
PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DOS PROCEDIMENTOS E DISTRIBUTIVA DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA

Gilvanete de Lima Galdino
Instituto Federal da Paraíba
Guarabira/ PB — Brasil

Tatiana Losano de Abreu
Instituto Federal da Paraíba
Guarabira/ PB — Brasil

Anna Cecília Chaves Gomes
Instituto Federal da Paraíba
Guarabira/ PB — Brasil

Bruna Lyra Alves de Almeida
Instituto Federal da Paraíba
Guarabira/ PB — Brasil

Katarina Chaves Lacerda
Universidade Federal da Paraíba
Joao Pessoa/PB — Brasil

¹**RESUMO:** A percepção de justiça do trabalhador tem sido um tema bastante estudado ultimamente, visto que este fato influencia a qualidade do ambiente organizacional (Santos, 2010). O presente estudo tem por objetivo verificar a percepção de justiça distributiva e procedimental dos funcionários do Instituto Federal da Paraíba. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva, com a aplicação do questionário validado por Gomide Júnior e Siqueira (2008) em 299 servidores da instituição, no período de junho a novembro de 2016. Dos resultados encontrados, destaca-se: A maioria dos respondentes podem ser caracterizados professores efetivos com dedicação

¹ Este trabalho foi submetido a Revista RAP e está seguindo a formatação proposta pela referida revista.

exclusiva, com menos de cinco anos na instituição e com renda média entre R\$3.000,00 e R\$9.000,00; A amostra como um todo apresenta grau de justiça distributiva e dos procedimentos em um patamar de indiferença ou desconfiança.

Palavras chave: Justiça Distributiva; Justiça dos Procedimentos e Gestão Participativa;

PERCEPTION OF JUSTICE OF THE PROCEDURES AND DISTRIBUTIVE OF THE SERVANTS OF THE FEDERAL INSTITUTE OF PARAÍBA

ABSTRACT: The worker's perception of justice has been a subject recently studied, since this fact influences the quality of the organizational environment (Santos, 2010). The present study aims to verify the perception of distributive and procedural justice of the employees of the Federal Institute of Paraíba. For that, a descriptive exploratory research was carried out, with the application of the questionnaire validated by Gomide Júnior and Siqueira (2008) in 299 servers of the institution, from June to November of 2016. Of the results found, it is highlighted: Most Respondents can be characterized effective teachers with exclusive dedication, with less than five years in the institution and with average income between R \$ 3,000.00 and R \$ 9,000.00; The sample as a whole presents a degree of distributive justice and of procedures on a level of indifference or distrust.

Keywords: Distributive Justice; Procedural Justice and Participatory Management;

PERCEPCIÓN DE JUSTICIA DE LOS PROCEDIMIENTOS Y DISTRIBUTIVA DE LOS SERVIDORES DEL INSTITUTO FEDERAL DE LA PARAÍBA

RESUMEN: La percepción de justicia del trabajador ha sido un tema bastante estudiado últimamente, ya que este hecho influye en la calidad del ambiente organizacional (Santos, 2010). El presente estudio tiene por objetivo verificar la percepción de justicia distributiva y procedimental de los funcionarios del Instituto Federal de Paraíba. Para ello, se realizó una investigación exploratoria descriptiva, con la aplicación del cuestionario validado por Gomide Júnior y Siqueira (2008) en 299 servidores de la

institución, en el período de junio a noviembre de 2016. De los resultados encontrados, se destaca: Se puede caracterizar a profesores efectivos con dedicación exclusiva, con menos de cinco años en la institución y con renta media entre R \$ 3.000,00 y R \$ 9.000,00; La muestra como un todo presenta grado de justicia distributiva y de los procedimientos en un nivel de indiferencia o desconfianza.

Palabras clave: Justicia Distributiva; Justicia de los Procedimientos y Gestión Participativa;

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência da evolução do ambiente organizacional e das relações de trabalho, a partir da década de 60 despontou uma série de estudos no campo do comportamento organizacional que visam investigar os fatores que afetam a relação indivíduo-organização (Kunkel e Vieira, 2012). O interesse nesse tipo de estudo é resposta ao fato dos trabalhadores estarem cada vez mais críticos em relação à gestão da empresa/setor que trabalham, seja em instituições públicas ou privadas. Neste processo, surge a noção de justiça dos procedimentos e justiça distributiva, arcabouço teórico que intermedia os gestores e os trabalhadores, com o intuito de analisar as recompensas sentidas através do trabalho e os princípios que norteiam a tomada de decisão da empresa, visto que se tem o entendimento de que a percepção do trabalhador em relação ao que é reconhecido como justo ou injusto tem impacto na vivência de prazer e sofrimento psíquico, podendo interferir na qualidade de vida desse trabalhador e na produtividade deles no trabalho (Sousa e Mendonça, 2009; Santos, 2010).

Segundo Siqueira, Costa e Filenga (2012), o pensamento sobre a justiça no trabalho, que abrange a concepção de justiça distributiva e dos procedimentos, é originário dos postulados apresentados por Aristóteles e Rousseau acerca da justiça social. Decorridos muitos anos, a sociedade ainda busca compreender e, ainda mais, desenvolver sistemas que alcancem níveis de percepção de justiça que sejam satisfatórios ao entendimento dos envolvidos. Pois, como mencionado anteriormente, a percepção que um trabalhador possui em relação à empresa/setor que trabalha irá influenciar o seu desempenho profissional (Santos, 2010).

A noção de justiça distributiva e dos procedimentos recebe especial importância ao analisar a administração do setor público, visto que encontrar formas de estimular o aumento da produtividade do servidor público têm sido um grande desafio para o gestor (Kunkel e Vieira, 2012). Neste cenário, tem surgido um novo conceito aplicável a qualquer instituição, que é a gestão participativa, onde podendo participar das decisões, os funcionários podem acreditar na existência processos mais justos. Brito e Carnielli (2011) afirmam que, nas instituições públicas educacionais, o conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a partir do momento em que todos aqueles que são afetados pelo processo educacional passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir no processo de construção do projeto educacional da escola.

Uma relevante instituição educacional pública, os Institutos Federais, têm se caracterizado como uma das instituições de ensino que mais cresceu nos últimos anos. O Instituto Federal da Paraíba (IFPB), por exemplo, tem 108 anos de existência. A sanção da Lei nº 11.892/2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, viabilizou a proliferação regional e a interiorização do IFPB sem elevação significativa dos custos administrativos (IFPB, 2014). Atualmente são 21 *campi* no estado da Paraíba (Souto, 2017). Diante da sua expansão, acompanhada pelo aumento significativo do quadro de servidores e da oferta de serviços à população, os gestores do IFPB se deparam, cada vez mais, com os desafios em torno da gestão eficiente.

Partindo desta realidade surgem os questionamentos: qual a percepção dos servidores do IFPB no que tange a justiça distributiva e dos procedimentos no IFPB?

Diante dos questionamentos, o presente estudo buscou avaliar a percepção dos servidores do IFPB em relação à quão justa eles consideram a distribuição dos recursos e os procedimentos adotados pela instituição, tendo como objetivos específicos verificar o perfil dos participantes da pesquisa, quantificar o patamar de justiça distributiva e dos procedimentos dos entrevistados. Para tanto, foi aplicado um questionário, validado por Gomide Júnior e Siqueira (2008), em 299 servidores do instituto, no período compreendido entre os meses de junho e novembro de 2016.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A percepção de justiça está presente tanto no âmbito social, quanto institucional. O trabalhador cria conceitos de justiça com relação às relações sociais que está envolvido, o que inclui as relações trabalhistas. Para Gomide Júnior e Siqueira (2008), as pesquisas sobre percepção de justiça em contextos organizacionais são abundantes, embora as mais ricas sejam aquelas que congregaram percepção de justiça distributiva (ou de distribuição) e dos procedimentos. Esta pesquisa aborda, portanto, esses dois aspectos.

2.1 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA E DOS PROCEDIMENTOS

Em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizada nas percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (Assmar, Ferreira e Souto 2005). Por ser considerada área produtiva de aplicação da psicologia social da justiça, Jesus e Rowe (2014) destacam que somente a partir do final da década de 1980 o conceito de justiça passou a ser estudado no âmbito das organizações e do trabalho.

De acordo com Ferreira e colaboradores (2013), o termo “percepção” assume diferentes significados que, de acordo com o sentido, podem ser abordados sob duas perspectivas: tanto pode assumir significado baseado no aspecto econômico de recebimento, arrecadação, ganho, a remuneração do trabalhador etc., como pode assumir significado mais psicológico de interpretação, compreensão, discernimento, noção, cognição e etc. Porém, para eles, o significado “econômico” perde relevância diante da interpretação que não se pode receber ou arrecadar a própria justiça. Desta forma, Ferreira e colaboradores (2013) acreditam que, 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. Levando em consideração que as figuras ou formas constituídas pelo agrupamento dos elementos percebidos, são também subjetivas e pessoais, a percepção apresenta-se de forma complexa, pois até mesmo aqueles

indivíduos que participam da mesma interação social, poderão ter interpretações, ideias e sensações diferenciadas.

Para Esfahani (2012) a sensação de injustiça por cada indivíduo em uma organização tem um impacto destrutivo sobre espírito de equipe e motivação dos funcionários.

A noção de distribuição injusta das realizações e conquistas da organização desmoraliza os funcionários e diminui a sua motivação para ser ativo e assíduo. Além disso, provavelmente reduz o desempenho, produção e compromisso com a organização. Para Kanan e Zanelli (2012), a ausência de percepção de justiça origina desapontamentos, ressentimentos e sensações de ameaça à auto eficácia, maior rotatividade, insatisfação, além de pior desempenho individual e/ou organizacional.

São muitos fatores que podem ter influência na percepção do trabalhador quanto ao ambiente organizacional. Tadim e colaboradores (2005) afirmam que a motivação é um processo intrínseco, porém, a organização pode criar um ambiente externo que ofereça fatores que podem influenciar na motivação como, por exemplo: condições de trabalho, benefícios oferecidos, relações saudáveis, participação nas decisões etc. Os estímulos externos impulsionam o trabalhador a sentir-se motivado.

Conforme aponta Oliveira e colaboradores (2017) o comprometimento é tido como uma chave para um bom desempenho dos funcionários nas organizações, pois, indivíduos comprometidos apresentam índices de desempenho, eficiência e eficácia satisfatórios para a organização na qual estão vinculados. Para Leite e colaboradores (2016) satisfação no trabalho é uma variante comportamental que espelha como o colaborador se sente em relação ao trabalho como um todo, no entanto o colaborador pode, por exemplo, estar descontente com as condições de trabalho, mas satisfeito com as recompensas.

Duas percepções de justiça se destacam neste debate: justiça distributiva e procedimental. Beuren (2015) explica que a justiça distributiva analisa as percepções de justiça dos empregados no que se refere ao 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.

Segundo Ferreira e colaboradores (2013), a justiça distributiva no ambiente organizacional trata da percepção de justiça dos trabalhadores em relação às retribuições

alcançadas junto à organização, em contrapartida aos esforços empreendidos no processo trabalhista. Mas esta percepção não é suficiente para o estudo da justiça organizacional. Por isso, surge a noção da justiça dos procedimentos, conceito baseado na percepção de como as decisões são tomadas nas organizações e como são planejadas as tarefas (Jesus e Rowe, 2014). Tim e Wong (2006) consideram que os trabalhadores terão um alto nível de confiança na organização quando for garantido um tratamento processual considerado justo por eles próprios. Gomide Júnior e Siqueira (2008) percebeu que a justiça dos procedimentos demonstra vínculos mais altruísticos, normalmente calcados em valores mais sociais. Ainda segundo o autor, ambas as percepções de justiça (distributiva e dos procedimentos) são complementares, pois enquanto a vertente distributiva de justiça trata daquilo que será distribuído propriamente dito, a procedimental, por sua vez, aborda o processo que definirá esta distribuição.

Ao levar em consideração a importância da concepção de justiça distributiva e dos procedimentos para o ambiente organizacional, a noção de gestão participativa tem recebido especial atenção, por ser um mecanismo que proporciona a construção de um relacionamento mais humanizado e um ambiente amistoso (Franco, 2012). A participação compromete o bem-estar social, financeiro, econômico e pessoal (Franco, 2012).

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

Nas últimas décadas, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades de todos, e voltado para a maior eficiência na prestação dos serviços públicos (Paula, 2005). A participação envolve a espontaneidade efetiva de todos que estão no processo, tornando-se parte integrante nas decisões que comprometem o bem-estar social, financeiro, econômico e pessoal (Franco, 2012).

Para Gugliano (2002), a ampliação da participação dos cidadãos no processo decisório da gestão pública possui dois significados. O primeiro situa-se na perspectiva da construção de uma sociedade democrática, já que a prática cotidiana participativa

fortalece um sentido de responsabilidade pelo bem público e estimula a crítica a um modelo capitalista centrado em interesses egoístas. O segundo refere-se à eficiência da administração pública, dado que políticas participativas tendem a serem fatores de estímulo ao desenvolvimento social.

De acordo com Franco (2012), participação significa fazer parte do processo de tomada de decisão, discutindo coletivamente as ações que circundam a instituição, com relação ao processo administrativo, mas também no que tange ao crescimento profissional dos envolvidos. Os gestores tem um papel fundamental em garantir a participação dos servidores na tomada de decisão.

Santos e Oliveira (2011) observaram que a função do gestor vem se modificando ao longo da história e as mudanças da sociedade tem se refletido na educação, exigindo que a escola acompanhe estas transformações e se posicione de maneira a atender as novas demandas oriundas deste novo modelo social. Brito e Carnielli (2011) destacam que importância destas mudanças se dá pelo fato de o conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a partir do momento em que todos aqueles que são afetados pelo processo educacional passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir no processo de construção e desenvolvimento da instituição que trabalha.

Na percepção de Sousa (2009), a gestão universitária compreende duas modalidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica. Essa modalidade de administração constitui campo complexo de trabalho para gestores universitários cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas. Vale destacar que, nas instituições de educação pública não existe um chefe único, mas sim uma cadeia hierárquica para a tomada de decisão.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFPB

O Instituto Federal da Paraíba, assim como os demais Institutos Federais, apresenta um arcabouço institucional que garante algumas instâncias que contribuem tanto para a tomada de decisão como a avaliação/autoavaliação que fundamentam futuras decisões. Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (IFPB, 2014), é

constituída uma administração descentralizada, por meio de gestão delegada. Ao Reitor compete representar a instituição, em juízo ou fora dele, bem como administrar, gerir, coordenar e superintender as atividades da Instituição; a Reitoria é o órgão executivo, cabendo-lhe administração, a coordenação e a supervisão de todas as atividades; e os Diretores Gerais de cada campi respondem solidariamente ao Reitor e à Reitoria, por seus atos de gestão, no limite da delegação. Porém existem instâncias que irão fundamentar a execução das atividades por parte da Reitoria e das Direções Gerais em cada campus (IFPB, 2014).

Desta forma, a gestão do Instituto Federal da Paraíba está organizada administrativamente através de algumas instâncias e órgãos deliberativos encarregados de promover a política de interface com os setores produtivos da sociedade paraibana e brasileira, de modo a traçar a radiografia atualizada do comportamento do mundo do trabalho e avaliar a dinâmica da realidade econômica, em seu constante processo de evolução e mutabilidade. Estão vinculadas à Reitoria, diversas Pró-reitorias¹ com papel estratégico para planejar, coordenar e executar atividades específicas e os pró-reitores são definidos por nomeação. Os pró-reitores devem contar com o auxílio dos colegiados, como o Conselho Superior, o Colégio Dirigente e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (IFPB, 2014).

No âmbito de cada campus, os Diretores Gerais são definidos por eleição e suas decisões devem ser guiadas pelo Conselho Diretor, específico de cada campus. Este conselho é o órgão máximo, de caráter consultivo e deliberativo do campus, e tem sua composição definida de acordo com o estatuto geral, mas procura-se garantir representações de todas as categorias (técnicos administrativos, professores, discentes, direção e sociedade civil).

Existe também a avaliação institucional, de responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação - CPA, órgão de Assessoramento da Reitoria, composta por representantes da comunidade externa, por alunos dos cursos superiores, professores e técnicos administrativos de cada Campus do IFPB e, ainda, por representantes das seções sindicais dos docentes e técnico-administrativos, por meio de instrumentos a serem respondidos eletronicamente pelo Controle Acadêmico. A avaliação é feita buscando-se melhorias para a instituição (IFPB, 2014).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve caráter quantitativo, com enfoque exploratório e descritivo. O instrumento utilizado foi um questionário *online*, disponibilizado via *e-mail* institucional dos servidores e composto por 24 questões validadas por Gomide Júnior e Siqueira (2008)², relativas ao perfil do entrevistado (14 questões), sua concepção de justiça distributiva (5 questões) e dos procedimentos (6 questões). Um pré-teste do questionário se deu em 2015 com 40 respondentes. A partir desta versão inicial, houveram adaptações ao questionário que, na sua versão final, foi aplicado entre os meses de junho e novembro de 2016, com 608 respondentes. Deste total, foram validados 299 questionários³, após a exclusão daqueles que não o preencheram completamente, fato que inviabilizaria a construção dos níveis de justiça.

Dentre as questões respondidas, algumas específicas sobre o perfil foram abertas ou de múltipla-escolha e, posteriormente, foram transformadas em categorias para facilitar a exposição das respostas, com o auxílio do programa SPSS.

Para as escalas de percepção de justiça, utilizou-se a Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) e a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) desenvolvido por Gomide Júnior e Siqueira (2008). A EPJD é uma medida unidimensional, elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa como retorno pelo seu trabalho. A EPJP é também uma medida unidimensional, mas, diferente da EPJD, a EPJP foi elaborada para avaliar as crenças do trabalhador sobre quão justas ele percebe as condições ou procedimentos que norteiam as políticas de distribuição de recursos na organização que trabalha. (Gomide Júnior e Siqueira, 2008; Paiva e Leite, 2011; Siqueira, Costa e Filenga, 2012).

As questões relativas à essas percepções foram aplicadas a partir de sete níveis de concordância (ou sete graus), a ver: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo moderadamente, 3 = Discordo levemente, 4 = Nem concordo nem discordo, 5 = Concordo levemente, 6 = Concordo moderadamente, 7 = Concordo totalmente. Para se obter o escore médio da EPJD e do EPJP, é realizado o cálculo da média dos valores declarados pelos entrevistados em relação às cinco questões que tratam da EPJD e das seis questões que tratam da EPJP. Visto que, como explicado acima, para cada questão

o entrevistado pode indicar uma escala de concordância de sete graus, logo, o resultado dos cálculos deverá ficar entre 1 e 7. A interpretação do valor gerado é mostrado a seguir:

Quadro 01: interpretação da escala de concordância EPJD e EPJP

Valores	Significado
Entre 5 e 7	Alta percepção de justiça
Entre 4 e 4,9	Indiferença ou desconfiança
Entre 1 e 3	Percepção frágil

Fonte: Gomide Júnior e Siqueira (2008).

N

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A partir das respostas dos entrevistados, identifica-se que a maioria deles são homens (equivalente a 62,54% da amostra), com idade inferior a 39 anos⁴. A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes em relação ao cargo que ocupa na instituição, a renda média e a maior titulação.

Tabela 1 - Caracterização do perfil dos respondentes em relação ao cargo que ocupa na instituição, renda média e maior titulação

Questão	Respostas	Frequência	Porcentagem %
Cargo ocupado	Professor (a) Efetivo (a) Dedicção Exclusiva	176	58,86
	Técnico (a) Administrativo (a)	106	35,45
	Professor (a) Substituto (a) 40h	06	2
	Professor (a) Efetivo (a) 20h	03	1
	Professor (a) Efetivo (a) 40h	05	1,67
	Outros	03	1
	Total	299	100
Renda média	Até R\$3.00,00	75	25,1
	Entre R\$3.001,00 e R\$6.000,00	73	24,4
	Entre R\$6.001,00 e R\$9.000,00	78	26,1
	Entre R\$9.001,00 e R\$12.000,00	29	9,7
	Entre R\$12.001,00 e R\$15.000,00	6	2,0
	Entre R\$15.001,00 e R\$18.000,00	3	1,0
	Acima de R\$18.001	35	11,7
Total	299	100,0	
Titulação	Especialização	87	29,1
	Mestrado	118	39,5
	Doutorado	56	18,7
	Graduação	38	12,7
Total	299	100,0	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa.

Através da Tabela 1, percebe-se que a maioria dos entrevistados são professores de dedicação exclusiva (58,86%) e, em percentual menor, técnicos administrativos (35,45%), a realidade da amostra se aproxima da realidade dos campi, pois 56,15% são professores e 43,84% técnicos administrativos. No que tange a renda, há uma grande variação entre as rendas médias alegadas. Enquanto um grupo significativo possui renda de até R\$3.000,00 (25,1%), um percentual também relevante declarou ter renda acima de R\$18.000,00 (11,7%). Em geral contudo, a maioria possui renda média entre R\$3.000,00 e R\$9.000,00. Em relação ao nível da titulação 39,5% possui mestrado e 29,1% são especialistas. Um número menor, porém, relevante, alegou ter doutorado (18,7%) e apenas 12,7% deles possuem nível graduação.

Em relação à titulação dos entrevistados, ainda vale algumas considerações. Ao isolar aqueles que alegaram ter apenas graduação, percebeu-se que a maioria são técnicos administrativos (89,5%), resultado semelhante é encontrado entre os especialistas (66,7%). Já entre os doutores, a maioria são professores com dedicação exclusiva (87,5%). Entre os mestres, 85,6% são professores com dedicação exclusiva, mas um pouco mais que 10% são técnicos administrativos. Desta forma, percebe-se um nível de capacitação relevante entre técnicos administrativos, mesmo diante do fato da maioria das funções administrativas cobrarem capacitação mínima de nível médio ou graduação. Vale destacar, também, a obrigatoriedade da formação mínima de especialista para ser possível lecionar em cursos superiores, no caso dos professores.

Ao isolar aqueles que apresentaram menor nível de renda, foi possível observar que parte significativa são técnicos administrativos (53,3%), além de serem recentes na instituição⁵. De fato, o nível salarial dos técnicos administrativos tende, em geral, a ser menor que o a categoria dos professores (SINTEF, 2017). Vale destacar que parte significativa deles não trabalha na cidade que reside (48%), fato que interfere na renda disponível da família. Mas, ao isolar aqueles que apresentaram renda superior a R\$18.000,00, um percentual significativo, mesmo que não majoritário, são também técnicos administrativos (42,9%) e, desses, a maioria são especialistas (53,3%). Esta alta remuneração, principalmente entre os técnicos administrativos, pode ser explicada pelas atividades desenvolvidas na instituição, visto que 66,7% dos entrevistados se envolveram em coordenação e/ou direção nos últimos quatro anos, além de estarem, em

grande parte, alocados na Reitoria ou em João Pessoa (40%). A Tabela 2 apresenta a resposta dos entrevistados ao fato de estarem ou não realizando alguma capacitação:

Tabela 2 - Respostas dos entrevistados em relação ao fato de estarem realizando alguma capacitação

Opções de formas de capacitação	Frequência	Porcentagem
Não está fazendo alguma capacitação	188	62,9
Está fazendo Especialização	27	9,0
Está fazendo Mestrado	34	11,4
Está fazendo Graduação	44	14,7
Está fazendo Doutorado	6	2,0
Total	299	100,0

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa.

A Tabela 2 mostra que, mesmo diante da política de incentivo à inserção dos servidores em programas de pós-graduação, prevista pela Resolução n°148, de 02 de outubro de 2015 (IFPB, 2015), grande parte dos entrevistados não está inserido em algum programa de capacitação. Em menor grau, alguns ainda estão se graduando (14,7%) e fazendo mestrado (11,4%).

Ao isolar aqueles que alegaram não estarem se capacitando, foi observado que a maioria já é mestre (47,8%) ou especialista (27,1%), além de serem professores com dedicação exclusiva (58%), trabalharem na mesma cidade que residem (58%) e estarem a menos de três anos na instituição (55,3%)⁶. Desta forma, acredita-se que o estímulo para fazer doutorado é menor, o fator “distância” ainda pode ser considerado para explicar o não envolvimento deles em programação de capacitação, visto que os programas de pós-graduação situam-se nas capitais, dificultando o acesso àqueles que moram no interior do estado. Mas, o fator “tempo” na instituição merece destaque, visto que este é o critério principal para que o servidor consiga afastamento para se capacitar.

Tratando-se da amostra total desta pesquisa, algumas informações ainda podem ser consideradas: I) A grande maioria da amostra é composta por funcionários que ingressaram na instituição a menos de cinco anos (78,9%). Um percentual significativo está na instituição a menos de um ano (27,8%); II) Um pouco mais que a metade dos entrevistados trabalha na cidade que residem, mas 43,1% ainda possui o transtorno e o custo de deslocamento entre cidades; III) 73,9% alegaram atuar nos cursos integrados,

percentual menor (56,2%) atua em cursos superiores; IV) grande parte deles trabalha nos turnos manhã e tarde (43,1%).

3.2. ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Como destacado por diversos autores (Esfahani, 2012; Ferreira et. al., 2013; Jesus e Rowe, 2014; Siqueira, Costa e Filenga, 2012), a percepção dos funcionários acerca de quão justa é a distribuição dos rendimentos adotados pela instituição são importantes para um diagnóstico de como esses funcionários enxergam seu local de trabalho, além de estar intimamente relacionado com o estímulo e, conseqüentemente, a qualidade da função exercida na instituição. Os resultados referentes à escala proposta por Gomide Júnior e Siqueira (2008). estão disponíveis na Tabela 3:

Tabela 3 - Escala de percepção de Justiça Distributiva dos entrevistados

GRAU DE JUSTIÇA	FREQUÊNCIA
Frágil	36%
Indiferença ou Desconfiança	28%
Justiça distributiva	35%

Média: 4,16 (Desvio Padrão= 1,58)

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

A média da amostra em relação ao grau de justiça distributiva situa-se entre 4,0 e 4,9, situação que representa, segundo Gomide Júnior e Siqueira (2008) um patamar de “indiferença” ou “desconfiança” do entrevistado em relação a distribuição de recompensas da instituição. Vale destacar que a média está no limiar mínimo, se aproximando do patamar frágil, dessa forma, percebe-se que os servidores não consideram totalmente justos a distribuição dos recursos no IFPB.

Apesar do resultado apresentado, a maioria dos servidores apresentou percepção “frágil” (36%), mas também “justa” (35%) nesta escala, de modo que a média ficou no patamar de desconfiança. Diante do exposto, é necessário se debruçar sobre as questões que norteiam a definição do grau de justiça distributiva.

3.2.1 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES QUE NORTEIAM A CONCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

A Tabela 4 possibilita observar as médias das respostas dos entrevistados em relação a cada quesito que compõe a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD).

Tabela 4 - Média das respostas por questão da EPJD

QUESTÕES	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO
1.Sou recompensado (a), de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho;	4,22	1,70
2.Sou recompensado (a), de maneira justa, por minha experiência profissional;	4,50	1,74
3.Sou recompensado (a), de maneira justa, por meus esforços no trabalho;	4,25	1,74
4.Sou recompensado (a), de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento;	4,15	1,72
5.Sou recompensado (a), de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido (a) durante o meu trabalho.	3,68	1,74

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Verifica-se que, apenas o questionamento acerca do estresse apresentou média inferior a 4, sendo o fator crítico para a baixa concepção de justiça distributiva, o que significa que não se sentem devidamente recompensados pelo stress que são submetidos. Sadir e Lipp (2009) afirmam que as expectativas e motivações pessoais criadas pelos indivíduos ao se inserirem em uma organização pode interferir no estresse do ambiente de trabalho, pois, muitas vezes, valores pessoais poderão entrar em conflito com os valores organizacionais. Já Reis, Fernandes e Gomes (2010) apontam que os novos modelos de gestão que alteram as formas de controle do trabalho, mediante maior espaço de participação dos trabalhadores na formulação das estratégias gerais das empresas, possibilitam a corresponsabilidade com os resultados, fato este que pode acarretar em stress para o trabalhador, como o IFPB apresenta essa proposta de gestão participativa em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (IFPB, 2014), esse maior espaço para participação dos servidores na tomada de decisão pode ter relação com esse resultado de baixa percepção no fator que relaciona estresse.

O segundo indicador que apresentou média mais baixa refere-se às recompensas pela qualidade do trabalho. Sobre este ponto, vale destacar que o IFPB é uma instituição referência na rede pública de ensino, como observou Santos (2014). É possível

considerar que a qualidade da instituição depende da qualidade do serviço prestado por seus servidores. Para Bernardo (2010) não é possível comparar, nem se falar em qualidade educacional, se antes não levamos em conta as histórias de vidas dos docentes e discentes, partes integrantes da convivência em sala de aula, manifestadas pelo processo ensino-aprendizagem, pois são eles os responsáveis pela qualidade e pela excelência do ensino. Sendo assim, estes estariam desenvolvendo um serviço de qualidade, contudo, não estão se sentindo devidamente recompensados por isso, fato que pode ocasionar em perda de motivação e, conseqüentemente, de desempenho.

Houve um grau de satisfação maior em relação à recompensa sobre a experiência profissional e sobre os esforços no trabalho, o que pode ser explicado pela existência de um plano de cargos e salários e retribuição por titulação, reconhecidos pelos servidores. Pois, de acordo com Gomes e Alves (2014) o plano de cargos e salário é visto como um meio de atratividade e retenção de talentos, também é reconhecido como um recurso de crescimento e desenvolvimento profissional.

3.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DOS PROCEDIMENTOS

Os resultados referentes à Escala de Justiça dos Procedimentos estão disponíveis na Tabela 5.

Tabela 5 - Escala de percepção dos Procedimentos dos entrevistados

GRAU DE JUSTIÇA	FREQUÊNCIA
Frágil	29%
Indiferença ou Desconfiança	36%
Justiça dos Procedimentos	35%

Média: 4,13 (Desvio Padrão = 1,43)

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

A média da amostra em relação ao grau de justiça dos procedimentos situa-se entre 4,0 e 4,9, ou seja, um patamar de “indiferença” ou “desconfiança” do entrevistado em relação aos procedimentos da instituição (Gomide Júnior e Siqueira; 2008). Vale destacar que a média está no limiar mínimo, se aproximando do patamar frágil, no entanto, um percentual de 35% apresenta alto grau de justiça dos procedimentos.

3.3.1 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES QUE NORTEIAM A CONCEPÇÃO DE JUSTIÇA DOS PROCEDIMENTOS

Diante ao fato da maioria dos entrevistados consideram como indiferente ou injusta a forma como se dão os procedimentos da instituição, é importante observar que fatores influenciaram este resultado. A Tabela 6 possibilita a interpretação dos itens que compõe a escala de percepção de justiça dos procedimentos.

Dentre as seis questões respondidas sobre justiça dos procedimentos, a média mais baixa foi quando foram questionados se as regras são bem definidas. Esse resultado contrapõe ao fato de diversas informações estarem disponíveis no site oficial da instituição, tais como resoluções, estatutos e diretrizes entre outros documentos. Desta forma, pode-se supor que os documentos oficiais têm sido insuficientes para garantir a definição das normas e procedimentos que os servidores consideram como necessárias ou, ainda, podem ser incompreensíveis para eles, esse problema pode carregar a perda de motivação do servidor, devido a sensação de injustiça (Esfahani, 2012).

Tabela 6 - Média das respostas por questão que compõe a percepção de Justiça dos procedimentos

QUESTÕES	MÉDIAS	DESVIO PADRÃO
O IFPB utiliza regras bem definidas.	3,79	1,91
A instituição onde eu trabalho utiliza as mesmas regras para todos os funcionários.	4,01	1,98
A instituição onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.	3,81	1,76
A instituição onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.	3,95	1,68
A instituição onde trabalho permite a participação dos funcionários na formulação das regras.	4,35	1,71
A instituição onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.	4,88	1,69

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa

A segunda média mais baixa foi se as regras impedem vantagens pessoais por parte dos responsáveis pelas decisões. Entende-se que, mesmo os servidores tendo a possibilidade de serem inseridos em algumas instâncias de decisão da instituição, os mesmos têm percepção frágil quanto as regras serem bem definidas e, ainda, eles consideram que são regras que possibilitam a existência de privilégios para alguns. Levando ao entendimento que eles não se sentem responsáveis por essas regras, a noção de não-responsabilidade pode estar relacionada à estrutura hierárquica que ainda se mantém na instituição, dificultando a noção de gestão participativa dos envolvidos, Freitas (2000) afirma que a participação no processo educacional é condição essencial para uma vivência democrática, e para o exercício pleno da autonomia, o que impõe desafios constantes para as comunidades escolar e local. Para o autor, quando um funcionário contribui com uma decisão, sente-se responsável pela consequência, seja ela positiva ou negativa. Neste ponto, vale destacar que existe a discricionariedade da gestão, em alguns aspectos. Por exemplo, os campus com menos de 5 anos de existência têm seus diretores escolhidos pelo Reitor. Percebe-se ainda que, alguns cargos e comissões são definidas por indicação da Direção do campus ou da Reitoria, não existindo critério objetivo para tais escolhas. Vale destacar que não se coloca aqui a discricionariedade como um aspecto necessariamente negativo, mas a inexistência de parâmetros pode trazer ao servidor a sensação de que existe privilégios, pois, como bem observou Bin e Castor (2007), uma administração burocrática precisa ter como suas vantagens técnicas a clareza.

Mesmo no patamar de indiferença ou desconfiança, a média foi maior na questão que relaciona com padrões éticos e no que tange a participação dos funcionários na formulação das regras. Sobre os padrões éticos o IFPB possui um comitê de ética que avalia as decisões baseado em resoluções e normas visando o melhor para os servidores, padrões éticos foram valorizados (IFPB, 2014). Merece destaque o grau (ainda) de indiferença sobre os aspectos relativos à participação dos servidores na tomada das decisões da instituição, fato que se contrapõe à existência de uma proposta de gestão participativa no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB (IFPB, 2014). Este fator pode ser explicado pela falta de conhecimento dos servidores sobre as instâncias de decisão da instituição, ou ainda porque tais instâncias não têm sido suficientes para garantir uma maior participação nas instâncias democráticas de decisão. Ainda vale

destacar que a maioria dos entrevistados estão vinculados a instituição a pouco tempo, influenciando o conhecimento deles sobre os espaços de debates e deliberações.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou avaliar a percepção dos servidores do IFPB em relação à quão justa eles percebem a distribuição dos recursos e procedimentos dentro da instituição, ou seja, a noção de Justiça Distributiva e Justiça dos Procedimentos deles.

Destaca-se, em relação ao perfil dos entrevistados, que na prática não há motivação para o investimento em capacitação, principalmente entre os docentes. Em relação ao nível de renda alegado, há grandes discrepâncias ao ponto de ser constatados servidores com renda abaixo de R\$3.000,00 e outros com renda acima de R\$18.000,00, com destaque nos técnicos administrativos, que estão significativamente presentes em ambos os patamares de renda.

No que tange os indicadores de justiça, constatou-se que os entrevistados apresentaram indiferença ou desconfiança em relação a justiça distributiva e dos procedimentos do IFPB. Em relação a Justiça Distributiva, um percentual da amostra ainda apresentou maior percepção. Ao visualizar a interpretação de cada quesito que compõe a escala, ficou evidente que o fator estresse teve forte influência negativa, sobre a percepção de Justiça Distributiva, assim como as recompensas pela qualidade do trabalho, enquanto que há uma maior concepção de justiça quando faz-se relação com a experiência profissional e as recompensas pelo esforço no trabalho. Desta forma, há um reconhecimento da efetividade do Plano de Carreira dos servidores públicos federais, porém eles não se sentem incentivados a garantir a qualidade do trabalho.

Com relação aos procedimentos, a percepção frágil sobre as regras serem bem definidas pode ser considerada como um fator que merece atenção da gestão para pensar forma de atingir níveis de percepção mais satisfatórios neste aspecto. Os padrões éticos foram valorizados pelos entrevistados. Em geral, pelos resultados obtidos pode-se supor que os servidores não consideram que existe uma gestão participativa no IFPB, visto que não se sentem parte integrante na tomada de decisão, assim como a estrutura hierárquica permite a prática das vantagens pessoais. Esses resultados levam a crer que o servidor desconhece as instâncias que já existem de participação mais democrática.

Neste ponto, vale lembrar que a maioria dos entrevistados são recentes na instituição (menos de três anos). Logo, cabe ao gestor garantir um acolhimento adequado ao servidor, de modo a garantir que todos tenham uma noção mínima das instâncias da instituição.

Diante do exposto, observa-se a necessidade dos gestores do IFPB de melhor divulgar as instâncias de decisão da instituição, na busca de colocar em prática, efetivamente, uma gestão descentralizada, que permita a participação efetiva dos servidores nos processos decisórios. Diante do forte quantitativo de servidores novos na instituição, fruto da grande expansão dos últimos anos, faz-se necessário, também, criar espaços de diálogo para que eles tenham maior entendimento sobre normas e diretrizes facilitando, desta forma, a inserção deles nos espaços decisórios. Propiciar um espaço de trabalho mais acolhedor para o servidor, de modo a diminuir o estresse no trabalho, e discutir formas de recompensa (não somente financeira) pela qualidade do trabalho são pontos que influenciarão positivamente o bem-estar deles e, por consequência, a sua vontade de contribuir com um bom trabalho para a instituição.

Por fim, sugere-se estudos semelhantes em outros Institutos Federais¹, possibilitando a comparação dos resultados.

5. REFERÊNCIAS

ASSMAR, Eveline M, L.; FERREIRA, Maria C.; SOUTO, Solange de O. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 2005, 18(3), pp.443-453.

BERNARDO, Sidney. Qualidade do ensino depende da história de vida a narrativa biográfica. *Cadernos do CNLF*, Vol. XIV, Nº 2, t. 2, 2010.

BEUREN, Ilse M.; KLEIN, Luciana; LARA, Flávio Luiz; ALMEIDA, Lauro B. de. Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores? *RAC*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, art. 5, pp. 216-237, Mar./Abr. 2016. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>

BIN, Daniel; CASTOR, Belmiro V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. *Rev. adm. contemp.* vol.11 no.3 Curitiba July/Sept. 2007.

BRITO, Renato de O.; CARNIELLI, Beatrice L. Gestão Participativa: Uma Matriz De Interações Entre a Escola e a Comunidade Escolar. Revista Eletrônica de Educação, v. 5, n. 2, nov. 2011. Artigos. ISSN 1982-7199.

ESFAHANI, Ali N.; NAFTCHALI, Javad S.; POOL, Javad K. A Study of the Impact of Perceived Organizational Justice on Employee's Social Capital (Case Study: Health Network of Noshahr City) Journal of Applied Sociology, 24th Year, Vol. 50, No. 2, Summer 2013 44.

FERREIRA, Angel S.; SILVA, Marco A. C. da; RODRIGUES, Leonel C.; VAZ, Telma R. D.; ARAÚJO, Geraldino C. de. Percepção de Justiça Distributiva e de Procedimentos na Gestão do Trabalho em Organizações. XVI SEMEAD Seminários em Administração. Outubro de 2013 ISSN 2177-3866.

FRANCO, Elisângela de C. Gestão participativa: a importância da gestão nas relações humanas que favorece a organização. Ariquemes, v. 1 n. 1, p. 52-65, 2012.

FREITAS, Katia S. de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

GOMES, Carlos F. S.; ALVES, Marcia R. Uma Abordagem Comparativa dos Planos de Carreiras e Cargos do Magistério Superior Federal. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume V - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2015.

GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; SIQUEIRA, Mirlene M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GUGLIANO, Alfredo A. Alternativas de participação dos cidadãos na gestão pública: Uma comparação entre Porto Alegre e Montevidéu. Civitas – Revista de Ciências Sociais Ano 2, nº 1, junho 2002.

IFPB – Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09/05/2006) 2015 - 2019. JOÃO PESSOA – PB, 2014.

JESUS, Renata G. de; ROWE, Diva E. O. Justiça organizacional Percebida por Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 15(6), Edição Especial, 172-2000. São Paulo, SP. Nov./ Dez. 2014. ISSN 1518-6776 (Impresso). ISSN 1678-6971 (on-line).

KANAN, Lilia A.; ZANELLI, José C. Tratamento, respeito, direitos e sensibilidade: o fenômeno “justiça organizacional” no contexto universitário sob a perspectiva de docentes-gestores. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 251-276, ago. 2012.

KUNKEL, Franciele I. R.; VIEIRA, Kelmara M. O impacto do suporte e da justiça sobre o bem-estar no trabalho de servidores públicos municipais. Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n36, p.104-146, jul./dez. 2012.

LEITE, Eduardo; CORTEZ, Breno R. ;MARINHO, Christiane de j. M.; MATSUMOTO, Alberto. A influência do ambiente organizacional na satisfação do colaborador de uma concessionária de vínculos seminovos no Distrito Federal. XII Congresso Nacional de excelência em gestão & III INOVARSE- Responsabilidade social aplicada. 29 a 30 de Setembro de 2016.

OLIVEIRA, Jocélia da H. O.; GOMES, Anna Cecília C.; ABREU, Tatiana L.; LACERDA, Katarina C. Comprometimento Organizacional Dos Servidores Do Instituto Federal De Educação Ciência E Tecnologia Da Paraíba. EnANPD, São Paulo / SP - 01 a 04 de Outubro de 2017.

PAIVA, Kely C. M. de; LEITE, Nélio E. Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. Revista gestão & tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 11, n 1, p. 1-11 Jan./Jul. de 2011.

PAULA, Ana P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. RAE • VOL. 45 • Nº1. JAN./MAR. 2005.

REIS, Ana Lúcia P. P. dos; FERNANDES, Sônia R. P.; GOMES, Almiraiva F. Estresse e Fatores Psicossociais. PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO, 2010, 30 (4), 712-725.

SADIR, Maria A.; LIPP, Marilda E. N. AS FONTES DE STRESS NO TRABALHO. Revista de Psicologia da IMED, vol.1, n.1, p. 114-126, 2009.

SANTOS, Christiane S. C. da C.; OLIVEIRA, Ivanete da Rosa Silva de. Gestão da escola pública: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa. Três Rios, RJ, 2011.

SANTOS, D. S. e SANTOS, M. K. N. Instituto federal de educação, ciência e tecnologia de são paulo e o direito a uma escola pública de qualidade: um estudo sobre o perfil dos jovens estudantes ingressantes no ensino médio técnico integrado. RBEPT, N. 7, Vol. 1, 2014.

SANTOS, Vanderlei dos. 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, 2010.

SINTEF - Sindicato dos Trabalhadores da Educação Básica, Profissional e Tecnológica da Paraíba. Disponível em: <http://www.sintefpb.org.br/wp->

[content/uploads/2017/01/Tabela-Docente-Ago2016-e-Jan2017.pdf](#) cesso em: 04 de Fevereiro de 2017.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; COSTA, Luciano V.; FILENGA, Douglas de. Justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 9, n. 12, p. 235-256, jul./dez. 2012 Disponível em: <http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>.

SOUTO, Maria F. D. C. A política pública de transformação do sistema Federal de Educação Profissional e Tecnológica: Uma reconfiguração identitária do Instituto federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Dissertação de Mestrado do programa de pós-graduação em políticas públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior. UFPB, João Pessoa, 2017.

SOUSA, Irineu M. de. *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. Florianópolis, 2009.

SOUSA, Izabela A. de C. Meireles de O.; MENDONÇA, Helenilde. Justiça Organizacional, Prazer e Sofrimento no Trabalho: Análise de um Modelo Mediacional. *RAM- Revista de Administração Mackenzie*, V. 10, N. 4. São Paulo/SP, Jul./Ago. 2009. ISSN 1678-6971.

WONG, Y. T.; Ngo, H. Y. & Wong C. S. (2006) Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355. DOI: 10.1016/j.jwb.2006.08.003.

TADIM, Ana Paula; RODRIGUES, José A. ; DALSOQUIO, Paulo; GUABIRABA, Zenaide R.; MIRANDA, Isabella T. P. O conceito de motivação na teoria das relações humanas. *Maringa management: Revista de ciências empresariais*, v.2, n.1, p. 4047, Jan./Jun,2005.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *RAC*, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54.

¹ Atualmente conta-se com cinco pró-reitorias: I) Ensino; II) Extensão; III) Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação; IV) Administração e Planejamento; V) Desenvolvimento Institucional e Interiorização.

² Era obrigatório o preenchimento de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponibilizado também de forma *online*.

³ Os respondentes dos 299 questionários são servidores do IFPB distribuídos nos campus de João Pessoa, Cajazeiras, Campina Grande, Cabedelo, Patos, Guarabira, Sousa, Picuí, Monteiro, Princesa Izabel, Santa Rita, Itabaiana, Esperança e Itaporanga.

⁴ 20% dos entrevistados possuem entre 20 e 29 anos e 46,2% tem entre 30 e 39 anos.

⁵ 62,7% dos que estão na menor categoria de renda, alegaram estar na instituição à menos de três anos. Deste total, 38,7% estão na instituição à menos de um ano.

⁶ Vale destacar que 28,7% deles estão a menos de um ano na instituição.

Gilvanete de Lima Galdino

Aluna do Curso Gestão Comercial pelo Instituto Federal da Paraíba – IFPB. E- mail:

gilvanetelg@gmail.com

Tatiana Losano de Abreu

Mestre em Economia Aplicada no Programa de Pós Graduação em Economia da Universidade Federal da Paraíba (PPGE-UFPB). Atua como professora efetiva do Instituto Federal. E-mail:

tatiana.abreu@ifpb.edu.br

Anna Cecília Chaves Gomes

Doutorado em administração (UFRN). Atua como professora efetiva do Instituto Federal. E – mail: annacecilia.cg@gmail.com

Bruna Lyra Alves de Almeida

mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Atua como professora efetiva do Instituto Federal. E – mail: brunalyralves@gmail.com

Katarina Chaves Lacerda

Mestra em Administração, com ênfase em Estratégia e Inovação, pelo Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UFPB. E – mail: katarinalacerda@gmail.com

