

**“NOSSO NOVO DIRETOR É JUSTO?”: AS PERCEPÇÕES DE SERVIDORES PÚBLICOS
SOBRE A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL APÓS A TROCA DE GESTÃO**

JOSUÉ EDUARDO GOMES DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

ADRIANA VENTOLA MARRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

SAMARA DE MENEZES LARA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

RITA DE CASSIA BISPO DO CARMO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

Agradecimento à órgão de fomento:
FAPEMIG e CAPES

“Nosso Novo Diretor é Justo?”: As Percepções de Servidores Públicos sobre a Justiça Organizacional após a Troca de Gestão

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. Como resultados da análise quantitativa têm-se que os servidores possuem dificuldades 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. 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, afetando a percepção de justiça interacional. 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.

1. INTRODUÇÃO

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 o grau em que os servidores acreditam que o processo de tomada de decisões, os procedimentos utilizados, e o tratamento dado aos membros de uma organização são considerados justos (GREENBERG, 1990; KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007; JESUS; ROWE, 2014). A percepção de justiça organizacional pode ser tanto positiva como negativa. Essa percepção, 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 como as pessoas consideram que deve 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, mas 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.

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 mais de 16 anos no comando do *campus*. Destaca-se que a eleição de 2017 teve apenas um candidato único e que fora apoiado por esse antigo diretor, o que favoreceu a eleição deste como candidato único. Porém, durante o primeiro período da atual gestão várias mudanças ocorreram, podendo ter significado uma mudança no modo habitual de gestão.

Portanto, finalizado o primeiro ano da nova gestão, este estudo tem como objetivo identificar as percepções de justiça organizacional dos servidores públicos da UFV/CAF após a troca de gestão.

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 (MARZUCO et al., 2014). Kimberley e Härtel (2012) apontam que estudos indicam que a percepção de (in) justiça organizacional tem um impacto significativo nas ações e reações e 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, estarem abertos às mudanças e desenvolver comportamentos positivos, e são menos propensos a mostrarem comportamentos contraproducentes como absenteísmo e sabotagem.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira seção apresentou-se esta introdução geral sobre o tema e o objetivo do estudo; a seguir, na seção dois será apresentado a fundamentação teórica; na seção três, a metodologia adotada; na seção quatro, a análise dos resultados; e por fim, na seção cinco as considerações finais deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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 (WOOD JR, 2009; MOTTA, 1999). 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, por exemplo, vinda de uma exigência do mercado, 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 das pessoas resistirem a mudança 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 clima positivos para a mudança, ou seja, devem garantir que os funcionários experimentem mais emoções positivas do que negativas (MOTTA, 1999; KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007; WOOD JR, 2009).

Tais emoções se refletem nas reações dos indivíduos, que podem ser: descrença – não acredita que a mudança será implementada; resistência – evita a implementação e sua participação na mudança; exploração – experimentação da mudança; e comprometimento – aceitação e cooperação com a mudança (JAFFE; SCOTT; TOBE, 1994 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). 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, 1999), podendo ocorrer de forma passiva através de reclamações, queda de

rendimento, ou até mesmo por comportamentos agressivos como paralisações, faltas e sabotagens.

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 sobre os servidores públicos. A pesquisa demonstrou prevalência de aceitação frente às mudanças que ocorreram dentro da instituição federal de ensino. Os sentimentos de indiferença e resistência ainda presentes em menor grau, podem ser trabalhados para possibilitar algumas estratégias, a fim de que, as mudanças sejam melhores desenvolvidas. Portanto, há uma tendência, de acordo com as pesquisas existentes, dos servidores públicos aceitarem à mudança, se a perceberem como justa. Assim, eles podem colaborar ativamente, adaptam-se facilmente e tem vontade de adquirir novas práticas resultantes das mudanças (OLIVEIRA et al., 2017). Por outro lado, quando os servidores percebem as ações das organizações como injustas, eles tendem a responder com sentimentos e atitudes negativas, e apresentar comportamentos de resistência (KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007).

2.2 Justiça Organizacional: conceitos e dimensões

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; MARZUCO et al., 2014). A 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 (1963) como uma extensão dos estudos de Homans (1961) (JESUS; ROWE, 2014). Todos os modelos de estudo da justiça organizacional podem ser observados a seguir no Quadro 1.

Quadro 1- 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 1, são apontados cinco modelos de estudo sobre a justiça organizacional. 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.

O comportamento de justiça organizacional é caracterizado neste estudo por meio do modelo tridimensional (Quadro 2) de justiça organizacional utilizado nas pesquisas de Rego (2002): percepção de justiça distributiva; percepção de justiça de procedimentos; e percepção de justiça interacional.

Quadro 2 - Modelo tridimensional de justiça organizacional

| |
|---|
| <p>Justiça Distributiva</p> <ul style="list-style-type: none">• 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. <p>Justiça Procedimental</p> <ul style="list-style-type: none">• A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem 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. <p>Justiça Interacional</p> <ul style="list-style-type: none">• 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).

O modelo tridimensional “defende que, além das justiças distributiva e procedimental, existe a interacional, que leva em conta as relações interpessoais no trabalho e sua influência na percepção da justiça do trabalhador” (JESUS; ROWE, 2014, p. 177).

A justiça distributiva pode ser caracterizada quanto a distribuição dos recursos da organização, o quanto a percepção do indivíduo é considerada justa para essas distribuições comparando com todos os outros (GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008). Leventhal (1976) propôs além da equidade (recompensa de acordo com cada encargo), a igualdade (dar a mesma retribuição) e necessidade (desejos pessoais) dentro dos conceitos da justiça distributiva. No contexto da mudança, a distribuição de recursos pode se referir à "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, 1976). 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). 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 (1976) estabelece seis critérios para que um procedimento seja considerado justo: consistência, os processos devem ser coerentes; supressão de viés, não devem ser influenciados por interesses pessoais; precisão, devem ser embasados em informações precisas; corrigibilidade; representatividade, deve 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). Por exemplo, pesquisas sugerem que a percepção de injustiça de procedimentos entre os trabalhadores pode levar à insatisfação, resultando em resistência ativa a implementação da mudança organizacional (COBB; WOOTEN; FOLGER, 1995; GREENBERG, 1990).

Já a justiça interacional diz respeito a maneira como os trabalhadores são tratados por seus chefes e colegas, sendo proposta por Bies e Moag (1986). É definida como a forma de 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). A justiça interacional é considerada por alguns pesquisadores como uma amplificação da justiça de procedimentos, porém, há certa clareza de que as duas vertentes possuem suas particularidades, entendendo assim, como dois conceitos diferentes (BIES; MOAG, 1986; JESUS; ROWE, 2014). São considerados conceitos distintos, pois a percepção de justiça não é formada apenas a partir de como as decisões são tomadas e formadas nas organizações, os gestores e seu estilo de gestão são considerados também 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. 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.

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).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve um caráter descritivo, tendo como finalidade descrever aspectos de uma determinada população ou de relacionar uma variável com outra (GIL, 2008). Considerando-se essa finalidade o estudo utilizou-se da abordagem mista, por meio da estratégia de triangulação concomitante (CRESWELL, 2007). 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. Além disso, utiliza-se o método do estudo de caso, sendo a análise detalhada de um fato específico, considerando todo o conhecimento de um acontecimento único por meio de um estudo bem detalhado (YIN, 2010).

O universo da pesquisa foi composto por servidores técnicos administrativos da UFV/CAF. Os dados foram coletados por meio de questionário e entrevistas com roteiro semiestruturado, no período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2019. Em dezembro de 2018, a UFV/CAF contava com o total de 316 servidores, sendo 119 docentes e 197 técnicos. Desses 197 técnicos, três estavam afastados e quatro 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, onde a seleção dos participantes da pesquisa se deu por acessibilidade. Da aplicação para os 190 técnicos, retornou-se um total de 95 questionários e destes, três foram considerados inválidos, pois, responderam apenas uma das partes do questionário, e quatro 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; 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 dos questionários 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*.

Foram realizadas 12 entrevistas, com duração média de 40 minutos cada. A definição do número de entrevistas foi delimitada por meio da saturação de dados (CRESWELL, 2007). Cada entrevistado foi identificado pela ordem das entrevistas realizadas. Dessa forma, o primeiro entrevistado denominou-se E1 e assim sucessivamente até E12. O roteiro da entrevista semiestruturada foi adaptado de Franco (2016), e 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; a segunda fase explorou-se o material, codificando-o, dividindo em unidades de registro, estabelecendo e separando em categorias iniciais, intermediárias e finais; e na última fase, fez-se o tratamento dos resultados e interpretações (Quadro 3).

Quadro 3 - Categorias de análise

| Categorias finais | Categorias intermediárias |
|---|--|
| Mudanças Organizacionais | Principais mudanças percebidas |
| Percepções de Justiça Organizacional | Justiça distributiva |
| | Justiça procedimental |
| | Justiça interacional |
| Implicações das mudanças nas percepções de Justiça Organizacional | Percepções de justiça ou injustiça sobre às mudanças |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quanto ao perfil 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 nas 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

Quanto ao perfil demográfico da amostra, 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%. A predominância do estado civil é de casados com 62,5% (55) e 31,8% (28) são solteiros. 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. Ou seja, a maioria dos respondentes (68,2%) entrou recentemente na instituição, tendo como tempo de serviço que vai até 10 anos. Em relação a 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.

As percepções de justiça organizacional foram analisadas considerando as três dimensões de justiça organizacional, além de fazer uma média entre as três para encontrar-se a justiça organizacional considerando o modelo tridimensional.

Através dos limites encontrados neste estudo por meio da média e 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.

Com isso, descobriu-se a seguinte faixa interpretação em cada uma das dimensões do modelo tridimensional de justiça organizacional. Observa-se que em todas elas descobriu-se uma média percepção de justiça. Os dados dessa faixa de interpretação são expostos na Tabela 1.

Tabela 1 - 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 2 através de suas medidas de posição e dispersão já com a interpretação de cada dimensão de justiça organizacional.

Tabela 2 - 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 as Tabelas 1 e 2, pode-se dizer que nas três dimensões de justiça, a maioria dos respondentes (53% para a justiça distributiva; 61% para a justiça processual; e 61% para a justiça interacional) tem uma percepção média quanto à justiça organizacional na UFV/CAF. E 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 ao novo olhar sobre a justiça, conforme a literatura aponta (KIMBERLEY; HÄRTEL, 2007; MARZUCO 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: 25% para a justiça distributiva; 20% para a justiça processual; e 20% para a justiça interacional. E a percepção de justiça considerada fraca da organização foi: 22% para a justiça distributiva; 18% para a justiça processual; e 18% para a justiça interacional. Considerando as três dimensões, 19% considera forte e 15% considera fraca. Ou seja, existem dois polos opostos com porcentagens semelhantes de pessoas com percepções totalmente contrárias.

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 no que se refere as percepções dos servidores em relação as maneiras, tratamento e retorno dados a eles na atual gestão.

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 3.

Tabela 3 - 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 | E7, E8, E10 | 3 |

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 moralização do sistema, maior transparência, procedimentos burocráticos, o uso de carros da universidade e os pedidos de compras feito pelos diferentes setores.

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)

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’’. Isso pode ser explicado principalmente porque nas eleições para a nova diretoria a chapa do novo diretor foi única e inclusive apoiada pelo diretor que estava anteriormente no cargo, não havendo disputa entre candidatos e com amplo apoio do antigo diretor. Assim, para tais entrevistados 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 novas construções 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 4.

Tabela 4 - 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 a 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 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 injusto | 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 a 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 vem e como é destinado os recursos da organização já causa uma certa percepção de injustiça para esses entrevistados.

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’’.

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.

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, houve um questionamento 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 as 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, como por exemplo, o uso da garagem e a utilização de um novo método para compra de materiais.

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 tem as datas de quais tipos de equipamentos você pode solicitar no sistema. (E5)

Somente para um entrevistado as normas estabelecidas foram injustas e propõe ainda que deveria haver uma flexibilização delas. Observa-se aqui, que as normas e procedimentos estipulados pelo novo diretor é considerado justo 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)

Dessa forma, quanto à justiça procedimental houve uma boa percepção de justiça em relação as normas e procedimentos estabelecidos pelo novo diretor, podendo presumir assim, que os membros estarão mais propensos a expressar lealdade e entusiasmo para com os objetivos da organização de acordo com o estudo de Jesus e Rowe (2014). Porém, como irá ser

tratado adiante, mesmo a grande maioria dos entrevistados considerarem justas as normas e procedimentos, há uma percepção negativa nas outras dimensões, além de se ter um clima organizacional afetado por algumas mudanças, 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, pela forma como estão sendo conduzidas pela administração não as considera justas, pois alguns setores estavam: “Foram criadas para o bem, mas em determinados setores eu vejo que algumas pessoas são privilegiadas em relação a outras”. Dessa forma, demonstra-se uma insatisfação quanto às interações realizadas com as mudanças de tais normas, afetando a percepção de justiça interacional, como pode ser analisado nas falas dos E2 e E11.

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 grande 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 à 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 e 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 relatado 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 tem um maior contato com ele.

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)

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 à sugestões e críticas, 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 possuem 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 5.

Tabela 5 - Principais respostas da categoria de análise: implicações das mudanças nas percepções de Justiça Organizacional

| Categoria | Conteúdo | Frequência | Total |
|--|------------------------------|--------------------------|--------------|
| Percepções de justiça ou injustiça sobre às mudanças | Insatisfação no trabalho | E1, E2, E5, E9, E11, E12 | 6 |
| | 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) gerado por algumas dessas mudanças, corroborando com o trabalho de Kimberley e Härtel (2012), pois apontam 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 corroborando com os estudos de Motta (1999); 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)

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)

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 – comparando com os funcionários que se dizem insatisfeitos após algumas mudanças.

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, 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, tem 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, pois há uma comparação muito grande dos membros da organização entre os dois diretores. Confirma-se, 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

O presente estudo 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. 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.

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. 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. É importante 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. Wage inequities, productivity and work quality. **Industrial Relations**, v.3, n.1, p. 9-16, 1963.
- 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.
- 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.
- CHAUI, 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.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. 2000. 122 f. 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**. 2016. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, UFMG, Belo Horizonte, 2016.

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

GOMIDE JUNIOR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Justiça no trabalho. 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. Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur. H.; SAMOUEL, Phillip. **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, Volume 3)**, Emerald Group Publishing Limited, p. 237-264, 2007.

LEVENTHAL, G. S. **What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships**. Washington, DC: National Science Foundation, 1976.

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, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 2, p. 161-175, mar./abr. 2014.

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.; 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.
- STECHER, M. D.; ROSSE, J. The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal. **Journal of Managerial Issues**, v. 17, n. 2, p. 229-246, 2005.
- 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.