

Percepção de Justiça Distributiva e de Procedimentos na Gestão do Trabalho em Organizações

ANGEL SILVERIO FERREIRA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
angelferreirav8@hotmail.com

MARCO ANTONIO COSTA DA SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
jtemda@yahoo.com.br

LEONEL CEZAR RODRIGUES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
leonelcz@gmail.com

TELMA ROMILDA DUARTE VAZ

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
trdvaz@yahoo.com.br

GERALDINO CARNEIRO DE ARAÚJO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
geraldino.araujo@gmail.com

Percepção de Justiça Distributiva e de Procedimentos na Gestão do Trabalho em Organizações

1. Introdução

De forma geral, trabalhadores em suas relações de trabalho, avaliam cognitivamente seus investimentos e as recompensas que vão alcançar nestas relações. Os primeiros estudos sobre os determinantes ou antecedentes que levariam os trabalhadores a perceberem como justa a retribuição de recompensas a qual tinham direito foram produzidos na década de 1970 (RAWS, 1971; THIBAUT; WALSKER, 1975).

O aspecto importante que norteou os estudos da década de 1970 e 1980 foi a procura dos pesquisadores pelo poder de predição da percepção de justiça de distribuição sobre o desempenho. Os estudos mostraram que os trabalhadores com maior percepção de que a retribuição recebida no ambiente de trabalho, de acordo com seu esforço no alcance dos objetivos, eram os trabalhadores com melhor desempenho (GOMIDE, JR, 2001; GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008).

Na década de 1990 e 2000 os estudos sobre justiça nas recompensas foram ampliados no sentido de verificar não apenas a capacidade de distribuição de recompensas em relação às expectativas dos empregados, mas também de verificar a percepção dos trabalhadores sobre a justiça de procedimentos que são utilizados pelas empresas antes da distribuição, envolvendo fatores como regras, participação, representatividade dos empregados nas decisões sobre os procedimentos, estabelecimento de padrões éticos e morais nos procedimentos (LEVENTHAL, 1980). Os pesquisadores passaram a se debruçar sobre questões anteriores a distribuição evidenciando que a justiça de procedimentos é grande preditora de comportamentos no ambiente de trabalho (LEVENTHAL, 1980; GOMIDE JR, 1999; REGO, 2000a; FILENGA; SIQUEIRA, 2006; GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2008).

Atualmente, as relações entre percepções de justiça no trabalho com justiça distributiva e justiça de procedimento ainda constituem um importante tema a ser investigado, evidenciando que a construção de percepções individuais e coletivas a respeito de premissas de justiça aplicados por organizações de toda natureza pode influenciar os compromissos dos empregados com os resultados organizacionais. Considerando os aspectos apresentados, a pesquisa teve como objetivo descrever e analisar as percepções de justiça distributiva e justiça de procedimentos observada por universitários

A pesquisa é de natureza quantitativa e descritiva. Para levantamento dos dados utilizou-se o método *survey* com aplicação de questionário. O Universo da pesquisa foi composto por 1700 acadêmicos universitários. A pesquisa revelou que os universitários têm baixo nível de percepção em relação justiça distributiva e justiça de procedimentos das empresas em que trabalham. O resultados sugerem que as empresas que oferecem algum tipo de remuneração variável conseguem alcançar níveis mais altos de percepção de justiça.

2. Revisão da Literatura

2.1 Conceito de Justiça

O termo justiça é bastante amplo e aplicado em varias áreas de conhecimento, comportando inúmeras interpretações. Diante da riqueza e pluralidade de definições o significado de justiça a ser discutido neste artigo é o de valor a ser realizado, isto é, de justiça como um valor inerente às relações interpessoais, aqui, no que concerne às recompensas em âmbito trabalhista.

Em sentido próprio e estrito, justiça significa a virtude ou a vontade de dar a cada um o que lhe é devido, segundo uma igualdade (MONTORO, 2009). A rigor só podem ser justas

ou injustas as ações humanas. Entre as múltiplas significações de justiça, Montoro (2009) apresenta duas fundamentais: uma subjetiva e outra objetiva. A justiça subjetiva é uma qualidade subjetiva do indivíduo que se traduz na vontade constante de dar a cada um o que é seu, enquanto a justiça vista de forma objetiva seria a realização de uma ordem social justa. (NUNES, 2009).

As discussões modernas costumam encarar a classificação de justiça sob dois aspectos, o formal e o material. Sob o aspecto formal a justiça é definida como “um valor ético-social de proporcionalidade em conformidade com o qual, em situações bilaterais normativamente reguladas, exige-se a atribuição a alguém daquilo que lhe é devido” (FERRAZ JUNIOR, 2008, p. 328). Do aspecto formal deriva-se o aspecto material, com enfoque mais subjetivo e estrito, justiça é mais especificamente a determinação *daquilo* que é devido a cada um, isto é, a justiça material abrange e define o quinhão a quem o é devido por direito.

A questão da justiça no ambiente das organizações foi fortemente influenciada pelas pesquisas de Homans (1958) que afirmou que o comportamento social se estabelece a partir de trocas de bens materiais e não materiais. A partir desse conceito, Adams (1963a, 1963b, 1965) desenvolveu a teoria da iniquidade afirmando que em situações onde o indivíduo percebe desigualdade na relação entre os investimentos pessoais que realiza e os resultados alcançados, sua tendência é procurar reduzir a tensão e o desconforto decorrentes dessa situação. Para isso o indivíduo busca reorganizar suas percepções sobre os elementos da envolvidos na situação para que seja possível alterar investimentos pessoais ou resultados, mudando a base de comparação, ou ainda, a própria situação que está gerando o conflito.

Ao discutir justiça no ambiente organizacional, Raws (1997) faz referência a um contrato social que engloba e pressupõe as formas de relacionamentos e interações sociais estruturados com base em acordos econômicos ou políticos. O autor explica que a noção de justiça no ambiente organizacional implica em cooperação social, seus direitos e deveres, bem como vantagens e encargos.

Para Raws (1997, 1971) a justiça tem como objeto principal analisar, avaliar e explicar a forma como organizações públicas e privadas distribuem os direitos e deveres e como determinam a divisão das vantagens alcançadas com a cooperação social. Nessa perspectiva de justiça as organizações definem os direitos e deveres dos empregados e influenciam seus projetos de vida, de forma mais específica, o bem estar econômico que esses trabalhadores podem almejar.

2.2 Percepção de justiça

O termo percepção assume diferentes significados que, de acordo com o sentido, são englobados em dois grandes grupos: tanto pode assumir significado mais econômico de recebimento, arrecadação, ganho etc., como pode assumir significado mais psicológico de interpretação, compreensão, discernimento, noção, cognição e etc. Este último significado será o adotado nesta pesquisa. Pela característica de alteridade da justiça, não se pode receber ou arrecadar a própria justiça. O que se pode é receber ou arrecadar algo em uma relação de justiça, isto é, de modo justo. Neste plano, o termo justiça sempre se refere ao modo como ocorre a relação de troca de dois objetos entre dois indivíduos e assume, portanto, a posição de alvo da percepção humana. Assim, a percepção de justiça nas recompensas é uma cognição da justiça na relação entre empregado e empregador na qual os objetos trocados são o trabalho e as recompensas.

Robbins define a percepção como “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente.” (ROBBINS, 2005, p. 104). O autor afirma que embora seja possível que todos os trabalhadores de uma empresa a vejam como um ótimo local para trabalhar (condições de trabalho, boa remuneração etc.), é muito raro que tal unanimidade aconteça, pois as pessoas

olham para uma mesma coisa e cada uma percebe de maneira diferente. Isto acontece porque uma série de fatores opera para moldar e, por vezes, distorcer a percepção. Segundo o autor os fatores que influenciam e afetam a percepção podem estar no observador, no objeto alvo da percepção, ou no contexto da situação em que se dá a percepção.

Assim, a percepção depende não apenas de condições internas e subjetivas do indivíduo como, por exemplo, suas aptidões de observação e sua cultura. A percepção depende também de condições externas ao indivíduo, estas podem estar no próprio objeto da observação, bem como no contexto da situação em que o objeto é percebido. (SIQUIERA, 1995; ROBBINS, 2005; GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008).

Nessa linha de raciocínio, pode-se supor que uma remuneração baixa pode ser percebida pelo trabalhador como justa em momento de crise econômica, entretanto, pode ser percebida como injusta em momento de economia próspera. O observador (trabalhador) e o alvo (remuneração) não mudaram, mas a percepção pode mudar porque o contexto é diferente.

Lópes (2009) que a percepção é um conjunto de sensações diretamente relacionado com os estímulos que a produziram, no qual *sensação* é a denominação da impressão psíquica mais simples que se pode ter. A percepção resulta da união destas sensações, sendo que, as sensações e suas correspondentes percepções processam-se simultaneamente.

A percepção feita pelo empregado acerca da justiça nas recompensas trabalhistas é um conjunto de sensações resultantes não apenas da própria remuneração em si, mas também da relação entre a remuneração e o trabalho realizado, das regras e condições de trabalho, do mercado de trabalho, enfim, de todo o contexto em que os próprios trabalhadores estão inseridos. Portanto, este contexto não se limita apenas à parte do ambiente interno das empresas, mas se estende ao total dos ambientes com os quais os trabalhadores convivem e dos quais recebem estímulos sensoriais que se transformam em sensações e, por último, percepções (LÓPES, 2009).

Atualmente, a percepção é considerada como algo mais do que um conjunto resultante da simples soma de sensações. Toda percepção supõe uma experiência psíquica complexa na qual se fundem elementos intelectuais, afetivos e conativos (de força de vontade), para constituir um ato psíquico dinâmico. Sabe-se, também, que as figuras ou formas constituídas pelo agrupamento dos elementos percebidos, são essencialmente subjetivos, e como tais pessoais.

Segundo Robbins (2005), a percepção é importante para o estudo do comportamento organizacional porque o comportamento das pessoas baseia-se, não na realidade em si, mas em suas percepções da realidade. O autor afirma que “O mundo importante para o comportamento é o mundo na forma em que é percebida”(ROBBINS, 2005, p. 104).

No ambiente organizacional, que caracteriza uma sistema social complexo (DAVIS E NEWSTROM, 1989; SIQUEIRA (1995), o comportamento social dos empregados, entendido também definidos como troca, implica que os empregados (de todas os tipos de organizações produtivas) vão auferir salários e outras tipos de vantagens financeiras e vão oferecer em troca, trabalhos e outros tipos de contribuições. A troca econômica pode se dar contratos formais ou sociais, bem como pela ausência de contratos formais, sendo nesse caso baseada em confiança e respeito na relação empregado e organização (SIQUEIRA, 1995).

Conforme destaca Palazolli (2000) um aspecto subjacente ao conceito de troca econômica e/ou social que envolve o empregado é a retribuição, compreendida como reciprocidade, e a preocupação da organização, oferecendo suporte ao empregado para que alcance bem-estar. Cabe ressaltar que o comportamento dos empregados em relação às trocas econômicas e sociais depende diretamente da percepção que os empregados têm, na apenas da retribuição, mas também, da percepção de justiça nesse processo de troca (SIQUEIRA, 1995, PALAZOLLI, 2000; ROBBINS, 2005; GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008).

Segundo Siqueira (2008), os estudos sobre as percepções de justiça em ambientes organizacionais têm demonstrado que as percepções de justiça de distribuição e de justiça dos procedimentos são poderosos determinantes dos vínculos entre o empregado e a organização.

2.3 Justiça distributiva e justiça de procedimentos

A justiça distributiva é inerente à relação do todo para com as partes, “Diz-se que a justiça é *distributiva*, quando o Estado participa em um de seus polos, impondo encargos, ou atribuindo vantagens.” (NADER, 2010, p. 73).

A justiça distributiva diz respeito àquilo que o todo deve às partes considerando-se a situação de igualdade ou desigualdade em que as partes se encontram. Não seria desarrazoado, portanto, dizer que é justo que quem trabalhe, se esforce e/ou produza mais em uma organização tenha direito de ser tratado de forma diferente dos demais por meio das recompensas trabalhistas. Assim a situação de desigualdade criada pelo maior esforço do indivíduo seria justamente equilibrada pelo maior recompensa recebida.

Segundo Montoro (2009), as empresas têm obrigações de justiça distributiva em relação aos seus membros, que decorrem do caráter institucional e comunitário que as mesmas vêm assumindo nas transformações do Direito moderno. Na definição do autor “justiça distributiva é a virtude pela qual a comunidade dá a cada um de seus membros uma participação no bem comum, observada uma igualdade proporcional ou relativa.” (MONTORO, 2009, p. 216).

A justiça distributiva no ambiente organizacional trata da percepção de justiça dos trabalhadores em relação às retribuições alcançadas junto a organização em contrapartida aos esforços empreendidos.

Muitos estudo foram produzidos no sentido de mostrar a existência de relações e correlações fortes na percepção de justiça de distribuição e variáveis organizacionais, como por exemplo, rotatividade, absenteísmo, satisfação, comprometimento organizacional, dentre outras (DELA COLETA; SIQUEIRA, 1986). Alguns estudo mostraram por exemplo que a percepção de equidade tinha grande capacidade de explicação para o absenteísmo e rotatividade (DITRICH; CARREL, 1979). Nesse estudo, os autores evidenciaram que empregados que faltavam muito ao trabalho ou que se desligavam das empresas onde trabalhavam eram os que não percebiam equidade na distribuição dos salários e promoções.

Moorman (1991) mostrou existir correlação entre justiça distributiva e satisfação no ambiente de trabalho. Paz (1993) observou correlações entre justiça distributiva e avaliação de desempenho de funcionários públicos de empresa estatal. Já os trabalhos de With e Wilson (1990) e With e Broach (1992) evidenciam a existência de correlações entre justiça distributiva com salários e benefícios. Os estudo desses pesquisadores mostraram que os empregados com maiores níveis de percepção de justiça distributiva no trabalho eram que também tinham maior nível de satisfação com as empresas onde trabalhavam, bem como alimentavam expectativas mais positivas sobre os retornos.

Os estudos de Dela Coleta e Siqueira (1986) sugerem que a justiça distributiva influência na atitude dos empregados em seu modo de pensa e agir. Quando apresentados a situações de iniquidade no trabalho e sendo sub ou super recompensados em relação à tarefa que estavam desempenhando os resultados mostraram que os empregados super recompensados queriam contribuir mais, não diminuir os seus resultados, tentar convencer os colegas a aumentar os investimentos, ajudando se o colega se for preciso, e por fim, não aceitando que o colega abandonasse o trabalho (DELA COLETA; SIQUEIRA, 1986).

Rego (2000a, 2001, 2002), em seus estudos sobre justiça distributiva, destaca que os empregados que percebem iniquidade nas recompensas recebidas podem apresentar resultados inferiores ao desejado pela empresa onde trabalham, tais como: insatisfação, desempenho

individual e organizacional insatisfatório, maior rotatividade, maior absenteísmo e menor nível de cooperação além das atribuições e tarefas e responsabilidades do próprio cargo.

Se por um lado a justiça distributiva é importante variável que influencia os resultados organizacionais, devendo às organizações criar condições para que o ambiente seja mais justo, por outro, os procedimentos utilizados pelas empresas se mostraram tão importantes quanto a distribuição na percepção dos empregados.

O conceito da justiça de procedimentos, também conhecida como justiça procedimental ou justiça processual, foi introduzido na literatura por Rawls (1971) com a ideia de que a justiça possuiria dois aspectos a serem levados em consideração: o procedimento e a distribuição. De acordo com Assmar et al (2005, p.444) a “Justiça Distributiva se refere ao conteúdo das distribuições, a justiça dos resultados alcançados, e a justiça processual, diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições”.

De acordo com Rawls (1971) a justiça de procedimentos constituía critérios que significavam “pré-condições” para que distribuição de recompensas fosse percebida justa. Para o autor, a justiça dos procedimentos é definida como a escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição. Conforme o autor, um critério de distribuição de bens seria, em princípio, justo quando precedido por procedimentos de escolha honestos. Procedimentos honestos, seriam tentativas de determinar regras básicas, mutuamente aceitáveis, para que as instituições pudessem deliberar. Procedimentos honestos seriam concebidos por uma sociedade que perceba nas regras de conduta o papel de amálgama no alcance da cooperação social e que teriam como objetivo maior determinar a divisão de vantagens e assegurar um acordo para a partilha correta (RAWS, 1971).

Um dos estudos mais importantes sobre justiça de procedimentos foi feito por Leventhal (1980) que afirmou que os procedimentos seriam percebidos justos quando atendessem a seis condições: houvesse consistência das regras utilizadas ao longo do tempo e independentemente das pessoas às quais estas regras se dirigissem; houvesse supressão dos vieses determinados por atitudes ou opiniões das pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão; houvesse acurácia nas informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões tomadas; houvesse resultados positivos nas decisões; houvesse representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões na formação do grupo de pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões e houvesse a manutenção de padrões éticos e morais.

A percepção de justiça de procedimentos é uma grande preditora e tem fortes correlações com aspectos organizacionais, como por exemplo, comprometimento com a tarefa, desempenho na tarefa, comportamento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e comportamento de cidadania organizacional (LEVENTHAL, 1980). Outros estudos evidenciaram que a percepção de justiça de procedimentos tem grande capacidade explicativa, maior que justiça de distribuição, quando o empregado tem intenção de deixar a empresa.

Filenga e Siqueira (2006) sugerem que o comprometimento com a tarefa, comprometimento organizacional afetivo, desempenho na tarefa e a cooperação voluntária; empregado estão mais relacionadas a percepção de justiça de procedimentos do que da justiça distributiva.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa utilizada nesse estudo é definida como de natureza quantitativa (ZANELLA, 2007; LIMA, 2004). Nas pesquisas quantitativas a representatividade estatística da população investigada amplia a credibilidade das conclusões alcançadas e os resultados alcançados podem suportar a formulação de leis ou explicações gerais em função da regularidade do fenômeno investigado.

Na abordagem da pesquisa quantitativa foi adotado o método *survey* que melhor representa as características da pesquisa quantitativa (ZANELLA, 2007; LIMA, 2004). O *survey* corresponde a uma abordagem do fenômeno investigado envolvendo a realização de uma pesquisa de campo na qual a coleta de dados é feita por meio de aplicação de questionário e/ou formulário junto à população alvo da pesquisa.

Segundo Lima (2004) dependendo dos objetivos que o pesquisador quer alcançar, as pesquisas *survey* podem ser classificadas em: exploratória, explanatória, descritiva, longitudinal ou corte-transversal. Nesta pesquisa o *survey* se classifica como descritiva. A pesquisa é assim classificada quando se compromete a investigar situações, eventos, atitudes ou opiniões que estão manifestos em uma determinada população, ou descrever a distribuição de algum fenômeno ocorrido em toda a população (senso) ou em parte dela (amostra) (LIMA, 2004; ROESCH, 2009). O pesquisador não interfere, apenas registra a frequência com que o fenômeno acontece, procurando responder questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde (ZANELLA, 2007), sem conseguir, no entanto, responder bem ao porquê, embora nesse tipo de pesquisa seja possível associar certos tipos de resultados a determinados grupos de sujeitos respondentes (ROESCH, 2009). Gil (2002) reforça essa posição afirmando que a pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno.

Nesta pesquisa buscou-se levantar dados que possibilitassem a averiguação das escalas de percepção de justiça da população acadêmica da cidade de Paranaíba-MS. O questionário aplicado na pesquisa é o proposto por Gomide Jr e Siqueira (2008), denominado “Escala de Percepção de Justiça Distributiva” (EPJD) e “Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos” (EPJP) (GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008).

O questionário permitiu ao sujeito respondente a opção de assinalar em uma escala Likert de 1 a 7 pontos a alternativa numérica que melhor traduzia sua percepção de justiça. O questionário foi aplicado e respondidos somente por alunos das universidades e faculdades da cidade de Paranaíba-MS, que compreende atualmente três instituições: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e Faculdades Integradas de Paranaíba (FIPAR) e que estavam trabalhando no momento em que da aplicação. A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de Setembro de 2012 à Março de 2013. Foi realizado um levantamento junto a secretaria acadêmica das três instituições de ensino onde ficou constatado que a população era de 1730 alunos. A amostra da pesquisa é não probabilística e por conveniência (MALHORTA, 2001) uma vez que não foi possível garantir que todos os alunos trabalhadores tivessem a mesma chance de responder ao questionário. O pesquisador entregou o questionário ao máximo de alunos trabalhadores que conseguiu encontrar, sendo que retornaram 403 que foram preenchidos corretamente. Cabe destacar que 23 questionários foram descartados por preenchimento incorreto.

A interpretação dos resultados obtidos pela aplicação da EPJD, considera que, quanto maior o valor médio obtido, maior será a percepção do empregado sobre o quanto a empresa o recompensa de maneira justa. Na fase de interpretação dos resultados obtidos pela aplicação da EPJP, deve-se considerar que quanto maior o valor médio obtido, maior será a percepção do empregado sobre o quanto a empresa possui condições ou procedimentos justos na determinação de seus critérios de alocação de recursos (GOMIDE JR. E SIQUEIRA, 2008).

As escalas EPJD e EPJP revelam três níveis de percepção de justiça: alto, mediano e baixo. O nível alto está no intervalo de 7 a 5, o nível mediano está no intervalo de 4,9 a 4 e o nível baixo está no intervalo de 3,9 a 1. Para se chegar a esses valores devemos somar os valores obtidos em cada resposta do entrevistado e calcular a média de acordo com o número de questões da escala (5 questões na EPJD e 6 questões na EPJP). Para obter a escala geral devemos somar todas as médias individuais e calcularmos a média geral de acordo com o número de indivíduos do grupo. De acordo com o autor os valores entre 7 e 5 tendem a representar percepção de justiça, tornando-se esta mais forte à medida que o escore se

aproxima de 7. Valores entre 4,9 e 4 podem representar indiferença ou desconfiança do indivíduo, naquele momento, acerca da justiça. Valores entre 1 e 3,9 revelam percepção frágil de justiça. A percepção torna-se mais frágil ou praticamente inexistente à medida que se aproxima de 1.

4. Resultados e Discussão

Os resultados das EPJD e EPJP são apresentados da forma como dividido e organizado as questões contida no questionário. Primeiramente, os resultados escalares de percepção de justiça serão distribuídos e analisados de acordo com o perfil socioeconômico dos entrevistados. Em seguida os resultados das EPJD e EPJP são apresentados e analisados em dimensões gerais.

4.1 Distribuição e análises de acordo com o perfil demográfico

Cada tabela foi construída de forma a apresentar, respectivamente, a questão, o número de entrevistados que assinalaram cada alternativa (n.º), o percentual de entrevistados que assinalaram a alternativa em relação ao total da amostra (Percentual), a correspondente Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) e, por último, a correspondente Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP). A tabela 1 apresenta a distribuição por gênero.

1. Sexo	Nº	Percentual	EPJD	EPJP
Feminino.	229	56,82	4,0	4,2
Masculino.	174	43,18	3,5	4,1

Tabela 1 – Distribuição por sexo

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela 1 mostram que as mulheres têm percepção de indiferença ou desconfiança tanto acerca da justiça distributiva quanto da justiça de procedimentos. Enquanto os homens registraram indiferença ou desconfiança apenas na percepção de justiça de procedimentos. Já na percepção de justiça distributiva a escala foi baixa, revelando percepção frágil de justiça. A tabela 2 apresenta a distribuição por faixa etária.

2. Idade	Nº	%	EPJD	EPJP
Menos de 18 anos.	9	2,23	3,8	4,2
Entre 18 e 27 anos	281	69,73	3,9	4,4
Entre 28 e 37 anos.	85	21,09	3,6	3,5
38 anos ou mais.	28	6,95	3,0	3,3

Tabela 2 – Distribuição por faixa etária

Fonte: dados da pesquisa

A grande maioria dos entrevistados (69,73%) tem idade entre 18 e 27 anos, esta parte da amostra revelou percepção frágil quanto à justiça distributiva e percepção mediana de desconfiança ou indiferença quanto à justiça de procedimentos. A segunda maior parcela dos trabalhadores entrevistados está na idade entre 28 e 37 anos e revela percepção frágil de ambas as justças. Pela análise desta tabela é possível observar que, de um modo geral, exceto pela parcela menor de 18 anos, as percepções de justiça caem conforme a idade dos entrevistados aumenta. A tabela 3 apresenta a distribuição por tempo de trabalho na empresa.

3. Tempo que trabalha na empresa	Nº	%	EPJD	EPJP
Menos de 1 ano.	127	31,51	4,1	4,3
Entre 1 e 6 anos.	231	57,32	3,6	4,1
Entre 7 e 12 anos.	28	6,95	4,1	3,7
13 anos ou mais.	17	4,22	3,6	4,4

Tabela 3 – Tempo de trabalho na empresa (Fonte: dados da pesquisa)
Fonte: dados da pesquisa

Os dados obtidos mostram que a maior parte dos respondentes da pesquisa apresenta tempo de serviço na empresa entre 1 e 6 anos, correspondendo a 57,32% do total de entrevistados. A tabela 3 demonstra que a única parcela da amostra que obteve escalas de percepção medianas em ambas as justiças foi a que tem menos de 1 ano de trabalho na empresa. As demais obtiveram percepção frágil em uma das justiças e mediana na outra. A parcela que trabalha há 13 anos ou mais na mesma empresa foi a que obteve a maior das escalas desta distribuição, que foi mediana e se deu na percepção de justiça de procedimentos.

Observa-se pelos dados das tabelas 2 e 3, que os entrevistados são jovens e trabalham na empresa há pouco tempo. Os dados apontam que grande parte dos entrevistados trabalha há pouco tempo na mesma empresa. Este resultado pode ser correlacionado com a predominância de jovens entre 18 a 27 anos, identificada na tabela 2. A evidente razão destes resultados é o fato de que a pesquisa foi realizada em ambiente universitário, que naturalmente é composta de pessoas mais jovens. A tabela 4 apresenta a distribuição por tempo de trabalho na função atual.

4. Tempo que trabalha na função atual	Nº	%	EPJD	EPJP
Menos de 1 ano.	135	33,50	4,0	4,3
Entre 1 e 6 anos.	229	56,82	3,7	4,2
Entre 7 e 12 anos.	21	5,21	3,8	3,3
13 anos ou mais.	18	4,47	3,6	4,2

Tabela 4 – Tempo de trabalho na função atual
Fonte: dados da pesquisa

Os dados obtidos mostram que 33,50% dos entrevistados trabalham há menos de 1 ano na função em que estão. A maioria dos entrevistados tem tempo de trabalho na função atual entre 1 e 6 anos, esta parcela corresponde a 56,82% da amostra. No tempo entre 7 e 12 anos exercendo a mesma função na empresa está 5,21% dos entrevistados, somente 4,47% dos entrevistados trabalham na função há 13 anos ou mais.

O fato de que os entrevistados são na maioria jovens e de que trabalham há pouco tempo na empresa, consequentemente acarreta os dados supracitados. Uma prova disso é que os percentuais de distribuição da tabela 4 são muito semelhantes aos da tabela 3. Esta semelhança, inclusive, indica que houve pouca mobilidade de funções, isto é, a maioria dos entrevistados trabalha na mesma função desde que entraram na empresa. Os resultados das EPJD e EPJP também foram semelhantes. A tabela 5 apresenta a distribuição por número de funcionários na empresa.

Os dados obtidos mostram que o nível salarial da amostra é relativamente baixo, sendo que a maior parte dos entrevistados recebiam entre 1 e 3 salários mínimos. Somando-se com a parcela de 26,30% que recebia apenas um salário mínimo, temos que uma parcela correspondente a 89,58% da amostra recebia não mais que 3 salários mínimos.

5. Número de funcionários	Nº	%	EPJD	EPJP
Menos de 6 funcionários.	118	29,28	4,1	4,3
Entre 6 e 20 funcionários.	125	31,02	3,7	4,2
Entre 20 e 100 funcionários.	104	25,81	3,6	4,0
Mais de 100 funcionários.	56	13,90	3,6	4,1

Tabela 5 - Distribuição por número de funcionários na empresa

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 5 mostra que a maior percepção de justiça parte daqueles que trabalham em empresas com menos de 6 funcionários, estes trabalhadores, que correspondem a 29,28% dos entrevistados, foram os únicos que alcançaram um nível mediano de percepção de justiça nas duas formas de justiça analisadas nesta distribuição. Os demais grupos obtiveram nível mediano de percepção de justiça apenas na EPJP, na EPJD revelaram percepção frágil de justiça. Os resultados da EPJP indicam que estes grupos têm dúvida ou desconfiança acerca da justiça nos procedimentos adotados para o estabelecimento de suas recompensas trabalhistas. Já os resultados da EPJD indicam frágil percepção de justiça nas recompensas propriamente ditas, revelando, portanto a necessidade de distribuições mais justas das recompensas trabalhistas nas empresas com 6 ou mais funcionários. A tabela 6 apresenta a distribuição por faixa salarial.

6. Faixa salarial	Nº	%	EPJD	EPJP
Até 1 salário mínimo	106	26,30	3,6	3,9
De 1 a 3 salários mínimos	255	63,28	3,9	4,3
De 3 a 5 salários mínimos	24	5,96	3,4	4,0
Mais de 5 salários mínimos	18	4,47	4,1	4,6

Tabela 6 – Distribuição por faixa salarial

Fonte: dados da pesquisa

Observar na tabela 6 um fato que merece ser mencionado acerca das parcelas que recebem de 1 a 3 e de 3 a 5 salários mínimos. Embora as duas parcelas tenham apresentado EPJD e EPJP respectivamente baixa e média, a parcela que recebe menor salário apresentou maiores índices de percepção de justiça tanto na EPJD quanto na EPJP.

Este indicativo é aqui interpretado como a confirmação de uma evidência, isto é, de que o valor da recompensa recebida não é o único fator que influencia na percepção de justiça que o trabalhador faz acerca de suas recompensas trabalhistas. Para que o trabalhador perceba justiça em suas recompensas trabalhistas, deve principalmente haver um equilíbrio entre o que ele faz e o que recebe em troca. Os níveis de percepção de justiça dos que recebiam até 1 salário mínimo foram todos baixos. Os níveis de percepção de justiça dos que recebiam mais de 5 salários foram todos médios. A tabela 7 apresenta a distribuição por forma de remuneração.

Uma das questões procurou comparar as percepções das justiças distributiva e de procedimentos nas recompensas trabalhistas daqueles que recebem remuneração fixa com as daqueles que recebem remuneração variável.

7. Forma de remuneração	Nº	%	EPJD	EPJP
Fixa (minha remuneração não varia)	288	71,46	3,5	3,9
Variável (parte da minha remuneração aumenta dependendo do meu esforço)	115	28,54	4,5	4,9

Tabela 7 – Forma de remuneração

Fonte: Dados da pesquisa

Uma parcela de 71,46% do total de entrevistados recebe remuneração de forma fixa enquanto a parcela restante de 28,54% da amostra recebe remuneração de forma variável. A tabela 7 indica que os maiores níveis de percepção de justiça foram obtidos por aqueles que recebem sua remuneração na forma variável. Enquanto a parcela dos entrevistados que recebem remuneração fixa obteve escalas de 3,5 na EPJD e de 3,9 na EPJP, a parcela dos entrevistados que recebem remuneração variável obteve escalas de 4,5 na EPJD e de 4,9 na EPJP. A parcela que recebe remuneração variável, portanto, obteve notoriamente 1 ponto a mais que a parcela que recebe remuneração fixa em ambas as escalas de percepção de justiça. Assim, enquanto a parcela que recebe remuneração variável revelou percepções medianas de justiça, a parcela que recebe remuneração fixa revelou baixas percepções de justiça, tanto na EPJD quanto na EPJP. Isso indica que os entrevistados que recebem remuneração variável percebem mais justiça que os que recebem remuneração fixa, tanto na forma de distribuição dos lucros da empresa, quanto nos procedimentos adotados para se fazer essa distribuição. A tabela 8 apresenta a distribuição por setor de atividade.

8. Setor de atividade	Nº	%	EPJD	EPJP
Público.	112	27,79	3,7	3,8
Comércio.	162	40,20	4,0	4,5
Serviço.	81	20,10	3,7	4,2
Indústria.	48	11,91	3,7	3,8
ONG.	0	0	-	-

Tabela 8 – Setor de atividade

Fonte: dados da pesquisa

Os indicativos da tabela 8 mostram que a parcela dos entrevistados que trabalham no comércio apresentaram as maiores escalas de percepção de justiça nesta distribuição. Foi a única parcela que obteve escalas medianas de percepção de justiça nas duas formas de justiça analisadas. A parcela que trabalha no setor de serviços obteve escala média apenas na EPJP. As parcelas dos setores público e industrial obtiveram escalas iguais, ambas indicando baixa percepção de justiça tanto na EPJD quanto na EPJP.

4.2 Os resultados gerais da EPJD e da EPJP

Nas tabelas 9 e 10 são apresentados os resultados gerais acerca da EPJD e da EPJP. Cada tabela foi construída de forma a apresentar, respectivamente, o número da questão

respondida pelo entrevistado (n.º), a questão respondida, a pontuação média das 403 respostas que cada questão obteve (Média) e, no final, o resultado geral das escalas de percepção de justiça (EPJD ou EPJP).

4.2.1 O resultado geral da Escala de Percepção de Justiça Distributiva

A tabela 9 apresenta o resultado geral da pesquisa da Escala de Percepção de Justiça Distributiva nas recompensas trabalhistas dos 403 entrevistados. Observa-se que todas as questões desta parte do questionário iniciam-se com a mesma frase: “Na empresa onde trabalho sou recompensado, de maneira justa,...”. Em seguida, cada questão foi complementada para que os entrevistados opinassem sobre diferentes aspectos acerca de suas recompensas trabalhistas. Responsabilidade, experiência, esforço, qualidade do trabalho e estresse são aspectos encontrados na sequência das questões 9, 10, 11, 12 e 13.

Nº	Na empresa onde trabalho...	Média
9	...sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	3,8
10	...sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	4,2
11	...sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho.	3,8
12	...sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	3,9
13	...sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que estou submetido durante o meu trabalho.	3,1
EPJD		3,8

Tabela 9 – Escala de percepção de justiça distributiva – EPJD

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se na tabela 9 que a alternativa que obteve melhor resultado foi a questão número 10 que indica a relação de justiça percebida pelo entrevistado entre suas recompensas trabalhista e sua experiência profissional, com 4,2 de pontuação média. A alternativa que obteve pior resultado foi a questão número 13 que indica a justiça percebida na remuneração em relação ao estresse a que o entrevistado está submetido durante o seu trabalho, com 3,1 de pontuação média. A média total das pontuações médias obtidas nas questões revela que o resultado geral da Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) da amostra foi de 3,8 pontos. A escala de percepção de justiça que diz respeito a quanto os entrevistados percebem as recompensas por seus trabalhos como sendo justas revelou, portanto, uma percepção frágil de justiça distributiva. Portanto os trabalhadores universitários tem um baixo nível de percepção de justiça distributiva nas suas recompensas trabalhistas.

5.2.2 O resultado geral da Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos

A tabela 10 apresenta o resultado geral da Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos nas recompensas trabalhistas dos 403 entrevistados. Observa-se que todas as questões desta parte do questionário iniciam-se com a mesma frase: “Quando é preciso definir o “quanto” o empregado receberá por seu esforço no trabalho a empresa onde trabalho...”. Em seguida, cada questão foi complementada para que os entrevistados opinassem sobre

diferentes aspectos acerca dos procedimentos adotados no estabelecimento de suas recompensas trabalhistas. Definição e clareza das regras, generalização e igualdade no tratamento, imparcialidade, precisão, participação e ética são aspectos encontrados na sequência das questões 14, 15, 16, 17, 18 e 19.

Os trabalhadores, portanto, ao responderem as questões sobre a justiça de procedimentos em suas recompensas trabalhistas, levaram em conta seus esforços no desempenho de suas atividades e não apenas os resultados que eles proporcionam para a empresa.

Nº	Quando é preciso definir o “quanto” o empregado receberá por seu esforço no trabalho...	Média
14	...a empresa onde trabalho utiliza regras bem-definidas.	4,1
15	...a empresa onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados.	4,1
16	...a empresa onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.	4,1
17	...a empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.	4,3
18	...a empresa onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras.	3,7
19	...a empresa onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.	4,4
EPJP		4,1

Tabela 10 – Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos – EPJP

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela 10 mostram que a alternativa que obteve pior resultado foi a questão número 18 que indica a percepção de justiça acerca da participação dos empregados na formulação das regras adotadas pela empresa para o estabelecimento de suas recompensas trabalhistas, com 3,7 de pontuação média. Esta foi a única questão que apresentou uma pontuação fraca na percepção de justiça de procedimentos. Todas as demais questões desta tabela apresentaram uma pontuação mediana sendo que a alternativa que obteve melhor resultado foi a questão número 19 que indica a relação de justiça percebida pelo entrevistado acerca da formulação dos procedimentos adotados pela empresa de acordo com padrões éticos no estabelecimento de suas recompensas trabalhistas, com 4,4 de pontuação média. A média total das pontuações obtidas nas questões revela que o resultado geral da Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) da amostra foi de 4,1 pontos. A percepção de justiça que diz respeito à justiça nos procedimentos adotados pela empresa no estabelecimento de suas recompensas trabalhistas dos entrevistados revelou, portanto, uma percepção mediana de justiça de procedimentos. Portanto, os trabalhadores universitários apresentaram indiferença ou desconfiança acerca das condições ou procedimentos justos existentes nas empresas em que trabalham.

Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi de analisar as percepções de justiça distributiva e de justiça de procedimentos nas recompensas trabalhistas entre universitários trabalhadores na cidade de Paranaíba-MS.

Uma primeira consideração é que as pesquisas sobre percepção de justiça em organizações sugerem que as percepções são importantes determinantes de vínculos dos empregados com as empresas (LEVENTHAL, 1980; GOMIDE JR, 1999; REGO, 2002; FILENGA; SIQUEIRA, 2006; GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2008). Ao mesmo tempo, a revisão da literatura evidenciou que esses vínculos estão associados não apenas à justiça de distribuição, mas também, à justiça de procedimentos.

A percepção de justiça distributiva está associada a vínculos mais individualistas e imediatistas relacionados ao trabalhador envolvendo questões como satisfação no trabalho, satisfação com salário, comprometimento organizacional normativo, absenteísmo, rotatividade e baixo nível de cooperação. Já a percepção de justiça de procedimentos está associada a vínculos mais cooperativos e duradouros, como comprometimento organizacional afetivo, confiança nas lideranças, cidadania organizacional e cooperação voluntária.

É possível concluir que os gestores podem realizar esforços para desenvolver e fortalecer percepções de justiça no ambiente organizacional levando os empregados a um maior comprometimento com a organização, tanto em relação à justiça distributiva quanto em relação à justiça de procedimentos.

Com a coleta de dados da pesquisa de campo foi possível chegar aos resultados de 3,8 de EPJD e de 4,1 de EPJP. Estes resultados revelam que a amostra pesquisada apresentou percepção frágil de justiça distributiva e percepção de desconfiança quanto à justiça de procedimentos. Constatou-se que em nenhuma das variáveis discutidas foi observado forte percepção de justiça tanto distributiva quanto de procedimentos.

Por meio da análise dos dados coletados na pesquisa de campo constatou-se que os maiores níveis de percepção de justiça se deram na parcela de entrevistados que recebe remuneração variável. Em nenhuma outra distribuição da pesquisa os resultados escalares alcançaram níveis maiores ou, pelo menos, iguais. A comparação feita sugere que a remuneração variável seja a melhor forma de remuneração quando se tem em mente a obtenção de justiça nas recompensas trabalhistas.

A partir do estudo é possível afirmar que para aumentar os níveis de percepção de justiça distributiva e justiça de procedimentos nas organizações onde os universitários respondentes trabalham, os gestores devem desenvolver estratégias mais efetivas que possam ser percebidas pelos empregados como adequadas e capazes de gerar equidade nas relações. Assim, entende-se que serão alcançados maior comprometimento normativo e afetivo, aumento de produtividade com vínculos mais sólidos entre empregado e empresa.

Apesar de o estudo ter sido realizado com uma amostra considerável, não é possível extrapolar os resultados do estudo para todos os universitários trabalhadores da cidade de Paranaíba-MS. Sugere-se que novos estudos sejam realizados com uma amostra probabilística com outros tipos de trabalhadores, por exemplo, professores do ensino superior para verificar se existem percepções diferentes ou complementares. Sugere-se ainda que sejam verificadas novas relações sobre justiça no trabalho e seu poder preditivo sobre outros aspectos do comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J.S. **Toward and understanding of inequity**. *Jornal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67. V.5 p. 422 – 436, 1963a.

ADAMS, J.S. **Wage inequities, productivity and work quality**. *Industrial Relations*, v. 3, p. 9-16, 1963b.

- 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.
- DELA COLETA J.A.; SIQUEIRA, M.M.M. **Situações de iniquidade no trabalho: preferência por soluções cognitivas e comportamentais.** *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, v.38, n.3, p.1-19, set./dez. 1986.
- DITTRICH, J. E.; CARREL, M. R. **Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departmental absence and turnover rates.** *Organizational Behavior and Human Performance*, New York, v. 24, n. 1, p. 29-40, Aug. 1979.
- FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. **Introdução ao estudo do direito : técnica, decisão, dominação.** – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2008.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. **O impacto de percepção de justiça em três bases de comprometimento organizacional.** *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./dez. 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas : enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo : Atlas, 2001.
- GOMIDE Jr. Sinésio; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Justiça no trabalho.** In: TAMAYO, Álvaro . **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** – Porto alegre : Artmed, 2008.
- GOMIDE, Jr., Sinésio. **Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho.** 199. 144f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 1999.
- _____. **Justiça nas organizações.** In: SIQUEIRA; M. M. M.; GOMIDE Jr.; OLIVEIRA, A. F. (Org.) **Cidadania, justiça e cultura ns organizações: estudos psicossociais.** São Bernardo do Campo: UNESP, 2001. p. 105-156.
- GOMIDE, Jr. Sinésio; 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. **Resumo de comunicações científicas.** Ribeirão preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1996.
- LEVENTHAL, G. S. **What should be done with equity theory?** In: GERGEN, K. J.; GREENBERG, J.; WEISS, R. H. (Orgs.). **Social exchange: advances in theory and research.** New York: Plenum Press, 1980.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia : a engenharia da produção acadêmica.** – São Paulo: Saraiva, 2004.
- LÓPES, Emílio Myra y, 1890-1968. **Manual de psicologia jurídica.** São Paulo – SP: VIDALIVROS, 2009.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: ed. Bookman, 2001.
- MONTORO, André Franco. **Introdução à ciência do direito.** – 28. ed. rev. e atual. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2009.
- MOORMAN, R. H. **Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?** *Journal of Applied Psychology*, Washington D. C. American Psychological Association, 1991, n. 76, p. 845 – 855.

- NADER, Paulo. **Filosofia do direito**. – 19. ed. rev. e ampl. – Rio de Janeiro : Forense, 2010.
- NUNES, Rizzatto. **Manual de introdução ao estudo do direito** : com exercícios para sala de aula e lições de casa. – 9. ed. – São Paulo : Saraiva, 2009.
- PALAZOLLI, Fernando. **Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro de 2000.
- PAZ, M.G.T. **Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal**. Tese (Doutorado) Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. 1992.
- RAWLS, J. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- REALE, Miguel. **Filosofia do direito**. – 20. Ed. – São Paulo : Saraiva, 2002.
- REGO, A. **Comportamentos de cidadania organizacional: diferentes padrões reativos às percepções de justiça**. Organizações e Trabalho, v.24, p.9-28, 2000a.
- _____. **Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v.17, n.2, maio/ago. 2001.
- _____. **Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.6, n. 2, p.209-241, maio/ago. 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. Ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas 2009.
- THIBAUT, J. W.; WALSTER, L. **Procedural justice: a psychological analysis**. Nova York: Erlbaum/Hillsdale, 1975.
- WITT, L. A.; WILSON, J. W. **Income sufficiency as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: dispositional differences**. The Journal of social Psychology, v. 130, n. 2, p. 267-268, 1989.
- WITT, L. A.; BROACH, D. **Exchange ideology as a moderator of the procedural justice – satisfaction relationship**. The Journal of social Psychology, v. 133, n.12, p. 97 103, 1992.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. UFMS, 2007.