



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**RAMIRO RODRIGUES SUMAR**

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS  
NATURAL DO NORDESTE E SUA RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO NO  
TRABALHO**

Fortaleza – Ceará  
2023

RAMIRO RODRIGUES SUMAR

**PERCEÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS  
NATURAL DO NORDESTE E SUA RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO NO  
TRABALHO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S952p Sumar, Ramiro Rodrigues.  
PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS  
NATURAL DO NORDESTE E SUA RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO NO TRABALHO /  
Ramiro Rodrigues Sumar. – 2023.  
73 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e  
Controladoria, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. BRUNO CHAVES CORREIA LIMA.

1. Percepção de justiça procedimental. 2. Engajamento no trabalho. 4. Avaliação de  
desempenho. I. Título.

RAMIRO RODRIGUES SUMAR

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS  
NATURAL DO NORDESTE E SUA RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO NO  
TRABALHO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.  
Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovação: 29/06/2023

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador(a): Prof(a). Dr. Bruno Chaves Correia Lima

---

1º Membro(a): Prof(a). Dra. Alessandra Carvalho De Vasconcelos

---

2º Membro(a): Prof(a). Dr. Francisco Raniere Moreira Da Silva - UFCA

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de investigar a relação entre a percepção de justiça procedimental e o engajamento no trabalho em uma distribuidora de gás natural do Ceará. Foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, sendo utilizadas as escalas já desenvolvidas e validadas de percepção de justiça de procedimentos (GOMIDE JÚNIOR; LIMA; FARIA NETO, 1996) e de engajamento no trabalho de Utrech (Utrecht Work Engagement Scale – UWES), de Vasquez *et al.* (2015), composta por três dimensões de engajamento: *vigor*, *dedicação* e *absorção*. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, correlação de Pearson e regressão linear múltipla. Os resultados mostraram um baixo nível de percepção de justiça no procedimento de avaliação de desempenho, e um baixo nível de engajamento. A percepção de justiça procedimental apresentou associações estatisticamente significantes e positivas com todas as três dimensões de engajamento. Interpreta-se, então, que quanto mais alto for o nível de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho individual, mais altos são os níveis de *vigor*, de *dedicação* e de *absorção* dos empregados da companhia. O modelo de regressão sugere significativo e positivo impacto da percepção de justiça procedimental no engajamento no trabalho.

Palavras-chave: Percepção de justiça procedimental. Engajamento no trabalho. Avaliação de desempenho.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo/gênero .....	41
Tabela 2 – Faixas etárias.....	41
Tabela 3 – Escolaridade. ....	42
Tabela 4 – Tempo de serviço na Cegás.....	42
.....	47
Tabela 5 – Índices de ajuste do modelo unifatorial da dimensão procedimental da EPJP	
Tabela 6. Cargas fatoriais do modelo unifatorial da dimensão Procedimental da EPJP	
.....	50
Tabela 7 – Índices de ajuste do modelo unifatorial da UWES	
<hr/>	
Tabela 8. Cargas fatoriais dos modelos da UWES	
Tabela 9 – Nível de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho da Cegás	
Tabela 10 – Nível de <i>vigor</i> dos funcionários da Cegás	
Tabela 11 – Nível de <i>dedicação</i> dos funcionários da Cegás	
Tabela 12 – Nível de <i>absorção</i> dos funcionários da Cegás	
Tabela 13 – Nível de engajamento dos funcionários da Cegás, por dimensão	
Tabela 14 – Teste de correlação de Pearson para a relação entre a percepção de justiça procedimental e as dimensões de engajamento no trabalho	
Tabela 15 – Teste de regressão linear simples para relação entre Percepção de Justiça Procedimental (PJP) e <i>vigor</i>	
Tabela 16 – Teste de regressão linear simples para relação entre Percepção de Justiça Procedimental (PJP) e <i>dedicação</i>	
Tabela 17 – Teste de regressão linear simples para relação entre Percepção de Justiça Procedimental (PJP) e <i>absorção</i>	
Tabela 18 – Teste de regressão linear múltipla para relação entre Percepção de Justiça Procedimental (PJP) e Engajamento no trabalho	

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Características das quatro dimensões de justiça organizacional. ..	16
Figura 2 – Atributos da política de recompensas para os colaboradores.....	26
Figura 3 – Dimensões de interação.....	27

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
CC	Confiabilidade Composta
CEGÁS	Companhia de Gás do Ceará
CFI	Comparative Fit Index
EPJP	Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos
LAREB	Laboratório de Reabilitação e Durabilidade das Construções
PAD	Procedimento de Avaliação de Desempenho
PECS	Plano de Empregos, Carreiras e Salários
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S. A.
PJP	Percepção de Justiça Procedimental
RDWLS	Robust Diagonally Weighted Least Squares
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Standardized Root Mean Residual
UFC	Universidade Federal do Ceará
UWES	Utrecht Work Engagement Scale,

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 Percepção de justiça organizacional .....	13
2.2 Engajamento no trabalho .....	18
2.3 Avaliação de desempenho .....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 Tipo de estudo .....	31
3.2 População e amostra.....	32
3.2.1 A Cegás.....	33
3.3 Instrumento de coleta dos dados .....	35
3.4 Procedimentos de análise dos dados .....	39
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>41</b>
4.1 Dados demográficos dos participantes da pesquisa.....	41
4.2 Análise fatorial confirmatória	
4.3 Nível de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho da Cegás	
4.4 Análise da relação entre percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho .....	52
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>56</b>
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

A visão do trabalho como algo prazeroso, que traz satisfação e diversão ao ser executado, tem se mostrado viável ao longo do tempo e ultimamente tem sido tema de teorias. Durante muito tempo, o trabalho esteve associado ao sacrifício, e era considerado uma fonte de sofrimento por muitos e não prazeroso. As pessoas ansiavam pela chegada da data em que se aposentariam, para poderem desfrutar da vida, livres das obrigações profissionais. Nesse contexto, a estabilidade financeira era vista como uma prioridade, mesmo que isso significasse ter um trabalho estressante e desgastante. Para serem inseridas na sociedade e consideradas produtivas, as pessoas eram incentivadas a não levar em consideração seus desejos pessoais, e a se manter em trabalhos que valorizassem apenas o esforço físico ou intelectual (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013; ZANELLI, 2010).

Com o passar dos anos, as pessoas mudaram sua forma de pensar, buscando mais bem-estar, e ajustando sua vida à sociedade. Nesse contexto de permanente mudança de ideias e pensamentos, o trabalho, que antes era visto como apenas uma forma de subsistência, passou a ser encarado como uma possibilidade de realização pessoal, envolvimento em atividades prazerosas e oportunidade de autodesenvolvimento (ZANELLI, 2010). Reconheceu-se que o trabalho é parte integrante da vida do indivíduo, uma espécie de projeto que materializa o poder sobre as condições da natureza. Assim, o trabalho passou a ser considerado parte da vida das pessoas, levando-as a lutar, expressar suas vontades, questionar e impor suas preferências para torná-lo o mais prazeroso possível (CARMO; GUIMARÃES; CAEIRO, 2017; ROSSI, 2010; ZANELLI, 2010; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

A Teoria da Psicologia Positiva, amplamente estudada por pesquisadores como Seligman *et al.* (2005) e Hutz (2014), tem se destacado na investigação das emoções, características individuais e instituições, com o objetivo de promover o bem-estar físico e mental das pessoas. No contexto específico da dimensão positiva relacionada à atividade profissional, essa abordagem oferece *insights* valiosos sobre como o ambiente de trabalho pode proporcionar experiências positivas.

Dois conceitos surgem nesse contexto: percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho. Estudos como os de Dalanhol *et al.* (2017), Locke (1969), Schaufeli *et al.* (2002), Zanelli (2010) e Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996) contribuem para uma melhor compreensão desses conceitos e de sua correlação com a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

De acordo com Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996), a percepção de justiça procedimental diz respeito ao grau em que os indivíduos acreditam serem justos os processos e procedimentos utilizados para subsidiar decisões e distribuir recursos. Isso não se refere apenas à justiça do resultado final, mas ao processo por meio do qual esses resultados são alcançados. Assim, essa percepção de justiça é moldada não apenas pelo resultado das decisões, mas também por aspectos como a imparcialidade dos procedimentos, a consistência das decisões ao longo do tempo, a precisão das informações usadas para embasar decisões, a possibilidade de correção de decisões erradas e a representatividade e ética dos processos de decisão. Em suma, a justiça procedimental enfatiza a importância de processos decisórios justos e transparentes para a percepção de justiça geral.

Já o engajamento no trabalho envolve o nível de envolvimento, entusiasmo e dedicação dos empregados em relação às suas tarefas e ao ambiente de trabalho. O engajamento está associado a altos níveis de satisfação profissional, desempenho superior, maior resiliência diante de desafios e menor probabilidade de esgotamento ou *burnout*.

Esses conceitos são fundamentais para se compreender como o trabalho pode ser uma fonte de prazer e satisfação, promovendo o bem-estar dos indivíduos. Ao se considerar o papel da psicologia positiva nesse contexto, é possível direcionar-se esforços para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, estimulantes e gratificantes, em que os empregados possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente, alcançando um maior equilíbrio entre esses dois ambientes.

No contexto, observa-se que o trabalho humano tem grande influência, seja na saúde, no bem-estar, na satisfação, bem como no entretenimento. No tocante a prazer e desprazer, as doenças psíquicas ou físicas também estão aí inseridas, pois não há possibilidade de separar o indivíduo de sua atividade profissional (DEJOURS, 1999). Falando-se em concepção positiva do trabalho, frise-se que o embasamento teórico da psicologia positiva tem por objetivo o olhar voltado para a saúde do sujeito (PIRES; NUNES; NUNES, 2015).

A percepção de justiça dos indivíduos na organização desempenha papel significativo na produtividade, na qualidade dos produtos desenvolvidos e dos serviços ofertados e no desempenho tanto das pessoas quanto da empresa. Dentro das várias dimensões de justiça organizacional, destaca-se a justiça procedimental, que foi definida por Greenberg (1990, p. 402) como “a percepção da justiça relacionada às políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões”.

No contexto específico da avaliação de desempenho e da percepção de justiça procedimental, diversos fatores são considerados cruciais. Dentre eles, a aplicação consistente das mesmas regras de avaliação para todos os colaboradores, de modo a garantir que o sistema seja imparcial e justo. Além disso, é importante que haja mecanismos que possibilitem a participação ativa dos trabalhadores, como, por exemplo, a oportunidade de se realizar autoavaliações.

Esses aspectos foram destacados por Santos (2010) em seu estudo sobre o tema. Por meio da autoavaliação, cada colaborador tem a chance de expressar suas opiniões, refletir sobre seu desempenho, e contribuir para melhorar o próprio processo de avaliação. Essa participação ativa fortalece a percepção de justiça procedimental, na medida em que os colaboradores sentem que têm voz e são tratados de forma igualitária pelo sistema de avaliação.

Ao considerar a importância da justiça procedimental na avaliação de desempenho, a organização pode criar um ambiente mais propício ao desenvolvimento dos colaboradores, promovendo uma cultura de justiça e transparência. E isso pode resultar em níveis mais altos de engajamento, satisfação e motivação dos empregados, contribuindo para melhorar o desempenho individual e organizacional.

Na presente pesquisa, o construto percepção de justiça procedimental é analisado a partir de um objeto específico: a avaliação de desempenho individual na Companhia de Gás do Ceará (Cegás). É medido, então, o nível de percepção de justiça dos colaboradores dessa companhia acerca dos procedimentos da avaliação de desempenho individual.

A Cegás, uma companhia de economia mista do Governo do Ceará, que comercializa e distribui gás natural canalizado, por meio de uma concessão do governo estadual, tem como sócios privados a Commit Gás S. A. e a Mitsui Gás e Energia do Brasil Ltda., e como sócio público o Estado do Ceará. Todos os empregados da companhia foram admitidos mediante aprovação em concurso

público, sendo que os gestores ocupam cargos de livre nomeação. A Cegás e seus sócios têm preocupação com o bem-estar dos colaboradores, o que pode ser observado pelos procedimentos de recursos humanos e regimento interno e por meio do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT).

A avaliação de desempenho é um processo importante para a organização, pois possibilita identificar pontos fortes e áreas de melhoria dos colaboradores, além de fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação (MARRAS, 2011). E nesse particular a Cegás não poderia ser diferente, pois na companhia a avaliação de desempenho é tida como item para progressão de salário.

O processo de avaliação de desempenho no ambiente de trabalho está relacionado a observar e acompanhar o comportamento humano, baseando-se muito mais em atitudes do que em técnicas, e considerando a percepção de justiça e sua interface com o engajamento de funcionários e gestores. A percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho constitui fator importante para a satisfação e o engajamento dos empregados no trabalho. Colquitt *et al.* (2001) argumentam que quando os empregados percebem que os processos organizacionais são justos e transparentes, eles tendem a se sentir mais satisfeitos, comprometidos e motivados a desempenhar melhor suas tarefas e a contribuir mais para a organização.

Os resultados da avaliação de competências são obtidos utilizando-se três variáveis: peso do tipo de competência, escala de avaliação e peso por nível de avaliador, de acordo com o Procedimento de Avaliação de Desempenho (PAD) da companhia. A escala é validada por Tamayo e Gondim (1996), sendo empregada para medir o quanto são percebidos como justos os procedimentos adotados pela organização na determinação e na alocação de critérios e regras na percepção de justiça procedimental. No presente estudo, a escala foi utilizada para direcionar a percepção de procedimentos da avaliação de desempenho individual.

A percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com o engajamento dos colaboradores no trabalho, pois ela pode influenciar a forma como eles se sentem em relação à organização e ao trabalho que realizam. Quando percebem que o processo é justo, e que seus esforços são valorizados, os colaboradores tendem a se sentir mais motivados e

comprometidos com os objetivos da organização (RIBEIRO; BORGES-ANDRADE; MOURÃO, 2019).

Assmar, Ferreira e Souto (2005) investigaram a relação entre dimensões de percepção de justiça e engajamento no trabalho, os critérios que são considerados na avaliação, os seus efeitos no comportamento humano e a relação com outros elementos de satisfação. Para isso, a escala de Sotomayor (2007) foi validada e é utilizada para medir o engajamento no trabalho em três dimensões: *vigor*, *dedicação* e *absorção* (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009), sendo possível estudá-las de forma independente ou relacionada com outros construtos. Na presente pesquisa, foi analisada a associação do engajamento no trabalho com a percepção de justiça procedimental.

Entre as evidências empíricas que tratam da relação entre a percepção de justiça e o engajamento no trabalho, Oliveira e Ferreira (2016) inferiram a primeira como construto preditivo positivo em relação ao segundo, entendendo que as relações de justiça organizacional influenciam as atitudes do trabalhador. Os citados autores concluíram que os estudos sobre resiliência e engajamento no trabalho ainda eram incipientes. Na época da pesquisa, foi identificado apenas um estudo, nas bases de dados consultadas, que focava nessa relação. Este estudo constatou que baixos níveis de resiliência estavam associados a menores índices de engajamento (CARVALHO et al., 2006). Por outro lado, Avey, Wernsing e Luthans (2008) determinaram que o capital psicológico, tendo a resiliência como uma de suas facetas, representava um preditor positivo do engajamento no trabalho.

A presente pesquisa aborda, de modo quantitativo, construtos, percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho em uma empresa de distribuição de gás natural de relevante atuação na matriz energética do Ceará, a Cegás.

A questão-problema para a presente dissertação tem como base a seguinte indagação: Qual a percepção de justiça procedimental atribuída pelos empregados da Cegás, e qual sua relação com o engajamento do grupo no trabalho?

O estudo se justifica pelo fato de o procedimento de avaliação de desempenho ser uma ferramenta importante para a gestão de pessoas na organização, na medida em que possibilita a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria dos colaboradores, além de fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação. Além disso, o estudo

traz novas inferências à literatura acerca de avaliação de desempenho, percepção de justiça e engajamento no trabalho.

A pesquisa tem como objetivo geral investigar a percepção de justiça nos procedimentos de avaliação de desempenho individual da Cegás e sua relação com o engajamento no trabalho.

Em consonância com o objetivo geral, foram delineados três objetivos específicos, a saber: (1) analisar a relação entre percepção de justiça procedimental e *vigor* no trabalho; (2) analisar a relação entre percepção de justiça procedimental e *dedicação* no trabalho; e (3) analisar a relação entre percepção de justiça procedimental e *absorção* no trabalho.

Trata-se de pesquisa descritiva e explicativa, de natureza quantitativa. Analisam-se a percepção de justiça dos procedimentos da avaliação de desempenho individual adotada pela organização e suas relações com as três citadas dimensões de engajamento no trabalho: *vigor*, *dedicação* e *absorção*. Para tanto, o estudo (i) mede, por meio da escala desenvolvida e validada por Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996), o nível de percepção de justiça procedimental atribuído pelos empregados; (ii) identifica o nível de engajamento no trabalho, por meio da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2006), e adaptada e validada no Brasil por Vasquez *et al.* (2015), reunindo 17 itens, distribuídos nas três dimensões já citadas; e (iii) analisa as relações entre percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho. Para analisar os níveis de percepção de justiça e de engajamento no trabalho, são utilizadas técnicas de estatística descritiva (médias e desvio-padrão), enquanto para analisar as relações entre as variáveis, são utilizadas técnicas de correlação de Pearson e análise de regressão linear múltipla. Todos os testes estatísticos foram realizados com o auxílio do *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22.0.

Além desta introdução, a dissertação desenvolve-se em quatro seções. Na segunda seção, do referencial teórico, são abordados estudos anteriores sobre os construtos avaliação de desempenho, percepção de justiça e engajamento no trabalho. Na seção subsequente, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na quarta seção, são analisados os resultados do estudo. E as considerações finais ocupam a quinta e última seção.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta concepções e informações teóricas sobre a avaliação de desempenho, suas características e demais conceituações necessárias para o entendimento desse tipo de ação implementada no ambiente de trabalho.

### 2.1 Percepção de justiça organizacional

A ideia de justiça é entendida como elemento vital para a efetividade organizacional (GREENBERG, 1990), sendo percebida como um assunto de grande relevância para os colaboradores. Greenberg (1987) esclarece que os primeiros modelos teóricos concentravam-se em aplicar princípios de justiça a temas amplos de interação social.

Entretanto, o moderado êxito dessas teorias gerais na explicação do comportamento organizacional incentivou alguns estudiosos a buscar um entendimento mais específico de justiça, como a ideia de equidade no ambiente de trabalho. Dessa forma, a expressão justiça organizacional foi desenvolvida para elucidar o papel da justiça em assuntos laborais (GREENBERG, 1987).

A justiça organizacional é conceituada como a percepção individual acerca do que é considerado justo ou injusto no ambiente de trabalho (WENTZEL, 1998). Nesse sentido, o sujeito avalia a equidade do tratamento que lhe é dado, baseando-se na comparação entre suas expectativas e as informações e significados que extrai do ambiente organizacional (RIBEIRO; BASTOS, 2010a).

No âmbito acadêmico, os estudos acerca da justiça organizacional têm se desenvolvido e se transformado, abrangendo diferentes perspectivas ao longo do tempo. Atualmente, considera-se a existência de quatro dimensões na análise da justiça organizacional: a justiça distributiva, a justiça processual, a justiça interacional interpessoal e a justiça interacional informacional (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

A justiça distributiva pressupõe que os gestores devem estar comprometidos com a equitativa distribuição de recursos como salários, recompensas e promoções (ADAMS, 1965; LANGEVIN; MENDOZA, 2013). A principal metodologia para tratar de assuntos relativos à justiça distributiva é a Teoria da Equidade, proposta por

Adams (1965). Conforme essa teoria, os indivíduos avaliam se foram tratados de maneira justa ao ponderar sobre a correspondência entre os resultados/recompensas recebidos e o esforço despendido para alcançá-los, fazendo comparações com as recompensas de outros em situações similares (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

As pesquisas acerca dessa dimensão de justiça focam, sobretudo, em como as percepções de justiça distributiva impactam as atitudes e comportamentos dos funcionários (WENTZEL, 1998). Alguns estudos evidenciam que a justiça distributiva está intimamente ligada à satisfação no trabalho e à intenção de permanecer na empresa (CHIUZI, 2006; DECONINCK; STILWELL, 2004; FIELDS; PANG; CHIU, 2000; GOMIDE JÚNIOR, 1999).

Observa-se que uma maior percepção de justiça distributiva pode levar a um aumento na satisfação no trabalho e à intenção do colaborador de permanecer na empresa. Todavia, Leventhal (1980) propõe uma teoria mais abrangente, estabelecendo seis requisitos para a equidade processual: (a) consistência das regras e normas aplicadas ao longo do tempo; (b) ausência de preconceitos e interesses particulares dos tomadores de decisão; (c) precisão das informações disponibilizadas aos indivíduos impactados pelas decisões; (d) representatividade dos envolvidos no processo decisório; (e) ética referente aos valores morais; e (f) oportunidade de corrigir e modificar decisões consideradas injustas.

Além disso, Greenberg (1987) salienta a opção de recorrer contra decisões desfavoráveis como elemento que contribui para considerar certos procedimentos como justos. Avançando cronologicamente, as pesquisas de justiça organizacional passaram a se concentrar em uma nova dimensão: a justiça interacional. Introduzida por Bies e Moag (1986), essa dimensão enfatiza a relevância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem durante e após a implementação de procedimentos (SOTOMAYOR, 2007). De acordo com Wentzel (1998), a justiça interacional sugere que as pessoas são sensíveis à qualidade do tratamento interpessoal que recebem durante a execução dos procedimentos organizacionais.

Em estudos anteriores (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; FOLGER; KONOVSKY, 1989), foram identificadas relações entre percepção de justiça processual e atitudes e comportamentos relevantes para a organização. Confiança na gerência e comprometimento organizacional são exemplos de fenômenos impactados pela percepção de justiça procedimental (ASSMAR; FERREIRA;

SOUTO, 2005). A satisfação no trabalho também tem significativa associação com percepção de justiça procedimental (ALEXANDER; RUDERMAN, 1987; LIND; TYLER, 1988). A pesquisa de Mendonça *et al.* (2003) revelou que as percepções de justiça são os principais preditores das atitudes dos colaboradores em relação a comportamentos retaliatórios no contexto organizacional.

Como apontado por Greenberg (1993), a justiça interacional é uma dimensão crucial da justiça organizacional, e reúne dois subelementos: a justiça interacional interpessoal e a justiça interacional informacional. A justiça interacional interpessoal diz respeito à maneira como os indivíduos são tratados durante suas interações no ambiente de trabalho. Essa abordagem vai além do simples tratamento justo, e incide sobre a dignidade, o respeito e a cortesia estendidos às pessoas pelas autoridades ou terceiros envolvidos na implementação de procedimentos (SOTOMAYOR, 2007; WENTZEL, 1998). Esse aspecto da justiça interacional é crucial para a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Por outro lado, a justiça interacional informacional é focada na transparência e na clareza das informações compartilhadas dentro da organização. Trata-se das explicações fornecidas sobre as decisões tomadas e do grau de clareza, tempo e abrangência dessas informações (RIBEIRO; BASTOS, 2010a). A justiça interacional informacional coloca grande ênfase nas razões apresentadas pela organização para suas decisões e na maneira como essas escolhas são direcionadas e comunicadas (PEREIRA, 2008b).

Desse modo, é importante notar que essas quatro dimensões da justiça organizacional – distributiva, procedimental, interacional interpessoal e interacional informacional – possuem características distintas, e, conseqüentemente, podem influenciar atitudes e comportamentos de maneira única dentro da organização. A Figura 1 sintetiza essas principais características das quatro dimensões de justiça organizacional.

Figura 1– Características das quatro dimensões de justiça organizacional

Dimensão	Caracterização
<b>Justiça distributiva</b>	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais.
<b>Justiça procedimental</b>	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nas avaliações de desempenho, nos processos de recrutamento e seleção.
<b>Justiça (interacional) social/Interpessoal</b>	Incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
<b>Justiça (interacional) informacional</b>	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

Fonte: Souto e Rego (2003, p. 20)

Assmar, Ferreira e Souto (2005) apontam que os estudiosos têm se voltado para diversos contextos organizacionais, na tentativa de identificar os elementos capazes de instigar avaliações de justiça, ou seja, procurando compreender os antecedentes da justiça organizacional. Os citados autores estão interessados em saber quais fatores são capazes de provocar julgamentos sobre a justiça distributiva, a justiça processual, a justiça interacional interpessoal e a justiça interacional informacional. Neste estudo, a investigação concentra-se na percepção de justiça organizacional no contexto da avaliação de desempenho e sua conexão com o engajamento no trabalho.

Sotomayor (2007) acrescenta que, de acordo com a compreensão de alguns pesquisadores, as reações individuais são mais adequadamente explicadas ao se considerar as interações das dimensões da justiça. Essa observação pode explicar por que estudiosos como Masterson *et al.* (2000), Rupp e Cropanzano (2002) e Cohen-Charash e Spector (2001) não categorizam a justiça informacional e a justiça interpessoal como dimensões separadas, mas sim as incluem em uma terceira dimensão, a justiça interacional. Ainda é possível constatar que as dimensões de justiça interacional estão mais ligadas à justiça distributiva do que à justiça processual, o que reforça a divisão das dimensões de justiça em pelo menos três categorias. Isso difere do que conceituam os autores que veem a justiça interacional como um subconjunto da justiça processual.

A importância de se entender as dimensões de justiça no processo de avaliação de desempenho e como elas se inter-relacionam também se estende à prática. Sotomayor (2007) defende que essa constatação tem grande relevância para gestores e organizações, pois estes podem focar seus esforços nas dimensões

de justiça cujos custos associados sejam mais baixos, geralmente a justiça processual e a justiça interacional. Assim, a implementação de estratégias como o permanente fornecimento de *feedback* e de esclarecimentos mais detalhados sobre o processo de avaliação, o fornecimento de informações adequadas e o estabelecimento de objetivos claros e precisos podem contribuir significativamente para a percepção aumentada de justiça. Ademais, essas ações podem ter um impacto positivo na justiça distributiva. Essas iniciativas, portanto, não apenas aumentam a percepção de justiça, mas também podem influenciar positivamente a justiça distributiva.

Percepções de justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional estão positivamente associadas, e foram aceitas por Colquitt *et al.* (2001), Aryee, Budhwar e Chen (2002) e Sotomayor (2007). Sotomayor (2007, p. 89) afirma que a justiça distributiva:

analisa as percepções de justiça dos empregados no que se refere aos *outcomes* que eles recebem da organização (por exemplo, classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prêmios de fim de ano e participação em programas de formação). Contrapondo “aos *inputs* que fornecem à organização (por exemplo, inteligência, formação, aptidões, experiência e esforço despendido na execução das suas tarefas)”. Cabe ressaltar que geralmente a regra utilizada para estabelecimento de comparações entre indivíduos é a regra da equidade, embora existam autores que consideram outras regras distributivas.

Diante do exposto, e por estar alinhada aos objetivos propostos pela avaliação de desempenho, esta pesquisa dá foco exclusivo na justiça procedimental, utilizando a escala validada por Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996): Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP), e compreende seis itens, a saber: (i) a organização usa regras bem definidas; (ii) a organização utiliza as mesmas regras para todos os empregados; (iii) a organização possui regras que impedem que os responsáveis pelas decisões usufruam de vantagens pessoais; (iv) a organização possui regras que foram definidas a partir de informações precisas; (v) a organização permite a participação dos empregados na formulação das regras; e (vi) a organização tem regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.

## 2.2 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho é definido como um estado psicológico positivo que se vincula à atividade laboral, possui um caráter motivacional, e reflete o desejo do sujeito de continuar contribuindo para o sucesso da organização (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Mostram-se como dimensões o *vigor*, a *dedicação* e a *absorção*, mas existindo variações quanto à terminologia utilizada para a *absorção*, entre autores como Vasquez *et al.* (2015), que preferem o termo *concentração*, neste estudo seguiremos com o termo absorção.

A investigação sobre o engajamento no local de trabalho representa um campo de pesquisa que vem sendo desenvolvido e está em crescimento. William A. Kahn é reconhecido como o pioneiro na conceitualização acadêmica desse tema, estabelecendo suas bases em 1990 no artigo intitulado "*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*". Neste trabalho seminal, Kahn explora a contrastante natureza de dois cenários organizacionais distintos. Através dos achados de sua pesquisa, Kahn identificou três condições psicológicas fundamentais para o surgimento do engajamento no trabalho: significância psicológica, segurança psicológica e disponibilidade psicológica (KAHN, 1990).

De acordo com a interpretação das ideias de Khan (1990), o sentido que um indivíduo atribui a seu trabalho é modelado por vários fatores. Entre estes, estão os atributos cognitivos e emocionais, as especificidades da função ou tarefa e os laços construídos em ambiente de trabalho.

Primeiramente, se torna importante e crucial o destaque de que as dimensões cognitivas e emocionais do trabalhador têm relevante papel. A relevância de uma tarefa desafiadora, devidamente estruturada (com metas e objetivos bem definidos), que permita a manifestação da criatividade, diversidade e independência é enfatizada.

Quanto às peculiaridades da função exercida, a reflexão recai sobre os vários papéis desempenhados pelo indivíduo dentro da organização, assim como a sua compreensão de sua relevância e identidade em relação à atividade desempenhada.

Por último, no que tange aos laços estabelecidos no trabalho, estes são valorizados quando são gratificantes, englobando interações com colegas de trabalho, clientes e fornecedores, que propiciam um ambiente de dignidade e

autoestima. Portanto, é possível notar que Khan (1990) destaca uma variedade de fatores que, conjuntamente, moldam o significado psicológico do trabalho.

Conforme uma releitura das ideias de Khan (1990), a segurança psicológica é percebida pelo indivíduo como a sua capacidade de realizar tarefas sem medo de possíveis consequências negativas para sua autoimagem, status ou trajetória profissional.

Funcionários costumam sentir-se seguros em ambientes e situações que não apresentem riscos ou julgamentos negativos relacionados ao seu esforço pessoal. Em tais contextos, são encorajados a se expressarem livremente e se engajarem em processos de mudança.

Ambientes que fomentam a sensação de segurança são, tipicamente, previsíveis, não intimidantes, claros e alinhados ao contexto. Nesses cenários, os indivíduos conseguem discernir entre o que é permitido e o que é proibido, assim como as eventuais consequências de suas ações.

Ademais, Khan (1990) identifica quatro elementos que têm influência direta na segurança psicológica: os relacionamentos interpessoais, as dinâmicas intra e intergrupais, o estilo de liderança e os processos e regras organizacionais.

Com base nas ideias de Khan (1990), pode-se afirmar que a disponibilidade psicológica está ligada à facilidade com que os colaboradores podem utilizar os recursos físicos, emocionais e psicológicos presentes no ambiente de trabalho.

Esses recursos auxiliam o indivíduo a experimentar um sentimento de competência para superar desafios. Assim, o colaborador é capaz de lidar com adversidades com menores níveis de estresse ou angústia.

Segundo Khan (1990), a disponibilidade psicológica é impactada por três fatores principais: (i) a energia física, que abrange força, dedicação pessoal e disposição do colaborador; (ii) a energia emocional, intrinsecamente ligada à disponibilidade psicológica e à habilidade emocional para manejar diversas situações; e (iii) a segurança, concernente ao status do indivíduo perante superiores, subordinados e colegas, bem como à capacidade de sentir-se seguro no ambiente organizacional.

Em uma etapa subsequente à teorização de Kahn em 1990, o engajamento começou a ser visto como o resultado de estudos focados na Síndrome de Burnout. Pesquisadores, ao tratar do Burnout, observaram a presença de aspectos positivos

no comportamento humano no trabalho. Neste contexto, Maslach e Leiter (2008) posicionaram o engajamento como um conceito contraposto à Síndrome de Burnout.

Tradicionalmente, a psicologia voltou-se mais para o estudo de desordens, sintomas e enfermidades, elementos considerados negativos, em detrimento dos aspectos positivos da saúde (POCINHO; PERESTRELO, 2011; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI, 2015; VASQUEZ et al., 2015). Como resposta a essa tendência, emergiu a Psicologia Positiva, uma vertente que se dedica a enfatizar os aspectos saudáveis, em contraposição aos patológicos. Neste cenário, o engajamento no trabalho aparece como um constructo fortemente associado à saúde no ambiente de trabalho (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI; BAKKER, 2010).

Esse construto é entendido como um estado mental positivo que se mantém ao longo do tempo, está sempre associado ao trabalho, tem natureza motivacional e social e não está focado em um único objetivo ou situação (HARJU; HAKANEN; SCHAUFELI, 2016; PORTO-MARTINS; MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013; SCHAUFELI, 2012; 2015; YULITA; DOLLARD; IDRIS, 2017). Apesar de ser tema de estudo relativamente novo, o interesse por ele tem crescido na literatura (KULIKOWSKI, 2017; SCHAUFELI, 2012). No Brasil, porém, esse campo pode ser considerado ainda em fase inicial de exploração (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Com base na Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP), de Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996), o engajamento no trabalho é estruturado em três dimensões: um componente comportamental e energético, que reflete altos níveis de energia e resiliência (dimensão *vigor*); um elemento emocional, que evoca um sentido de importância e desafio (dimensão *dedicação*); e um aspecto cognitivo, que destaca uma intensa concentração e imersão nas atividades realizadas (dimensão *absorção*) (SCHAUFELI, 2012, YULITA; DOLLARD; IDRIS, 2017). O engajamento no trabalho, considerado tanto em nível individual quanto em nível coletivo, tem uma forte correlação com o desempenho organizacional (ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2011; SALANOVA, SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI, 2012).

Esse construto desempenha papel essencial no ambiente organizacional, por ser um preditor de alto desempenho e contentamento profissional (POCINHO; PERESTRELO, 2011; PORTO-MARTINS; MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009). Em suma, acredita-se que o engajamento

amplifica os efeitos dos recursos organizacionais disponíveis no trabalho, contribuindo para o crescimento do desempenho organizacional (PORTO-MARTINS; MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI, 2015; VASQUEZ *et al.*, 2015).

Os profissionais que demonstram alto engajamento em suas funções tendem a exibir uma saúde física e psicológica superior, exercem suas atividades com fervor (*vigor*), e apresentam profundo envolvimento (*dedicação*) e alta concentração em suas tarefas (*absorção*) (BAKKER; LEITER, 2010; PORTO-MARTINS; MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013). Adicionalmente, esses indivíduos apresentam uma menor propensão para a rotatividade (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Isso reflete a potencialização dos aspectos positivos, tanto do trabalhador quanto da organização.

Dada a importância do engajamento no trabalho como fator de influência significativa para a organização, torna-se crucial o uso de instrumentos com robustez psicométrica para avaliar esse construto e conduzir pesquisas relacionadas à saúde ocupacional. A validação aprofundada desse construto fornecerá uma valiosa ferramenta para avaliações e estratégias organizacionais (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

É importante destacar que há várias formas de avaliar o engajamento no trabalho, cada uma delas trazendo uma perspectiva diferente e valiosa. Um exemplo particularmente interessante é a abordagem proposta por Maslach e Leiter (2008), segundo a qual o engajamento pode ser mensurado como o inverso direto das três dimensões do esgotamento profissional, também conhecido como *burnout*.

Essas dimensões – energia, comprometimento e eficácia profissional – fornecem uma estrutura conceitual útil para se entender o engajamento no trabalho. Segundo Maslach e Leiter (2008), o engajamento é caracterizado por altos níveis de energia (ao contrário do esgotamento físico), profundo comprometimento com o trabalho (em oposição ao distanciamento emocional) e um sentimento de eficácia no desempenho profissional (em contraste com a sensação de baixa realização pessoal).

Essa abordagem reflete a noção de que o engajamento no trabalho e o *burnout* são extremos opostos de um *continuum*, e que a avaliação dos níveis de *burnout* pode, portanto, fornecer *insights* valiosos sobre os níveis de engajamento dos colaboradores.

Nessa visão, o construto é avaliado pelo inverso das pontuações das três dimensões de esgotamento medido pelo *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (MASLACH; JACKSON; LEITER, 1996). No entanto, Salanova *et al.* (2000) e Salanova e Schaufeli (2009) argumentam que o uso do MBI para avaliar o engajamento no trabalho é inadequado, sugerindo a necessidade de um instrumento específico para essa finalidade.

Por isso, o instrumento escolhido foi a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), na versão de 17 itens para trabalhadores, adaptada por Vasquez *et al.* (2015). Este instrumento foi escolhido pois foi o primeiro desenvolvido especificamente para medir o engajamento no trabalho (SALANOVA *et al.*, 2014). Adicionalmente, a UWES está disponível em 19 idiomas e tem um banco de dados com mais de 30.000 sujeitos (KULIKOWSKI, 2017; SALANOVA, SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI, BAKKER, 2010). Sobretudo, é visto como uma referência para esta medida (SALANOVA, SCHAUFELI, 2009).

A UWES pode ser utilizada tanto de forma unifatorial quanto de forma trifatorial, sendo nesta última considerados os três aspectos do engajamento: *vigor*, *dedicação* e *absorção* (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; VASQUEZ *et al.* 2015). Além disso, é importante destacar que o modelo trifatorial mostra maior adequação nos índices de ajuste (SALANOVA *et al.*, 2000; SCHAUFELI *et al.*, 2002; SCHAUFELI).

Em relação à estabilidade temporal, essa técnica de medição psicométrica constitui fator relevante, pois esse tipo de análise é considerado apropriado quando se pretende discutir a qualidade de um instrumento, sendo uma maneira de avaliar confiabilidade e consistência das medidas de escala. Em outras palavras, implica um meio de aprimorar análises psicométricas, evitar erros e avaliar temporalmente os dados de escalas específicas (HAIR *et al.*, 2009).

Atualmente, o instrumento possui três versões traduzidas para a amostra brasileira, devendo ser utilizada a de Vasquez *et al.* (2015), que também segue a versão original da UWES com 17 itens, e apresenta estudos, como os de Vasquez *et al.* (2015) e Magnan *et al.* (2016), ambos com N = 1.167 trabalhadores de cinco regiões do Brasil; Dalanhol *et al.* (2017), com N = 200 Oficiais da Justiça Federal, de Porto Alegre e região metropolitana; Ferreira *et al.* (2016), com N = 2.897 sujeitos de cinco pesquisas diferentes; Mercali e Costa (2019), com 506 professores de todas as unidades federativas do Brasil; e Oliveira e Rocha (2017), em estudo com N = 299

profissionais do setor de economia, sendo que estes dois últimos utilizaram a versão reduzida de nove itens.

Manuais e versões do instrumento podem ser encontrados no portal oficial do autor do instrumento, bem como documentação de uso (<http://www.wilmarschaufeli.nl/>). As percepções de equidade no ambiente de trabalho constituem um fator-chave para o engajamento do colaborador, e a justiça de processo destaca-se em relação a outras dimensões como um elemento vital para estimular atitudes e comportamentos positivos no ambiente de trabalho. Segundo a Teoria da Troca Social, a forma como os empregados percebem a justiça no local de trabalho influencia o seu nível de engajamento, levando-os a demonstrar comportamentos positivos dentro da organização, e com isso melhorando os resultados (VASQUEZ *et al.*, 2015).

### 2.3 Avaliação de desempenho

Ao longo do tempo, a gestão de desempenho evoluiu significativamente, passando de uma abordagem unilateral, em que o gestor avaliava o colaborador sem levar em conta perspectiva deste, para uma abordagem mais participativa, na qual o próprio avaliado passou a ter oportunidade de se autoavaliar. O *feedback* deixou de ser uma ferramenta de punição e demissão, para se tornar uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse sentido, a avaliação de desempenho é uma supervisão ordenada do desempenho dos colaboradores no trabalho, que evoluiu de um foco inicial na condução das atividades, para incluir o comportamento, metas, resultados e potencial, com o objetivo de planejar o desenvolvimento profissional dos colaboradores avaliados (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012).

A avaliação de desempenho é um processo que visa analisar e mensurar a *performance* dos colaboradores em relação às metas, objetivos e competências esperados pela empresa. Pode ser utilizada para identificar pontos fortes e áreas que precisam de desenvolvimento, e subsidiar o estabelecimento de planos de carreira e sucessão, além de ser um importante instrumento para embasar decisões em relação a promoções, remuneração e desenvolvimento de talentos. Atualmente, muitas empresas têm adotado uma abordagem mais colaborativa e participativa na

avaliação de desempenho, envolvendo os colaboradores em todo o processo, e fornecendo *feedbacks* permanentes para ajudá-los a crescer e se desenvolver profissionalmente (RIBEIRO; BORGES-ANDRADE; MOURÃO, 2019).

Segundo Souza (2003, p. 24):

As realidades organizacionais brasileiras não são diferentes. No Brasil, à semelhança de outros países, pressões externas vêm impondo mudanças radicais no perfil da força de trabalho. O mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e de elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo.

Em um cenário cada dia mais competitivo, as empresas estão buscando avaliar o desempenho dos colaboradores com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços e se tornar referência em seus respectivos mercados. Hoje em dia, são avaliados não só os aspectos técnicos e de produtividade, mas também os aspectos psicológicos e comportamentais dos colaboradores. Esse tipo de avaliação possibilita que a organização venha a direcionar ações que visam aprimorar suas atividades e melhorar a eficácia da equipe. Nota-se, assim, que as empresas estão passando a reconhecer a importância da força de trabalho para o sucesso de seus negócios, e, conseqüentemente, estão investindo no desenvolvimento de seus colaboradores.

Para Souza (2003, p. 42):

A partir da década de 1980, o contexto de negócio e os desafios da competitividade obrigaram as organizações a despertar para a necessidade de implementar sistemas de desempenho alinhados com os novos paradigmas de gestão – os tradicionais haviam se tornado inúteis. O fornecimento de subsídios relevantes à tomada de decisão passou a ser uma exigência crescente, tornando os sistemas de desempenho um meio que capacita a organização a influenciar o comportamento humano.

A avaliação de desempenho convencional, um método de escolha forçada, possui um alto grau de subjetividade, o que pode comprometer a eficácia do processo, podendo levar a conclusões imprecisas, capazes de contribuir para desviar as ações estratégicas da organização. Assim, tornou-se essencial recorrer a métodos mais eficientes de avaliação de desempenho para aumentar a competitividade empresarial. Com a rápida evolução do mercado, as organizações foram levadas a otimizar o uso de seus recursos humanos. Isso resultou em uma mudança nos objetivos da avaliação de desempenho, transformando-a em uma mais eficiente e eficaz. ferramenta de gestão de pessoas.

Segundo Lucena (1992, p. 14):

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. São maiores as exigências de qualificação profissional para assumir desafios, novas responsabilidades e riscos e de flexibilidade para conviver com a instabilidade. O fator humano, nesse contexto, constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial. Como consequência, os problemas de equacionamento das necessidades humanas não se esgotam com a aparente simplicidade de manter os que apresentam bom desempenho e substituir aqueles que não correspondem.

Existem várias definições para a avaliação de desempenho, e elas são essenciais para entender a utilidade desta ferramenta. Baseando-se nas ideias de Pontes (2005), a avaliação de desempenho está centrada no comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e em seu rendimento, com o objetivo de estabelecer um acordo entre os colaboradores e a organização em relação aos resultados esperados por esta última.

A definição proposta considera a importância de os objetivos da organização estarem bem delineados e serem compreendidos pelos funcionários. Assim, os colaboradores podem focar seus esforços em comportamentos e na aquisição de habilidades que os ajudem a cumprir o que foi acordado entre a organização e seus empregados.

Com base na perspectiva de Marras (2011), a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta gerencial que permite ao gestor medir os resultados alcançados por um colaborador ou grupo, em um período específico e em uma determinada área (como conhecimentos, metas, habilidades e assim por diante).

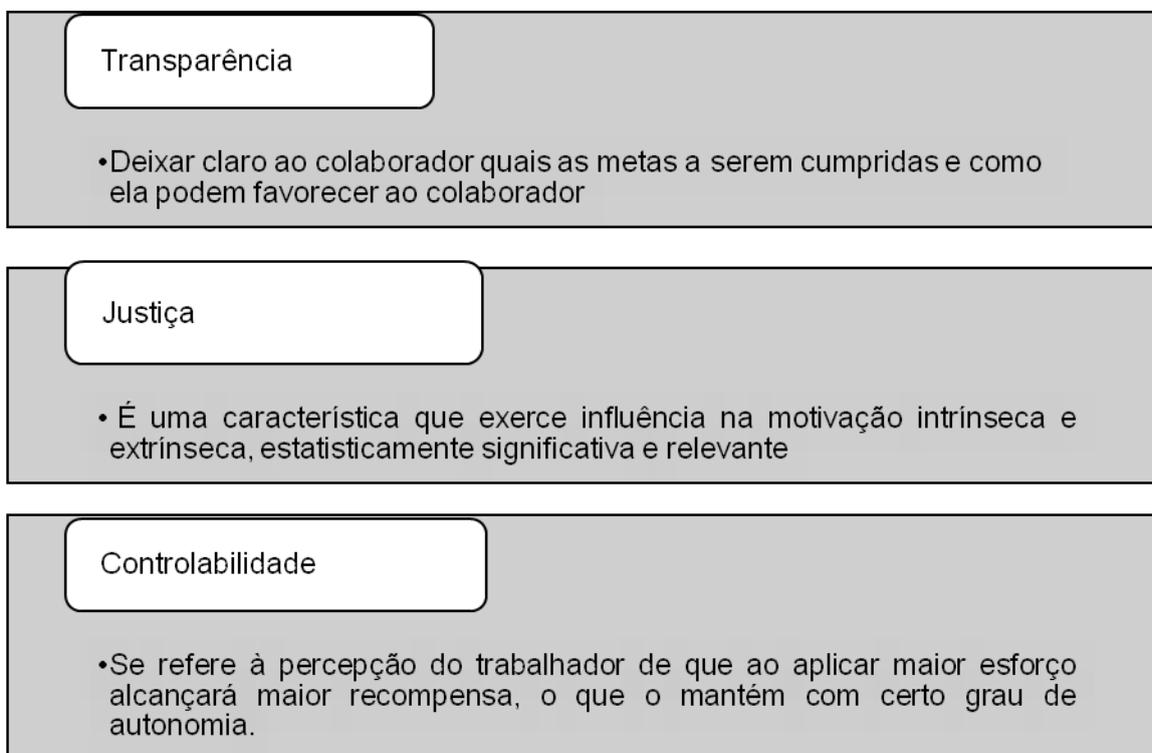
Quanto à avaliação de desempenho individual, esta se potencializa com o crescimento do clima econômico de hoje, em que qualquer organização deve se dedicar à melhoria sem fim e a maneiras mais eficientes de obter produtos e/ou serviços que atendam consistentemente às necessidades do cliente, como lecionam Kaur, Singh e Ahuja (2013, p. 8):

Exige uma busca contínua por alternativas em todos os campos de atividade para melhorar o desempenho, levando a uma maior produtividade. A mão de obra ociosa é um desperdício visível. Para sobreviver no mundo competitivo, toda empresa deve se esforçar para melhorar a produtividade em todas as esferas de atividades, utilizando recursos como máquinas, homens e materiais da forma mais otimizada possível.

A ligação entre a satisfação do cliente, a avaliação dos colaboradores e os dados de desempenho dos negócios é muito importante na organização empresarial moderna. Uma gestão de recursos humanos eficaz espera que o desempenho dos empregados em seu ambiente obtenha sucesso em todas as perspectivas de desempenho organizacional, sendo o trabalho dos colaboradores uma questão importante para qualquer organização.

Pinho *et al.* (2018) mencionam três parâmetros voltados para o alcance do desempenho, a saber: transparência, justiça e controlabilidade. A Figura 2 traz o conhecimento e o direcionamento desses atributos para os colaboradores.

**Figura 2 – Atributos da política de recompensas para os colaboradores**



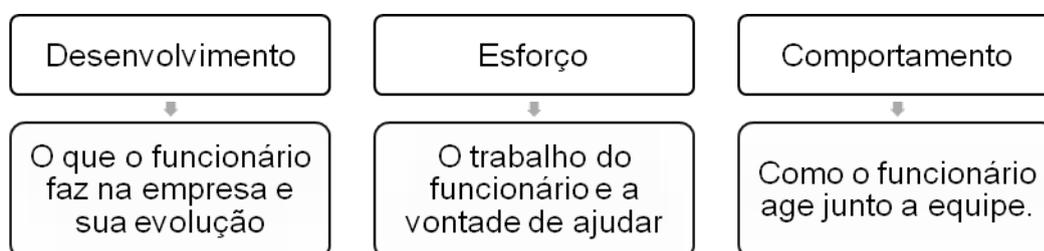
Fonte: Pinho *et al.* (2018, p. 18).

Segundo Evangeline e Thavakumar (2015), o desempenho no trabalho não consiste somente em observar comportamentos, ou mesmo identificar o que os empregados fizeram ou deixaram de fazer. O desempenho é a demonstração de que os colaboradores realizam suas atividades, e que essas práticas possam ser identificadas como relevantes para a concretização dos objetivos da organização.

Saber que o empregado faz seu trabalho, sem necessitar de outro para ajudar, traz benefícios de sustentabilidade, produtividade e eficiência.

Mas, segundo reforçam Reynaud e Todescat (2017), para que esse desempenho seja eficaz, cabe à organização o conhecimento sobre a dinâmica comportamental dos que ali trabalham, salientando que essa dinâmica se refere ao conjunto de trabalho e resultados que o empregado trouxe para a organização, constituindo-se em três dimensões de interação, contextualizadas na Figura 3.

**Figura 3 – Dimensões de interação**



Fonte: Reynaud e Todescat (2017, p. 69)

Observa-se que há três pilares para o desempenho organizacional: em que o empregado produz; foco no crescimento da empresa; e seu comportamento no ambiente organizacional. Nesse cenário, uma organização não funciona sem a colaboração dos empregados, ou seja, como eles podem se conduzir para que a organização alcance uma posição melhor no mercado competitivo.

Torna-se importante compreender que o conjunto dos colaboradores é visto como um dos ativos mais importantes para a organização na atualidade. Nesse contexto, amplia-se a visão de que o desempenho dos empregados vem se tornando um ponto forte para a organização, como mencionaram Jacques e Rasia (2016, p. 61):

O esforço direcionado de um indivíduo ou uma empresa para desenvolver um trabalho planejado pode gerar, portanto, a qualidade das ações, evitando desperdício de tempo e de recursos. O planejamento em uma empresa é um instrumento fundamental para a continuidade dos negócios e para a própria sobrevivência no mercado.

Assim, avaliar o desempenho dos colaboradores é sempre importante tarefa para a organização. Essa avaliação, sendo motivacional, busca como ferramenta comunicar as expectativas de desempenho dos empregados, fornecer *feedback*,

identificar as áreas em que precisa melhorar e garantir oportunidades de reconhecimento, reforço positivo e melhoria de desempenho. Quando, em nível de satisfação dos colaboradores, quando a empresa procura ajudar os empregados, as decisões quanto à permanência na empresa estão associadas ao *feedback* no trabalho (FEKETE; ROZEMBERG, 2014). Sabendo-se que os colaboradores são vitais para a organização, é importante entender como as práticas de gerenciamento de recursos humanos tendem a afetar o desempenho no trabalho, procurar respostas para determinados questionamentos, ampliar o conhecimento científico e traçar estratégias em prol de uma identificação mais segura sobre a melhor forma de gerenciamento.

A avaliação de desempenho está apontada para o uso de metodologias que possibilitem avaliar o desempenho dos colaboradores da organização. Segundo Dal Vesco, Beuren e Popik (2016), essas metodologias podem ser: avaliação 90 graus, avaliação 180 graus, avaliação 360 graus, autoavaliação, avaliação por indicadores e avaliação 9 box. O Quadro 1 traz um demonstrativo das metodologias contextualizadas por importantes autores.

**Quadro 1 – Metodologias para avaliação do desempenho**

<b>TÍTULO/AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>CONCEITO</b>
Um modelo para a análise do desempenho organizacional de uma instituição pública de ensino superior  Roratto <i>et al.</i>	2019	Autoavaliação	A autoavaliação constitui-se de um diagnóstico em que a própria instituição verificará seus pontos fortes e seus pontos fracos e quais demandas institucionais têm maior prioridade  A partir do uso dessa ferramenta, o gestor pode saber quais os equívocos e acertos de sua gestão, e estabelecer planos de ação que serão executados por meio de processos internos, que podem ser melhorados em ciclos contínuos
Metodologia iterativa e modelos integradores para desenvolvimento de jogos sérios de treinamento e avaliação de	2014	Avaliação por indicadores	Metodologia utilizada para mensurar tanto o desempenho humano quanto a sua transferência para a organização  É importante também para fornecer <i>feedback</i> , e pode ser

desempenho humano Rocha			beneficiada por estudos que apresentam os modos de erro humano, de forma a contemplá-los e capturá-los
Avaliação de desempenho no Clube de Orientação Potiguar na percepção de seus integrantes Silvestre	2021	Avaliação 360 graus	A avaliação 360 graus engloba todos os indivíduos que interajam com o avaliado, sejam chefes, subordinados, colegas, clientes internos e externos e fornecedores. Embora demande mais tempo e energia para análise e comparativo entre todas as visões obtidas, o método possibilita uma conclusão mais aprofundada do colaborador e de fatores que podem influenciar o seu desempenho, de modo que facilita a eliminação de obstáculos que interferem na conquista de metas.
Avaliação de desempenho baseada em competências: um estudo em uma escola de Caxias do Sul Stank	2017	Avaliação 90 graus	É a modalidade em que o chefe avalia os subordinados, direta e/ou indiretamente. Esse modelo de avaliação vem sendo questionado, e é pouco utilizado nas empresas atualmente.
Avaliação de desempenho: o atual desafio das empresas Reis	2016	Avaliação 9 box	É um método utilizado para planejamento e discussão de sucessões, bem como atitudes necessárias para o desenvolvimento de colaboradores, e tem por objetivo situar a <i>performance</i> e o potencial de cada colaborador em uma caixa com 9 quadrantes, facilitando o processo decisório.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Dal Vesco, Beuren e Popik (2016).

No Quadro 1, identificam-se várias metodologias passíveis de serem aplicadas para identificar o desempenho ou *performance* dos colaboradores. A forma como cada uma será implementada dependerá da situação e da necessidade da

empresa, visto que o gestor de recursos humanos deve ter o domínio necessário para saber o momento oportuno e a metodologia cabível.

Roratto *et al.* (2019) relatam que, por meio da avaliação realizada a partir do método da autoavaliação, a empresa traça o diagnóstico dos colaboradores, relacionando os pontos fortes e os pontos fracos, e quais demandas institucionais têm maior prioridade.

Farias, Becker e Riss (2017) realizaram um estudo em uma cooperativa no Sul do Brasil, a partir da metodologia da autoavaliação. Utilizando a escala de Likert, os cooperados responderam a cinco dimensões propostas pelos autores, identificando que a autoavaliação é uma metodologia capaz de apontar para pontos fortes e pontos fracos entre os colaboradores da organização.

Rocha (2014) refere que a avaliação por indicadores é eficaz para mensurar o desempenho dos colaboradores e a sua capacidade de ajudar a empresa em suas atribuições, fornecendo um importante *feedback* para a organização sobre erros no ambiente de trabalho.

Munaretto (2013), em sua pesquisa com avaliação de indicadores em empresas de energia elétrica, identificou no sistema falhas provenientes de erros de colaboradores, tais como baixa qualidade no atendimento às chamadas e pouca agilidade na recuperação dos serviços; baixa satisfação no quadro de pessoal, desinteresse da gestão de recursos humanos por melhorias no ambiente de trabalho e baixa motivação dos empregados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi conduzida em duas etapas distintas, com métodos e objetivos específicos, porém inter-relacionadas no sentido de que ambas contribuirão para uma compreensão mais completa do objeto de estudo.

A primeira etapa envolve análises documentais. Inclui, por exemplo, uma revisão minuciosa e sistemática de documentos relevantes, como relatórios internos, políticas de empresa, registros de reuniões e quaisquer outros materiais escritos que possam fornecer *insights* sobre as práticas organizacionais e as percepções de justiça no local de trabalho. Essa análise documental é crucial para possibilitar um entendimento sólido do contexto em que operam os colaboradores e das práticas organizacionais que podem afetar suas percepções de justiça.

Na segunda etapa do estudo, adotou-se uma abordagem quantitativa, para se alcançar os objetivos específicos da pesquisa. Especificamente, foram medidos os níveis percebidos de justiça procedimental entre os colaboradores, os níveis de engajamento no trabalho e a relação entre ambos os tipos de construto. Essa etapa possibilitou quantificar as percepções dos empregados e identificar correlações e padrões significativos.

Combinando essas duas etapas – a análise documental e a pesquisa quantitativa –, a pesquisa proporcionou uma visão abrangente e multifacetada da justiça organizacional e do engajamento no trabalho na Cegás, oferecendo *insights* valiosos tanto para a teoria quanto para a prática.

#### 3.1 Tipo de estudo

Este estudo adota uma abordagem descritiva, de natureza quantitativa, para explorar o problema em questão. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), as pesquisas descritivas têm por objetivo proporcionar um contato direto e mais profundo do pesquisador com o problema em estudo. Essa abordagem possibilita a descrição detalhada de fenômenos e fatos de uma realidade específica, com o objetivo de aprofundar a compreensão do problema e possibilitar a construção de hipóteses robustas sobre o tópico de interesse.

Dentro dessa abordagem descritiva, foi utilizado o método quantitativo, que se baseia na mensuração de variáveis predeterminadas. O método quantitativo

possibilita avaliar a influência de variáveis específicas em outras, quantificando-se os resultados obtidos da amostra e extrapolando-os para a população-alvo do estudo (CHIAZZOTTI, 2003). Esse método usa técnicas estatísticas rigorosas não apenas para a coleta dos dados, mas também para a sua análise e interpretação. Por meio dessa abordagem, os dados coletados neste estudo foram analisados de forma sistemática e objetiva.

### 3.2 População e amostra

A população deste estudo é formada por funcionários da Cegás, uma companhia de distribuição de gás natural de significativa importância econômica para o Ceará. A empresa possui 93 colaboradores, 29 dos quais ocupam cargos comissionados, enquanto os demais são funcionários efetivos, admitidos por meio de concurso público. A opção pela utilização dessa companhia como objeto de estudo não foi aleatória, já que se deu considerando-se tanto sua relevância econômica quanto as características únicas de sua história e sua posição como única distribuidora de gás natural canalizado em todo o estado.

A escolha dessa população de estudo é importante, pois fornece uma oportunidade única de se explorar as percepções e atitudes em relação à justiça organizacional dentro de um contexto empresarial específico, que é uma empresa de economia mista, bem como de um segmento altamente regulado pela legislação específica do setor e pela Agência Reguladora do Estado do Ceará (Arce). Estudar uma empresa com essas características proporciona uma perspectiva diferenciada, e pode ajudar a revelar *insights* significativos sobre o impacto da justiça organizacional no engajamento dos funcionários e outros resultados importantes relacionados ao trabalho.

No tocante ao seu campo de atuação, a Cegás desempenha um papel crucial na promoção do uso de gás natural pela população. Essa contribuição é significativa não apenas do ponto de vista econômico, mas também pelo aspecto ambiental, pois o gás natural é uma fonte de energia mais limpa em comparação com outras fontes fósseis.

Por ser uma organização de grande porte, a Cegás possui uma equipe de colaboradores altamente qualificada e ativa em várias funções essenciais. Isso inclui (mas não se limita a isso) administração, engenharia, manutenção e vendas. Essa diversidade de funções e a ampla gama de competências entre os funcionários da

empresa aumentam a complexidade e os desafios de garantir a percepção de justiça organizacional em todos os níveis.

Cada função dentro da empresa tem suas especificidades e requisitos, e por isso é crucial que a justiça organizacional seja adequadamente observada e implementada em todos os seus departamentos e níveis hierárquicos. Isso é essencial para garantir que todos os funcionários se sintam valorizados, respeitados e tratados de forma justa, independentemente do papel de cada um na organização.

A empresa tem uma visão de que os colaboradores devem estar sempre se capacitando, o que faz com que permanentemente sejam ofertados cursos em suas respectivas áreas de atuação. Com relação à diversidade de funcionários, a empresa busca recrutar e selecionar pessoas sem discriminar raça ou gênero, sendo priorizadas características como conhecimento e perfil profissional, no intuito de promover a criatividade e a inovação.

A empresa realiza o procedimento de avaliação de desempenho dos colaboradores adotando indicadores quantitativos e qualitativos. Os responsáveis por aplicar a avaliação são os gerentes de departamento, com orientação da psicóloga da empresa, centralizando-se os resultados no setor de recursos humanos.

Dos 93 empregados, compreendendo contratados e concursados, 29 ocupam cargos em comissão e/ou são gestores, isto é, assumem funções de gerência ou coordenação na empresa, enquanto os demais encontram-se em cargos voltados para mão de obra qualificada.

### 3.2.1 A Cegás

A Cegás foi constituída em 18 de outubro de 1993, e é uma sociedade de economia mista, autorizada pela Lei Estadual n. 12.010, de 5 de outubro de 1992. A empresa vem construindo uma rede de gasodutos que já se estende por mais de 500 km, abrangendo os municípios Aquiraz, Aracati, Caucaia, Eusébio, Fortaleza, Horizonte, Maracanaú, Pacajus, Pacatuba e São Gonçalo do Amarante (região do Pecém).

Sua sede administrativa situa-se na Av. Washington Soares, 6475, no bairro José de Alencar, em Fortaleza, com extensões abrangendo os outros nove municípios atendidos pela empresa.

O objeto social da Cegás é definido em sua produção, aquisição, armazenamento, distribuição, comercialização de gás combustível e na oferta de serviços correlatos, tendo como principais norteadores a legislação federal, os critérios econômicos de viabilização dos investimentos, o desenvolvimento econômico e social, os avanços técnicos e a integração do gás combustível à matriz energética do Ceará.

O principal acionista da Cegás é o Governo do Estado do Ceará, com 51% de participação no capital votante. Os demais acionistas são a Commit Gás S. A. e a Mitsui Gás e Energia do Brasil Ltda., empresas com capital privado.

Toda a gestão da empresa tem dedicado especial atenção ao capital humano, mediante implementação de ações de capacitação, um ambiente de trabalho seguro e saudável e a oferta de boas condições de qualidade de vida, bem como de um pacote de remuneração (salários + benefícios) compatível com o mercado.

Nota-se que a companhia tem em sua maioria funcionários concursados, isto é, permanentes na empresa. Contudo, todos os colaboradores têm seus direitos assegurados dentro da Lei Constitucional. Como estratégia de reconhecimento do desempenho dos colaboradores, segundo os documentos públicos da empresa, a companhia mantém diversas formas de motivação, procurando sempre a satisfação no ambiente de trabalho, destacando-se o Plano de Empregos, Carreiras e Salários (PECS), alinhado com as melhores práticas do mercado.

A empresa tem conhecimento de que um mais alto índice de qualidade de vida de seus colaboradores tende a impactar de forma positiva o rendimento do trabalho, e, como consequência, garantir resultados relevantes para a companhia. Outra prova de preocupação com o bem-estar do seu quadro de pessoal deu-se pela ampliação das ações de segurança e saúde do trabalho, mediante contratação de dois novos prestadores de serviços, sendo um técnico de segurança do trabalho e uma médica do trabalho.

Em seu relatório de administração, a empresa mostra que a equipe de saúde do trabalho vem contribuindo para que os colaboradores possam ali conviver de forma segura, pois, além de ampliar as prevenções contra acidentes, também trouxe: adesão ao teletrabalho; acompanhamento presencial para os empregados que necessitaram trabalhar em campo; palestras virtuais sobre protocolo de segurança e o coronavírus; vacinação contra o H1N1; testagem do coronavírus; e entrega de *kits* higiênicos (álcool, gel, máscaras, papel toalha).

No mesmo relatório, evidencia-se o alinhamento direto com os interesses da sociedade cearense, já que a Cegás é um importante instrumento para a promoção do desenvolvimento econômico e social da região, desempenhando papel de relevância na matriz energética do estado, guiando-se pelas seguintes diretrizes retirado do seite da empresa: .

“Missão – Distribuir gás canalizado, contribuindo com soluções energéticas eficientes e seguras para o desenvolvimento sustentável do Ceará.

Visão 2025 – Estar presente e ser reconhecida pela inovação e excelência dos serviços prestados no Ceará.

Política de QSMS – Distribuir gás natural no Ceará, atendendo às expectativas dos clientes, empregados, fornecedores, acionistas e sociedade, com melhoria contínua dos processos, cumprindo os requisitos legais e aplicáveis, prevenindo lesões, doenças e poluição.

Valores – Somos comprometidos com os resultados; temos foco no cliente; buscamos a melhoria contínua; atuamos com ética e transparência; praticamos consciência ecológica e social; preservamos a vida; colocamo-nos no lugar do outro.”

Em relação à amostra do estudo, optou-se por realizar a pesquisa entre os empregados concursados da companhia distribuídos nas mais diversas categorias e situações funcionais. O instrumento de coleta dos dados foi distribuído com 93 pessoas, por meio do Google Forms, enviado por *e-mail*. Esses 93 entrevistados compreendem gestores (cargos de gerência) e funcionários. Os dados obtidos serão sistematizados em forma de documentos organizacionais e resultados da entrevista.

### 3.3 Instrumento de coleta dos dados

A pesquisa documental, elemento-chave deste estudo, foi realizada por meio da análise de uma variedade de materiais disponibilizados pela Cegás. Esses documentos incluem (mas não se limitam a isso) o Regulamento do Plano de Avaliação de Desempenho, resoluções de diretoria, diversos relatórios e o Manual de Avaliação de Desempenho, além de outras publicações internas.

Esses documentos forneceram uma visão detalhada e abrangente das políticas e práticas da empresa, especialmente no que tange à avaliação de

desempenho dos funcionários e a outras políticas relacionadas. Por exemplo, o Regulamento do Plano de Avaliação de Desempenho, o Regimento Interno e o Regulamento de Pessoal forneceram *insights* valiosos sobre os critérios e processos por meio dos quais os funcionários são avaliados, enquanto as resoluções de diretoria forneceram um quadro mais amplo das decisões estratégicas da empresa.

A análise desses documentos possibilitou o conhecimento mais detalhado do contexto organizacional, proporcionando um pano de fundo para a compreensão das percepções dos funcionários sobre a justiça organizacional. Isso, por sua vez, estabeleceu uma base sólida para a segunda etapa da pesquisa, que mediu quantitativamente essas percepções e os níveis de engajamento dos funcionários.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), uma das características distintivas da pesquisa documental é o seu foco em fontes primárias. Esse método de pesquisa baseia-se no uso de documentos que não passaram por um tratamento de aporte científico, representando dados brutos e autênticos. Devido a essa natureza, esses documentos podem trazer informações valiosas e únicas, que não são facilmente acessíveis por outros métodos de pesquisa.

O presente estudo utilizou técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Para possibilitar a etapa quantitativa do trabalho, o questionário foi elaborado com perguntas fechadas, distribuídas em três blocos. O primeiro bloco contém cinco quesitos, voltados para identificação do perfil de cada respondente.

O segundo bloco reuniu perguntas voltadas para a análise da percepção de justiça procedimental entre os funcionários da companhia. Essa etapa é particularmente importante, porque a justiça procedimental, que diz respeito à percepção dos funcionários de que os processos organizacionais são justos e imparciais, constitui elemento crucial da justiça organizacional.

O questionário utilizado nessa parte da pesquisa foi validado por Rego (2002), o que garante sua confiabilidade e eficácia na captura das percepções dos funcionários sobre a justiça procedimental. Esse questionário baseou-se no modelo tridimensional de justiça organizacional, que considera a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional. No entanto, para atendimento do propósito do presente estudo, deu-se exclusividade à dimensão procedimental.

A avaliação da justiça procedimental é realizada por meio de uma escala Likert, amplamente empregada em pesquisas sociais e de comportamento, para

medir atitudes, opiniões e percepções. A escala Likert possibilita que os participantes expressem seus graus de concordância e/ou discordância em relação a uma série de afirmações, proporcionando uma medida quantitativa de suas percepções.

Na conclusão do método de pesquisa, o terceiro e último bloco do questionário é dedicado ao conceito de engajamento no trabalho. É de suma importância entender como os funcionários estão engajados em suas funções e responsabilidades, pois isso tem implicações significativas para a produtividade, a satisfação no trabalho e a retenção de talentos. Para se avaliar de maneira eficaz o engajamento no trabalho, optou-se por utilizar um modelo de instrumento comprovado: a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (*Utrecht Work Engagement Scale – UWES*), como delineado por Vasquez *et al.* (2015). Trata-se de modelo de questionário validado internacionalmente, que é amplamente utilizado em pesquisas de engajamento no trabalho. A escala foi desenvolvida para medir três aspectos do engajamento no trabalho: *vigor*, *dedicação* e *absorção*.

O uso da UWES neste estudo proporcionou uma avaliação quantitativa robusta do nível de engajamento dos funcionários, que, quando analisada em conjunto com as percepções de justiça no local de trabalho, proporcionou uma visão valiosa das dinâmicas de trabalho implementadas na Cegás.

O *vigor* é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho, a disposição de investir esforço no trabalho, e a persistência mesmo em face de dificuldades. A *dedicação* diz respeito a um senso de significado no trabalho, entusiasmo, inspiração e orgulho. A *absorção*, por sua vez, é caracterizada por estar o colaborador totalmente concentrado e imerso no trabalho, de modo que a sua sensação é de que o tempo passa rapidamente, sendo difícil desligar-se do serviço.

Para coletar dados sobre esses construtos, a UWES emprega um método de entrevista qualitativa estruturada com grupos de trabalhadores. As respostas dos participantes são então codificadas e analisadas para produzir escores. Esses escores proporcionam uma medida quantitativa do nível de engajamento dos trabalhadores, o que pode fornecer *insights* valiosos sobre a dinâmica do local de trabalho e as atitudes e comportamentos dos funcionários.

O questionário é uma ferramenta essencial na metodologia de pesquisa, conforme elucidado por Gil (2011). Trata-se de um instrumento de coleta de dados

composto por uma série de perguntas, às quais os participantes respondem de acordo com suas experiências, conhecimentos e perspectivas.

Segundo Gil (2011), o principal objetivo do questionário consiste em coletar uma variedade de informações dos participantes do estudo, que podem variar de simples dados demográficos a *insights* mais complexos sobre suas opiniões, crenças, sentimentos e expectativas. Além disso, os questionários também podem ser usados para explorar a extensão do conhecimento dos participantes sobre tópicos específicos, ou para coletar informações sobre suas experiências vividas e as circunstâncias de suas vidas.

Quando analisadas de maneira adequada, essas informações podem oferecer uma compreensão aprofundada do fenômeno em estudo. Isso pode incluir a identificação de padrões e tendências, a exploração de associações entre diferentes variáveis e o melhor entendimento do contexto e das circunstâncias das experiências e percepções dos participantes.

Nesse sentido, o uso de questionário nesta pesquisa possibilita coletar uma ampla gama de dados sobre as percepções de justiça procedimental e os níveis de engajamento no trabalho dos funcionários da Cegás. São dados de valor inestimável para atingir os objetivos da pesquisa e fornecer *insights* significativos sobre a dinâmica do local de trabalho na Cegás.

Para a coleta dos dados neste estudo, o questionário foi distribuído a todos os funcionários da companhia, de forma virtual, por meio do Google Forms, uma plataforma *on-line* que possibilita a coleta eficiente e eficaz de dados de pesquisa (BAPTISTA; GONÇALVES, 2016).

O questionário foi distribuído mediante envio por *e-mail*, proporcionando a cada participante a flexibilidade de responder de acordo com seu próprio ritmo e no horário que lhe fosse mais conveniente. Esse método de distribuição visava maximizar a taxa de resposta, minimizando o impacto da coleta de dados no tempo de trabalho dos participantes.

É importante ressaltar que o questionário utilizado já havia sido elaborado e validado em estudos anteriores de autores já citados. O uso desse instrumento possibilitou coletar dados robustos e confiáveis sobre as percepções de justiça organizacional e os níveis de engajamento no trabalho dos funcionários da Cegás.

Os dados coletados por meio desse questionário foram fundamentais para atingir os objetivos específicos do estudo, onde obtivemos 84 respostas. O questionário completo foi disponibilizado no Apêndice A.

### 3.4 Procedimentos de análise dos dados

Para análise do método de avaliação utilizado na Cegás, fez-se a interpretação de documentos fornecidos pela empresa, organizando-se os dados de maneira sistemática, para facilitar a sua compreensão. Buscou-se, através de fundamentação teórica, classificar o método e refletir sobre seus pontos positivos e seus pontos negativos.

Para se definir os perfis dos respondentes do questionário, foram realizadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais, a saber: idade, sexo/gênero, escolaridade, tempo de empresa, tipo de cargo/função. Além disso, a avaliação da confiabilidade dos fatores obtidos na análise fatorial ocorreu através do coeficiente de correlação de Pearson. Em uma pesquisa, a confiabilidade caracteriza o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende avaliar (HAIR *et al.*, 2009).

Nesta pesquisa, também foram utilizados dados quantitativos, meticulosamente mensurados, organizados e cruzados para uma análise mais profunda. O *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22.0, foi a ferramenta escolhida para auxiliar no tratamento desses dados, dada a sua ampla aplicação e confiabilidade em pesquisas acadêmicas e científicas (FIELD, 2009).

Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com o objetivo de verificar a estrutura unidimensional para a dimensão procedimental da Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) e a plausibilidade da estrutura unifatorial e/ou de três fatores da UWES.. As análises foram implementadas utilizando-se o método de estimação *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS), adequado para dados categóricos (DISTEFANO; MORGAN, 2014; LI, 2016).

Foram utilizados os seguintes índices de ajuste:  $\chi^2$ , os quais não devem ser significativos; Comparative Fit Index (CFI) e Tucker-Lewis Index (TLI), que devem ser  $>$  que 0,90 e, preferencialmente, acima de 0,95; *Standardized Root Mean Residual* (SRMR), com valores considerados adequados quando  $\leq$  0,08; e, por fim,

*Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), com valores que devem ser <math>\leq 0,08</math> ou, preferencialmente, <math>\leq 0,06</math>, com intervalo de confiança (limite superior) <math>\leq 0,10</math> (BROWN, 2015; BYRNE, 2010 ; TABACHNICK; FIDELL, 2007). Nas situações em que os índices de ajuste não foram adequados, foram acatados os procedimentos orientados pelos índices de modificação superiores a 3,84 ( HOYLE, 2023). Os indicadores de precisão das escalas foram estimados por meio da Confiabilidade Composta (CC), em que, de acordo com a literatura (RAYKOV, 1997), são esperados como adequados os valores iguais ou superiores a 0,70.

Para se mensurar os níveis de percepção de justiça procedimental e de engajamento no trabalho, utilizaram-se técnicas descritivas, como médias e desvio-padrão.

As mesmas técnicas foram utilizadas para mensurar o engajamento no trabalho, considerando-se as dimensões de forma individualizada, seguindo-se a análise da média de engajamento.

Para atender ao quarto objetivo específico – analisar as relações entre percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho e engajamento no trabalho –, foram aplicadas técnicas estatísticas como análise de correlação de Pearson e análise de regressão linear. As técnicas de correlação de Pearson e de análise de regressão são adotadas para analisar as relações entre as variáveis. Para se avaliar a força das relações, foi utilizada a escala de Field (2009), em que  $\pm 0,1$  representa uma relação fraca,  $\pm 0,3$  representa uma relação moderada, e  $\pm 0,5$  representa uma relação forte.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados do estudo, bem como a análise dos dados sobre a organização pesquisada. O tópico está dividido em quatro subseções: 4.1 Dados demográficos dos participantes da pesquisa; 4.2 Análise fatorial confirmatória; 4.3 Níveis de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho da Cegás e 4.4 Análise da relação entre percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho.

### 4.1 Dados demográficos dos participantes da pesquisa

Os perfis dos respondentes estão descritos por meio de informações referentes a sexo/gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na organização e cargo e/ou função. A distribuição dos respondentes em relação ao sexo/gênero está explicitada na Tabela 1.

Tabela 2 – Sexo/gênero

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção (%)</b>
Masculino	65	77,4
Feminino	16	19,0
Não informado	3	3,6
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Do total de respostas, percebe-se uma maioria de homens, pois 65 pessoas declararam-se do sexo/gênero masculino (77,4%), enquanto outras 16 pessoas afirmaram pertencer ao sexo/gênero feminino (19,0%).

Em relação à faixa etária, a maioria dos respondentes (33) está situada entre 26 e 35 anos de idade (39,3%), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 3 – Faixas etárias

<b>Faixa Etária (anos)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção (%)</b>
18 a 25	4	4,8
26 a 35	33	39,3
36 a 45	29	34,5
46 a 55	17	20,2
Acima de 55	1	1,2
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ademais, quatro pessoas (4,8%) informaram encontrar-se com idade entre 18 e 25 anos, 29 indivíduos entre 36 e 45 anos (34,5%), 17 entre 46 e 55 anos (20,2%), e uma acima de 55 anos (1,2%).

Quanto à escolaridade, predomina o nível de pós-graduação, reunindo 35 funcionários (41,7%), de acordo com a Tabela 3.

Tabela 4 – Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção (%)</b>
Ensino Fundamental	2	2,4
Ensino Médio	24	28,6
Ensino Superior	23	27,4
Pós-graduação	35	41,7
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo mais específico, dois indivíduos afirmaram ter concluído o Ensino Fundamental (2,4%), 24 informaram haver cursado o Ensino Médio (28,6%), enquanto 23 assinalaram o Ensino Superior (27,4%).

Os resultados referentes aos itens contidos na Tabela 4 dizem respeito ao tempo de serviço dos colaboradores na empresa. Percebe-se que 59 deles, ou seja, a grande maioria (70,2%), trabalham na instituição há mais de 20 anos.

Tabela 5 – Tempo de serviço na Cegás

<b>Tempo (anos)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção (%)</b>
Menos de 1	8	9,5
1 a 3	16	19,0
4 a 10	31	36,9
11 a 20	28	33,3
Acima de 20	1	1,2
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ainda de acordo com a Tabela 4, oito pessoas responderam que trabalham na Cegás há menos de um ano (9,5%), 16 pessoas têm entre 1 e 3 anos de serviço na empresa (19,0%), e apenas uma pessoa já conta mais de duas décadas na

companhia (1,2%). Foi identificado também que 16 funcionários (19%) exercem cargos de chefia.

#### 4.2 Análise fatorial confirmatória

A estrutura unidimensional apresentou resultados de ajuste abaixo do que seria considerado satisfatório para a dimensão procedimental da EPJP. Conforme pode ser visto na Tabela 5, os valores de qui-quadrado foram significativos. Os índices de CFI e TLI suportaram o modelo. Entretanto, os índices de SRMR e RMSEA ficaram acima do aceitável. Com o objetivo de melhor se inspecionar os resultados, foram avaliados os índices de modificação, que apresentaram elevada covariância residual entre alguns pares de itens, em especial entre 3 e 4 (IM = 17,914) e entre 2 e 3 (IM = 10,502). Ao se inserir essa covariância residual no modelo, houve uma melhoria em todos os índices de ajuste, incluindo o RMSEA, que passou a ser aceitável (Tabela 5).

Esses resultados indicam que talvez haja uma alta sobreposição de conteúdo entre esses itens; uma recomendação é excluir algum dos itens que apresentam grande correlação entre si, optando-se sempre por deixar aquele que melhor representar o construto em questão e tiver maior carga fatorial. Nota-se, entretanto, que o item 3 apresentou correlações residuais com os demais, e possui uma baixa carga fatorial (< 0,40). As cargas fatoriais encontram-se na Tabela 6; como pode ser visto, a maioria dos itens convergiu com cargas fatoriais acima de 0,50.

Tabela 5 – Índices de ajuste do modelo unifatorial da dimensão procedimental da EPJP

	c2 (gl)	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
Original	27,342(**) (9)	0,984	0,973	0,087	0,157 (0,092 – 0,226)
Reespecificado	3,438 (7)	1,000	1,000	0,031	0,000 (0,000-0,077)

Legenda:

c2 = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation.  
(\*\*)  $p < 0,001$

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 6 – Cargas fatoriais do modelo unifatorial da dimensão procedimental da EPJP

Item	Modelo original	Modo reespecificado
	Carga fatorial	Carga fatorial
EPJP01	0,849	0,869
EPJP02	0,597	0,625
EPJP03	0,398	0,311
EPJP04	0,904	0,857
EPJP05	0,790	0,805
EPJP06	0,728	0,733
Fidedignidade Composta	0,867	0,861

Fonte: Elaborada pelo autor.

No que diz respeito à estrutura fatorial da UWES, o modelo com três fatores não convergiu. Esse resultado pode ser explicado pela combinação de um pequeno tamanho amostral alcançado ( $N = 67$ ), um alto número de itens na escala ( $N = 17$ ) e um modelo mais complexo (com três fatores). De acordo com Nunnally e Bernstein (1967), uma regra universalmente aceita indica que para se alcançar um resultado satisfatório na condução de AFCs seriam necessários dez casos por item. Assim como indicado por Vasquez *et al.* (2015), testou-se a solução unifatorial para a UWES. Para esse modelo, verificou-se que os valores de qui-quadrado, SRMR e RMSEA não suportaram o modelo, apesar dos bons índices de CFI e TLI (Tabela 7).

Com o objetivo de melhor se inspecionar os resultados, foram avaliados os índices de modificação. Nesse caso, os pares foram inseridos individualmente até alcançar índices de ajuste satisfatórios. A primeira correlação residual se deu entre os itens 8 e 9 ( $IM = 54,276$ ); posteriormente, entre os itens 2 e 13 ( $IM = 28,245$ ), entre 6 e 12 ( $IM = 26,572$ ), entre 16 e 17 ( $IM = 23,364$ ), entre 2 e 7 ( $IM = 17,654$ ), entre 9 e 10 ( $IM = 13,666$ ), entre 12 e 14 ( $IM = 9,719$ ), entre 3 e 11 ( $IM = 9,332$ ), entre 3 e 15 ( $IM = 9,931$ ), entre 13 e 14 ( $IM = 8,308$ ) e entre 8 e 16 ( $IM = 8,342$ ).

Ao ser inserida essa covariância residual no modelo, houve uma melhoria em todos os índices de ajuste antes desfavoráveis (Tabela 7). Assim como no caso anterior, esses resultados indicam que talvez haja uma alta sobreposição de conteúdo entre esses itens; no entanto, é importante interpretar esses resultados com muita cautela, já que o pequeno tamanho amostral fez o teste ficar com pouco

poder estatístico, e seus resultados podem ser enviesados. As cargas fatoriais para os modelos encontram-se na Tabela 8; como pode ser visto ali, a maioria dos itens convergiu com cargas fatoriais acima de 0,80.

Tabela 7 – Índices de ajuste do modelo unifatorial da UWES

	c2 (gl)	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
Original	371,842(**) (119)	0,997	0,996	0,076	0,160 (0,142– 0,179)
Reespecificado	160,085 (**)	(108) 0,999	0,999	0,054	0,076 (0,050– 0,100)

Legenda: c2 = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation. (\*\*)  $p < 0,001$

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 8 – Cargas fatoriais dos modelos da UWES

Itens	Modelo original	Modelo reespecificado
	Carga fatorial	Carga fatorial
UWES01	0,932	0,943
UWES02	0,922	0,886
UWES03	0,899	0,883
UWES04	0,951	0,961
UWES05	0,967	0,981
UWES06	0,859	0,833
UWES07	0,949	0,947
UWES08	0,950	0,916
UWES09	0,947	0,887
UWES10	0,954	0,953
UWES11	0,841	0,834
UWES12	0,921	0,891
UWES13	0,876	0,835
UWES14	0,899	0,889
UWES15	0,849	0,844
UWES16	0,644	0,639

UWES17	0,818	0,819
Fidedignidade Composta	0,986	0,983

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados referentes às cargas fatoriais dos modelos, apresentados na Tabela 8, evidenciam um considerável número de itens com cargas fatoriais superiores a 0,80.

Esse resultado merece uma análise mais cuidadosa, já que as cargas fatoriais são elementos significativos no contexto de modelos estatísticos. Elas servem para medir a correlação entre os itens e os fatores subjacentes que são estudados. Na literatura científica, valores acima de 0,80 são geralmente associados a uma boa convergência, mas isso não é uma regra inflexível, e depende de outros fatores.

Examinando-se os dados em detalhe, pode-se sugerir que o instrumento de medida empregado na pesquisa demonstra uma relação consistente entre os itens e os fatores analisados. No entanto, deve-se ser cauteloso ao interpretar tais resultados, pois embora a literatura indique que as cargas fatoriais acima de 0,80 possam ser desejáveis, a validade e a confiabilidade dos dados são determinadas por uma gama de outras variáveis e condições.

Em outras palavras, o resultado obtido parece estar em conformidade com o esperado de acordo com a literatura, mas não é conclusivo por si só. Ele aponta para a possibilidade de confiabilidade e relevância nos dados coletados, mas uma análise mais aprofundada, levando em conta outros fatores e uma amostragem maior, faz-se necessária para se tirar conclusões definitivas. Portanto, é prudente considerar esse resultado como um indicativo positivo, mas, ainda assim, parte de uma análise mais complexa e com maior amostragem.

#### 4.3 Níveis de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho da Cegás

Seguindo recomendação de Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996), que desenvolveram e validaram a EPJP, utilizada na presente pesquisa, a interpretação é que quanto maior for o valor médio obtido, maior é a percepção do empregado sobre o quanto a organização possui condições e/ou adota procedimentos justos na determinação de seus critérios de avaliação. Ademais, em um intervalo de 1 a 7, tem-se que valores médios entre 5 e 7 tendem a representar percepção de justiça de procedimentos em nível elevado. Valores abaixo de 3,9 revelam percepção frágil,

enquanto valores entre 4 e 4,9 podem representar indiferença ou desconfiança do indivíduo, naquele momento, acerca de condições ou procedimentos justos implementados na organização.

A Tabela 9 apresenta os resultados das médias e desvios-padrão encontrados em cada um dos itens da EPJP, bem como a média geral de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho da Cegás.

Tabela 9 – Nível de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho da Cegás

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Nível de percepção de justiça procedimental
A empresa onde trabalho...			
1. ...utiliza regras bem definidas	3,13	1,78	Frágil
2. ...utiliza as mesmas regras para todos os empregados	2,89	2,24	Frágil
3. ...possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões usufruam de vantagens pessoais	3,32	1,52	Frágil
4. ...possui regras que foram definidas a partir de informações precisas	2,25	1,99	Frágil
5. ...permite a participação dos empregados na formulação das regras	2,04	1,99	Frágil
6...possui regras que foram elaborada com base em padrões éticos	3,54	1,82	Frágil
Média Geral de Percepção de Justiça Procedimental	2,75	1,46	Frágil

Fonte: Elaborada pelo autor.

Foi percebido um baixo nível de justiça procedimental acerca da avaliação de desempenho individual, tanto de modo geral como de modo específico (por item). Em uma análise geral, ressalta-se que a média de percepção de justiça por parte dos funcionários ( $\mu = 2,75$ ) apresentou valor significativamente abaixo do parâmetro de 3,90, sinalizando uma frágil percepção de coerência e êxito em relação aos

possíveis esforços da gestão organizacional para o desenvolvimento de critérios adotados na avaliação de desempenho individual.

Em uma análise específica, todos os itens apresentaram baixos níveis de percepção de justiça procedimental. Entre esses, destaca-se, apresentando a menor média, o item relacionado à participação dos empregados na formulação das regras da avaliação de desempenho individual ( $\mu = 2,04$ ). Por outro lado, o item afirmando que a organização “possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos” apresentou a maior média ( $\mu = 3,54$ ), contudo em baixo nível de percepção de justiça.

Essa baixa percepção de justiça procedimental, conforme estudos apresentados no referencial teórico (ALEXANDER; RUDERMAN, 1987; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; LIND; TYLER, 1988), pode gerar impactos sobre atitudes dos colaboradores no ambiente organizacional, tais como satisfação e comprometimento organizacional. Mendonça *et al.* (2003) revelam que as percepções de (in)justiça impactam respostas atitudinais (satisfação no trabalho, comprometimento e confiança no supervisor) e comportamentais (cidadania organizacional, rotatividade e agressão no ambiente do trabalho). Diante do baixo nível de percepção de justiça procedimental na organização pesquisada, tais consequências configuram-se como riscos a serem considerados por seus gestores.

#### 4.3 Nível de engajamento no trabalho dos colaboradores da Cegás

A fim de se investigar o nível de engajamento no trabalho dos empregados da Cegás, esta subseção apresenta as Tabelas 10, 11 e 12, com os resultados da estatística descritiva dos respectivos itens e dimensões correspondentes.

A interpretação dos resultados da UWES nesta pesquisa recebeu uma adaptação em relação à proposta apresentada por Siqueira *et al* (2014), que utilizou a pontuação original da escala Likert: 5 pontos. Neste estudo, a mensuração ocorreu a partir da escala Likert de 7 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente, sobre a autopercepção do respondente em relação ao seu ambiente de trabalho. Seguindo uma lógica de proporção em relação à proposta de Siqueira *et al.* (2014), tem-se que, no presente estudo, valores entre 1,00 e 3,85 são considerados baixos, valores médios entre 3,86 e 5,35 são tidos como moderados, e valores entre 5,36 e 7,00 representam alto nível.

A Tabela 10 apresenta os resultados referentes à dimensão *vigor*.

Tabela 10 – Nível de vigor dos funcionários da Cegás

Pergunta	Média	Desvio-padrão	Nível de vigor
1. No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia	4,26	1,38	Moderado
2. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor	3,98	1,57	Moderado
3. Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto pela manhã	4,01	1,95	Moderado
4. Posso me manter trabalhando por períodos muito longos	3,44	2,00	Baixo
5. Consigo me adaptar mentalmente a situações difíceis no meu trabalho	4,18	1,13	Moderado
6. Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo	4,40	1,50	Moderado
Média Geral de Vigor	4,04	1,41	Moderado

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação especificamente à dimensão *vigor* (Tabela 10), infere-se que, além da média geral ( $\mu = 4,04$ ), cinco das seis variáveis apresentaram valores entre 3,86 e 5,35, evidenciando moderado índice de engajamento. *Vigor* diz respeito a energia, resiliência mental, persistência para superar dificuldades e desejo de investir esforços no trabalho, tratando-se de uma elevada energia positiva que o colaborador apresenta em seu ambiente de trabalho, e que o faz sem grande desgaste físico ou psicológico, conforme afirmam Schaufeli *et al.* (2002).

Em caráter de exceção em relação aos resultados dos demais itens, apenas “Posso me manter trabalhando por períodos muito longos” apresentou baixo nível de concordância ( $\mu = 3,44$ ).

Por outro lado, destaca-se com o mais alto nível de concordância o item “Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo” ( $\mu = 4,40$ ), a revelar que os participantes da pesquisa costumam não desistir diante das adversidades, característica relevante, e que contribui para melhorar os processos e os resultados organizacionais, conforme estudos anteriores do campo: organizações

beneficiam-se com empregados engajados que buscam realizar seus objetivos, e, assim, possibilitam a criação de vantagens competitivas sustentáveis (ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2011; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI, 2012).

A Tabela 11 apresenta os dados referentes à dimensão *dedicação* de engajamento no trabalho. A dimensão *dedicação*, de modo geral foi percebida em um baixo nível pelos empregados da companhia pesquisada ( $\mu = 3,75$ ).

Tabela 11– Nível de dedicação dos funcionários da Cegás

Pergunta	Média	Desvio-padrão	Nível de dedicação
1. Considero meu trabalho cheio de significado e propósito	4,04	1,59	Moderado
2. Sou entusiasmado com meu trabalho	3,82	1,75	Baixo
3. Meu trabalho me inspira	3,46	1,59	Baixo
4. Tenho orgulho do trabalho que realizo	4,15	2,14	Moderado
5. Considero que meu trabalho é desafiador	3,32	1,77	Baixo
Média Geral de <i>dedicação</i>	3,75	1,63	Baixo

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação aos itens que compõem a dimensão *dedicação*, conforme se observa na Tabela 11, duas das cinco variáveis apresentaram médias entre 3,86 e 5,35. Dentre esses itens, destaca-se “Tenho orgulho do trabalho que realizo”, que apresentou o mais alto nível de concordância ( $\mu = 4,15$ ).

Ressalta-se, entretanto, que a maioria dos itens que compõem a dimensão *dedicação* foi percebida em nível baixo: “Sou entusiasmado com meu trabalho” ( $\mu = 3,82$ ), “Meu trabalho me inspira” ( $\mu = 3,46$ ) e “Considero que meu trabalho é desafiador” ( $\mu = 3,32$ ).

Ressalta-se que a dimensão *dedicação* configura-se como um fator emocional de senso de significância e desafio (YULITA; DOLLARD; IDRIS, 2017), contribuindo para melhorar o desempenho no trabalho.

Quanto à terceira dimensão do construto, *absorção*, os resultados são apresentados na Tabela 12. Assim como ocorreu na dimensão *dedicação*, foi encontrado, em geral, um baixo nível de *absorção* nos empregados da Cegás ( $\mu = 3,52$ ).

Tabela 12 – Nível de absorção dos funcionários da Cegás

Pergunta	Média	Desvio-padrão	Nível de absorção
1. O tempo voa enquanto estou trabalhando	4,23	1,83	Moderado
2. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor	3,21	1,95	Baixo
3. Fico feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho	4,17	1,84	Moderado
4. Fico absorvido com meu trabalho	3,46	1,85	Baixo
5. Sinto-me tão empolgado, que me deixo levar quando estou trabalhando	2,79	1,78	Baixo
6. É difícil desligar-me do meu trabalho	3,27	2,11	Baixo
Média Geral de Absorção	3,52	1,63	Baixo

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 12 exhibe as médias específicas de cada variável da dimensão *absorção* do engajamento no trabalho. A maioria dos itens – quatro dos seis – apresentou baixo nível de concordância, com destaque para “Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor” com a menor média ( $\mu = 3,21$ ).

Ressalte-se, contudo, que os itens “Fico feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho” ( $\mu = 4,17$ ) e “O tempo voa enquanto estou trabalhando” ( $\mu = 4,23$ ) foram percebidos em nível moderado pelos participantes da pesquisa.

Em suma, constata-se que a dimensão *absorção* recebeu a menor média ( $\mu = 3,52$ ) dentre as três dimensões do engajamento. Uma das características da *absorção* é a dificuldade do empregado de se desconectar do trabalho, um cognitivo de elevada concentração e *absorção* nas atividades (YULITA; DOLLARD; IDRIS, 2017). Encontrar nível baixo de *absorção* torna-se então um ponto relevante de atenção dos gestores da organização pesquisada.

Nesse contexto, em linhas gerais, pode-se inferir que há um baixo nível de engajamento no trabalho, evidenciando que os empregados têm baixa intensidade desse estado psicológico positivo.

A Tabela 13 exibe o resumo do nível de engajamento no trabalho e suas três dimensões.

Tabela 13 – Nível de engajamento dos funcionários da Cegás, por dimensão

Dimensão	Média	Desvio-padrão	Nível de Engajamento
Vigor	4,04	1,41	Moderado
Dedicação	3,75	1,63	Baixo
Absorção	3,52	1,63	Baixo
Média Geral de Engajamento	3,77	1,56	Baixo

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 13 sintetiza as médias gerais das três dimensões que compõem o engajamento no trabalho. A dimensão *vigor* se destaca como sendo a que apresentou a maior média ( $\mu = 4,04$ ) e a única a ser classificada em nível moderado. Essa dimensão configura-se como um fator comportamental e energético, representado por elevados níveis de energia e resiliência, conforme lecionam Schaufeli (2012) e Yulita, Dollard e Idris (2017).

Contudo, os baixos níveis de percepção das dimensões *dedicação* ( $\mu = 3,75$ ) e *absorção* ( $\mu = 3,52$ ) destacam-se como pontos merecedores de atenção por parte dos gestores da companhia pesquisada.

#### 4.4 Análise da relação entre percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho

Esta subseção visa atender diretamente aos objetivos deste estudo, que dizem respeito às relações entre percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho. Para tanto, foram empregadas as técnicas estatísticas correlação de Pearson e análise de regressão simples, considerando-se os parâmetros de Field (2009):  $\pm 0,1$  para efeito baixo,  $\pm 0,3$  para efeito moderado e  $\pm 0,5$  para efeito elevado.

A Tabela 14 evidencia os indicadores dos testes de correlação de Pearson realizados entre as três variáveis que conformam o engajamento no trabalho e a percepção de justiça procedimental.

Tabela 6 – Teste de correlação de Pearson para a relação entre a percepção de justiça procedimental e as dimensões de engajamento no trabalho

	Constructo	PJP	Vigor	Dedicação	Absorção
PJP	Correlação	1	,713	,590	,681
		-	,000	,000	,000
Vigor	Correlação	,713	1	,928	,936
	P-Valor	,000	-	,000	,000
Dedicação	Correlação	,590	,928	1	,902
	P-Valor	,000	,000	-	,000
Absorção	Correlação	,677	,936	,902	1
	P-Valor	,000	,000	,000	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os níveis de correlação entre as três dimensões de engajamento chamam a atenção. Todas as combinações apresentaram valores próximos a 1,00 (nível máximo de correlação). Interpreta-se que quanto mais alto for o nível de *vigor*, mais alto é o nível de *dedicação*, e vice-versa. Quanto mais alto for o nível de *vigor*, mais alto é o nível de *absorção*, e vice-versa. E quanto mais alto é o nível de *dedicação*, mais alto é o nível de *absorção*, e vice-versa.

Os resultados das correlações indicaram que a percepção de justiça procedimental apresentou associações estatisticamente significantes e positivas com as três dimensões de engajamento: *vigor* ( $r = ,713$ ;  $p = ,000$ ), *absorção* ( $r = ,681$ ;  $p = ,000$ ) e *dedicação* ( $r = ,590$ ;  $p = ,000$ ). Todas apresentaram relação em nível elevado, de acordo com parâmetros adotados por Field (2009).

Interpreta-se, então, que quanto mais alto for o nível de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho individual, mais elevados são os níveis de *vigor*, de *dedicação* e de *absorção* dos empregados da companhia.

Adicionalmente aos testes de correlação, foram realizados quatro testes de regressão linear simples, todos considerando a Percepção de Justiça Procedimental (PJP) como variável independente. Como variáveis dependentes, foram testadas:

*vigor* (Tabela 15), *dedicação* (Tabela 16), *absorção* (Tabela 17) e engajamento geral (Tabela 18).

Tabela 15 – Teste de regressão linear simples para relação entre Percepção de Justiça Procedimental (PJP) e vigor

Variáveis Independentes	Variável Dependente	Coef. (Beta)	T	p-valor	Força da Relação (Field, 2009)
PJP	Vigor	0,713	9,206	0,000	Forte

n = 84

R<sup>2</sup> = 50,8%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 15 demonstra que a variável independente (percepção de justiça procedimental) explica 50,8% da variância [R<sup>2</sup> = 0,508, F(84,750) = 177,75, p < 0,001] no *vigor* no trabalho dos colaboradores da Cegás.

Enquanto isso, a Tabela 16 evidencia que a dimensão *dedicação* é explicada por 34,9% de variância [R<sup>2</sup> = 0,349, F(43,891) = 177,75, p < 0,001] pela variável percepção de justiça procedimental.

Tabela 16 – Teste de regressão linear simples para relação entre Percepção de Justiça Procedimental (PJP) e dedicação

Variáveis Independentes	Variável Dependente	Coef. (Beta)	T	p-valor	Força da Relação (Field, 2009)
PJP	Dedicação	0,590	6,625	0,000	Forte

n = 84

R<sup>2</sup> = 34,9%

Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado do teste de regressão entre percepção de justiça procedimental e a dimensão *absorção* é apresentado da Tabela 17. Infere-se que a variável independente (percepção de justiça procedimental) explica 46,4% da variância [R<sup>2</sup> = 0,464, F(71,050) = 177,75, p < 0,001] da *absorção* no trabalho dos participantes da pesquisa.

Tabela 17 – Teste de regressão linear simples para relação entre Percepção de Justiça Procedimental (PJP) e absorção

Variáveis Independentes	Variável Dependente	Coef. (Beta)	T	p-valor	Força da Relação (Field, 2009)
PJP	Absorção	0,681	8,429	0,000	Forte

n = 84

R<sup>2</sup> = 46,4%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados mostram variações nos coeficientes das três dimensões de engajamento, sugerindo que a percepção de justiça procedimental pode impactá-las de maneiras sutilmente diferentes, porém todas de modo significativo, positivo e com grande intensidade.

Ademais, foi pesquisada, por meio de análise de regressão simples, a relação entre percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho (média geral). A Tabela 18 apresenta o resultado desse teste, e revela que a variável independente (percepção de justiça procedimental) explica 45,9% da variância [ $R^2 = 0,459$ ,  $F(69,524) = 177,75$ ,  $p < 0,001$ ] no engajamento no trabalho dos empregados da organização pesquisada.

Tabela 18 – Teste de regressão linear múltipla para relação entre Percepção de Justiça Procedimental (PJP) e engajamento no trabalho

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Variável Dependente</b>	<b>Coef. (Beta)</b>	<b>T</b>	<b>p-valor</b>	<b>Força da Relação (Field, 2009)</b>
PJP	Engajamento	0,677	8,338	0,000	Forte

n = 84

$R^2 = 45,9\%$

Fonte: Elaborada pelo autor.

No modelo apresentado (Tabela 18), a percepção de justiça procedimental se correlaciona significativamente e de modo positivo e forte com engajamento no trabalho.

Portanto, interpreta-se que quanto mais os trabalhadores percebem como justos os procedimentos adotados pela organização, mais eles tendem a se engajar no trabalho com mais intensidade. Ou seja, há impacto positivo e forte da percepção de justiça procedimental sobre o engajamento no trabalho.

Tais achados vão ao encontro de resultados de pesquisas anteriores (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; CHO; VASQUEZ, *et al.*, 2015) que afirmam que as percepções de justiça procedimental estão relacionadas a atitudes e comportamentos indivíduos que são relevantes para a organização, assim como a baixa justiça procedimental pode influenciar repulsas intelectuais e emocionais e comportamentos retaliatórios que se vinculam a ressentimentos e à falta de cooperação.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo atingiu seu objetivo principal, que consistiu em investigar a percepção de justiça nos procedimentos de avaliação de desempenho individual da Companhia de Gás do Ceará (Cegás) e sua relação com o engajamento no trabalho. Essa análise possibilitou uma melhor compreensão do impacto das práticas de justiça organizacional no engajamento dos funcionários, uma área de estudo que nos últimos anos tem sido alvo de crescente atenção (GREENBERG, 2011; MOWDAY; PORTER; STEERS, 2013).

Especificamente, analisou-se a relação entre a percepção de justiça procedimental e três aspectos fundamentais do engajamento no trabalho, definidos por Schaufeli *et al.* (2002): *vigor*, *dedicação* e *absorção*. Cada uma dessas dimensões do engajamento no trabalho foi avaliada em relação à percepção de justiça procedimental.

Os resultados deste estudo contribuíram para enriquecer o crescente acervo bibliográfico sobre justiça organizacional e engajamento no trabalho, fornecendo *insights* valiosos para a gestão da Cegás e para outras organizações interessadas em melhorar as práticas de justiça e engajamento no trabalho.

Os resultados obtidos por esta pesquisa indicaram, inicialmente, a existência de um baixo nível de percepção de justiça nos procedimentos de avaliação de desempenho individual na Cegás. Essa descoberta guarda sintonia com estudos anteriores segundo os quais as práticas percebidas como injustas podem gerar impactos negativos no engajamento e na motivação dos colaboradores (COLQUITT *et al.*, 2001; GREENBERG, 2011).

Os empregados da companhia percebem um baixo nível de justiça nos critérios adotados pela gestão organizacional, especialmente no que diz respeito à não participação dos colaboradores na definição dos critérios empregados na avaliação de desempenho individual. Essa constatação ressoa com os achados de Bies e Moag (1986), os quais argumentam que a participação dos empregados nas decisões relacionadas aos critérios de avaliação revela-se crucial para a percepção de justiça.

Conforme achados de pesquisas anteriores na área de justiça organizacional, essa percepção de baixo nível de justiça tende a desencorajar a conformidade dos

colaboradores com as diretrizes passadas pela organização, e a estimular atitudes e comportamentos retaliatórios (SKARLICKI; FOLGER, 1997). Assim, esta pesquisa reafirma a importância de práticas de avaliação de desempenho justas, como forma de garantir o bem-estar e o engajamento dos empregados.

Com relação ao nível de engajamento dos empregados da organização em estudo, foi constatado que, de maneira geral, é baixo. Isso está alinhado com as descobertas de Schaufeli *et al.* (2002), segundo as quais a falta de engajamento dos colaboradores é vista como um problema nas organizações, o que pode afetar a produtividade e a satisfação no trabalho.

Das três dimensões que compõem o construto engajamento no trabalho – *vigor*, *dedicação* e *absorção* –, a primeira se destacou como a dimensão percebida com mais intensidade, embora ainda em um nível moderado. Isso é consistente com a pesquisa de Bakker, Schaufeli e Salanova (2006), que descreve o *vigor* como uma importante fonte de engajamento no trabalho.

As dimensões *dedicação* e *absorção*, por outro lado, foram percebidas em níveis baixos pelos funcionários. Isso se alinha com as descobertas de Salanova *et al.* (2014), os quais argumentam que a *dedicação* e a *absorção* são aspectos fundamentais do engajamento no trabalho, e que sua ausência pode ter consequências negativas para a organização e o indivíduo.

As organizações com baixo nível de engajamento tendem a inibir a emergência de estados psicológicos positivos e o desejo dos indivíduos de contribuir para a continuidade e o sucesso empresarial (KAHN, 1990). Portanto, os resultados desta pesquisa reafirmam a importância do engajamento no trabalho para a saúde organizacional e individual.

O modelo de correlação testado evidenciou correlações significantes e positivas entre percepção de justiça procedimental e as três dimensões de engajamento no trabalho. Portanto, conclui-se que a percepção de justiça tem coeficientes positivos e significativos com *dedicação*, *absorção* e *vigor*, sugerindo que os colaboradores que percebem os processos do seu ambiente de trabalho como justos têm mais probabilidade de estar engajados, assim como os que percebem injustiças procedimentais tendem a um nível mais baixo de *vigor*, de *dedicação* e de *absorção*. Foi encontrado também que essas três dimensões têm elevado nível de correlação entre si.

Os resultados aqui explicitados têm implicações importantes para a teoria e para a prática. Em termos teóricos, os achados enriquecem a literatura sobre percepção de justiça organizacional e engajamento no trabalho, mostrando a complexidade da relação entre esses dois construtos.

Em termos práticos, os achados sugerem que promover a percepção de justiça no local de trabalho pode ser uma medida eficaz para aumentar o engajamento dos colaboradores, com consequentes benefícios para satisfação, comprometimento, desempenho e retenção de talentos. A organização pesquisada pode utilizar os resultados do presente estudo como suporte para elaboração de medidas que fortaleçam ainda mais a percepção de justiça da sua avaliação de desempenho e o engajamento dos seus empregados, em especial nas dimensões que apresentaram as menores médias, visando otimizar resultados e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços ofertados.

A principal limitação deste estudo está relacionada à não consideração das dimensões de justiça interacional e justiça distributiva no teste das relações com as dimensões de engajamento. Embora tenha sido abordada a percepção de justiça procedimental, é importante destacar que outras dimensões de justiça organizacional, como a justiça distributiva e a justiça interacional, podem ter efeitos distintos sobre as dimensões *vigor*, *dedicação* e *absorção* (COLQUITT *et al.*, 2001; MOOWY; NEWTON; LING, 2011).

A justiça distributiva diz respeito à percepção de equidade nas recompensas e benefícios distribuídos pela organização, enquanto a justiça interacional está relacionada à forma como as pessoas são tratadas nas interações diárias no ambiente de trabalho (COLQUITT *et al.*, 2001). Ambas as dimensões podem influenciar o engajamento no trabalho de maneiras diferentes, e sua inclusão na análise poderia fornecer uma compreensão mais abrangente das relações entre percepção de justiça e engajamento no trabalho.

Portanto, futuras pesquisas devem considerar a inclusão dessas dimensões adicionais de justiça organizacional, para analisar seu impacto nas dimensões de engajamento. Isso possibilitará uma visão mais completa das complexas relações entre percepção de justiça e engajamento no trabalho, contribuindo para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam o engajamento dos empregados na organização.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, H.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo? El rol de la confianza organizacional. **Ciencia y Trabajo**, v. 13, n. 41, p. 125-134, 2011. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?sequence=1>,
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. *In*: L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (pp. 267-299). New York: Academic Press, 1965.
- ALEXANDER, S.; RUDERMAN, M. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. **Social Justice Research**, v. 1, n. 1, p. 177-198, 1987.
- ARYEE, S.; BUDHWAR, P. S.; CHEN, Z. X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.
- ASSMAR, E. M. L.; 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. DOI: 10.1590/S0102-79722005000300019
- AVEY, J. B.; WERNING, T. S.; LUTHANS, F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 44, n. 1, p. 48-70, 2008. DOI: 10.1177/0021886307311470
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Work engagement: introduction. *In*: A. B. Bakker e M. P. Leiter (Eds.), **Work engagement: a handbook of essential theory and research** (pp.1-9). New York: Psychology Press, 2010.
- \_\_\_\_\_ ; SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Burnout and work engagement: an intensive longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 165-174, 2006.
- BAPTISTA, A. A. S.; GONÇALVES, R. M. F. Google Forms como ferramenta de coleta de dados em pesquisas acadêmicas. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 25-37, set.-dez. 2016.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. *In*: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard e M. H. Bazerman (Ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. p. 43-55.
- BROWN, T. **Confirmatory factor analysis for applied research**. 2nd ed. New York Guilford Press, 2015.
- BYRNE, B. M. Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. **Multivariate Applications Series**, v. 396, n. 1, p. 73-84. New York: Taylor & Francis Group, 2010.

CARMO, J. G. M.; GUIMARÃES, L. V. M.; CAEIRO, M. Prazer e sofrimento no trabalho: vivências de mulheres soldados da PMMG. **Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 1278-1322, 2017.

CARVALHO, Virgínia A. Menezes de Lucena; CALVO, Bernardino Fernández; MARTÍN, Lorenzo Hernández; CAMPOS, Francisco Ramos; CASTILLO, Israel Contador. Resiliência y el modelo Burnout – engajamento en cuidadores formales de ancianos. **Journal Psicothema Behavior**, v. 18, n. 4, p. 791-796, 2006.

CHIAZOTTI, Antônio. Pesquisas qualitativas em ciências humanas e sociais: evoluções e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, 2003.

CHIUZI, R. M. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 425-445, 2001.

DAL VESCO, Delci; BEUREN, Ilse Maria; POPIK, Fabiane. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, set.-dez. 2016.

DALANHOL, Natália dos Santos; FREITAS, Clarissa Pinto Pizarro de; MACHADO, Wagner de Lara; HUTZ, Cláudio Simon; VAZQUEZ, Ana Cláudia Souza. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. **Psico**, Porto Alegre, v. 48, n. 2, p. 109-119, 2017.

DECONINCK, J. B.; STILWELL, C. Dean. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 225-231, 2004.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras: identidades, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1999.

DISTEFANO, C.; MORGAN, G. B. A comparison of diagonal weighted least squares robust estimation techniques for ordinal data. **Structural Equation Modeling**, v. 21, n. 3, p. 425-438, 2014. DOI: 10.1080/10705511.2014.915373

FARIAS, Thaigor; BECKER, Deisi Viviani; RISS, Luciana A. Autoavaliação de desempenho dos colaboradores de uma cooperativa no Rio Grande do Sul. **Revista Palotina de Administração**, v. 4, n. 1, p. 23, 2017.

FEKETE, Milan; ROZEMBERG, Igor. The practical model of employee performance evaluation. **Management, Knowledge & Learning**, v. 1, n. 1, p. 141-149, 2014.

FERREIRA, M.; VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B.; MOURÃO, L.; PORTO, J.; CHINELATO, R.; NOVAES, V. P.; PEREIRA, M. M. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, v. 21, n. 4, p. 435-445, 2016. DOI: 10.5935/1678-4669.20160042

FIELD, A. P. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução de Lorí Viali. – 2.ed. – Porto Alegre Artmed Editora, 2009.

FIELDS, D.; PANG, M.; CHIU, C. Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 6, p. 547-562, 2000.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 115-130, 1989.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed., 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMIDE JÚNIOR, S. Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

\_\_\_\_\_; LIMA, D. M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. *In*: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA, 26., 1996, Ribeirão Preto. **Resumos de comunicações científicas**. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1996.

GREENBERG, J. A social influence model of employee theft: beyond the fraud triangle. **Journal of Business Ethics**, v. 12, n. 3, p. 216-228, 1993.

\_\_\_\_\_. **Behaviour in organizations**. 10. ed. Pearson: Global Edition, 2011.

\_\_\_\_\_. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

\_\_\_\_\_. Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the mean justify the ends? **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 1, p. 55-61, 1987.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. São Paulo, Bookman Editora, 2009.

HOYLE, R. H. **Handbook of structural equation modeling**. 2. ed. New York. Guilford Press, 2023.

HUTZ, C. S. **Avaliação em psicologia positiva**. E. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2014.

JACQUES, Flávia Verônica Silva; RASIA, Kátia Arpino. Avaliação de desempenho organizacional: uma reflexão sobre o desempenho dos gestores. **SINERGIA – Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 20, n. 2, p. 59-72, 2016.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAUR, Mandeep; SINGH, Kanwarpreet; AHUJA, Inderpreet Singh. "An evaluation of the synergic implementation of TQM and TPM paradigms on business performance," **International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited**, vol. 62(1), pages 66-84, 2013.

KULIKOWSKI, K. Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool: a literature review. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, v. 30, n. 2, p. 161-175, 2017. DOI: 10.13075/ijomh.1896.00947

LANGEVIN, Pascal; MENDOZA, Carla. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 209-222, 2013.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *In*: K. Gergen, M. Greenberg e R. Willis (Orgs.). **Social exchange: new advances in theory and research**. New York: Plenum Press, 1980.

LI, C. H. Confirmatory factor analysis with ordinal data: comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. **Behavioral Research Methods**, v. 48, n. 3, p. 936-949, 2016. DOI: 10.3758/s13428-015-0619-7

LIND, E. A.; TYLER, T. R. **The social psychology of procedural justice**. New York: Plenum, 1988.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 33, 1969.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAGNAN, E. S.; VASQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

\_\_\_\_\_;LIMA, M.; TOSE, S. **Avaliação de desempenho humano**. 2.ed. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2012.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

\_\_\_\_\_; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. **Maslach burnout inventory manual**. 3. ed. Palo Alto CA: Consulting Psychology Press, 1996

MASTERSON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000.

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, p. 111-130, 2003.

MERCALI, G. D.; COSTA, S. G. Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, p. 1-28, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eramg190081

MOOWY, S.; NEWTON, T.; LING, J. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 654-667, 2011.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages**: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, Press, 2013.

MUNARETTO, Lorimar Francisco. **Avaliação de desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação**: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho. 2013. Tese de Doutorado em Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1967.

OLIVEIRA, D. D. F.; FERREIRA, M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 33, n. 4, p. 747-755, 2016. DOI: 10.1590/1982-02752016000400017

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

PEREIRA, J. B. C. A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade. 2008b. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil, 2008b.

PINHO, Márcio Gonçalves de; BAIDYA, Tara Keshar Nanda; DALBEM, Marta Correa; SALVINO, Eduardo Henrique de Sousa. A política de recompensa e promoção influencia a motivação do trabalhador?. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 395-409, 2018.

PIRES, J. G.; NUNES, M. F.; NUNES, C. H. S. S. Instrumentos baseados em psicologia Positiva no Brasil: uma revisão sistemática. **Psico – USF**, Bragança Paulista, v. 20, n. 2, p. 287-295, mai./ago. 2015.

POCINHO, M.; PERESTRELO, C. X. Um ensaio sobre burnout, engagement e estratégias de coping da profissão docente. **Educação e Pesquisa**, v. 37, n. 3, p. 513-528, 2011.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 6. ed. São Paulo: LTR, 2005.

PORTO-MARTINS, P. C.; MACHADO, P. G. B.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engagement no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal**, v. 25, n. 3, p. 629-643, 2013.

RAYKOV, T. Estimation of composite reliability for congeneric measures. **Applied Psychological Measurement**, v. 21, n. 2, p. 173-184, 1997.

REGO, A. **Justiça organizacional**: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*. 2000.a.v. XIV. p 285-307 - Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

REIS, Gabrieli Orcelli dos. **Avaliação de desempenho**: o atual desafio das empresas. 2016. 20 f. Artigo (Pós-graduação em Gestão de Talentos e Comportamento Humano) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE – Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.

RIBEIRO, I. S.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e engajamento no trabalho: um estudo com servidores públicos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 21, n. 1, p. 68-81, 2019.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010a.

ROCHA, Rafaela Vilela da. **Metodologia iterativa e modelos integradores para desenvolvimento de jogos sérios de treinamento e avaliação de desempenho humano**. 2014. 237 f. Tese Doutorado em Ciência da Computação -- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.

RORATTO, Rodrigo; ANTUNES, Helenise Sangoi; RECHIA, Marijane; CHANSIS; Loiva Isabel; PASSOS, Waldemar Ferreira dos. Um modelo para a análise do desempenho organizacional de uma instituição pública de ensino superior. *In*:

COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19., Florianópolis. **Anais UFSC**, 2019.

ROSSI, E. Z. **Método de pesquisa em psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2010.

RUPP, D. E.; CROPANZANO, R. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 89, n. 1, p. 925-946, 2002.

SALANOVA, M.; DEL LIBANO, M.; LLORCA, J. G. B.; SCHAUFELI, W. B. Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. **Stress and Health**, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2014.

\_\_\_\_\_; SCHAUFELI, W. B. **El engagemento en el trabajo**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; LLORENS, S.; PEIRO, J. M.; GRAU, R. Desde el 'burnout' al 'engagement': ¿Una nueva perspectiva? [From 'burnout' to 'engagement': A new perspective?] **Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones**, v. 16, n. ?, p. 117-134, 2000.

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

SCHAUFELI, W. B.; MARTÍNEZ, I. M.; MARQUÉS-PINTO, A. M.; SALANOVA, M.; BAKKER, A. B. **Burnout and engagement in university students**: a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 33, p. 464-481, 2002.

SCHAUFELI, W. B. Engaging leadership in the job demands-resources model. **Career Development International**, v. 1, n. 1, p. 446-463, 2015. DOI: 10.1108/CDI-02-2015-0025

\_\_\_\_\_. Work engagement: what do we know and where do we go? **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 3-10, 2012.

\_\_\_\_\_; BAKKER, A. B. The conceptualization and measurement of work engagement. In: A. B. Bakker e M. P. Leiter (Eds.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research** (pp. 10-24). New York: Psychology Press, 2010.

\_\_\_\_\_; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SELIGMAN, M. E. P.; STEEN, T. A.; PARK, N.; PETERSON, C. Positive psychology progress empirical validation of interventions. **Tidsskrift For Norsk Psykologforening**, v. 42, n. 1, p. 874-884, 2005.

SILVESTRE, Darlyenne Mirelly Tenório. Avaliação de desempenho no Clube de Orientação Potiguar na percepção de seus integrantes. 2021. Trabalho de

Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 147-154, 2014.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434, 1997.

SOTOMAYOR, M. **O poder dos valores: ética e educação**. São Paulo: Editora Vozes, 2007.

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

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. **Educar**, Curitiba, v. 1, n. 22, p.17-49, 2003.

STANK, Cristine. Avaliação de desempenho baseada em competências: um estudo em uma escola de Caxias do Sul. 2017. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 5. ed. New York: Allyn and Bacon, 2007.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abril 1996.

THAVAKUMAR, D.; EVANGELINE, S.J. The influence of involvement and participation, compensation, communication and work-life balance on employee engagement: a case of insurance companies in Batticaloa District. *International Journal of Multidisciplinary Studies*, v. 3, p. 71, 2016. DOI: 10.4038/ijms.v3i1.84.

VASQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. M.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFER, A. C. Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015.

WENTZEL, D. R. Social-moral responsibility in preadolescents: interrelations of domain, reasoning, and overall judgments. **Journal of Educational Psychology**, v. 90, n. 3, p. 397-409, 1998.

YULITA, Y.; DOLLARD, M. F.; IDRIS, M. A. Climate congruence: how espoused psychosocial safety climate and enacted managerial support affect emotional exhaustion and work engagement. **Safety Science**, v. 96, n. 1, p. 132-142, 2017. DOI: 10.1016/j.ssci.2017.03.023

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

\_\_\_\_\_ ; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

Esta pesquisa faz parte da dissertação de mestrado intitulada **PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS NATURAL DO NORDESTE E SUA RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO NO TRABALHO**, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará. A pesquisa tem por objetivos (1) analisar a relação entre percepção de justiça procedimental e *vigor* no trabalho; (2) analisar a relação entre percepção de justiça procedimental e *dedicação* no trabalho; e (3) analisar a relação entre percepção de justiça procedimental e *absorção* no trabalho;

O respondente do questionário não é identificado, e os resultados obtidos serão conhecidos através da média obtida nas respostas. Obrigado pela sua colaboração!

#### PERFIL DO RESPONDENTE

Qual sua faixa etária? (anos)

18 a 25  26 a 35  36 a 45  46 a 55  mais de 55

Qual seu sexo/gênero?

Masculino  Feminino

Qual sua escolaridade?

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Pós-graduação

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Qual o seu tempo de empresa? (em anos completos)

menos que 1  1 a 3  4 a 10  11 a 20  mais de 20

Você exerce função de chefia na Cegás?

Sim  Não

**Sobre os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual** adotada na Cegás, assinale o quanto você concorda com cada uma das seis afirmações a seguir, utilizando esta escala:

0 = Discordo totalmente; 1= Discordo moderadamente;

2 = Discordo levemente; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo levemente;

5= Concordo moderadamente; 6 = Concordo totalmente.

Sobre a Avaliação de Desempenho Individual adotada na Cegás...

1	A empresa onde trabalho utiliza regras bem definidas	0	1	2	3	4	5	6
2	A empresa onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6
3	A empresa onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões usufruam de vantagens pessoais	0	1	2	3	4	5	6
4	A empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas	0	1	2	3	4	5	6
5	A empresa onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras	0	1	2	3	4	5	6
6	A empresa onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos	0	1	2	3	4	5	6

Fonte: Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos – EPJP

## APÊNDICE B – Utrech Work Engagement Scale (UWES)

Vasquez *et al.*  
(2015)

Leia atentamente as 17 frases dispostas abaixo, e, em relação a cada uma delas, assinale a resposta que corresponde à frequência com que você mais se identifica em seu trabalho. Cada questão deve ser respondida com um **X** em apenas uma das opções.

Por favor, não deixe nenhuma questão em branco.

Não existem **respostas certas** ou **erradas**.

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Com Muita Frequência	Sempre				
0	1	2	3	4	5	6				
Nunca	Poucas vezes no ano ou menos	Uma vez no mês ou menos	Algumas vezes no mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todo dia				
				0	1	2	3	4	5	6
1. No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia										
2. Considero meu trabalho cheio de significado e propósito										
3. O tempo voa enquanto estou trabalhando										
4. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor										
5. Sou entusiasmado com meu trabalho										
6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor										
7. Meu trabalho me inspira										
8. Tenho vontade de ir ao trabalho quando me levanto pela manhã										
9. Fico feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho										
10. Tenho orgulho do trabalho que realizo										
11. Fico absorvido com meu trabalho										
12. Posso me manter trabalhando por períodos muito longos										
13. Considero que o meu trabalho é desafiador										
14. Sinto-me tão empolgado, que me deixo levar quando estou trabalhando										
15. Consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho										
16. É difícil desligar-me do meu trabalho										
17. Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo										

**Muito obrigado pela  
colaboração!**