



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

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

**RAMIRO RODRIGUES SUMAR / BRUNO CHAVES CORREIA-LIMA**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE SECRETARIADO - FEAAC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**RAMIRO RODRIGUES SUMAR**

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

**FORTALEZA**  
**2023**

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.  
16 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima.

ISBN: 978-85-7485-485-4

1. Relatório Técnico. 2. Estudos Organizacionais. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD 658.1

---

RAMIRO RODRIGUES SUMAR

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

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

FORTALEZA  
2023

Título: Percepção de justiça procedimental em uma distribuidora de gás natural do Nordeste e sua relação com o engajamento no trabalho [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Ramiro Rodrigues Sumar e Bruno Chaves Correia-Lima

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-485-4

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da Pesquisa “Percepção de justiça procedimental em uma distribuidora de gás natural do Nordeste e sua relação com o engajamento no trabalho”**

**Turma:** MPAC / IEL

**Instituição contratante:** Instituto Euvaldo Lodi-CE (IEL-CE), integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Prezada Sra. Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi-CE,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Ramiro Rodrigues Sumar**, sob a orientação do Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Sistema Fecomércio Ceará junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Ramiro Rodrigues Sumar, Me. em Administração e Controladoria (UFC)  
Bruno Chaves Correia-Lima, Dr. em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
(UFBA)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### Finalidade:

Investigar a relação entre a percepção de justiça procedimental e o engajamento no trabalho em uma distribuidora de gás natural do Ceará.

### Impacto – Nível:

- Médio

### Impacto – Demanda:

- Espontânea

### Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

### Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

### Impacto – Tipo:

- Potencial

### Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### Replicabilidade:

- Sim

### Abrangência Territorial:

- Nacional

### Complexidade

- Média

### Inovação:

- Baixo teor inovativo

### Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

### Houve fomento?

- Cooperação

### Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

### Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-485-4

## 1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem 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 e de engajamento no trabalho, 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.

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 2.1 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 gênero está explicitada na Tabela 1.

Tabela 1 – Gênero

Gênero	Quantidade	Proporção (%)
Masculino	65	77,4
Feminino	16	19,0
Não informado	3	3,6
Total	84	100,0

Fonte: Elaborada pelos autores.

Do total de respostas, percebe-se uma maioria de homens, pois 65 pessoas declararam-se do gênero masculino (77,4%), enquanto outras 16 pessoas afirmaram pertencer ao 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 2 – Faixas etárias

Faixa Etária (anos)	Quantidade	Proporção (%)
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
Total	84	100,0

Fonte: Elaborada pelos autores.

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 3 – Escolaridade

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

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 4 – Tempo de serviço na Cegás

Tempo (anos)	Quantidade	Proporção (%)
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
Total	84	100,0

Fonte: Elaborada pelos autores.

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.

## 2.2 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 pelos autores.

**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 pelos autores.

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). 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 pelos autores.

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.

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

A interpretação da EPJP 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...			

...utiliza regras bem definidas	3,13	1,78	Frágil
...utiliza as mesmas regras para todos os empregados	2,89	2,24	Frágil
...possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões usufruam de vantagens pessoais	3,32	1,52	Frágil
...possui regras que foram definidas a partir de informações precisas	2,25	1,99	Frágil
...permite a participação dos empregados na formulação das regras	2,04	1,99	Frágil
6...possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos	3,54	1,82	Frágil
Média Geral de Percepção de Justiça Procedimental	2,75	1,46	Frágil

Fonte: Elaborada pelos autores.

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 pode gerar impactos sobre atitudes dos colaboradores no ambiente organizacional, tais como satisfação e comprometimento organizacional. Diante do baixo nível de percepção de justiça procedimental na organização, tais consequências configuram-se como riscos a serem considerados por seus gestores.

#### 2.4 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.

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. 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
No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia	4,26	1,38	Moderado
No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor	3,98	1,57	Moderado
Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto pela manhã	4,01	1,95	Moderado
Posso me manter trabalhando por períodos muito longos	3,44	2,00	Baixo
Consigo me adaptar mentalmente a situações difíceis no meu trabalho	4,18	1,13	Moderado
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 pelos autores.

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.

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 ( $\mu = 3,44$ ).

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
Considero meu trabalho cheio de significado e propósito	4,04	1,59	Moderado
Sou entusiasmado com meu trabalho	3,82	1,75	Baixo
Meu trabalho me inspira	3,46	1,59	Baixo
Tenho orgulho do trabalho que realizo	4,15	2,14	Moderado
Considero que meu trabalho é desafiador	3,32	1,77	Baixo
Média Geral de dedicação	3,75	1,63	Baixo

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

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. 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 exhibe 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 pelos autores.

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.

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.

## 2.5 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 14 – 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
	P-Valor	-	,000	,000	,000
Vigor	Correlação	,713	1	,928	,936
	P-Valor	,000	-	,000	,000
Dedicaçã o	Correlação	,590	,928	1	,902
	P-Valor	,000	,000	-	,000
Absorção	Correlação	,677	,936	,902	1
	P-Valor	,000	,000	,000	-

Fonte: Elaborada pelos autores.

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 *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 de 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 pelos autores.

A Tabela 15 demonstra que a variável independente (percepção de justiça procedimental) explica 50,8% da variância [ $R^2 = 0,508$ ,  $F(84,750) = 177,75$ ,  $p < 0,001$ ] 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 [ $R^2 = 0,349$ ,  $F(43,891) = 177,75$ ,  $p < 0,001$ ] 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 pelos autores.

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 [ $R^2 = 0,464$ ,  $F(71,050) = 177,75$ ,  $p < 0,001$ ] 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 pelos autores.

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

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

n = 84

R<sup>2</sup> = 45,9%

Fonte: Elaborada pelos autores.

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.

### 3. CONCLUSÕES

O presente Produto Técnico investigou 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.

Especificamente, analisou-se a relação entre a percepção de justiça procedimental e três aspectos fundamentais do engajamento no trabalho: *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 fornecendo *insights* valiosos para a gestão da Cegás e para outras organizações interessadas em melhorar as práticas de justiça e engajamento no trabalho. Ademais, os resultados 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.

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. 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.

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.

As dimensões *dedicação* e *absorção*, por outro lado, foram percebidas em níveis baixos pelos funcionários. 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.

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 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. 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.