

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BRUNA ARAUJO MINEIRO FERREIRA

**A JUSTIÇA INTERACIONAL E O CLIMA ORGANIZACIONAL:  
UMA ANÁLISE QUALITATIVA**

MARIANA  
2019

**BRUNA ARAUJO MINEIRO FERREIRA**

A JUSTIÇA INTERACIONAL E O CLIMA ORGANIZACIONAL:

UMA ANÁLISE QUALITATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2019

F383j      Ferreira, Bruna Araujo Mineiro.  
A justiça interacional e clima organizacional [manuscrito]: uma análise qualitativa / Bruna Araujo Mineiro Ferreira. - 2019.

25f.:

Orientador: Prof. Dr. Harisson Bachion Ceribeli.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Justiça - Teses. 2. Sociologia organizacional - Teses. 3. Administração de pessoal - Teses. I. Ceribeli, Harisson Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.3

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Bruna Araújo Mineiro Ferreira**

**A justiça interacional e o clima organizacional: uma análise qualitativa**

Membros da banca

Harrison Bachion Ceribeli - Doutor - Universidade Federal de Ouro Preto  
Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto  
Thaís Pinto da Rocha Torres - Graduada - Universidade Federal de Ouro Preto

Versão final

Aprovado em 22 de Novembro de 2019.

De acordo

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/11/2019, às 17:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0024246** e o código CRC **BBE6A82B**.

Dedico este trabalho a minha família, Mamãe, Papai, Priscila, Lucas e Cleitinho, que sempre estiveram ao meu lado me dando força e suporte. Dedico também à minha grande família Mineiro Ferreira e Araújo, e, acima de tudo, dedico ao meu Avô, por sempre me incentivarem.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus, pelo dom da vida, suporte e equilíbrio, e paz nos momentos de angústia e desespero, ao meu Vovô que lá de “cima” ilumina as minhas decisões e esteve presente fisicamente com muito amor e carinho durante uma grande parte da minha formação, e agora, em memória ainda se faz presente de uma forma extraordinária: São os seus ensinamentos que formaram meu caráter e minha vontade de lutar.

À minha mãe pelo exemplo de dedicação e resiliência, você sempre será a minha rainha, ao meu Pai, pelo amor dedicado a mim e exemplo de empatia e solidariedade, a minha irmã por ter me dado o maior presente do universo, Lucas, e por toda cumplicidade. À Cleitinho, por todos esses anos ao meu lado, sendo meu companheiro e maior incentivador.

À minha família, por sempre estar ao meu lado me dando todo o suporte necessário para enfrentar os desafios da formação acadêmica, agradeço ao amor dedicado a mim, aos momentos de descontração que me tiravam um pouco da realidade e me traziam serenidade.

Aos meus amigos, as queridas Lulus, meus sobrinhos tão amados e aos bolinhas pelas risadas e apoio, as Teletubbies, minhas companheiras de fim de período e agora de vida, a Isabela, minha Lora por anos de amizade, e a Contajur, pela experiência adquirida ao longo desses 8 anos de vida laboral.

À esta Universidade, todo seu corpo docente, direção e administração, que deram oportunidade ao meu desenvolvimento em todos os sentidos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli, pela paciência, pela oportunidade, por todo conhecimento compartilhado, pela empatia e dedicação compartilhada durante a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que de forma direta ou indireta fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi analisar como a justiça interacional percebida afeta o clima organizacional. Como método de pesquisa, utilizou-se a entrevista em profundidade, sendo entrevistados dez colaboradores de diferentes empresas da região dos Inconfidentes. Analisando os resultados obtidos, constatou-se que tanto a forma quanto o conteúdo do *feedback* dado pela chefia afetam a percepção de justiça associada à organização pelos funcionários, que também consideram relevante que as instruções e as expectativas organizacionais acerca de seu trabalho sejam comunicadas de maneira clara e objetiva, tornando a relação empregado-empregador mais transparente. Ademais, as reações associadas às diferenças de tratamento por parte dos gestores para com os demais colaboradores indicaram o efeito pernicioso que a falta de justiça interacional causa no âmbito organizacional, à medida que contribui para tornar o ambiente de trabalho conflituoso e malfazejo, repleto de intrigas e permeado por uma competição não sadia entre os membros da organização.

**Palavras-chave:** justiça interacional; clima organizacional; diferenças de tratamento.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze how perceived interactional justice affects the organizational climate. As a research method, the in-depth interview was used, and ten employees of different companies from the Inconfidentes region were interviewed. Analyzing the results, it was found that both form and content of the feedback given by the manager affect the perception of fairness that employees associate with the organization, and that they consider relevant that the instructions and organizational expectations about their work be communicated clearly and objectively, making the employee-employer relationship more transparent. In addition, reactions associated with differences in treatment by managers towards other employees indicated the harmful effect that a lack of interactional justice has on organizations, as it contributes to making the work environment conflicted and ill-fated with intrigue, permeated by unhealthy competition among the members of the organization.

**Keywords:** interactional justice; organizational climate; treatment differences.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Justiça organizacional .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Clima organizacional.....</b>	<b>8</b>
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 A percepção da justiça interacional nas organizações .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2 A influência da justiça interacional sobre o clima organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Inseridas em um contexto cada vez mais competitivo, caracterizado por padrões de qualidade, inovação e concorrência crescentes, as organizações têm buscado um novo perfil de profissional, capaz de se desenvolver e aplicar de forma produtiva seus conhecimentos, contribuindo ativamente para o sucesso dos negócios. Contudo, elas nem sempre agem de forma justa para com seus colaboradores, fomentando sentimentos negativos que geram insatisfação e baixo rendimento (ALMEIDA; SILVA, 2006). Verifica-se, com isso, a relevância da justiça no contexto empresarial.

A justiça organizacional tem sido bastante estudada na Ciência Administrativa (MACÊDO; CARNEIRO, 2014), sendo abordada na literatura a partir de dois modelos: o tridimensional, no qual o construto é desmembrado em três dimensões, sendo elas a distributiva, a processual e a interpessoal (KLENDAUER; DELLER, 2009), e o tetradimensional, no qual a dimensão interacional é subdividida, dando origem à justiça informacional e à interpessoal (COLQUITT, 2001).

A justiça interacional, especificamente, diz respeito ao tratamento dispensado pelos líderes da organização aos demais funcionários (BEUREN et al., 2017), impactando a maneira como estes últimos percebem seu ambiente laboral (BIZARRIA; MOREIRA; LIMA, 2016). Neste sentido, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar como a justiça interacional percebida afeta o clima organizacional.

A realização da presente pesquisa fundamenta-se na importância que os recursos humanos assumiram no contexto organizacional, à medida que são eles que formam o capital intelectual das organizações (KIANTO; SÁENZB; ARAMBURUB, 2017), responsável pela geração de vantagens competitivas sustentáveis para os negócios (KAMUKAMA, 2013). Dado esse papel estratégico atribuído na contemporaneidade às pessoas, imperativo se torna investigar como as relações de trabalho influenciam as percepções que elas nutrem acerca do ambiente laboral do qual fazem parte.

Além disso, espera-se que este estudo possa dar suporte para que os gestores obtenham um melhor entendimento a respeito de como seus comportamentos afetam os funcionários e a atmosfera psíquica que se forma na organização, e que possa suscitar novas discussões que ampliem a consciência dos profissionais que ocupam cargos de chefia acerca da necessidade de lidarem com os subordinados de maneira equânime, fomentando nestes últimos a percepção de que são respeitados e tratados com justiça em seu ambiente de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Justiça organizacional

A justiça organizacional tem sido objeto de investigação de um número crescente de estudos ligados à Ciência Administrativa, o que se deve ao fato de que essa temática representa um fator primordial para a satisfação do trabalhador, sua saúde ocupacional e comprometimento organizacional (BROTHERIDGE, 2003), assim como à constatação de que as organizações são um contexto bastante fértil para se aplicarem os conceitos ligados à Psicologia Social da Justiça (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Como o comportamento humano nas organizações reflete, entre outros aspectos, a maneira como as pessoas avaliam seu local de trabalho, pode-se pressupor que o grau de justiça que os trabalhadores percebem em seu ambiente laboral afeta o quanto eles se esforçam e estão dispostos a colaborar para a manutenção de um clima propício para o bom andamento das atividades (MONTEIRO; MOURÃO, 2016). Logo, quando os indivíduos sentem-se satisfeitos com a justiça que existe na organização onde trabalham, tendem a contribuir mais com ela, à medida que apresentam maior comprometimento e melhor desempenho profissional, além de atuarem como cidadãos organizacionais (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Além disso, o trabalhador que interpreta seu ambiente laboral como sendo justo tende a investir mais em seu próprio desenvolvimento profissional, motivado pela expectativa de que será valorizado e recompensado pela organização (MONTEIRO; MOURÃO, 2016).

A justiça organizacional pode ser analisada a partir de um modelo tridimensional, que inclui as dimensões distributiva, processual e interacional (KLENDAUER; DELLER, 2009), ou tetradimensional, desmembrando-se, neste caso, a dimensão interacional do modelo anterior em outras duas: interpessoal e informacional (COLQUITT, 2001).

A justiça distributiva remete à existência de equidade no processo de troca entre empregadores e empregados, estando ligada às recompensas recebidas por estes últimos, que incluem, por exemplo, aumentos salariais, promoções, premiações diversas, etc., pelo trabalho executado e desempenho apresentado (BEUREN et al., 2016). Quando essas recompensas são, do ponto de vista dos trabalhadores, justas, ou seja, proporcionais às contribuições dadas por eles à organização, pode-se afirmar que há justiça distributiva no ambiente laboral (SANTOS; OLIVEIRA; KONOPKA, 2016).

Por sua vez, a justiça processual refere-se à percepção dos funcionários de que a organização adota um processo justo de aferição de resultados e distribuição de recompensas (ALMEIDA; SILVA, 2006), ou seja, não enviesado, com possibilidade de revisão/correção e baseado em critérios consistentes e informações exatas (LEVENTHAL, 1980).

Por fim, a justiça interacional está ligada ao tratamento dispensado dentro das organizações, ou seja, à forma como o gestor se comporta em relação aos seus subordinados. Diz respeito ao tratamento interpessoal e ao nível de equidade existente nas relações laborais, abrangendo os comportamentos dos gestores para com os subordinados; portanto, ao contrário da justiça processual, na qual as percepções estão voltadas para a organização, na justiça interacional as percepções estão voltadas para a chefia (BEUREN et al., 2017).

No modelo tetradimensional, conforme já enunciado, a dimensão interacional é desmembrada, dando origem às dimensões informacional e interpessoal. A justiça informacional remete à lógica, adequação e sinceridade percebidas pelos subordinados nos *feedbacks* dados por seus superiores hierárquicos (SOTOMAYOR, 2007), que devem basear-se em informações concretas e realistas (ARAUJO et al., 2017; SOUTO; REGO, 2004). Por sua vez, a justiça interpessoal, que foi amplamente teorizada e discutida na década de 1980, remete ao tratamento digno e respeitoso que é dispensado aos membros da organização pelas respectivas chefias, ou seja, esta é a dimensão que se refere à forma como os superiores hierárquicos relacionam-se com seus subordinados no âmbito organizacional (ALMEIDA; SILVA, 2006), o quanto respeitam seus pontos de vista, são polidos, éticos, sem preconceitos, corteses e civilizados (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2014).

## **2.2 Clima organizacional**

De acordo com Chiavenato (2008), o clima organizacional está relacionado ao ambiente interno das organizações, podendo ser conceituado como uma atmosfera psicológica inerente a cada uma delas, dotada de características como saudável ou doentia, quente ou fria, negativa ou positiva, satisfatória ou insatisfatória.

Os estudos sobre clima organizacional tiveram início na década de 1960, nos Estados Unidos, a partir do trabalho desenvolvido por Forehand e Gilmer, que investigou o comportamento dos ambientes de trabalho e suas possíveis variações; já no Brasil, as pesquisas abordando essa temática datam da década de 1970, tendo Saldanha como precursor (COSTA et al., 2015).

A importância de pesquisas nessa linha, focadas na qualidade do ambiente laboral, deve-se à contribuição que fornecem para amenizar eventuais conflitos nas relações organizacionais, pois, conhecendo os desejos, as necessidades e as percepções dos funcionários, é possível adotar medidas eficazes para que sejam alcançados os objetivos das organizações, atendendo, ao mesmo tempo, as expectativas individuais de seus membros (RIZZATTI; JUNIOR; SAMENTO, 2010). Além disso, a investigação do clima organizacional é importante, pois a atmosfera psicológica na qual o trabalho é realizado afeta o desempenho dos trabalhadores, refletindo na efetividade organizacional (LAROS; PALACIOS, 2004).

O clima organizacional é um construto multifacetado, que tende a sofrer a influência de quatro grandes grupos de fatores, que podem ser assim apresentados (BIZARRIA; MOREIRA; LIMA, 2016):

- Estrutural: aspectos organizacionais como tamanho, hierarquia, tecnologia e regras que regem o comportamento;
- Perceptual: percepções dos indivíduos, que são os principais atores no processo de criação do clima, acerca da organização;
- Interativo: processos de interação que ocorrem, no âmbito organizacional, entre os membros ou entre eles e a organização;
- Cultural: variáveis culturais e sua influência sobre a forma como os indivíduos percebem, constroem e interpretam a realidade organizacional.

Devido à multidimensionalidade inerente ao construto, existem diferentes unidades teóricas de estudo, algumas delas de ordem cognitiva e outras de ordem afetiva, podendo-se optar por uma abordagem de investigação quantitativa, por meio da qual se obtêm informações numéricas acerca das percepções dos trabalhadores a respeito de diferentes variáveis relativas à qualidade de seu ambiente de trabalho, ou qualitativa, alcançando-se maior nível de detalhamento e profundidade no que se refere às principais características do ambiente laboral sob a ótica dos próprios indivíduos que nele estão inseridos no dia a dia (MARTINS et al., 2004).

Um dos modelos mais tradicionais utilizados para analisar o clima organizacional é o que foi desenvolvido por Litwin e Stinger, no final da década de 1960, abarcando diferentes dimensões que representariam algumas das principais propriedades das organizações e que, juntas, indicariam a percepção que os funcionários possuíam a respeito da qualidade de seu ambiente de trabalho (SANTOS, 1999).

Essas dimensões podem ser descritas da seguinte forma: (1) estrutura: percepção dos funcionários quanto às regras, regulamentos e procedimentos existentes; (2) responsabilidade: sentimento de autonomia dos indivíduos para a tomada de decisões; (3) desafio: grau de desafio percebido pelos profissionais na execução de suas funções laborais na organização; (4) recompensa: incentivos, sejam eles verbais ou financeiros, que são fornecidos aos funcionários; (5) relacionamento: sentimento a respeito do grau de companheirismo existente na organização; (6) cooperação: percepção acerca do espírito de ajuda mútua entre os próprios funcionários; (7) conflito: percepção a respeito do quanto os gestores aceitam opiniões para a solução dos problemas organizacionais; (8) identidade: sensação do funcionário de que faz parte da organização como um elemento importante; e (9) padrões: ênfase que os funcionários percebem que a organização dá às normas e aos processos (SANTOS, 1999).

As ferramentas gerenciais que visam melhorar as relações entre as organizações e os consumidores têm sido constantemente aperfeiçoadas e até ampliadas, mas, em contrapartida, as ferramentas que auxiliam no aprimoramento das relações entre as organizações e seus funcionários não recebem a mesma atenção; apesar disso, nesse segundo grupo, têm-se as pesquisas de clima organizacional, que fornecem relevante suporte aos gestores de recursos humanos para implantarem ações visando melhorar a forma como os trabalhadores avaliam seu ambiente laboral (BISPO, 2006).

As pesquisas de clima fornecem aos gestores um mapeamento do ambiente interno das organizações considerando a visão dos funcionários, servindo como ponto de partida para a implantação de mudanças voltadas para a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho (LAZZARI et al., 2009). São, portanto, um importante instrumento de avaliação do modelo de gestão e das políticas adotadas em uma organização, cujos resultados devem receber a devida atenção por parte dos gestores, pois, caso contrário, perdem a efetividade e deixam de contribuir para a melhoria do ambiente laboral (LAZZARI et al., 2009).

Os estudos em torno do clima organizacional e das pesquisas de clima organizacional são relevantes, pois um ambiente laboral de boa qualidade contribui para a satisfação dos indivíduos no trabalho, refletindo favoravelmente na satisfação dos clientes, na produtividade e no desempenho comercial da organização (MENEZES; GOMES, 2010). Além disso, quando os trabalhadores sentem-se valorizados (FIUZA, 2010) e acolhidos em seu local de trabalho, sentem-se mais realizados tanto do ponto de vista pessoal quanto do profissional, o que tende a impactar de maneira positiva o desempenho organizacional (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser classificado como exploratório e qualitativo, considerando que pesquisas dessa natureza possuem a preocupação de ampliar a compreensão acerca de um fenômeno social ou das dinâmicas sociais, além dos motivos, aspirações, valores e crenças que correspondem a um espaço mais profundo nas relações humanas (GERHART; SILVEIRA, 2009).

Para coleta dos dados, empregou-se o método de entrevista em profundidade, visando identificar as percepções dos profissionais entrevistados a respeito da justiça interacional e clima organizacional na empresa onde trabalham.

Esse tipo de entrevista é amplamente utilizado em estudos exploratórios, com o intuito de permitir ao pesquisador uma compreensão mais aprofundada acerca da temática investigada (GERHART, SILVEIRA, 2009). Ademais, as entrevistas em profundidade ainda permitem que sejam obtidos esclarecimentos para questões mais complexas, por abrirem espaço para questionamentos importantes que não haviam sido previamente delineados, além de proporcionarem maior liberdade para que os entrevistados utilizem suas próprias palavras, gerando resultados mais consistentes com a realidade de cada sujeito (PRONDANOV, FREITAS, 2013).

O roteiro de entrevistas elaborado contou com 16 questões, das quais 11 abordaram aspectos referentes à relação que cada entrevistado mantinha com sua chefia imediata, perpassando por itens como qualidade do *feedback* recebido, respeito, transparência, repasse de informações, disponibilidade para o diálogo, reconhecimento e valorização, tolerância a erros, flexibilidade e tratamento dispensado ao restante da equipe; quatro questões abordaram aspectos ligados ao clima organizacional, como características mais marcantes, se o ambiente de trabalho é amigável e confortável do ponto de vista emocional, e qualidade das relações humanas na organização; por fim, a última questão procurou levantar se o entrevistado via alguma ligação entre o comportamento apresentado pela chefia e o clima organizacional que ele descreveu.

Para selecionar os profissionais que participariam da pesquisa, foram contatados indivíduos que estavam trabalhando em empresas de diferentes portes e segmentos da Região dos Inconfidentes (MG). Empregou-se como critério para seleção dos entrevistados o acesso da pesquisadora aos trabalhadores e organizações da região geográfica delimitada.

Definiu-se como requisito que o profissional entrevistado deveria estar trabalhando na mesma empresa há pelo menos um ano, pressupondo-se que funcionários contratados há menos tempo poderiam não ter uma visão muito consistente a respeito do comportamento da chefia. Foram realizadas 10 entrevistas, todas de forma presencial, sendo as respostas integralmente transcritas para posterior análise.

O tratamento dos dados foi efetuado mediante o emprego da técnica de análise de conteúdo, que consiste em uma análise refinada e enriquecedora dos dados coletados com o objetivo de dar sentidos a um documento (CAMPOS, 2004), relacionando as percepções acerca de determinado tema com a pesquisa textual e bibliográfica utilizada, formando uma análise sobre o comportamento humano, com a possibilidade de aplicação variada, trazendo como resultados a verificação de hipóteses e descoberta do que pode haver por trás de conteúdos aparentes (MOZZATO; GRZYBOVSKI 2011).

As vantagens de se aplicar tal técnica incluem a preocupação com o rigor científico e a profundidade das análises (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), além de proporcionar ao pesquisador abertura para desenvolvimento de sua criatividade, versatilidade e capacidade de lidar com situações que, em grande parte, não podem ser compreendidas de outra forma (CAMPOS, 2004).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com empregados de empresas de diferentes portes da região dos Inconfidentes (Ouro Preto, Mariana e Itabirito). O cargo ocupado e o tempo de trabalho na organização atual podem ser visualizados no Quadro 01.

**Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.**

Entrevistado	Cargo	Tempo de trabalho na empresa atual
E1	Analista de Serviços Sociais	2 anos
E2	Analista de Departamento Fiscal	7 anos e 5 meses
E3	Professora	8 anos
E4	Analista de Relacionamento	3 anos e 8 meses
E5	Analista de Departamento Pessoal Junior	8 anos
E6	Auxiliar Administrativo	5 anos e 7 meses
E7	Analista de Departamento Pessoal Pleno	1 ano
E8	Assistente de Pessoal	2 anos e 5 meses
E9	Professora	20 anos
E10	Assistente Fiscal	1 ano e 1 mês

Fonte: elaboração própria.

Os resultados obtidos por meio das entrevistas foram analisados e divididos em dois tópicos: o primeiro focou na justiça interacional que os entrevistados percebem na relação que mantêm com seu superior imediato, enquanto o segundo abordou como a justiça interacional percebida afeta o clima organizacional e quais são os impactos que provoca no comportamento humano dentro das organizações.

#### **4.1 A percepção da justiça interacional nas organizações**

Dos 10 profissionais entrevistados, oito relataram que recebem *feedbacks* positivos com frequência e os consideram justos, percebendo-os como um sinal de agradecimento e reconhecimento da chefia pelo trabalho realizado. Entre os outros dois, um informou que recebe somente *feedbacks* negativos e o outro, que não tem retorno nenhum acerca das atividades desempenhadas.

“Quanto aos *feedbacks* positivos eu acredito que são sinceros, pois são inclusive formalizados por e-mail e etc. Exemplo: Um estudo técnico que desenvolvi que foi elogiado internamente e que, por ter sido bem feito, foi repassado às diversas diretorias, chegando a ser usado como referência para a empresa.” (E1)

“Sim, pelo menos a cada 3 meses é passado um *feedback* pelo líder, e ele pontua o que está bom e os pontos a serem melhorados. Acredito que seja sincero na maioria das vezes. Por exemplo, pontua o empenho e dedicação na resolução dos problemas.” (E7)

“Recebíamos com mais frequência, mas, atualmente, só recebemos *feedbacks* quando são negativos.” (E8)

“Como relatei, não existe um retorno do trabalho realizado.” (E6)

Quanto aos *feedbacks* negativos, que são recebidos de maneira recorrente por nove entrevistados, há certo desconforto por nem sempre serem percebidos como justos e pautados em uma avaliação imparcial.

“Depende. Alguns são apontamentos que não dependem diretamente do eu faço, portanto, não tenho como solucionar. Por exemplo: reclamações de clientes quanto à infraestrutura oferecida na minha área de atuação. Me passar um *feedback* negativo pode ser construtivo para me atentar, mas como não sou do setor de manutenção, como posso melhorar? Porém, os *feedbacks* voltados a questões comportamentais são coerentes e muitas vezes me alertam para tomada de novas decisões e posturas no futuro.” (E1)

“Nem sempre os *feedbacks* são coerentes, porque eu não vejo uma avaliação imparcial. Às vezes você é avaliada por pessoas que não acompanham o seu trabalho e não veem o que você realmente faz.” (E10)

Questionados acerca da consistência dos *feedbacks*, seis entrevistados relataram que consideram que as críticas recebidas não são fundamentadas em informações e/ou situações concretas. Os demais informaram que seus supervisores são cuidados nesse aspecto e procuram pontuar exatamente onde está o erro, como o trabalho deveria ter sido executado e qual comportamento deve ser alterado.

“Sempre. Os feedbacks precisam ser exemplificados e muitas vezes ele mostra *in loco* onde está o problema. [...] Sempre deixa muito claro qual foi o erro, como deveria ter sido feito e me faz pensar em como agir diferente em uma próxima vez. Exemplo: após problemas com minha equipe, ele formaliza o problema por e-mail e me chama na sala para falar mais detalhadamente, como, por exemplo, atraso em programações, não entrega de relatórios.” (E1)

“Não, normalmente são observações evasivas e na maioria das vezes sem qualquer coerência.” (E3)

“Na maioria das vezes sim, são casos concretos que são pontuados e explicados o que deveria ter sido feito. Exemplo: para responder determinado questionamento de um colaborador, em casos onde houve alguma brecha de informação, sou orientado a fazer um estudo mais completo antes de passar uma resposta.” (E7)

Além do *feedback*, os entrevistados foram questionados se seus supervisores imediatos acompanham o trabalho realizado e transmitem quais são as expectativas que mantêm em relação às tarefas a serem desempenhadas. No tocante a este aspecto específico, cinco profissionais afirmaram não ter clareza a respeito do que é esperado de seu trabalho, enquanto os outros cinco informaram estar satisfeitos com a clareza da chefia quanto às expectativas e objetivos a serem alcançados.

“Sempre. Ele faz acompanhamento direto ao meu lado e sempre explica como que é o jeito dele de trabalhar e suas expectativas com relação ao meu desempenho. Eu acho ótimo.” (E1)

“Sim. Até demais. Sempre participando e influenciando na forma que temos que resolver os problemas e desempenhar as atividades.” (E8)

“Não, acabo me cobrando muito por não saber qual o padrão requerido.” (E4)

Analisando esse primeiro bloco de respostas, verifica-se que quando a chefia não informa quais são suas expectativas para a equipe e fornece um *feedback* pouco objetivo e com falta de embasamento prático, os funcionários tendem a apresentar maior desconforto e resistência em relação aos retornos negativos recebidos, além de não terem uma diretriz clara para alterarem seu comportamento ou executarem o trabalho de maneira diferente no futuro. Com isso, o ambiente de trabalho torna-se conflituoso e turbulento (ARAÚJO et al., 2017).

Dando continuidade às entrevistas, quando os profissionais que participaram da pesquisa foram indagados a respeito do que consideram ser um tratamento respeitoso no ambiente de trabalho, todos assinalaram que isso inclui, basicamente, o respeito às diferenças e opiniões contrárias, assim como a existência de diálogo e equidade.

“Ambiente respeitoso para mim é onde há troca. Onde o supervisor fala, mas também escuta o colaborador.” (E1)

“Tratamento respeitoso é quando existe um diálogo saudável entre os membros da equipe, independentemente da posição.” (E2)

“O que eu acho primordial em um tratamento respeitoso é a igualdade no tratamento, na forma de trabalhar e agir, acredito que ter a mesma medida em qualquer situação. Independente da pessoa, reconhecer e incentivar.” (E10)

Sete dos entrevistados, todavia, não avaliam o tratamento recebido de seus superiores imediatos como sendo respeitosos, relatando que são nítidas as preferências pessoais deles em relação a outros membros da equipe e que nem sempre o comportamento adotado por eles é cordial, criando situações embaraçosas.

“No meu ambiente de trabalho existem situações que podem ser apontadas como negativas, quando se tem tratamento diferenciado entre os membros por afinidade pessoal e por criar situações onde o *feedback* é dado de forma constrangedora.” (E2)

“Não sinto que meu supervisor me trate com respeito. Ele faz brincadeiras desnecessárias e constrangedoras, além de se mostrar incomodado com meu jeito em algumas situações.” (E5)

“[...] eu não acho que sou tratada pelo meu supervisor respeitosamente, porque eu sinto muita diferença no tratamento.” (E10)

Analisando os trechos supratranscritos, é possível verificar o quanto os indivíduos são sensíveis às diferenças que percebem no tratamento dispensado pela chefia a cada um dos membros da equipe. Por isso, faz-se necessário que o líder não apenas trate a todos de maneira polida, evitando gerar constrangimentos, mas também não faça distinção entre os liderados no que se refere ao convívio profissional (ALMEIDA; SILVA, 2006).

Deve-se acrescentar, ainda, que o líder deve adotar sempre uma postura receptiva, demonstrando interesse nos questionamentos, opiniões e informações compartilhadas por sua equipe, de modo a encorajar os liderados a procurá-lo caso tenham dúvidas ou sugestões (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2014). Apesar disso, nove dos entrevistados afirmaram que se sentem desconfortáveis para fazerem perguntas ou levarem ideias aos seus supervisores.

“Acredito que a equipe tira mais dúvidas entre si do que com a supervisão.” (E4)

“Não olha nos olhos, finge acolher, mas engaveta sua sugestão ou informação.” (E6)

“Quando faço perguntas, sou respondido de forma ríspida, pois acredito haver um certo bloqueio com relação a mim. Eu vejo que na hora de me repassar alguma informação ou que eu faço alguma pergunta, ele é grosseiro, e isso também acaba me bloqueando.” (E10)

No que diz respeito especificamente à abertura para o diálogo e interesse demonstrado ao ouvir a equipe, seis entrevistados pontuaram que seus supervisores são disponíveis, ao passo que quatro enxergam sua chefia como desinteressada e pouco acessível.

“Sim. Ele sempre me acompanha de perto nas demandas e procura saber o status e meu sentimento com relação a elas.” (E1)

“Ele sempre está disponível para conversar, sempre que solicitamos uma conversa ele se mostra pronto para atender.” (E5)

“Não! Muito raro! Apenas quando é de interesse dele ou para tirar a limpo alguma situação que tenha desagradado quando chegou a seu conhecimento através de pessoas de sua confiança.” (E8)

Quanto à valorização e reconhecimento, importante para que os funcionários se sintam realizados pessoal e profissionalmente (FIUZA, 2010), observou-se, durante as entrevistas conduzidas, certa frustração por parte de oito dentre os 10 sujeitos entrevistados, que, quando questionados acerca desses aspectos, foram, inclusive, um pouco ríspidos em suas respostas.

“O reconhecimento pelo bom trabalho não é frequente, os erros são mais vistos e destacados.” (E2)

“Nem sempre. Acredita que não faço mais do que minha obrigação.” (E3)

“Quase nunca, os erros sempre são mais exaltados do que o acerto na organização onde eu trabalho, em alguns momentos ele elogia, mas quase nunca.” (E5)

“Na maioria das vezes não! Trabalho bem executado é visto mais como obrigação do que algo que mereça reconhecimento.” (E8)

Conclui-se, portanto, que elementos como abertura para o diálogo, receptividade, escuta ativa e disposição de reconhecer o esforço e resultados da equipe são importantes para que os funcionários não se sintam injustiçados e, por conseguinte, frustrados no ambiente de trabalho. Apesar disso, tais características, de modo geral, não são percebidas pelos participantes da pesquisa em sua chefia imediata.

No que diz respeito à forma como o supervisor lida com os erros cometidos pelos subordinados, cinco entrevistados relataram que são repreendidos de modo grosseiro e que não percebem essa mesma atitude por parte da chefia quando o erro parte de outros integrantes da equipe de trabalho.

“Ele fica extremamente nervoso. Geralmente a pontuação é na hora e sem muita paciência.” (E1)

“No meu ambiente de trabalho existe distinção na reação quanto aos erros cometidos. Alguns são mais vistos e destacados, e outros são de importância tão grande quanto e não são repreendidos.” (E2)

“A reação aos erros varia muito, infelizmente! O lado pessoal influencia diretamente na relação profissional, principalmente quando envolve pessoas com mais tempo na empresa.” (E8)

Já em relação à flexibilidade demonstrada pelo supervisor, cinco profissionais afirmaram que se sentem confortáveis e são atendidos sem maiores problemas ou contestações quando precisam, por exemplo, alterar seu horário de trabalho. Os demais, por outro lado, informaram que não se sentem à vontade para encaminhar qualquer solicitação desse tipo para a chefia, pois elas normalmente não são bem recebidas.

“Bastante flexível em relação a horários e necessidade de folgas. Sempre que precisei viajar para minha casa, ver minha família, fui super entendido e meu supervisor, solícito.” (E4)

“Bem solícito, desde que não atrapalhe o andamento do setor. Um exemplo é quando solicito emendar um feriado para ver minha família que mora longe, ou quando preciso ir ao médico em horário de trabalho. Além de quando preciso estudar, ou fazer autoescola.” (E7)

“A flexibilidade pouco existe no meu ambiente de trabalho. As folgas e os atrasos são mal vistos e questionados de forma constrangedora e invasiva.” (E1)

“Sempre deixou claro que isso não é uma prática na empresa, a necessidade de ir ao médico onde eu trabalho é vista mais como uma desculpa para não trabalhar do que algo que pode acontecer com todos.” (E8)

Percebe-se, com isso, que metade dos entrevistados possui uma chefia compreensiva em relação aos erros cometidos e à necessidade de, esporadicamente, flexibilizar o horário de trabalho para favorecer a conciliação das demandas laborais e pessoais dos funcionários, enquanto a outra metade convive com supervisores pouco sensíveis a essas questões e que criam constrangimentos e obstáculos diversos, reduzindo a qualidade de vida no trabalho de suas equipes.

Finalizando a primeira parte das entrevistas, focada na justiça interacional percebida, indagou-se se o tratamento dispensado pelos supervisores aos subordinados indica preferências claras ou se há equidade, sendo que oito dos entrevistados relataram que as diferenças no tratamento são comuns e bastante visíveis.

“Existem preferências claras, e se pode enxergar isso no dia a dia na forma de agir, conversar, brincar, dar feedbacks.” (E2)

“Ele tem preferência muito clara por determinadas pessoas da organização, deixando isso completamente evidente. Existe uma funcionária na organização que é nitidamente a famosa “puxa saco” e ele tem uma preferência absurda por ela.” (E6)

“A afinidade e a amizade tem total influência para que o tratamento seja diferenciado. Atrasos, faltas, erros são vistos de maneira bem diferente de uma pessoa para outra. Um exemplo é ele considerar um bom funcionário uma pessoa que precisa ficar até tarde para conseguir realizar suas obrigações e dar a essa pessoa mais “liberdade e compreensão” que a outras. Um outro exemplo é que uma funcionária em específico se formou e ele deu uma bonificação em dinheiro para ela, o que não aconteceu com as outras que também se formaram ao longo do trabalho na empresa.” (E8)

Refletindo acerca das respostas analisadas até o momento, verificou-se um incômodo muito grande de diversos entrevistados com relação à falta de clareza e justiça nos *feedbacks*, além da exaltação do erro por parte dos supervisores, o que não acontece quando o desempenho apresentado supera as expectativas.

Além disso, constatou-se que os entrevistados, de modo geral, atribuem grande importância ao respeito por parte da chefia, ao tratamento igualitário dispensado aos membros da equipe, à compreensão e à flexibilidade nos momentos em que isso se faz necessário, e que, por isso, vários deles encontram-se incomodados e frustrados por não perceberem tais características em seus supervisores imediatos.

## **4.2 A influência da justiça interacional sobre o clima organizacional**

Após dissertar acerca da justiça interacional percebida pelos entrevistados nas organizações onde trabalham, procedeu-se à discussão de como tal percepção influencia o clima organizacional, que remete à atmosfera psicológica que caracteriza determinado ambiente laboral segundo a ótica dos próprios trabalhadores (CHIAVENATO, 2008).

Quando os indivíduos foram indagados a respeito do que lhes vem à mente quando pensam em seus ambientes de trabalho, foi possível notar, apesar da diversidade de sentimentos, uma constante pessimista, conforme ilustram os trechos transcritos a seguir.

“Desigualdade, ‘panelinha’, dificuldade.” (E2)

“Injustiça, cansaço, incompreensão.” (E5)

“Decepção. Saí de um emprego para ir para onde eu trabalho, com uma expectativa, mas não era nada do que eu imaginava, e me decepcionei grandemente.” (E10)

Confrontando as oito respostas de cunho negativo obtidas para esse questionamento que abriu a segunda parte das entrevistas, ficou evidente que a percepção de injustiça dos entrevistados não afeta apenas o modo como eles veem e se relacionam com seus respectivos supervisores, mas também a maneira como percebem e avaliam seu ambiente de trabalho.

Tal constatação ainda foi corroborada pelos relatos de cinco entrevistados, que avaliam seu ambiente de trabalho como desagradável e hostil, atribuindo tal percepção principalmente ao tratamento diferenciado dado pela chefia aos empregados.

“Basicamente, há divergência de opiniões e entre setores, tratamentos diferenciados, além de muita fofoca.” (E5)

“Nem sempre. Acho que tem muito a melhorar. O tratamento diferenciado e o lado pessoal influenciando o profissional atrapalham muito a convivência. As pessoas são tratadas de forma diferente, suas condições e seus jeitos são julgados de maneira errada, e algumas lideranças não sentem nenhuma necessidade de esconder suas preferências.” (E8)

Cabe acrescentar que os cinco entrevistados que, de modo geral, avaliam seus locais de trabalho como amigáveis atribuíram tal percepção às relações que mantêm com colegas dentro da organização, não fazendo qualquer referência às respectivas chefias.

“Existem muitos problemas como em qualquer outro lugar, mas existem também muitas pessoas legais que contribuem para um ambiente agradável.” (E3)

Oito dos entrevistados ainda assinalaram que convivem cotidianamente com relacionamentos profissionais pouco harmoniosos e conflitantes, caracterizados pela falta de respeito, divergências pouco saudáveis entre gerações e espírito de competição entre os membros e/ou as equipes da organização, indicando que, como consequência direta da injustiça percebida no ambiente laboral, as relações interpessoais entre os empregados deterioram-se ao longo do tempo.

“Existe uma relação respeitosa entre os colegas mais próximos, mas conflitante entre as equipes.” (E1)

“São relações complicadas. Algumas por conveniência. Existem grupos dos quais as pessoas se tornam mais próximas por afinidade e nem sempre isso é bem visto pelos demais colegas, causando inimizades que refletem no dia a dia do ambiente de trabalho.” (E2)

“As relações são tumultuadas, existem muitos funcionários antigos na organização que não estão abertos a mudanças, inclusive o diretor (dono da organização), além de se sentirem ameaçados pelos funcionários jovens que estão cada vez mais se inserindo no mercado de trabalho.” (E5)

“Com a maioria das pessoas vejo apenas uma relação de concorrência.” (E8)

Analisando o conjunto das respostas supramencionadas, concluiu-se que a injustiça percebida no relacionamento com a chefia afeta de maneira negativa as relações humanas na organização e, por conseguinte, a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, também foi possível constatar que, entre os entrevistados, as percepções positivas associadas ao ambiente de trabalho estão ligadas aos relacionamentos interpessoais mantidos com outros colegas e não com os supervisores, uma vez que, quando analisadas por este ângulo, as respostas foram predominantemente negativas.

Dando continuidade às entrevistas, quando se questionou se os indivíduos entrevistados sentiam-se emocionalmente confortáveis no ambiente de trabalho, cinco responderam que não, ao passo que os demais relataram que em alguns momentos sim, enquanto em outros experimentam certo desconforto.

“Sim, mas em alguns momentos de estresse isso tudo desaba. Quando estão acontecendo as demandas, fica ótimo, mas se uma coisa dá errado, gera um estresse em cadeia enorme.” (E1)

“Não, constantemente me sinto sufocada, sem oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e julgada [...]. Por exemplo, fui a um curso no ano passado e levei um determinado valor para eu e mais uma pessoa almoçarmos. O nosso gestor reclamou da quantia que levamos, falando que era muito alta, sendo que outras pessoas fizeram a mesma coisa e não houve questionamento nenhum.” (E5)

“Hoje não, devido à diferença de tratamento e situações que já vivi e ouvi, então, não me sinto mais emocionalmente confortável. Agora, eu tenho situações que me impedem de deixar o meu trabalho... Estou grávida. Às vezes me questiono de não ter deixado antes, então, não acho realmente emocionalmente confortável. Acho um ambiente tenso.” (E10)

Nos casos dos respondentes que afirmaram não se sentir emocionalmente confortáveis no local de trabalho, ficou nítido que tal desconforto deve-se, em grande parte, ao tratamento diferenciado dispensado pela chefia aos subordinados. Tem-se, portanto, mais um indício de que a falta de justiça interacional faz com que as pessoas não se sintam bem em seu ambiente laboral, prejudicando o clima organizacional.

Finalizando as entrevistas, colocou-se uma pergunta mais direta: como o comportamento da chefia afeta o ambiente de trabalho? A partir desta última provocação, os 10 respondentes assinalaram que seus superiores hierárquicos são bastante responsáveis pela qualidade do ambiente laboral nas organizações onde trabalham, conforme se pode verificar nos trechos transcritos a seguir.

“Diretamente. Quando ele está bem as pessoas trabalham mais calmas, sem tanta pressão ou medo. Mas quando ele está mal humorado todos ficam tensos, é um nítido complicador. Por exemplo, se ele tiver algum problema geralmente trata alguém mal.” (E1)

“Afeta muito. Nas escolas onde trabalho há todo tipo de chefe, o legal, o sincero, o ético, o chato, mas de todos, o pior é o político, aquele que quer ficar bem com todos e fica sempre em cima do muro. Algumas pessoas da equipe percebem isso e começam a jogar com o chefe de acordo com os seus interesses, o que afeta negativamente quem está fora deste jogo.” (E3)

“Total. A ausência de experiência na tomada de decisão, falta de *feedback* e também de inteligência emocional acabam criando rupturas desnecessárias entre departamentos.” (E4)

“Afeta diretamente. Mau humor, falta de paciência.... Tudo isso deixa alguns funcionários bastante receosos quando ele está por perto, é impressionante como o clima muda.” (E8)

Com isso, conclui-se que as ações e atitudes dos líderes são determinantes para a formação da atmosfera psicológica que caracteriza cada organização e que, portanto, é fundamental que esses profissionais, que são os representantes organizacionais, tratem todos os seus liderados de maneira justa, trabalhando para manter um clima saudável no qual as pessoas se sintam acolhidas, respeitadas e valorizadas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como o ambiente no qual as organizações atuam está cada vez mais competitivo, tornou-se fundamental encontrar formas de se diferenciar dos concorrentes, o que perpassa pela atração e retenção de profissionais qualificados e engajados. Frente a esse desafio, a questão da liderança assumiu um papel de destaque, considerando que, para atrair e reter tais profissionais, os líderes devem estar aptos a tomar decisões pautadas na meritocracia, valorizar e recompensar o desempenho dos liderados, e criar um ambiente de trabalho no qual os indivíduos sejam tratados de maneira justa e reconhecidos por sua dedicação. Faz-se necessário, portanto, que os

líderes compreendam a importância de dispensar um tratamento justo, ético e respeitoso a todos os seus liderados.

Visando explorar os efeitos práticos desse tipo de conduta dos gestores no dia a dia das organizações, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar como a justiça interacional percebida afeta o clima organizacional.

Examinando os resultados obtidos nas entrevistas, pode-se concluir que tanto a forma quanto o conteúdo do *feedback* dado pela chefia afeta a percepção de justiça que os funcionários associam à organização. Além disso, analisando os relatos dos entrevistados, notou-se que eles consideram relevante que as instruções e as expectativas organizacionais acerca de seu trabalho sejam comunicadas de maneira clara e objetiva, tornando a relação empregado-empregador mais transparente.

Complementarmente, as reações associadas pelos entrevistados às diferenças de tratamento por parte dos gestores para com os demais colaboradores indicaram o efeito pernicioso que a falta de justiça interacional causa no âmbito organizacional, à medida que contribui para tornar o ambiente de trabalho conflituoso e malfazejo, repleto de intrigas e permeado por uma competição não sadia entre os membros da organização.

Evidenciou-se, portanto, que as ações e atitudes dos líderes influenciam diretamente o clima organizacional, afetando-o de maneira negativa quando não condizem com os valores da ética e da justiça, ou seja, quando são enviesadas por preferências pessoais e apadrinhamento. Neste sentido, torna-se necessária uma reflexão em torno do comportamento dos gestores em relação aos subordinados, visto que a conduta dos primeiros impacta a qualidade do ambiente laboral e, por conseguinte, a capacidade da organização de reter seus empregados.

Sendo assim, é importante que os gestores entendam o impacto que suas ações causam sobre o sentimento de pertencimento que os demais colaboradores nutrem em relação à organização. Que não se deixem levar por suas preferências pessoais e sempre dispensem a todos um tratamento equânime, imparcial. E que sejam justos com todos os membros de suas equipes, conscientes da necessidade de preservarem a dignidade de seus atos e atitudes, valorizarem e respeitarem as diferenças, reconhecerem os esforços individuais em prol do sucesso do negócio e incentivarem, por meio do exemplo cotidiano, a manutenção de um clima de cooperação e cortesia no ambiente de trabalho.

O presente estudo contribui para a Ciência Administrativa, considerando que as discussões acerca do impacto da justiça interacional sobre o clima organizacional estão pouco avançadas no Brasil. Ademais, contribui com as organizações, à medida que promove uma

reflexão por parte dos gestores a respeito do próprio comportamento enquanto representantes organizacionais perante os demais funcionários.

Embora os resultados alcançados tenham sido satisfatórios de acordo com o objetivo de pesquisa proposto, a pesquisa possui como limitação o fato de ter utilizado um grupo amostral reduzido e restrito a uma região geográfica, a dos Inconfidentes.

Sendo assim, sugere-se, para estudos futuros, que esta pesquisa seja replicada em outros contextos, confrontando os resultados obtidos em grandes e pequenas cidades, e organizações de diferentes portes e setores. Ademais, recomenda-se que sejam estudadas organizações consideradas como modelos em gestão de pessoas, com o intuito de examinar como elas preparam as futuras lideranças e como isso afeta o clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. O.; SILVA, A. M. M. Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 160-175, 2006.

ARAÚJO, C.C. S.; MODOLO, D.; JUNIOR, E. C.; VILS, L. Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.

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

BEUREN, I. M.; SANTOS, V.; MARQUES, L.; RESENDES, M. Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, n. 4, p. 69-86, 2017.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do clima organizacional no setor industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em administração**, v.10, n. 4, p. 80-98, 2016.

BROTHERIDGE, C. M.; LEE, R. T. Development and validation of the Emotional Labour Scale. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, p. 365-379, 2003.

BUREN, I. M.; KLEIN, L; LARA, F. L; ALMEIDA, L. B. Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 216-237, 2016.

CAMPOS, C. J. G. Método análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLQUITT, J. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Managerial Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

COSTA, C. F.; RAMBO, D. A.; MEDEIROS, I. B. O.; CORSO, K. B. Clima organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior. V SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008, Rezende. **Anais...** Rezende: AEDB, 2008.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Rio Grande do Sul: UFGS, 2009.

KAMUKAMA, N. Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 23, n. 3, p. 260-283, 2013.

KIANTO, A.; SÁENZ, J.; ARAMBURU, N. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 11-20, 2017.

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

LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 113-119, 2004.

LAZZARI, F.; VERRUCK, F.; BAMPI, E.; DORION, E. Dimensões do clima organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços. XXXVIII ENANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GERGEN, K. J.; GREENBERG, M. S.; WILLIS, R. H. (Eds.). **Social exchange**: new advances in theory and research. New York: Plenum Press, 1980. p. 27-55.

MACÊDO, F. F. C. R. R.; CARNEIRO, B. L. V. Percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho: estudo em uma rede de concessionárias localizada na região noroeste do Ceará. **Revista CESUMAR - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 2, p. 293-326, 2014.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MONTEIRO, A. C. F.; MOURAO, L. Desenvolvimento profissional: a produção científica nacional e estrangeira. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v.17, n. 1, p. 39-45, 2017.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. V SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008, Rezende. **Anais...** Rezende: AEDB, 2008.

PRONDANV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Novo Hamburgo, 2013.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G.; SARMENTO, J. V. S.; RIZZATTI, G.; RIZZATTI, C. E. Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: UFSC/AEGES: 2010.

SANTOS, N. M. B. **Clima Organizacional**: pesquisa e diagnóstico. 1. ed. Lorena: Stiliano, 1999.

SANTOS, E. A.; OLIVEIRA, E. M.; KONOPKA, R. Justiça organizacional e clima ético: percepção dos efeitos no estresse relacionado com o trabalho. **Revista Capital Científico**, v.14, n. 3, p. 69-83, 2016.

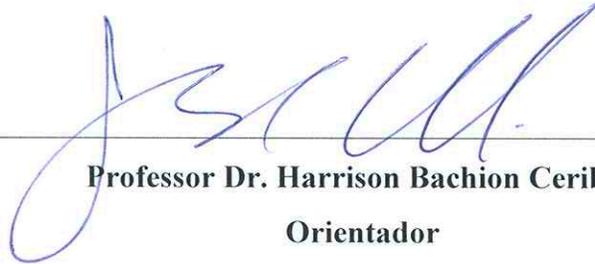
SCHUSTER, M.; DIAS, V.; BATTISTELLA, L. O estudo da justiça organizacional: implicações na saúde individual e organizacional. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 13, n. 1, p. 28-38, 2014.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p.87-100, 2007.

SOUTO, S.; REGO, A. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2004.

## DECLARAÇÃO

Certifico que a discente Bruna Araújo Mineiro Ferreira, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “**A JUSTIÇA INTERACIONAL E O CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA**”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



---

**Professor Dr. Harrison Bachion Ceribeli**

**Orientador**

Mariana, 22 de novembro de 2019.