

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Joice Beatriz Bock de Oliveira

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS DESTA RELAÇÃO**

Santa Maria, RS
2023

Joice Beatriz Bock de Oliveira

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
PERSPECTIVAS DESTA RELAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof.^a Dra. Luciana Davi Traverso

Coorientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Santa Maria, RS
2023

Oliveira, Joice Beatriz Bock de
Aprendizagem Organizacional e Justiça Organizacional:
perspectivas desta relação / Joice Beatriz Bock de
Oliveira.- 2023.
170 p.; 30 cm

Orientadora: Luciana Davi Traverso
Coorientador: Luis Felipe Dias Lopes
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2023

1. Aprendizagem organizacional 2. Justiça
organizacional 3. Organizações 4. Gestão I. Traverso,
Luciana Davi II. Lopes, Luis Felipe Dias III. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

© 2023

Todos os direitos autorais reservados a Joice Beatriz Bock de Oliveira. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Av. Roraima, 1000 - 4303, Cidade Universitária, CEP: 97105-900, Santa Maria, RS.

Fone: 55 99162-3362

E-mail: joicebdeoliveira@gmail.com

Joice Beatriz Bock de Oliveira

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:
PERSPECTIVAS DESTA RELAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Aprovada em 22 de setembro de 2023:

Luciana Davi Traverso, Dra. (UFSM)
(Orientadora)

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)
(Presidente/Coorientador)

Denize Grzybovski, Dra. (IFRS)

Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2023

Dedico essa dissertação aos meus pais, Udo e Margit que sempre me incentivaram a não desistir dos meus sonhos. Também, ao meu esposo Jonatan, que nunca mediu esforços para me auxiliar e estar comigo nessa jornada. E ao Arthur, meu filho.

AGRADECIMENTOS

Nunca estamos sozinhos na concretização de um sonho e após esse período de mestrado, posso agradecer àqueles que auxiliaram nessa conquista. Primeiramente, agradeço à Deus por me conceder saúde, discernimento e força, ouvindo as minhas orações e concedendo essa oportunidade de cursar o mestrado.

Aos meus pais, Udo e Margit e meus irmãos Jan e Sandi, pelo incentivo e por serem a minha base nos momentos bons e nos momentos difíceis. Ao meu esposo, Jonatan, sou grata por estar comigo em todas as situações, apoiando minhas escolhas e vibrando com as minhas conquistas.

Agradeço de forma muito especial à minha orientadora, Prof.^a Luciana Davi Traverso, um presente nessa trajetória. Obrigada por acreditar no meu potencial, por me acolher e sempre me mostrar que eu podia ser e fazer mais. Não tenho palavras suficientes para demonstrar todo o meu carinho, serei eternamente grata pela oportunidade, pelo conhecimento compartilhado e pela amizade que construímos.

Ao querido coorientador, Prof. Luis Felipe Dias Lopes, gratidão pelo incentivo à pesquisa, pela amizade, por compartilhar do seu conhecimento, por acreditar no meu potencial e me ajudar nos cálculos estatísticos dessa dissertação.

Às professoras da banca de qualificação, Prof.^a Denize Grzybovski e Prof.^a Vânia Medianeira Flores Costa, pelos direcionamentos e sugestões que enriqueceram esse trabalho. Também agradeço ao Prof. Marcelo Trevisan, pelas contribuições realizadas ao meu projeto e por aceitar prontamente o convite para participar da minha banca de defesa.

Aos colegas de mestrado, agradeço pela troca de conhecimentos e companheirismo nessa jornada, que mesmo no período da pandemia se fizeram presentes auxiliando no que fosse preciso.

Às amigas que construí nesse período, em especial à Maria Julia Gai, que no início dessa trajetória me concedeu a oportunidade, ainda que inexperiente, de auxiliar na publicação de artigos e com paciência me ensinou tanto. Essa oportunidade me ajudou a melhorar meu currículo para participar do processo seletivo, por isso, muito obrigada!

Agradeço aos meus amigos que torceram desde o início para que eu conseguisse começar esse grande desafio e me incentivaram a não desistir. Hoje estou finalizando esse ciclo sabendo que vocês estiveram comigo e vão continuar sendo meu suporte.

Gratidão à Universidade Federal de Santa Maria, pela possibilidade de ter uma formação pública e de qualidade. Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em

Administração (PPGA) pelos ensinamentos, disponibilidade e competência acadêmica que foram essenciais para o meu crescimento. Meu respeito e admiração a vocês.

Agradeço à empresa que foi objeto de estudo dessa dissertação, pela abertura e por aceitar a realização da pesquisa, assim como às pessoas que mantive contato nesse período, auxiliando em todas dúvidas e necessidades que surgiram.

À todos, que de forma direta ou indireta, contribuíram para que eu chegasse até esse momento e concretizasse esse sonho, muito obrigada!

RESUMO

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS DESTA RELAÇÃO

AUTORA: Joice Beatriz Bock de Oliveira
ORIENTADORA: Prof.^a Dra. Luciana Davi Traverso
COORIENTADOR: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

As organizações têm vivido um cenário de intensas mudanças e a aprendizagem organizacional surge como um fator chave que tem merecido o interesse da comunidade acadêmica por auxiliar na competitividade e desempenho das organizações. Isso ocorre porque a aprendizagem organizacional (AO) contribui para a elaboração de novos modelos de ação a partir do conhecimento adquirido e a percepção de justiça gera um sentimento de valorização e pertencimento. Sendo assim, o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho é influenciado pela percepção de justiça e essa compreensão positiva auxilia para a melhora da AO, encorajando os funcionários a buscar novos conhecimentos e a compartilhá-los. Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional com as dimensões de justiça organizacional (JO) sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria da região noroeste do Rio Grande do Sul. Para alcançar os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, abordagem quantitativa, com técnica de levantamento (*survey*) por meio da aplicação de questionário ao total de 129 respondentes. O protocolo foi constituído de: dados sociodemográficos, escala de AO, escala de percepção de JO e a escala de impacto nas rotinas de trabalho durante o período crítico da pandemia da COVID-19. A análise dos dados foi realizada por meio de medidas descritivas, padronização de escalas e modelagem de equações estruturais. A amostra da pesquisa é predominantemente do gênero masculino (67,44%), até 30 anos (51,94%), casados ou em união estável (53,49%), ensino superior (41,86%), com 3 a 5 anos de tempo de empresa (24,81%), salário de R\$ 3.001 e 5.000,00 (34,11%) e cargo de analista (28,68%). Na identificação da percepção de JO, encontraram-se índices médios de 3,54 para a dimensão da justiça distributiva, 3,60 para justiça processual e 4,03 para justiça interacional. Em relação a percepção de AO, os índices foram 3,67 para clareza de propósito e missão, 3,55 para *empowerment* e comprometimento da liderança, 3,73 para experimentação, 3,90 para transferência de conhecimento e 3,63 para trabalho e resolução de problemas em grupo. A percepção da COVID-19 teve como média 3,83. Estes índices demonstraram que os respondentes têm a percepção positiva de JO e AO e em relação ao período da pandemia. A análise das relações entre AO e JO constatou que a relação da justiça distributiva com as dimensões de aprendizagem não foi confirmada, assim como a relação da justiça processual com a dimensão trabalho e resolução de problemas em grupo. As outras hipóteses desenvolvidas se confirmaram demonstrando que a justiça organizacional tem influência significativa e positiva sobre a aprendizagem organizacional. O efeito moderador da COVID-19 foi testado, resultando em redução da relação entre justiça processual e as dimensões clareza de propósito e missão e experimentação, mas mantendo resultado significativo e positivo. A relação entre justiça interacional e as dimensões clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança e experimentação, tiveram resultados significativos, mas negativos, demonstrando como a pandemia foi desafiadora nas organizações, afetando as estratégias e relações.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Justiça organizacional. Organizações. Gestão.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL JUSTICE: PERSPECTIVES OF THIS RELATIONSHIP

AUTHOR: Joice Beatriz Bock de Oliveira
ADVISOR: Prof. Dr. Luciana Davi Traverso
CO-ADVISOR: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Organizations have been undergoing a scenario of intense changes and the organizational learning emerges as a key factor that has deserved interest from the academic community for helping organizations' competitiveness and performance. This occurs because organizational learning (OL) contributes to the development of new action models based on acquired knowledge and the perception of justice generates a feeling of appreciation and belonging. Therefore, employees' behavior in the workplace is influenced by the perception of justice and this positive understanding helps to improve OL, encouraging employees to look for new knowledge and share them. Given this, the present study aims to analyze the relationship between the dimensions of organizational learning and the dimensions of organizational justice (OJ) from the perspective of employees in the administrative sector of an industry in the northwest region of Rio Grande do Sul. To achieve the proposed objectives, a descriptive research was carried out, with a quantitative approach, using a survey technique through the application of a questionnaire to a total of 129 respondents. The protocol consisted of: sociodemographic data, OL scale, OJ perception scale and the scale of impact on working routines during the critical period of the COVID-19 pandemic. The analysis of the data was carried out using descriptive measures, standardization of scales and structural equation modeling. The research sample is predominantly male (67.44%), up to 30 years old (51.94%), married or in a stable union (53.49%), higher education (41.86%), with 3 to 5 years of experience with the company (24.81%), salary of R\$ 3,001 and 5,000.00 (34.11%) and analyst position (28.68%). When identifying the perception of OJ, average indices were found of 3.54 for the dimension of distributive justice, 3.60 for procedural justice and 4.03 for interactional justice. Regarding the perception of OL, the indices were 3.67 for clarity of purpose and mission, 3.55 for leadership empowerment and commitment, 3.73 for experimentation, 3.90 for knowledge transfer and 3.63 for work and group problem solving. The perception of COVID-19 had an average of 3.83. These indices have demonstrated that respondents have a positive perception of OJ and OL and in relation to the pandemic period. The analysis of the relationships between OL and OJ found that the relationship between distributive justice and the learning dimensions was not confirmed, as well as the relationship between procedural justice and the work and group problem-solving dimensions. The other hypotheses developed were confirmed, demonstrating that organizational justice has a significant and positive influence on organizational learning. The moderating effect of COVID-19 was tested, resulting in a reduction in the relationship between procedural justice and the dimensions clarity of purpose and mission and experimentation, but maintaining a significant and positive result. The relationship between interactional justice and the dimensions of clarity of purpose and mission, leadership empowerment and commitment, and experimentation had significant but negative results, demonstrating how challenging the pandemic was in organizations, affecting strategies and relationships.

Keywords: Organizational learning. Organizational justice. Organizations. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resumo das justificativas	34
Figura 2 – Níveis de aprendizagem organizacional.....	40
Figura 3 – Ciclo de aprendizagem organizacional	42
Figura 4 – Desenho do estudo	66
Figura 5 – Relação dos objetivos da pesquisa com o percurso metodológico	76
Figura 6 – Síntese do perfil dos respondentes da pesquisa.....	81
Figura 7 – Síntese da classificação das dimensões da escala de Percepção de Justiça Organizacional	86
Figura 8 – Síntese da classificação das dimensões da escala de Aprendizagem Organizacional	94
Figura 9 – Síntese da classificação da dimensão Covid-19 (n = 120).....	99
Figura 10 – Modelo de caminho inicial.....	101
Figura 11 – Relações confirmadas entre Justiça Organizacional e Aprendizagem Organizacional	112
Figura 12 – Modelo de caminho final	116
Figura 13 – Relações confirmadas entre Justiça Organizacional e Aprendizagem Organizacional moderadas pela COVID-19	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos que analisaram a relação entre justiça organizacional e aprendizagem organizacional	35
Quadro 2 – Escalas que medem a capacidade de Aprendizagem Organizacional	43
Quadro 3 – Relação de estudos que utilizaram a escala de aprendizagem organizacional de Goh e Richards (1997) e a escala validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005)..	45
Quadro 4 – Síntese dos conceitos de justiça organizacional	52
Quadro 5 – Dimensões de justiça organizacional.....	55
Quadro 6 – Relação de estudos que utilizaram a escala de percepção de justiça organizacional de Mendonça et al. (2003).....	57
Quadro 7 – Critérios de inclusão da pesquisa.....	67
Quadro 8 – Dimensões e questões referentes à Escala de Aprendizagem Organizacional	69
Quadro 9 – Dimensões e questões referentes à Escala de Percepção de Justiça Organizacional	71
Quadro 10 – Escala de impacto nas rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19...	72
Quadro 11 – Hipóteses	73
Quadro 12 – Avaliação sistemática dos resultados das equações estruturais.....	74
Quadro 13 - Hipóteses	102
Quadro 14 - Hipóteses confirmadas e rejeitadas	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos participantes do estudo, conforme variáveis sociodemográficas (n = 129)	78
Tabela 2 – Frequência, média e desvio padrão das dimensões e itens da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (n = 129)	82
Tabela 3 – Classificação das dimensões da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (n = 129)	86
Tabela 4 – Frequência, média e desvio padrão das dimensões e itens da Escala Aprendizagem Organizacional (n = 129)	88
Tabela 5 – Classificação das dimensões da Escala de Aprendizagem Organizacional (n = 129)	94
Tabela 6 – Frequência, média e desvio padrão da dimensão Covid-19 (n = 120)	97
Tabela 7 – Classificação da dimensão Covid-19 (n = 120)	99
Tabela 8 – Alfa de <i>Cronbach</i> , confiabilidade composta e variância média extraída	103
Tabela 9 – Cargas fatoriais cruzadas	104
Tabela 10 – Critério de Fornell-Larcker e HTMT	105
Tabela 11 – Análise da multicolineariedade (<i>VIF</i>)	106
Tabela 12 – Análise do efeito f^2 e do R^2	107
Tabela 13 – Relações entre as dimensões do modelo e a confirmação das hipóteses	107
Tabela 14 – Efeito moderador da Covid-19 na relação entre as dimensões do modelo (H16)	115

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFC	Cargas Fatoriais Cruzadas
CNS	Conselho Nacional em Saúde
CONEP	Comissão de Ética em Pesquisa
COVID-19	<i>Corona Virus Disease</i>
EPJO	Escala de Percepção de Justiça Organizacional
GAP	Gabinete de Projetos
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>
OLS	<i>Organizational Learning Scale</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VME	Variância Média Extraída

LISTA DE ABREVIATURAS

AO	Aprendizagem Organizacional
ABRH-RS	Associação Brasileira de Recursos Humanos
JO	Justiça Organizacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	26
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	27
1.2	OBJETIVOS	29
1.2.1	Objetivo geral	29
1.2.2	Objetivos específicos	29
1.3	JUSTIFICATIVA	29
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	36
2	REFERENCIAL TEÓRICO	38
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	38
2.1.1	Dimensões da aprendizagem organizacional	46
2.1.1.1	Clareza de propósito e missão	46
2.1.1.2	<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	47
2.1.1.3	Experimentação	48
2.1.1.4	Transferência de conhecimento	49
2.1.1.5	Trabalho e resolução de problemas em grupo.....	49
2.2	JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	50
2.2.1	Dimensões da justiça organizacional	53
2.2.1.1	Justiça distributiva.....	59
2.2.1.2	Justiça processual ou procedimental	61
2.2.1.3	Justiça interacional	62
3	PERCURSO METODOLÓGICO	65
3.1	CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	65
3.2	OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	66
3.2.1	População e amostra	67
3.3	COLETA DE DADOS	68
3.4	HIPÓTESES	72
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	74
3.6	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	76
4	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
4.1	CARACTERÍSTICAS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	78
4.2	PERCEPÇÃO DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	82

4.3	PERCEPÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	88
4.4	PERCEPÇÃO DA PANDEMIA DA COVID-19.....	96
4.5	RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	100
4.5.1	Análise dos dados via modelagem de equações estruturais	100
4.5.2	Análise da consistência interna e validade convergente do modelo	103
4.5.3	Efeito moderador da Covid-19 na relação entre aprendizagem organizacional e justiça organizacional	114
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	<u>REFERÊNCIAS.....</u>	125
	<u>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA</u>	143
	<u>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.</u>	148
	<u>ANEXO B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE</u>	151
	<u>ANEXO C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL</u>	152
	<u>ANEXO D – CARTILHA DE BENEFÍCIOS</u>	153
	<u>ANEXO E – PROGRAMA IDEIA & CONEXÃO</u>	155
	<u>ANEXO F – GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO ONLINE</u>	156
	<u>ANEXO G – PROCEDIMENTO INTERNO CORONAVÍRUS</u>	168

1 INTRODUÇÃO

A preocupação sobre os aspectos que envolvem o comportamento organizacional tem sido um importante tema de pesquisa, tanto no meio acadêmico quanto profissional. Dentre os diversos construtos que podem ser elencados a respeito do comportamento no ambiente de trabalho, a aprendizagem e a justiça organizacional receberam atenção dos estudiosos durante décadas e continuam a ser exploradas (OH, 2019; GRASO et al., 2020). A complexidade e as constantes e profundas mudanças no contexto das organizações contribuem para o avanço dos estudos sobre aprendizagem organizacional (ANTONELLO; GODOY, 2011), visto que a ampliação desse conhecimento é extremamente relevante em todos os patamares do mundo corporativo (KLANOVICZ; BUENO; LARENTIS, 2020), além de ser fundamental para a competitividade e desempenho qualificado das organizações (MIYAZAKI et al., 2019). A aprendizagem, nesse sentido, se concretiza como uma estratégia em meio a ambientes voláteis e situações que necessitam de adaptação ou renovação (WAHDA et al., 2020).

Nascimento e Moraes (2011) relatam sobre os desafios enfrentados pela gestão das organizações para se adaptar frente a necessidade de rápidas mudanças, além da dificuldade em se antecipar a essas situações. Takahashi (2015, p. 116) explica que “todo processo de aprendizagem organizacional envolve, em maior ou menor escala, algum processo de mudança, uma vez que aprender implica desorganizar ou tentar organizar algo que está em desordem”. As organizações também têm se importado com o modo como seus empregados percebem a justiça no ambiente de trabalho, não apenas no que se refere às recompensas e a forma como são tratados pelo sistema, mas quanto as suas interações. Esta preocupação se deve ao fato de que as pessoas reagem de acordo com a forma que são tratadas (AKRAM et al., 2020), ou seja, a percepção de justiça comunica aos funcionários que a organização os valoriza e isso gera identificação e maior envolvimento com o grupo (LANGEVIN; MENDOZA, 2013), mas a percepção de injustiça tem efeitos negativos em relação ao comportamento, como queda de desempenho, intenções de *turnover*, dentre outros (BERND; BEUREN, 2021).

Langevin e Mendoza (2013, p. 8) relatam que “a pesquisa sobre justiça organizacional destaca o papel fundamental que ela desempenha no incentivo a atitudes e comportamentos positivos em relação à organização”. A justiça tem, portanto, um papel essencial para o resultado das mudanças, visto que ela influencia o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (NERY; NEIVA; MENDONÇA, 2016). O propósito organizacional de alcançar resultados financeiros não muda, mas é possível perceber modificações no processo para chegar a esses objetivos considerando o clima do ambiente de trabalho para que seja mais agradável e

justo (BEUREN et al., 2017). Assim como a aprendizagem organizacional pode ser uma vantagem competitiva nesses períodos de incerteza e mudanças (CUCCHI; BARCELLOS, 2018), havendo percepção de justiça, os funcionários tendem a aceitar melhor as decisões e se envolver nas mudanças que estão ocorrendo (ARNÉGUY; OHANA; STINGLHAMBER, 2020); ou seja, a justiça organizacional tem um impacto importante para que o processo ocorra da melhor forma (KEBEDE; WANG, 2022). Nesse contexto de aprendizagem organizacional e justiça organizacional, Park e Kim (2015) defendem que dependendo o nível de confiança do indivíduo nas relações e estrutura da organização, ele irá compartilhar mais ou menos conhecimento. Havendo a percepção de injustiça e desconfiança, os funcionários podem reagir não compartilhando o que aprenderam (SCHILLING; KLUGE, 2009), corroborando com os resultados encontrados por Wahda et al. (2020) ao destacar que a justiça organizacional tem efeitos significativos na aprendizagem organizacional.

Esses estudos conduzem a presente dissertação a analisar a relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional com as dimensões de justiça organizacional sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria metalmeccânica da região noroeste do Rio Grande do Sul. Por conseguinte, a pandemia da COVID-19 que começou em 2020 no Brasil trouxe um contexto de mudanças, fazendo com que as organizações tivessem que adaptar a sua forma de trabalho, sofrendo diversas modificações (QADRI et al., 2021). Considerando as abordagens da literatura a respeito de como a aprendizagem e a justiça organizacional podem auxiliar frente a momentos em que é necessário se adaptar e criar estratégias de forma rápida, a pesquisa em questão também se propõe a compreender como as rotinas de trabalho durante o período crítico da pandemia impactaram na relação com aprendizagem organizacional e justiça organizacional. Contudo, destaca-se que a análise desta relação, embora seja relevante, é apenas um aspecto analisado neste contexto, visto que as adaptações e outras situações vivenciadas podem ser debatidas para tentar auxiliar as organizações em panoramas semelhantes. Salienta-se que este estudo não segue uma perspectiva crítica de análise de dados, o que também é evidenciado pela literatura que o embasa. Considerando essa discussão, nos itens seguintes estão detalhados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para este estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações têm vivido um cenário de intensas mudanças e a aprendizagem organizacional surge como um fator chave que tem merecido o interesse da comunidade acadêmica (KLANOVICZ; BUENO; LARENTIS, 2020), pelo fato de auxiliar na sobrevivência

da competitividade e desempenho das organizações (MIYAZAKI et al., 2019). Isso ocorre porque a aprendizagem organizacional contribui para a elaboração de novos modelos de ação e para o desenvolvimento de algo novo a partir do conhecimento adquirido (SANTOS, 2009).

Da mesma forma, a partir da literatura, entende-se que a percepção de justiça pelos funcionários, através das dimensões distributiva, processual e interacional gera um sentimento de valorização, pertencimento e identidade dentro da organização (LANGEVIN; MENDOZA, 2013). O comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho é influenciado pela percepção de justiça (ROCH; SHANOCK, 2006) e essa compreensão positiva auxilia para a melhora da aprendizagem organizacional, encorajando os funcionários a buscar novos conhecimentos e a compartilhar com outras pessoas e com a organização (WALUMBWA; CROPANZANO; HARTNELL, 2009; PAN et al., 2018). Nesse sentido, entende-se como relevante o desenvolvimento de estudos para identificar os fatores que impactam a justiça organizacional, compreendendo os aspectos que influenciam e auxiliam para que a aprendizagem ocorra nas organizações e analisando a relação entre esses construtos; pelo fato de que o desempenho do funcionário afeta diretamente o desempenho da organização (SAPKOTA, 2021).

Além disso, identifica-se na literatura a influência que a aprendizagem e a justiça organizacional têm nos processos de mudança e situações em que se faz necessário adaptações (LYMAN; HORTON; OMAN, 2021; KEBEDE; WANG, 2022), tais como o contexto da pandemia que no período de 2020 a maio de 2023 (OPAS, 2023) vivenciamos no Brasil, trazendo impactos em diversas áreas e fazendo com que as organizações se adaptassem a situações inesperadas (CASTRO et al., 2020). Por isso, o presente estudo também pretende compreender como as rotinas de trabalho durante o período crítico da pandemia impactaram na relação com aprendizagem organizacional e justiça organizacional.

Diante do exposto emerge a questão de pesquisa que orienta este estudo: **Qual a relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional com as dimensões de justiça organizacional sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria metalmecânica da região noroeste do Rio Grande do Sul?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional com as dimensões de justiça organizacional sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria metalmeccânica da região noroeste do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

I – Investigar a percepção de justiça organizacional segundo os funcionários pesquisados;

II – Avaliar as dimensões de aprendizagem organizacional predominante nos funcionários pesquisados; e

III – Compreender como as rotinas de trabalho durante o período crítico da pandemia impactaram na relação com aprendizagem organizacional e justiça organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A aprendizagem organizacional tem sido considerada um fator importante para que as organizações se mantenham no mercado (MIYAZAKI et al., 2019) pelo motivo de possuir a potencialidade de auxiliar na criação de novas estratégias e modelos de ação para o alcance dos objetivos (SANTOS, 2009). Cada vez mais as organizações estão preocupadas em conceder melhores condições de trabalho para seus funcionários, motivadas pelo fato de que o desempenho de cada indivíduo influencia no desempenho organizacional (SAPKOTA, 2021). A temática da aprendizagem pode ser considerada um desafio ao analisar as diversas áreas em que ela atua e conseqüentemente é estudada (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015), por isso não se pode resumi-la em um processo de aquisição, disseminação e interpretação, mas buscar entender os diversos fatores que a influenciam (ISIDRO FILHO, 2007). Além disso, por saber que a aprendizagem tem influência sobre os conhecimentos, habilidades e produtividade das pessoas no ambiente de trabalho (HENDRI, 2019), é que merece a atenção dos pesquisadores.

Percebe-se progressivamente a importância do ser humano dentro das organizações (AKRAM et al., 2020), as diversas ações que ocorrem através das pessoas e o quanto elas podem influenciar e gerar mudanças no ambiente em que trabalham (KIM; LEACH, 2021). Por

isso que se compreende o motivo de diversos estudos serem desenvolvidos para entender o comportamento no âmbito organizacional (OH, 2019; GRASO et al., 2020). Essa preocupação, tanto no meio acadêmico quanto profissional, com relação aos aspectos que envolvem as pessoas nas organizações também é debatida na temática sobre justiça organizacional. As reações às percepções de justiça ou injustiça com relação à organização podem ser positivas ou negativas, respectivamente (GRASO; GROVER, 2017). No mesmo sentido, Miranda et al. (2021) descrevem que a percepção de justiça impacta de forma positiva o desenvolvimento dos planos organizacionais, assim como, o desempenho e os resultados.

As temáticas de aprendizagem organizacional e justiça organizacional são abordadas nos estudos desenvolvidos por Walumbwa, Cropanzano e Hartnell (2009), Park e Kim (2015) e Pan et al. (2018), e estes autores concordam através dos resultados encontrados que a percepção de justiça no ambiente de trabalho pode aumentar o compartilhamento de conhecimento. Da mesma maneira, Wahda et al. (2020) corrobora ao afirmar que a aprendizagem organizacional é impactada de forma positiva pela percepção de justiça. Entretanto, a partir da pesquisa nas principais bases de dados não foi possível encontrar mais de seis estudos sobre a relação das temáticas, validando a afirmação de Akram, Haider e Yan (2016) e Oh (2019) ao relatarem que para a aprendizagem organizacional ocorrer há um elemento fundamental, mas pouco estudado que é a justiça organizacional. Por outro lado, Santi, Strassburg e Toigo (2018) e Sheeraz et al. (2021) explicam que a maioria das variáveis relacionadas à justiça organizacional são: comprometimento, satisfação, confiança, comportamento de cidadania organizacional e saúde geral.

O Brasil ainda carece de mais estudos sobre justiça organizacional, o que se confirma através da revisão sistemática desenvolvida por Santi, Strassburg e Toigo (2018) que demonstra um maior número de publicações internacionais. O estudo bibliométrico desenvolvido por Sheeraz et al. (2021) descreve que o tema justiça organizacional tem sido debatido nas melhores universidades do mundo, entre elas a Universidade de Oxford, Nova York e de Hong Kong. Essa análise dos autores também confirma o que foi encontrado através da revisão de literatura desta dissertação, sendo a maior parte das pesquisas realizadas fora do Brasil. Frente ao exposto, justifica-se a opção deste estudo em abordar concomitantemente os dois construtos.

Para além da análise destes dois construtos juntos, no final de 2019 uma doença, mais tarde denominada COVID-19, foi identificada em Wuhan, na China (VELAVAN; MEYER, 2020). Devido à alta taxa de transmissão, o vírus se espalhou rapidamente e em pouco tempo o mundo inteiro estava sendo assolado, pelo que em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou como pandemia (BARROS et al., 2021; EUZEBIO; PAULINO;

CONCEIÇÃO, 2021; QADRI et al., 2021). No Brasil o surto do coronavírus iniciou em fevereiro de 2020 e foi encerrado pela OMS em maio de 2023 (OPAS, 2023) e com certeza será um período rotulado na história com impactos tanto na área da saúde quanto na economia, além de afetar a estrutura e comportamento das organizações (CAVALCANTE et al., 2020; CASTRO et al., 2020). Essa mudança drástica e de forma súbita foi um choque para as pessoas ao redor de todo o mundo, afetando “[...] na vida das populações e na capacidade das organizações em manterem suas rotinas operacionais, metas, produtividade e expectativas” (CASTRO et al., 2020, p. 995).

Os desafios para aprender com a crise da pandemia atingiram as organizações, exigindo que fossem desenvolvidos novos planejamentos e estratégias para tentar amenizar as situações que não tinham nenhum precedente (QADRI et al., 2021). Lyman, Horton e Oman (2021) relatam sobre a importância da aprendizagem organizacional em circunstâncias complexas de mudança, assim como a pandemia da COVID-19. Cucchi e Barcellos (2018) abordam sobre a aprendizagem ser considerada uma vantagem competitiva frente a períodos de mudança e que é possível perceber que empresas duradouras possuem capacidade de se antecipar. Entretanto, a pandemia não tinha precedentes para a organização se preparar, além de ser impossível um longo planejamento visto que a realidade se alterava dia a dia (QADRI et al., 2021).

Mesmo não sendo possível um planejamento antecipado, Wahda et al (2020) destaca que a aprendizagem organizacional pode ser utilizada como uma fonte para o êxito nas suas estratégias, aprendendo com as mudanças e se preparando para novas situações que possam surgir. Os resultados da pesquisa sobre resiliência organizacional, realizada por Evenseth, Sydnes e Gausdal (2022) demonstraram que o aprendizado está ligado a três estágios da resiliência: antecipação, enfrentamento e adaptação. A antecipação no sentido de que a aprendizagem auxilia a organização a se preparar para eventos futuros. Tasic et al. (2020) aborda sobre o papel da aprendizagem no enfrentamento para que as organizações possam intensificar ou alterar sua percepção e comportamento. Além disso, a importância da aprendizagem na capacidade de adaptação, absorvendo as informações e gerando um contínuo processo de aprendizado (BATTISTI et al., 2019; ORTH; SCHULDIS, 2021).

Nessa linha de raciocínio entende-se que as mudanças organizacionais afetam os seus membros, mas também que a maioria das ações depende deles. Essa preocupação traz para discussão a análise de Kebede e Wang (2022) em que a justiça organizacional impacta positivamente a aceitação e a adaptabilidade dos funcionários frente às mudanças. Sendo assim, compreende-se que a percepção de injustiça gera emoções negativas, assim como possíveis reações ruins; de forma contrária, percebe-se que quando há justiça no ambiente de trabalho os

funcionários ficam mais dispostos a aceitar as decisões tomadas e mais comprometidos (DEYREH, 2012) com as mudanças que estão ocorrendo na organização (KORSGAARD; SAPIENZA; SCHWEIGER, 2002). A pesquisa realizada por Kebede e Wang (2022) corrobora ao afirmar com seus resultados que é significativa a ligação entre a justiça organizacional e a prontidão dos funcionários para as mudanças.

Ao enfrentar uma mudança, como por exemplo, as diversas adaptações que foram realizadas pelas organizações no período da pandemia, os funcionários vão analisar a sua percepção de justiça sobre as decisões que estão sendo tomadas para decidir se podem confiar na organização. Além disso, se essa percepção do funcionário for considerada justa, há uma maior probabilidade de ele abraçar as mudanças, no sentido de entender e fazer parte delas (ARNÉGUY; OHANA; STINGLHAMBER, 2020), sendo que este resultado, por sua vez, tende a impactar o nível de aprendizagem da organização.

Nesse sentido, compreende-se que tanto a aprendizagem quanto a justiça organizacional são abordadas como uma vantagem competitiva frente a mudanças e períodos de incerteza e com isso, se desperta o interesse em analisar o impacto da pandemia nesses construtos para que de alguma forma os resultados obtidos no presente estudo possam ajudar as empresas a se antecipar nos planejamentos e estratégias. Ademais, Qadri et al. (2021) relatam que não há muitos estudos que se preocupam em investigar como as empresas podem enfrentar esses períodos de crise, mesmo sabendo o quanto é difícil ter que se adaptar e aprender nessas situações.

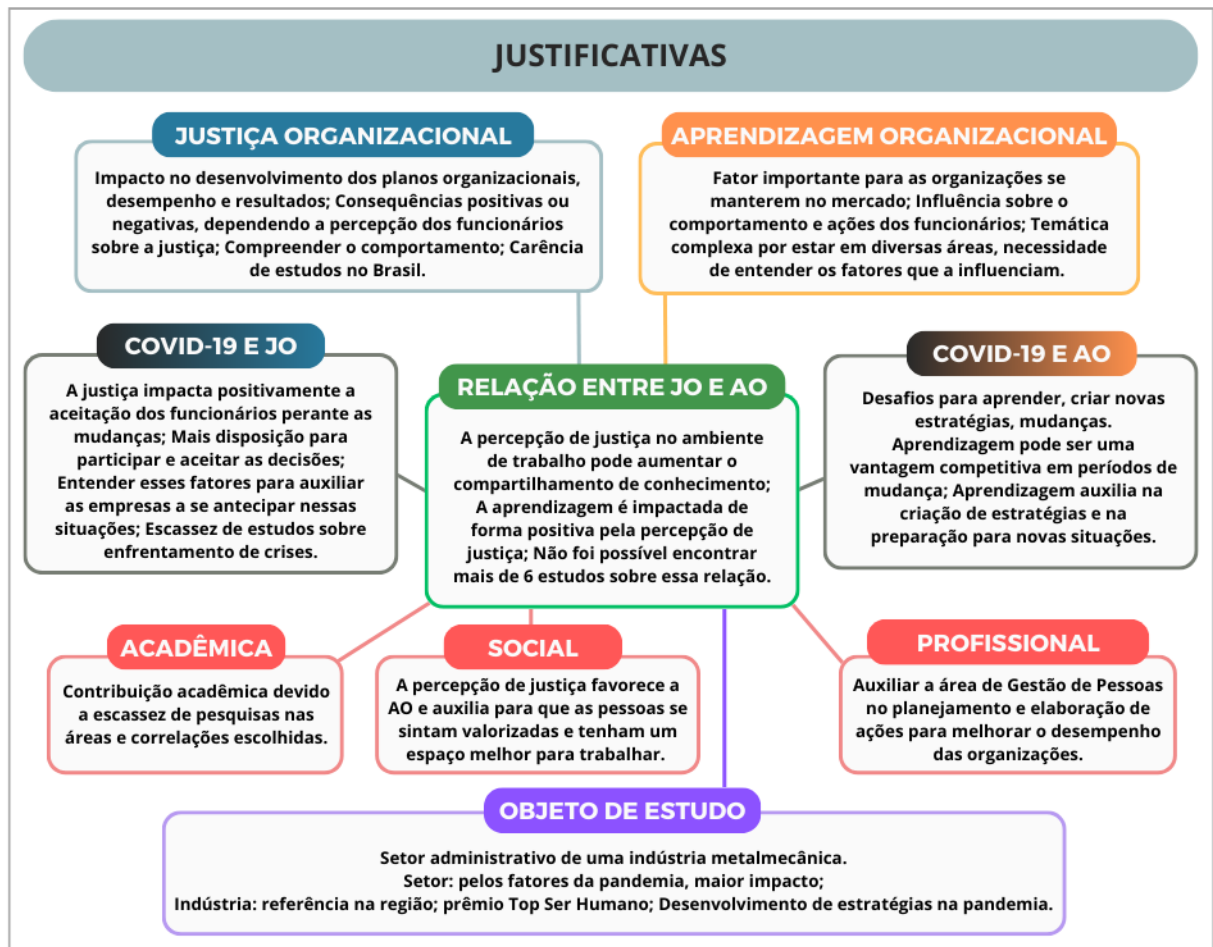
A presente pesquisa também abrange contribuições sociais, sendo possível observar a importância de as organizações estarem atentas aos aspectos de justiça organizacional, visto que a percepção de que há justiça no ambiente de trabalho, favorece o desenvolvimento de maior aprendizagem organizacional (WAHDA et al., 2020). Além disso, Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007, p. 36, tradução nossa) relatam que as pessoas são “animais sociais”, ou seja, têm o desejo de serem aceitas e valorizadas, e a percepção de que estão sendo tratadas de forma justa traz esse sentimento, ao mesmo tempo que quanto mais as pessoas se preocupam com a empresa, mais elas se sentem angustiadas quando há percepção de injustiça. Ou seja, compreender os aspectos que envolvem essas temáticas podem auxiliar para que as pessoas tenham um espaço melhor para trabalhar.

O objeto de estudo foi o setor administrativo de uma indústria do setor metalmeccânico, localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul. A empresa conta com 2.650 funcionários efetivos e 303 temporários e atua nas áreas agrícola, rodoviário, automotivo e de construção, na fabricação de peças e conjuntos metálicos. Justifica-se a escolha do setor administrativo

pelos fatores da pandemia da COVID-19, em que se sabe que foram os ambientes mais influenciados pelo período, comparado ao setor produtivo que sofreu menos alterações pelo fato da necessidade física no ambiente de trabalho para operar as máquinas e equipamentos. Justifica-se também a escolha da empresa por ser uma indústria de referência na região noroeste do Rio Grande do Sul, assim como pela sua preocupação com as pessoas no ambiente de trabalho que se consolida ao receber mais de uma vez o prêmio Top Ser Humano, sendo o último no ano de 2022. Esta premiação é promovida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RS) que reconhece e premia empresas por suas ações nas áreas de gestão de pessoas, desenvolvimento humano e responsabilidade social.

As descobertas e os *insights* que a pesquisa gerou poderão ser enriquecedores para o estudo da aprendizagem organizacional e justiça organizacional, visto que a organização foi escolhida também pelo fato de no período da pandemia ter desenvolvido estratégias e impulsionado modificações em sua estrutura. Reitera-se ainda a contribuição acadêmica do estudo, devido à escassez de pesquisa nas áreas e correlações escolhidas, além da contribuição prática que pode servir de subsídio para a área de Gestão de Pessoas, auxiliando no planejamento e elaboração de ações a fim de melhorar o desempenho das organizações. A Figura 1 traz um resumo das justificativas apresentadas para facilitar a compreensão dos motivos que fazem esse estudo ser considerado relevante.

Figura 1 – Resumo das justificativas



Fonte: elaborado pela autora.

Para colaborar com a justificativa a respeito da escassez de pesquisas sobre a relação das temáticas aprendizagem organizacional e justiça organizacional, foi realizada uma pesquisa na plataforma Capes e Google Acadêmico buscando estudos que continham essa relação, sem se atentar para os instrumentos de coleta de dados utilizados, visto que não foram encontrados estudos que utilizavam as escalas escolhidas nessa dissertação. As palavras-chave utilizadas foram “*organizational learning*” e “*organizational justice*”, sem estabelecer período. Após a leitura dos estudos para confirmar a relação dos construtos, seis pesquisas foram identificadas e estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos que analisaram a relação entre justiça organizacional e aprendizagem organizacional

Autor(es)	Método/Escalas	Ambiente de estudo	Principais resultados
Yorks; Neuman; Kowalski; Kowalski (2007)	Reflexão fenomenológica de experiências.	Equipe de projeto de pesquisa-ação na criação e manutenção de um tipo de espaço social colaborativo no Dep. de Veteranos dos EUA.	Relevância da literatura sobre JO para entender a AO; quando as pessoas percebem que existe justiça, essa percepção estabelece confiança e sentimentos de justiça, levando ao compartilhamento de informações.
Walumbwa; Cropanzano; Hartnell (2009)	Escala de Percepção de Justiça de Colquitt (2001); Escala de Troca Líder-Membro de Liden e Maslyn (1998); Escala de Comportamento para Aprendizagem de Edmondson (1999); Escala de Identificação Organizacional de Smidts et al. (2001); Escala de Desempenho no Trabalho de Rupp e Cropanzano (2002).	398 funcionários e seus supervisores de uma concessionária de automóveis no sudoeste dos EUA.	Justiça distributiva e processual aumentou a identificação com a organização, enquanto a justiça interpessoal e informacional melhorou o relacionamento da troca líder-membro. A justiça tanto no nível institucional quanto no de supervisão gerou benefícios consideráveis, observando melhorias no desempenho e aumento do comportamento para aprendizagem.
Oh (2019)	Modelo utilizando itens de Bontis et al. (2002); Niehoff e Moorman (1993), Podsakoff et al. (1990), Dess e Robinson (1984 e Prieto e Revilla (2006).	515 respondentes das principais empresas da Coreia do Sul.	Efeito indireto entre estoques de aprendizagem e desempenho organizacional por meio de fluxos de aprendizagem <i>feedforward</i> depende do nível de JO.
Wahda; Mursalim; Fauziah; Asty (2020)	Escala de Confiança Organizacional projetado adotado por Celep e Yilmazturk (2012); Escala JO de Cropanzano et al. (2007); Escala de Cultura de AO de Marsick e Watkins (2003); Escala de Comportamento Extra-papel adotado por Cropanzano et al. (2007).	7 sedes do Governo Geral de Hospitais na cidade de Makassar / Indonésia.	JO tem um efeito positivo e significativo na AO. A JO fará com que os funcionários queiram administrar e façam da cultura de AO uma filosofia em suas ações e no dia a dia da organização.
Eraslan; Altindag (2021)	Elaboração de escala para avaliar o efeito de JO nas estratégias de AO e os efeitos da percepção de suporte organizacional no processo de aprendizagem e da ambidestria na AO.	645 empresas familiares em Istambul.	A JO afeta a AO na organização, apesar de seu efeito indireto. Relação positiva entre JO e AO.
Ünal; Ates (2022)	Escala de JO de Polat (2007); Escala de Mecanismos de AO de Unal (2014); Escala de Cinismo Organizacional de Kalagan (2009); Escala de Comportamento de Desvio no local de trabalho de Unal (2013).	378 professores do ensino secundário na Turquia.	Relação positiva e efeitos significativos entre percepção de JO e mecanismos de AO.

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos resultados encontrados percebe-se que não há estudos brasileiros sobre a relação de AO e JO, além de não utilizarem as escalas de justiça organizacional de Mendonça et al. (2003) e de aprendizagem organizacional de Goh e Richards (1997), validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005). Outro aspecto observado é que não existem estudos que tratem diretamente a relação entre AO e JO. É possível verificar que depois de 2009 ocorreu uma lacuna de pesquisas sobre o assunto, retornando dez anos depois, contudo de maneira tímida pois foi possível encontrar apenas mais 4 estudos. O ambiente de estudo se diversifica em todas as pesquisas encontradas, que, para completar, ainda sugerem que futuros estudos sejam realizados com outros tipos de organização e respondentes, para que possam analisar as relações e divergências dos estudos realizados.

Os resultados encontrados apontam para a importância de entender os fatores que envolvem a percepção de justiça organizacional para compreender a aprendizagem organizacional, além de como a percepção de JO contribui para o compartilhamento de informações que impacta na AO (YORKS et al., 2007). Walumbwa, Cropanzano e Hartnell (2009) abordam na análise da pesquisa que cada dimensão de justiça organizacional teve um efeito diferente, mas que, considerando o todo, houve aumento na iniciativa para aprendizagem, assim como no desempenho das pessoas. Oh (2019) e Wahda et al. (2020) relatam sobre esse olhar adiante que a aprendizagem tem e como a justiça organizacional pode auxiliar de forma positiva para transformar esse olhar em ações do dia a dia da organização. De maneira geral, portanto, identificam-se os efeitos positivos entre justiça organizacional e aprendizagem organizacional nos resultados de todos os estudos encontrados e analisados, reforçando a importância de ampliar pesquisas com estas abordagens, em especial no âmbito brasileiro.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o propósito de alcançar os objetivos desta pesquisa, o presente estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo foram abordados a introdução, a definição da problemática de pesquisa, os objetivos, geral e específicos e a justificativa para realização deste estudo.

No segundo capítulo, com o intuito de dar suporte à análise dos dados, apresenta-se o referencial teórico sobre aprendizagem organizacional e justiça organizacional. O terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico escolhido para operacionalizar a pesquisa, descrevendo a caracterização e delineamento do estudo, o desenho de pesquisa, o objeto de

estudo, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta dos dados, as hipóteses formuladas, o tratamento para a análise dos dados e os aspectos éticos.

O quarto capítulo abrange a discussão e análise dos resultados, iniciando pela caracterização do perfil sociodemográfico da amostra, na sequência são expostas as percepções dos respondentes em relação a justiça organizacional, aprendizagem organizacional e sobre a pandemia da COVID-19. Por último, são evidenciadas as relações encontradas por meio da modelagem de equações estruturais da aprendizagem organizacional e justiça organizacional, assim como, o impacto da COVID-19 na relação entre os construtos.

No quinto capítulo são explanadas as considerações finais, sugestões para trabalhos futuros e limitações do estudo. Ao final desta dissertação, listam-se as referências bibliográficas, os anexos e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica para o desenvolvimento do estudo. Inicialmente são discutidos os conceitos e níveis da aprendizagem organizacional, assim como as suas dimensões, seguido de uma explanação a respeito da justiça organizacional e suas dimensões.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional teve seus primeiros estudos, segundo Steil (2002), a partir de precursores como Cyert e March (1963), Bateson (1972), March e Olsen (1976) e Argyris e Schon (1978). Argyris e Schön (1978) descrevem a aprendizagem organizacional como um processo de identificação e correção de erros enquanto Fiol e Lyles (1985) analisam que apenas fazer ajustes e adaptações frente a ações passadas não assegura a existência de aprendizado, sendo necessária uma profunda compreensão e eficácia dessas alterações nas estratégias futuras. Da mesma forma, Garvin (1993) aborda que uma organização que aprende é aquela que desenvolve habilidades para criar, obter e disseminar os conhecimentos com o propósito de gerar melhorias no comportamento e a refletir sobre esses *insights*.

A partir da década de 90, os estudos sobre aprendizagem organizacional ganharam relevância e tiveram um aumento considerável de publicações, sendo difundido tanto nas pesquisas quanto na prática (ANTONELLO; GODOY, 2011; ALMEIDA; SILVA, 2015, DURANTE et al., 2019). Lamas e Godoi (2017, p. 87) relatam que a aprendizagem “[...] designa a contínua criação de um saber-agir que normalmente se guia por conhecimentos anteriores, os quais podem ser reformulados à medida que são realizados”.

Com a compreensão de que o compartilhamento de conhecimentos, experiências e informações é disseminado dentro de uma organização, é possível definir a aprendizagem organizacional pela maneira como o conhecimento é introduzido nas tarefas e rotinas diárias (VAN DEN BRINK, 2020). Corroborando a esse entendimento, Adriano e Steil (2020) descrevem que essa disciplina de entender como funciona e quais os caminhos percorridos para que a aprendizagem ocorra nas organizações pode ser conceituada como aprendizagem organizacional.

Na aprendizagem organizacional existe a capacidade de mudança contínua, sendo esta baseada no desenvolvimento individual e organizacional (LAMAS; GODOI, 2017). Kim (1993) relata que as organizações são compostas por pessoas e a partir desse entendimento há

o pressuposto de que a aprendizagem organizacional é derivada da aprendizagem individual, uma vez que as organizações podem aprender independente de algum indivíduo específico, mas não de todos. Entretanto, a aprendizagem organizacional é inerente ao agrupamento das aprendizagens individuais, podendo ter mais ou menos conhecimento do que os próprios indivíduos juntos (PROBST; BÜCHEL, 1997). No mesmo sentido, na pesquisa de Adriano e Steil (2020, p. 133), concluiu-se que a aprendizagem organizacional “[...] pode criar um entendimento comum entre os membros da organização maior do que a aprendizagem individual pode criar sozinha”.

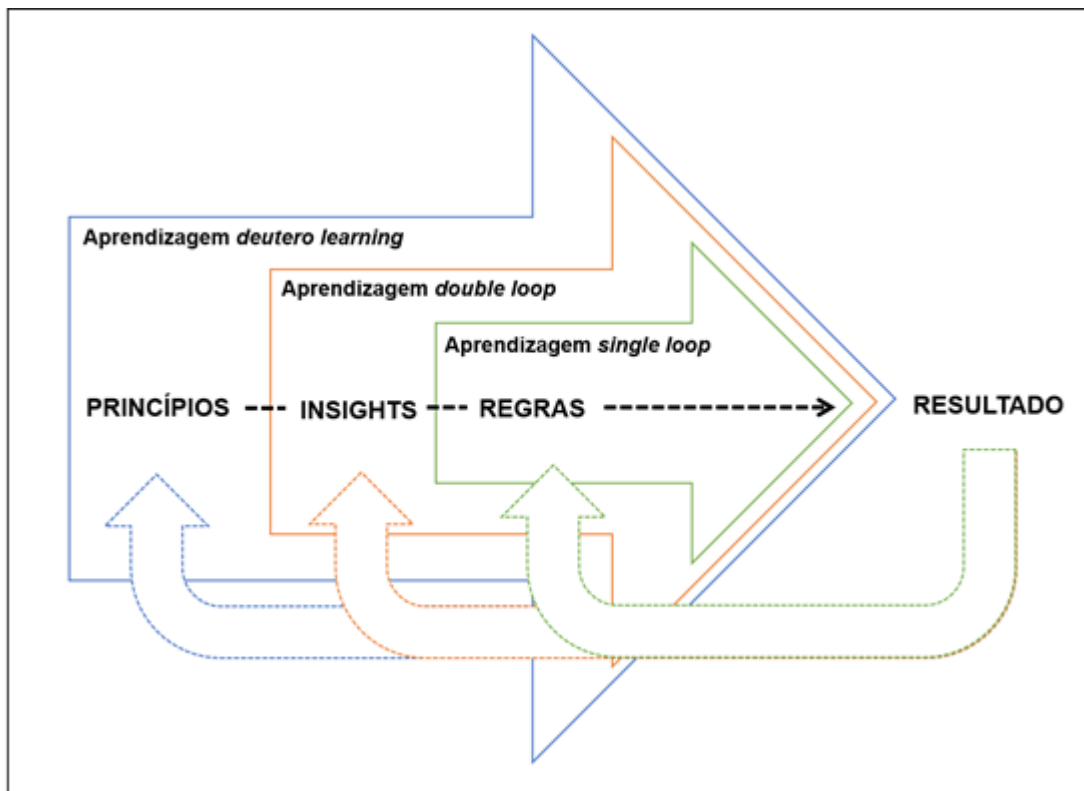
A aprendizagem organizacional pode ser compreendida como “[...] um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional” (ANTONELLO, 2005, p. 27). Takahashi (2015) corrobora, relatando que a aprendizagem organizacional tem como pressuposto uma relação entre a organização e os funcionários, que gera essa influência de um para com o outro. A autora também aborda que saber como a aprendizagem individual se transforma em aprendizagem organizacional não é prioridade, mas compreender que nesse dinamismo organizacional, atrelado a cultura, crenças e valores, acontece um processo de aprendizagem.

Seguindo a compreensão de Antonello (2005) e Takahashi (2015) a presente pesquisa considera que a partir do aprendizado individual, a aprendizagem organizacional ocorre e é disseminada no ambiente de trabalho, trazendo melhorias aos comportamentos, planejamentos e estratégias da organização; no entanto este processo não ocorre apenas como uma resposta aos erros ou ações do passado, mas como uma visão de aprendizado, de uma organização que tem em seus propósitos o anseio de estar em constante desenvolvimento.

A literatura também compreende a aprendizagem organizacional a partir de níveis: *single loop*, *double loop* e *deutero learning*. O *single loop* ou aprendizagem de circuito simples (ARGYRIS; SCHÖN, 1978) diz respeito à identificação e correção dos erros com pequenas mudanças e melhorias (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; TAKAHASHI, 2015). O *double loop* ou aprendizagem de circuito duplo não tem mudanças apenas nas regras, mas também nos *insights* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978) ou seja, a detecção e correção dos erros, mas com alteração das normas, metas e princípios da organização como um todo (TAKAHASHI, 2015). Enquanto o *deutero learning* tem como fundamento a discussão e avaliação de situações passadas, buscando identificar as falhas no processo de aprendizagem a fim de criar novas estratégias (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; TAKAHASHI, 2015). Esse nível pode ser descrito como desenvolvimento, porque é o processo de aprender a aprender, um ciclo contínuo e necessário (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Salienta-se sobre a existência do nível interorganizacional, que é

compreendido como “[...] uma forma distinta de aprendizagem porque a organização aprende com a experiência dos outros e não com a sua própria experiência” (GREVE, 2005, p. 1026). Complementando, Yang et al. (2014) entende a aprendizagem interorganizacional como um processo que envolve o compartilhamento de conhecimento entre membros de diferentes organizações. Apesar da relevância deste nível nos contextos de AO (MOZZATO; BITENCOURT; GRZYBOVSKI, 2015), explica-se que o mesmo não é abordado no presente estudo por não estar contemplado na escala de AO desenvolvida por Goh e Richards (1997). A Figura 2, a seguir apresenta uma síntese dos níveis de aprendizagem organizacional.

Figura 2 – Níveis de aprendizagem organizacional



Fonte: elaborado pela autora, com base em Argyris e Schön (1978).

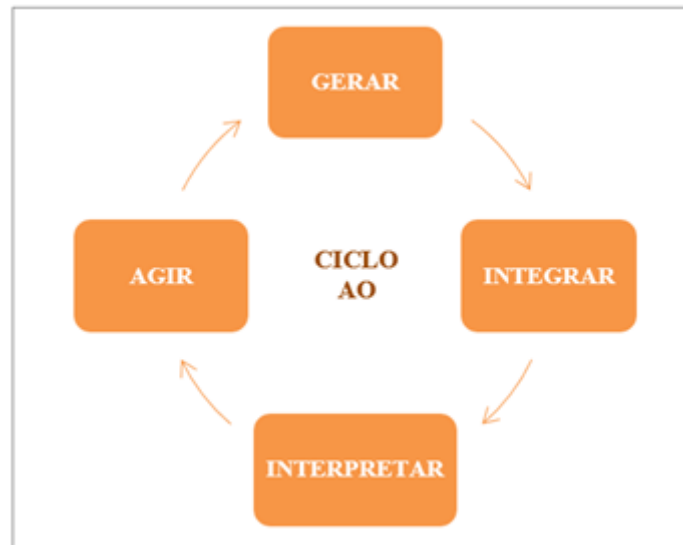
A aprendizagem de circuito simples tem maior probabilidade de ocorrer nas organizações, mas a maioria enfrenta algumas dificuldades na de circuito duplo, pelo fato de que todas as normas, metas e o sistema em si acabam não incentivando essa aprendizagem (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). A cultura organizacional é fator determinante para que os membros da organização desenvolvam a capacidade de tanger sobre a aprendizagem *double loop* e *deuterio learning* (TEARE; MONK, 2002). Nesse sentido, é importante que os indivíduos não encontrem barreiras, limitando sua visão sobre essas normas e políticas, para que

desenvolvam a aprendizagem e possam produzir os resultados esperados (SENGE, 1990). Goh e Richards (1997) corroboram ao salientar que a organização precisa disponibilizar as condições necessárias para que a aprendizagem seja implementada.

Fiol e Lyles (1985) destacam quatro fatores contextuais que influenciam a ocorrência da aprendizagem organizacional: *cultura* que incentiva e transmite segurança para que a aprendizagem ocorra; *estratégia* que proporciona condições flexíveis e estabelecem metas e objetivos; *estrutura* que garanta a possibilidade de inovação e o desenvolvimento de novos conhecimentos; e o *ambiente*, tanto interno quanto externo que não seja tão complexo a ponto de criar uma barreira para a aprendizagem, nem tão estável que não seja motivador de mudanças. A comunicação se torna um fator efetivo nesse processo de aprendizagem e Goh e Richards (1997, p. 578) reiteram descrevendo que ela deve ser “clara, rápida e focada”.

Compreende-se que são vários fatores que podem prejudicar ou auxiliar o avanço da aprendizagem no ambiente organizacional. Naot, Lipshitz e Popper (2004) acrescentam sobre a importância de entender todos os fatores que podem potencializar a aprendizagem, assim como o processo dentro da organização e também os resultados alcançados. Esse processo é dividido em três ou quatro fases em quase todos os estudos sobre aprendizagem organizacional, e mesmo a terminologia sendo diferente, as características das etapas são as mesmas (GARVIN, 2000). Na abordagem de Garvin (2000), o autor apresenta um processo de três fases, sendo elas: adquirir informações (separando as informações relevantes e descartando os ruídos), interpretação das informações (mesmo conseguindo adquirir todas as informações essenciais, se faz necessário compreendê-las) e aplicando as informações (o aprendizado está associado ao pensamento, mas as ações são necessárias para que haja aplicação das informações obtidas). Já Dixon (1999) compreende esse ciclo a partir de quatro fases: gerar, integrar, interpretar e agir. A Figura 3 demonstra esse processo.

Figura 3 – Ciclo de aprendizagem organizacional



Fonte: elaborado pela autora, com base em Dixon (1999).

A autora aborda uma condição importante para que a aprendizagem organizacional ocorra, que as etapas do ciclo não sejam desconectadas e que os membros que participam estejam envolvidos, tendo uma visão mais completa da organização (DIXON, 1999). Segundo Dixon (1999), a etapa “gerar” se trata da geração generalizada de informações, incluindo tanto dados externos, quanto novas ideias internas; a fase “integrar” abrange a integração de informações novas no contexto organizacional, disseminando-as de forma precisa; a etapa “interpretar” se dá pela interpretação coletiva das informações, estando esse momento aberto para questionamentos, visões diferentes, interação e diálogo, enquanto a última fase “agir” trata da autorização para tomar medidas responsáveis com base no significado interpretado. Para a autora, essa quarta etapa alimenta a primeira, fazendo com que o ciclo reinicie e novas informações sejam geradas.

Além disso, Delfino e Silva (2013, p. 100) abordam que “na perspectiva da aprendizagem organizacional, o líder também pode ser visto como determinante no processo de aprendizagem”. A gestão tem papel fundamental podendo contribuir para que não se criem empecilhos na aprendizagem organizacional, como bloqueios culturais/psicológicos e obstáculos na estrutura da organização (CUCCHI; BARCELLOS, 2018). Moraes, Bueno e Domingues (2020) complementam abordando que quando há incentivo para novas ideias a partir da liderança, assim como, quando a gestão está aberta para ouvir novas perspectivas, a organização aprende de forma mais eficaz.

De acordo com Goh e Richards (1997) para garantir a sobrevivência e a competitividade, as organizações não precisam apenas aprender ou aumentar o seu conhecimento, mas deve haver um aprendizado mais eficaz. Os autores complementam que a maior dificuldade em implementar a aprendizagem organizacional está na mensuração da capacidade de aprendizagem existente. A utilização de escalas de AO podem facilitar a solução desses problemas teóricos e empíricos, visto que esses instrumentos utilizam medidas com maior precisão, auxiliando as organizações na tomada de decisões e nas práticas que envolvem a aprendizagem (CORREIA-LIMA; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2017). Neves e Steil (2019) salientam sobre a necessidade de medidas confiáveis para mensurar e compreender AO, possibilitando que os conhecimentos sobre o construto avancem. O Quadro 2 resume as características das escalas encontradas que foram desenvolvidas para medir a capacidade de aprendizagem organizacional.

Quadro 2 – Escalas que medem a capacidade de Aprendizagem Organizacional

Autores (ano)	Instrumento de mensuração de AO
Goh e Richards (1997)	Escala de aprendizagem organizacional (5 dimensões e 21 itens)
Hult e Ferrell (1997)	Escala de capacidade de aprendizagem organizacional (4 dimensões e 23 itens)
Templeton, Lewis e Snyder (2002)	Escala de aprendizagem organizacional (8 dimensões e 28 itens)
Marsick e Watkins (2003)	Questionário das dimensões de aprendizagem organizacional (3 dimensões e 43 itens)
Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005)	Escala de aprendizagem organizacional (4 dimensões e 16 itens)
Chiva, Alegre e Lapidra (2007)	Capacidade de aprendizagem organizacional (5 dimensões e 14 itens)
Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010)	Escala de medição integrada de um sistema de aprendizagem (11 dimensões e 73 itens)
Lloria e Moreno-Luzon (2014)	Escala de medida de aprendizagem organizacional (4 dimensões e 18 itens)

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da pesquisa realizada na plataforma Capes e Google Acadêmico, sem seleção de período, utilizando as palavras-chave “escala de aprendizagem organizacional” e “*organizational learning scale*”, foram encontradas oito escalas de AO desenvolvidas no período de 1997 a 2014. A escala de Hult e Ferrell (1997) foi modelada de acordo com certas relações e atividades de aprendizagem organizacional, especificamente, processos de compra,

tendo suas dimensões orientadas para equipe, sistemas, aprendizagem e memória. Tendo por base uma revisão da literatura, Templeton, Lewis e Snyder (2002) desenvolveram uma escala com oito dimensões, sendo estas voltadas para a organização, aos funcionários e aos gestores a respeito de aplicações em tecnologia de informação. Já Marsick e Watkins (2003) buscaram compreender, através da sua escala, o quanto a cultura é propícia para a aprendizagem organizacional.

A escala desenhada por Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005) é útil para avaliar a capacidade e os níveis de aprendizagem em modelos mais complexos, analisando o efeito de diferentes antecedentes de AO. Com o objetivo de identificar os fatores facilitadores de aprendizagem organizacional, Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) operacionalizaram seu instrumento a partir de cinco dimensões: experimentação, assumir riscos, interação com ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa. O extenso instrumento, com 11 dimensões e 73 itens, de Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010), tem por propósito capturar os facilitadores de aprendizagem, resultados de aprendizagem e resultados de desempenho. Refletindo sobre a complexidade e diversidade de AO e com isso, incluindo uma variedade de perspectivas sobre o conceito, Lloria e Moreno-Luzon (2014) criaram uma escala a partir da multidimensionalidade da aprendizagem organizacional.

Em comparação com as outras escalas, o instrumento de pesquisa utilizado nesse estudo foi a escala de Goh e Richards (1997), validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005). Goh e Richards (1997) elaboraram e validaram um instrumento para mensurar a capacidade de aprendizagem organizacional após uma extensa revisão de literatura sobre a temática (GOH, QUON, COUSINS (2007), sendo um dos motivos de escolha dessa escala. O instrumento denominado *Organizational Learning Scale* foi desenvolvido através da identificação de características e práticas gerenciais que favoreçam a aprendizagem organizacional, possuindo cinco dimensões e 21 itens.

A escala de Goh e Richards (1997) foi também escolhida para esse estudo pela sua confiabilidade no desenvolvimento. Stothard (2014) realizou um estudo das ciências sociais para o desenvolvimento e avaliação psicométrica do questionário de organização de aprendizagem do Exército e depois de analisar critérios específicos de validade e confiabilidade, um dos instrumentos que tiveram níveis aceitáveis foi a de Goh e Richards (1997). Além disso, as dimensões da escala tratam sobre clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação, transferência de conhecimento e trabalho e resolução de problemas em grupo. Essas dimensões estão alinhadas com as perspectivas desse estudo e com as dimensões e itens da escala de justiça organizacional,

capturando informações a respeito dos funcionários, da equipe e da gestão para compreender a capacidade de aprendizagem na organização, assim como a relação entre AO e JO. De forma complementar, salienta-se que a escala possui características suficientes para colaborar nas perspectivas a respeito da pandemia da COVID-19, desde o desenvolvimento da escala de COVID-19 até a compreensão de como as rotinas de trabalho durante a pandemia impactaram na relação com os construtos.

Com o propósito de colaborar com o presente estudo e a análise dos dados, foi realizada uma pesquisa na plataforma Capes e Google Acadêmico, sem seleção de período, utilizando as palavras-chave “escala de aprendizagem organizacional”, “OLS”, “*organizational learning scale*”, “Goh e Richards” e “Angelim e Guimarães”, seguido da leitura e seleção dos artigos, dissertações e teses que continham a escala como instrumento de coleta dos dados. No quadro 3 estão apresentadas as cinco pesquisas que utilizaram a escala de aprendizagem organizacional de Goh e Richards (1997) e a escala validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005).

Quadro 3 – Relação de estudos que utilizaram a escala de aprendizagem organizacional de Goh e Richards (1997) e a escala validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005)

Autores (ano)	Objetivo	Principais resultados	Ambiente de Estudo / Participantes
López; Peón; Ordás (2005)	Relação entre práticas de recursos humanos de alto desempenho, AO e desempenho organizacional.	Encontrou suporte sólido para uma série de práticas de recursos humanos favoráveis para AO.	195 empresas que empregam mais de 200 funcionários na Espanha
Santos (2009)	Compreender a relação entre o comprometimento e AO em uma organização hospitalar.	Quanto mais comprometidos, maior a percepção de fatores e práticas gerenciais favoráveis a aprendizagem.	148 colaboradores de uma organização hospitalar do RS
Geleski; Zampier; Stefano (2016)	Analisar a relação entre o comprometimento e a AO.	Foram encontrados 4 fatores potencializadores da AO: integração dos setores e disseminação da missão organizacional; trabalho e resolução dos problemas em grupo; estímulo ao trabalho em equipe e à experimentação; liderança comprometida com a AO.	116 servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior no RN
Forno; Oliveira; Estivaleta; Müller (2018)	Identificar as relações existentes entre a cultura organizacional e AO.	Foram extraídos quatro fatores de AO: comprometimento com AO; experimentação, compromisso, liderança e empowerment e transferência de conhecimento.	154 servidores de uma Instituição Federal de Ensino da região Sul do Brasil
Hörbe; Moura; Machado; Campos (2021)	Analisar a influência das dimensões da estrutura organizacional na capacidade de AO.	As dimensões centralização e integração influenciam AO, assim como o nível de formalização.	70 funcionários e 4 lideranças de uma empresa do setor de transportes de Curitiba/PR

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos resultados encontrados percebe-se que os estudos utilizando a escala selecionada foram intensificados no contexto brasileiro a partir de 2009. Apenas o estudo de Lopez; Peon e Ordas (2005) que foi realizado na Espanha, sendo que nesta pesquisa os autores utilizaram alguns itens da escala de Goh e Richards (1997), mas também de outras escalas para formular um questionário próprio. A partir disso também é possível analisar que os quatro estudos brasileiros fizeram uso da Escala validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005). Apenas dois estudos convergem na análise dos construtos, buscando analisar a relação entre AO e comprometimento; os outros estudos possuem construtos diferentes para análise da relação com aprendizagem organizacional. Quanto ao ambiente estudado percebe-se que 40% das pesquisas foram realizadas em instituições de ensino e em relação aos principais resultados encontrados analisa-se que os estudos de Santos (2009), Geleski; Zampier e Stefano (2016) e de Forno et al. (2018) corroboram ao confirmarem a relação significativa da aprendizagem organizacional com comprometimento.

2.1.1 Dimensões da aprendizagem organizacional

Com o objetivo de proporcionar uma aprendizagem efetiva nas organizações, Goh e Richards (1997) descrevem que para a aprendizagem ocorrer existem algumas condições e práticas de gerenciamento essenciais. As dimensões prescritivas a seguir agrupam essas principais características.

2.1.1.1 Clareza de propósito e missão

Essa dimensão aborda questões sobre o nível de compreensão a respeito dos objetivos da organização por parte dos funcionários e de como o trabalho que eles realizam é importante para a efetivação da missão e dos propósitos (GOH; RICHARDS, 1997). Ter conhecimento da visão da organização vem ao encontro do que Senge (2006) descreve como visão compartilhada. “A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem” (SENGE, 2006, p. 234). O autor relata que quando os membros compartilham da mesma visão, têm o interesse comum em alcançar os objetivos, isso gera comprometimento e uma ligação com aquilo que estão fazendo. Compartilhar os propósitos e valores da organização estabelece vínculo, tanto individual com a empresa, como as pessoas umas com as outras, estimulando o desenvolvimento de novas ideias, além de não ter o sentimento de limitação para arriscar e tentar novas abordagens (SENGE, 2006).

Os resultados do estudo desenvolvido por Caprioli e Araujo (2016), sugeriram que se os funcionários tem clareza dos propósitos e da missão da organização, eles enxergam sentido no seu trabalho, nas atividades que realizam, identificando os objetivos pessoais com os objetivos da empresa, criando um vínculo emocional. Na pesquisa realizada por Hörbe et al. (2021) foi possível constatar que a preocupação em transmitir informações precisas e claras, assim como a respeito das estratégias das organizações, fazem com que os funcionários compreendam os objetivos que estão envolvidos nas tarefas que executam, tendo uma visão do todo e do que podem fazer para que os propósitos se cumpram. Esses resultados corroboram com o pensamento de Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005) ao relatarem que a aprendizagem organizacional engloba conhecimentos e perspectivas compartilhadas e, sendo assim, esses fatores serão potencializados no momento que existir uma linguagem comum entre os membros e uma ação coletivas com todos os que estão envolvidos no processo. Kim (1993) já compreendia a importância do compartilhamento ao afirmar que se os funcionários não tiverem uma visão compartilhada, ou seja, se os objetivos e a missão da organização não forem informados com clareza para todos, as ações e as atividades das pessoas não vão contribuir para a aprendizagem organizacional.

2.1.1.2 *Empowerment* e comprometimento da liderança

O papel da liderança no desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem é extremamente importante, porque estando comprometidos com os objetivos organizacionais e buscando ter um clima de confiança com os seus subordinados, os líderes conseguem auxiliar na identificação de lacunas de desempenho e no crescimento do conhecimento (GOH; RICHARDS, 1997). Nesse sentido, DiBella e Nevis (1999, p. 84), contribuem de forma significativa ao relatar sobre a “[...] importância da liderança no estabelecimento da visão que conduz à melhoria do desempenho”, mas reiteram que não basta apenas estabelecer objetivos e desenvolver esse propósito sem que antes os líderes tenham se preparado e compreendido de forma muito clara para que haja um entendimento efetivo dos membros.

Corroborando, Antonacopoulou (2001) aborda que a liderança precisa ter como propósito a busca contínua por aprender, seja aproveitando as oportunidades que aparecem ou criando elas. Esta é a diferença que faz com que a aprendizagem ocorra nas organizações, os líderes elaborando ações efetivas e enxergando possibilidades onde ainda não havia (DIBELLA; NEVIS, 1999). Além disso, a gestão precisa ter em seus preceitos a busca pelo aprendizado, incentivando seus funcionários a participar das decisões, da solução de problemas

e da geração de novas ideias, fornecendo subsídios para que possam assumir riscos (TOHIDI; SEYEDALIAKBAR; MANDEGARI, 2012).

2.1.1.3 Experimentação

Os desafios que as organizações enfrentam podem ser oportunidades para que experimentem novas formas de realizar o trabalho ou a mudança dos processos existentes (GOH; RICHARDS, 1997). As crises enfrentadas pelas organizações também podem transformá-las e agregar essas experiências para gerar novas atitudes, comportamentos, habilidades é um dos critérios essenciais da aprendizagem organizacional (DIBELLA; NEVIS, 1999). No entanto, DiBella e Nevis (1999) reiteram que a organização não deve punir as iniciativas de mudança, caso essas tenham falhado. Zollo e Winter (2002) abordam sobre a acumulação de experiência como uma forma de contribuir para melhorias na organização, muitas vezes sendo através de tentativa e erro, ou seja, os erros são necessários para que haja reflexão e para que se possam criar novas formas de trabalho. “A experimentação está relacionada com o apoio às novas ideias, respostas favoráveis às iniciativas dos colaboradores e o desenvolvimento e facilitação da mudança” (GOMES; WOJAHN, 2017, p. 165, tradução nossa). Limitar a participação, não apoiar os funcionários para a geração de novas ideias, novas formas de trabalho, além de não entender que as falhas são importantes nesse processo, não faz parte de uma organização que busca promover a aprendizagem (GOMES; WOJAHN, 2017).

É claro que tanto a organização, os líderes, como também os funcionários não querem e não se sentem bem com o fracasso, no entanto, ter atitudes positivas perante a esses erros e buscar rever o que aconteceu encoraja as pessoas para aprender com essas situações, assim como a superar as suas dificuldades e resistência para mudanças, além da organização como um todo começar a ter um olhar para o desenvolvimento da aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001). Antonello (2005, p. 25) descreve que “A inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas ideias, as quais podem levar à criação de conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem”. Por isso a importância de as organizações compreenderem quão essencial é incentivar as pessoas a buscarem novas ideias e abrir oportunidades para que essas ideias possam ser testadas em um sentido de colaboração e cooperação (HÖRBE et al., 2021).

2.1.1.4 Transferência de conhecimento

Essa dimensão aborda sobre o aprendizado entre os funcionários através de práticas já vivenciadas por eles e de conhecimentos oriundos de outras organizações (GOH; RICHARDS, 1997). Fiol e Lyles (1985) já relatavam que a aprendizagem organizacional envolve relações de grupos e pessoas, os quais adquirem conhecimento e novas ideias a partir do compartilhamento de informações, experiências pessoais e profissionais. Um dos critérios essenciais para a aprendizagem organizacional ocorrer está relacionado com o processo de criação de novas ideias, no qual o conhecimento adquirido não é apenas de um indivíduo, mas da organização como um todo, onde os funcionários não aprendem sozinhos, mas na relação com os outros e através da experiência que vão adquirindo (DIBELLA; NEVIS, 1999).

No entanto, se não houver mudança, alteração de comportamentos e decisões, mesmo o conhecimento sendo disseminado na organização, a aprendizagem organizacional não estará fazendo o seu ciclo completo (DIBELLA; NEVIS, 1999). É o que Antonello (2005, p. 15) também descreve “A aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido em administração se associada à mudança, haja intencionalidade ou não”.

Essa disseminação do conhecimento não diz respeito apenas aos líderes e a alta direção, mas a todas as pessoas que fazem parte da organização (ANTONELLO, 2005). Oswick et al. (2000) relatam que o diálogo é principal forma de gerar conhecimento dentro da organização, e conseqüentemente a AO. Na pesquisa desenvolvida por Gomes e Wojahn (2017, p. 173, tradução nossa) foi possível constatar que “O diálogo é a dimensão que mais influenciou a aprendizagem organizacional. Uma boa comunicação pode melhorar a distribuição do conhecimento dentro da empresa”. Nesse sentido, é importante que os funcionários participem de momentos propícios para adquirir conhecimento, como treinamentos por exemplo, no entanto, é essencial que haja abertura para que esses funcionários possam compartilhar do que aprenderam com os colegas e aplicar esse conhecimento na organização (HÖRBE, 2016).

2.1.1.5 Trabalho e resolução de problemas em grupo

Esta dimensão trata sobre o nível de trabalho em equipe, do compartilhamento de aprendizados entre as pessoas para a solução de problemas e o desenvolvimento de novas ideias, sabendo que não é apenas um trabalho para a alta direção, mas que as equipes possam ser multifuncionais e buscar essa relação (GOH; RICHARDS, 1997). Nonaka e Takeuchi (1997)

corroboram relatando que a criação de novos conhecimentos tem como base a interação dinâmica entre os membros da organização.

O trabalho em grupo por si só já possui desafios, ainda mais quando se está buscando por interação para desenvolvimento do conhecimento. Esse relacionamento entre os membros não está isento de conflitos e desacordos, mas é importante salientar o papel da liderança e da organização como um todo para gerenciar essas divergências, fazendo com que essas situações se tornem impulso para o grupo encontrar soluções para os problemas enfrentados (PRESKILL; TORRES, 2001). Hörbe et al. (2021) destaca nos resultados da sua pesquisa sobre a relevância das organizações buscarem essas integrações e uma boa comunicação, além do incentivo para que os membros experimentem vivenciar essa cooperação com a criação de novos projetos e ideias.

Assim como Goh e Richards (1997) relatam sobre a dificuldade em mensurar a capacidade de aprendizagem, é possível analisar através da revisão de literatura que ainda existe lacunas de pesquisa em relação a temática. Oh (2019) aborda que para a aprendizagem organizacional ocorrer há um elemento fundamental, mas pouco estudado que é a justiça organizacional e os resultados do estudo de Wahda et al. (2020) corroboram com o entendimento que a percepção de justiça influencia de forma positiva a aprendizagem na organização. Com base no exposto, o próximo tópico visa explicar os principais conceitos sobre justiça organizacional e suas dimensões.

2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre justiça não são recentes, iniciando nos anos 60 com pesquisadores como George Caspar Homans, Wendell L. French e John Stacy Adams. Como pioneiro no estudo desta temática, Homans (1961) teve a compreensão, a partir de suas pesquisas, que as pessoas buscam relações de troca proporcionais, ou seja, que sejam recompensadas economicamente de acordo com os seus investimentos pessoais.

Na mesma linha de raciocínio surge, em 1963, a Teoria da Equidade, elaborada por Adams, na qual os indivíduos avaliam seus investimentos e seus retornos nos relacionamentos e o que os faz permanecer naquele contexto é a sua percepção sobre a justiça (ADAMS, 1963). Esta teoria da Equidade aborda que há justiça quando o indivíduo compara seus esforços, desempenho e qualificação com suas recompensas (salário, reconhecimento, benefícios) e o resultado é compatível com os de outra pessoa, a partir da mesma análise de relação (ADAMS, 1963). A temática seguiu atraindo a preocupação dos pesquisadores e por isso, um ano depois,

French (1964) abordou sobre os desafios que as organizações vivenciam a respeito da percepção de justiça pelos seus membros. O autor relata que o interesse em entender essas percepções é algo generalizado, visto que até nos contratos de trabalho se encontra o termo *justa causa*, salientando a busca por aquilo que é justo ou equitativo.

O período exposto até o momento, conforme observa-se, foi marcado por uma conotação mais distributiva, se preocupando com compensações igualitárias e condizentes. A partir dos anos 70 a área da psicologia social começou a buscar identificar os antecedentes e consequentes da percepção de justiça distributiva e como esses fatores influenciavam a percepção geral de justiça nos ambientes de trabalho (FRANCO; PAIVA, 2018). Franco e Paiva (2018) explicam que Rawls, seguido por Thibaut e Walker, em 1971 e 1975, respectivamente, introduzem na psicologia, pesquisas a respeito dos processos que envolvem as decisões, tendo em mente que uma distribuição de recompensas para ser justa, precisa ter processos justos. Além disso, a percepção do que é justo ou não, tem bases subjetivas e pessoais, sendo, portanto, algo individual, visto que uma pessoa pode ter a percepção de justiça diferente de outra no mesmo ambiente organizacional.

De acordo com Rawls (2008) a justiça é a primeira das instituições sociais e se constitui em algo que está em todos os contextos da vida social, gerando nas pessoas a percepção de justo ou injusto a partir de um conjunto de critérios e princípios particulares. O autor aborda que “[...] deve-se rejeitar ou retificar a teoria que não seja verdadeira; da mesma maneira que as leis e as instituições, por mais eficientes e bem organizadas que sejam, devem ser reformuladas ou abolidas se forem injustas” (RAWLS, 2008, p. 4).

Depois desse período dos anos 70 com uma compreensão mais experimentalista, o final dos anos 80 é marcado por uma visão correlacional, sendo desenvolvidas pesquisas com maior profundidade (MENDONÇA, 2003). Mendonça (2003) relata que em 1986 Bies e Moag buscaram compreender e analisar aspectos sobre como as relações afetam a percepção de justiça e a importância de investigar essas interações. Nesse período, Greenberg (1987) define a justiça organizacional como as percepções dos funcionários sobre a justiça na organização, assim como as reações e o contexto que os envolvem. Anos mais tarde essa percepção continua e é ampliada por autores como Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 444), os quais relatam que “[...] a justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações”. Dessa maneira, não se trata apenas de um fator que irá resultar em uma percepção de justiça, mas um conjunto de aspectos (POOLE, 2007). Nesse sentido, a partir de pesquisas empíricas desenvolvidas nos ambientes organizacionais, pode-se compreender que a

teoria da justiça organizacional é centrada nessa busca em compreender os antecedentes e consequentes das percepções de justiça ou injustiça (POOLE, 2007).

As definições de justiça foram sendo alteradas de acordo com as mudanças de tempo, ambiente e pessoas (FRANCO, PAIVA, 2018). Klein (2017, p. 17) destaca que a justiça organizacional se trata da “justiça percebida pelos empregados no que se refere às relações de trabalho intra-organizacional”. No entanto, a justiça continua sendo um dos valores mais antigos que a humanidade instituiu nas suas relações (FRANCO, PAIVA, 2018) e ainda continua relacionada com a percepção dos funcionários a respeito da justiça no ambiente de trabalho (SAPKOTA, 2021). Kebede e Wang (2022) descrevem que a justiça organizacional está ligada com a percepção de justiça nas decisões tomadas pela gestão, no relacionamento com colegas e na organização como um todo. Considerando-se a evolução do conceito de Justiça Organizacional, o Quadro 4 sintetiza as alterações deste conceito ao longo dos tempos.

Quadro 4 – Síntese dos conceitos de justiça organizacional

Autores	Conceitos de justiça organizacional
Adams (1963)	Os indivíduos avaliam seus investimentos e seus retornos nos relacionamentos, e o que os faz permanecer naquele contexto é a sua percepção sobre a justiça.
Greenberg (1987)	As percepções dos funcionários sobre a justiça na organização, assim como as reações e o contexto que os envolvem.
Rawls (2008)	A justiça é a primeira das instituições sociais e se constitui em algo que está em todos os contextos da vida social.
Klein (2017)	A justiça percebida pelos empregados no que se refere às relações de trabalho intraorganizacional.
Franco e Paiva (2018)	Um dos valores mais antigos que a humanidade instituiu nas suas relações.
Sapkota (2021)	É a percepção dos funcionários a respeito da justiça no ambiente de trabalho.
Kebede e Wang (2022)	Enfatiza a percepção de justiça nas decisões tomadas pela gestão, no relacionamento com colegas e na organização como um todo.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Adams (1963), Greenberg (1987), Rawls (2008), Klein (2017), Franco e Paiva (2018), Sapkota (2021) e Kebede e Wang (2022).

Nos ambientes organizacionais as ações vão gerar algum resultado (ASSMAR, FERREIRA, SOUTO, 2005) e com relação a justiça organizacional essa compreensão é ainda mais aflorada (MENDONÇA, 2003). Greenberg (1993, p. 249, tradução nossa) explica que “[...] as pessoas se comportarão altruisticamente para com a organização em que trabalham, se

acreditarem que estão sendo tratadas de forma justa”. Contudo o inverso também é verdadeiro, pois quando entendem que estão sendo tratados de forma injusta, pode gerar desmotivação e acarretar redução na qualidade do trabalho e, conseqüentemente, queda na produtividade (GREENBERG, 1993). Dessa maneira, as percepções de justiça, sejam elas positivas ou negativas, vão acarretar em resultados positivos ou negativos, respectivamente (FOLGER; CROPANZANO, 1998). Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007, p. 34, tradução nossa) salienta que “A justiça define a própria essência da relação dos indivíduos com os empregadores. Em contraste, a injustiça é como um solvente corrosivo que pode dissolver vínculos dentro da comunidade”.

Essas concepções são confirmadas por diversos estudos, os quais relatam que a justiça organizacional influencia as atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho (MOORMAN, 1991; COLQUITT et al., 2001; ROCH; SHANOCK, 2006; CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007; COLE et al., 2010; MALEKI; TAHERI, 2012; OHANA, 2014; SWALHI; ZGOULLI; HOFIDHLLAOUI, 2017; SANTI; STRASSBURG; TOIGO, 2018; BERND; BEUREN, 2021; ABBAS; WU, 2021). Assim, entende-se que a percepção de justiça organizacional promove o comportamento positivo e essa busca pelo comportamento organizacional positivo tem o propósito de melhorar o desempenho individual e organizacional (PAN et al., 2018). Por este motivo que no campo do comportamento organizacional, as pesquisas sobre justiça organizacional têm recebido atenção nos últimos anos (DAS; PANIGRAHI; MOHANTY, 2020).

A justiça organizacional abrange um conjunto de dimensões e como foi possível observar através da literatura abordada até o momento, houve uma evolução na quantidade de dimensões e nas suas especificações, mas Franco e Paiva (2018) relatam que o modelo mais utilizado é o tridimensional, sendo justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. Essa distinção das dimensões se torna importante pelo fato de que as atitudes e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho podem derivar de alguma dimensão específica (COLQUITT, 2001), e entender esses elementos de forma individual facilitam para auxiliar a gestão a desenvolver estratégias e identificar soluções que possam ser incorporadas na organização.

2.2.1 Dimensões da justiça organizacional

As dimensões relacionadas à percepção de justiça organizacional foram evoluindo de acordo com o tempo e as pesquisas desenvolvidas, variando de unidimensional a

multidimensional (MENDONÇA, 2003). A abordagem unidimensional está fundamentada na teoria da equidade de Adams, onde a percepção de justiça ocorre quando os investimentos e as recompensas são proporcionais (ADAMS, 1965). No intuito de aprofundar a concepção do tema e transpor a visão simplista de apenas uma dimensão se expande o conceito com os trabalhos de Rawls, seguido de Thibaut e Walker em 1971 e 1975, respectivamente, com a introdução da justiça processual ou justiça de procedimentos (MENDONÇA, 2003). Desta forma, o modelo de estudo se torna bidimensional, compreendendo além da justiça distributiva, a justiça procedimental, e com isso, incorpora-se estudos a respeito de como ou quais critérios são necessários para que haja percepção de justiça em relação aos procedimentos utilizados para as decisões e tarefas organizacionais (ROCH; SHANOCK, 2006; JESUS; ROWE, 2014).

O modelo tridimensional é inserido na percepção de justiça organizacional em 1986 pelos pesquisadores Bies e Moag, ao incorporar a justiça interacional, relatando que por este tipo de justiça as pessoas são sensíveis à “[...] qualidade do tratamento interpessoal que recebem durante os procedimentos organizacionais” (MENDONÇA, 2003, p. 77). Esse entendimento se dá quando se percebe que não apenas como os procedimentos são estabelecidos é importante, mas a forma como esses procedimentos são explanados para as pessoas também, além de analisar a situação e como foram colocados em prática (FRANCO; PAIVA, 2018).

Posteriormente, alguns estudiosos defenderam a ideia de que a justiça interacional deveria ser desmembrada em justiça interpessoal e justiça informacional (GREENBERG, 1993; COLQUITT, 2001). A justiça interpessoal trata da percepção dos indivíduos sobre a qualidade do relacionamento com gestores na organização e a justiça informacional tem seu enfoque na percepção quanto às informações compartilhadas e às justificativas das decisões (AKRAM; HAIDER; YAN, 2016; FRANCO; PAIVA, 2018).

Há também um modelo de cinco dimensões em que Usmani e Jamal (2013) complementam o modelo tridimensional com a justiça temporal e a justiça espacial. A justiça temporal está relacionada com a percepção do funcionário sobre o tempo disponibilizado para a execução das suas tarefas e se teve justiça na consideração desse período. Já a justiça espacial, “envolve a distribuição justa no espaço de recursos socialmente valorizados e as oportunidades de utilizá-los” (USMANI; JAMAL, 2013, p. 360, tradução nossa), como por exemplo, a percepção de injustiça espacial no fornecimento de serviços ou instalações em comparação com outros setores ou filiais (USMANI; JAMAL, 2013). O Quadro 5 reúne os modelos citados para exemplificar com clareza as abordagens de cada um.

Quadro 5 – Dimensões de justiça organizacional

Modelo	Dimensões	Autores
Unidimensional	Justiça distributiva	Adams (1965)
Bidimensional	Justiça distributiva; justiça processual	Rawls (1971); Thibaut e Walker (1975)
Tridimensional	Justiça distributiva; justiça processual; justiça interacional	Bies e Moag (1986)
Tetradimensional	Justiça distributiva; justiça processual; justiça interpessoal; justiça informacional	Greenberg (1993); Colquitt (2001)
Pentadimensional	Justiça distributiva; justiça processual; justiça interpessoal; justiça temporal; justiça espacial	Usmani e Jamal (2013)

Fonte: elaborado pela autora com base em Adams (1965), Rawls (1971), Thibaut e Walker (1975), Bies e Moag (1986), Greenberg (1993), Colquitt (2001), Usmani e Jamal (2013).

Observando o Quadro 5, percebe-se a evolução do conceito através do decorrer do tempo e das pesquisas desenvolvidas, nesse sentido Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) relatam que considerar a justiça nas suas dimensões, em vez de unidimensional, é útil por entender que cada parte tem como antecedente diferentes ações da organização que precisam ser analisadas. Franco e Paiva (2018, p. 335) complementam que o modelo de 4 dimensões – distributiva, processual, interpessoal e informacional – foi bem aceito e ganhou espaço na literatura, entretanto, “[...] o modelo tridimensional ainda é o mais adotado nas pesquisas”, pelo fato de ainda não se ter uma distinção clara da justiça informacional com as questões envolvidas na justiça interacional e procedimental. Mendonça et al. (2003, p. 212) salienta que essa discussão a respeito da natureza da justiça organizacional fez com que instrumentos de medida inconsistentes teoricamente e metodologicamente fossem desenvolvidos. Assim, os autores concordam que devido as correlações altas entre os três tipos de justiça (distributiva, processual e interacional), se faz necessário “[...] analisar a percepção de justiça como um construto constituído por três elementos” e frente a isso, foi desenvolvido um instrumento de medida, a escala de percepção de justiça organizacional (EPJO).

Esta escala foi construída e validada por Mendonça com o objetivo de medir a percepção de justiça organizacional do trabalhador para uso no Brasil, por meio de duas pesquisas. A primeira constatou que a justiça organizacional é formada por três dimensões, sendo elas, justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. Já o segundo estudo demonstrou que a justiça organizacional é um “construto de ordem superior” constituída por essas dimensões (MENDONÇA et al., 2003, p. 222). Com uma amostra de 258 trabalhadores, a EPJO

obteve valores do Alfa de *Cronbach*, nas dimensões justiça distributiva (0,88), justiça processual (0,87) e justiça interacional (0,89) (MENDONÇA et al., 2003).

A análise dos resultados da pesquisa de Mendonça et al. (2003, p. 216) revelaram que “[...] pode-se considerar válida e precisa a escala construída para avaliar a percepção dos trabalhadores relativa às diferentes formas de manifestações da justiça no interior das organizações”. Além das três percepções de justiça serem consideradas construtos de primeira ordem, as cargas fatoriais e os seus respectivos fatores foram considerados elevados e significativos, demonstrando que as três dimensões podem ser avaliadas de forma satisfatória por meio dos itens da EPJO. A autora teve a preocupação de retirar os itens da escala dos principais trabalhos sobre justiça, assegurando maior confiança no conteúdo. Nesse sentido, ao analisar a consistência interna pode-se considerar a EPJO altamente fidedigna para analisar a percepção de justiça dos trabalhadores (MENDONÇA, et al., 2003).

A investigação a respeito da percepção de justiça distributiva, se refere a percepção que o trabalhador tem sobre a proporção das recompensas em relação aos investimentos gastos no local de trabalho. A justiça processual abrange o controle de voz (direito das suas opiniões serem ouvidas); representatividade (possuir representantes na tomada de decisões); estabelecimento de critérios (tomada de decisões com base em critérios); *feedback* (retornos positivos e negativos para os trabalhadores); coleta de informações (conhecer os problemas vivenciados na organização). A justiça interacional, por sua vez, investiga a interação dos gerentes na condução dos processos, o comportamento interpessoal do gestor com o subordinado e o fornecimento de informações sobre a tomada de decisões (MENDONÇA et al., 2003). Frente a essas validações encontradas, este trabalho considera para a pesquisa o modelo de três dimensões e opta por utilizar o instrumento de medida desenvolvido por Mendonça (2003), a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO).

Nesse sentido, de forma a contribuir com a justificativa de escolha dos construtos e para a análise dos dados, foi realizada uma busca na plataforma Capes e Google Acadêmico, sem seleção de período, utilizando as palavras-chave “escala de percepção de justiça”, “EPJO” e “*justice perception scale*”, seguido da leitura e seleção dos artigos, dissertações e teses que continham a escala EPJO como instrumento para coleta dos dados. No Quadro 6 foram elencados os 18 estudos encontrados.

Quadro 6 – Relação de estudos que utilizaram a escala de percepção de justiça organizacional de Mendonça et al. (2003)

(continua...)

Autores (ano)	Objetivo	Principais resultados	Ambiente de estudo / Participantes
Mendonça; Tamayo (2004)	Testar modelo atitudinal de estimativa de retaliação, analisando antecedentes como a percepção de JO.	Quanto menos percebe JO e mais percebe retaliação, mais o trabalhador demonstra atitude favorável à retaliação.	313 empregados de uma Instituição Pública brasileira
Odelius; Santos (2008)	Verificar diferenças de percepção de JO entre quem recebe remuneração fixa e variável.	Quem recebe remuneração fixa e variável apresentou média levemente superior em justiça interacional. Variável tempo de trabalho se apresentou preditiva de JO e a variável sexo de justiça distributiva.	140 empregados de duas empresas públicas de direito privado que atuam no setor agropecuário estatal brasileiro
Sousa; Mendonça (2009)	Analisar o comprometimento organizacional afetivo na relação entre as percepções de JO e <i>burnout</i> .	Comprometimento organizacional afetivo é significativo para minimização dos problemas organizacionais ligados à percepção de justiça e <i>burnout</i> .	233 professores de uma Instituição de ensino superior privada da região Centro-Oeste do Brasil
Fiuzza (2010)	Investigar a relação entre políticas de GP, valores pessoais, JO e tipo de organização.	JO é forte preditora da percepção de políticas de GP.	386 respondentes de três organizações públicas e duas privadas no Brasil
Ceresa; Bavaresco; Venturini; Mea (2014)	Compreender a relação entre injustiça e retaliação.	Houve relação entre injustiça e comportamentos retaliatórios.	Instituição Federal de Ensino Superior brasileira
Macedo (2015)	Verificar as relações entre JO e estratégias defensivas.	Mulheres percebem a organização menos justa do que os homens; Pessoas com ensino superior percebem mais justiça do que os trabalhadores com ensino médio.	127 trabalhadores de instituições bancárias públicas e privadas em Niterói e RJ
Zarife (2016)	Investigar a relação entre JO e variáveis sociolaborais.	Leve predominância da justiça interacional em relação às demais. Pessoas com menos de um ano de trabalho apresentaram maiores percepções de justiça distributiva e processual.	118 profissionais de uma empresa de <i>call center</i> em São Paulo
Nery; Neiva; Mendonça (2016)	Investigar a influência da mudança organizacional no bem-estar, mediado pela JO.	Mediação das dimensões de justiça na relação entre planejamento, preparação, experiências de mudança e bem-estar. Danos associados com as mudanças organizacionais não influenciaram na JO e bem-estar.	731 participantes de uma instituição pública do setor de energia em Brasília/DF
Pedron; Torres; Nascimento (2017)	Investigar a JO com relação a força de trabalho e lotação funcional.	Baixa percepção de justiça sobre a alocação da força de trabalho, no aspecto de justiça distributiva e processual.	125 policiais da polícia civil do Distrito Federal

Quadro 6 – Relação de estudos que utilizaram a escala de percepção de justiça organizacional de Mendonça et al. (2003)

(conclusão...)

Autores (ano)	Objetivo	Principais resultados	Ambiente de estudo / Participantes
Geremia; Kanan; Marcon (2018)	Analisar a relação entre JO e intenção de permanecer na empresa.	Resultados revelaram profissionais com médio/alto grau de comprometimento que permanecem pouco tempo nas empresas e entendem como adequado o tratamento recebido de seus líderes.	23 profissionais de TI em empresas de tecnologia de informação em SC
Cunha (2019)	Testar modelo de intenção de rotatividade a partir da JO e o lócus de controle.	As dimensões de JO relacionaram-se significativamente com intenção de rotatividade.	261 trabalhadores da esfera pública e privada, exceto voluntários e autônomos
Rêgo (2019)	Testar relações preditivas entre comprometimento organizacional afetivo, entrenchamento, JO, suporte e autoavaliação de desempenho.	Os efeitos positivos do comprometimento afetivo são maiores do que os efeitos negativos do vínculo instrumental; Senso de pertencimento, compartilhamento de percepções, experiências, emoções e comunicação constante são capazes de alterar o comportamento.	3609 participantes de uma Instituição bancária
Gomes; Estivalete; Ramadam (2020)	Analisar a relação entre JO e estresse no trabalho.	Confirmou a relação entre JO e estresse no trabalho.	339 colaboradores do setor bancário público e privado do RS
Aquino (2020)	Testar os efeitos preditivos entre percepção de JO e gestão por competências.	A percepção de JO predisse a percepção de efetividade da gestão por competências.	1041 policiais federais brasileiros
Bernd; Beuren (2021)	Analisar a autopercepção de justiça e do <i>burnout</i> em satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenções de <i>turnover</i> .	As atitudes e os comportamentos no trabalho dos auditores internos tendem a ser mais positivos quando as distribuições de recursos são percebidas como sendo justas e os processos formais.	124 auditores internos de empresas do Paraná
Fogaça; Junior; Paschoal; Ferreira; Torres (2021)	Analisar relações preditivas entre bem-estar, JO, suporte organizacional, desempenho individual.	Identificou-se relações preditivas em nível individual e de grupo com o desempenho individual no trabalho.	730 respondentes de agências bancárias brasileiras
Matias (2021)	Investigar as relações entre as características do contexto de trabalho e saúde mental (depressão, esgotamento, JO).	Identificou-se aspectos do contexto de trabalho que afetam o risco de depressão e <i>burnout</i> .	308 docentes de uma universidade pública
Rossato (2021)	Analisar a influência da confiança interpessoal e JO no comportamento de cidadania organizacional.	Confiança interpessoal e JO podem ser considerados antecedentes do comportamento de cidadania organizacional.	330 colaboradores de uma cooperativa do ramo agropecuário no RS

Fonte: elaborado pela autora.

Identificou-se que a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) de Mendonça et al. (2003) ainda não foi utilizada como parte de análise da relação de justiça organizacional e aprendizagem organizacional. Os construtos mais utilizados na relação com JO, são comportamento organizacional afetivo, retaliação, *burnout* e suporte organizacional. Já no quesito de participantes ou local de aplicação da pesquisa, a maior parte dos estudos (22,22%) foram com instituições bancárias, instituições de ensino superior (16,66%) e instituições públicas (16,66%). Em relação aos autores, a que mais se destaca é a Helenides Mendonça, fazendo parceria nas pesquisas com pessoas diferentes. Os principais resultados encontrados demonstram que a justiça organizacional tem sido pesquisada como preditiva de vários construtos e revelando ter efeitos significativos nessas relações. Algumas pesquisas também analisaram a relação de JO com variáveis socio laborais, sendo possível identificar quais dimensões de justiça tem maior ou menor efeito. E por isso, a importância de compreender todos os aspectos que envolvem as dimensões de justiça organizacional para auxiliar na análise dos dados coletados. As dimensões serão apresentadas de forma detalhada nos próximos tópicos.

2.2.1.1 Justiça distributiva

A justiça distributiva foi a primeira a receber atenção dos pesquisadores, focalizando na justiça dos fins alcançados ou obtidos, como salários, notações de desempenho, promoções, entre outros (ADAMS, 1965). Pautada na teoria da equidade, os indivíduos avaliam a justiça com base na relação entre os resultados e as ações que foram realizadas para alcançá-los; no entanto, a justiça é um termo abrangente, analisado na sua totalidade e a equidade é uma das normas relacionadas a justiça distributiva (LEVENTHAL, 1980).

Considerado à frente de seu tempo, o engenheiro mecânico Henry Gantt em seus estudos sobre a otimização dos processos no início de 1900, já abordava a respeito da compensação justa (PETERSON, 1987). Ele acreditava que tendo a percepção e a segurança de justiça distributiva, os funcionários estariam mais dispostos a aprender em como ser mais produtivos (PETERSON, 1987). A distribuição é considerada justa quando os investimentos estão de acordo com os resultados, assim como as recompensas e as contribuições estão com as mesmas regras para aqueles que está sendo comparado (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Mas Griffin e Moorhead (2016) relatam que mesmo tendo sua base na teoria da equidade, a justiça distributiva dispõe de uma visão mais holística do que apenas comparações com outras pessoas.

Franco e Paiva (2018) descrevem que a justiça distributiva pode ter uma abordagem unidimensional e multidimensional. A abordagem unidimensional se dá a partir dos pressupostos da teoria da equidade de Adams (1963), investigando a reação das pessoas sobre a forma como elas percebem a justiça na distribuição das recompensas. Esses autores complementam que essa teoria parte do princípio de direitos igualitários, cada pessoa recebendo de acordo com seu desempenho e mérito.

A contribuição de Deutsch (1975) se torna relevante para a análise da multidimensionalidade, propondo três princípios para as regras distributivas: *princípio da equidade*, estabelecendo que a distribuição de recompensas deve ser de acordo com os esforços individuais e seus resultados, buscando aumentar a produtividade; *princípio da igualdade*, determinando que a distribuição é igualitária independente de condições individuais, com o objetivo de evitar conflitos; e o *princípio da necessidade*, onde cada pessoa deve ser recompensada de acordo com a sua necessidade no intuito de obter o bem-estar dos indivíduos. Nessa abordagem multidimensional da justiça distributiva “[...] os estudiosos passaram a considerar a percepção de justiça não como um fenômeno universal, mas dependente de diversos fatores culturais e pessoais” (FRANCO; PAIVA, 2018, p. 334).

O estudo sobre justiça tinha a perspectiva de identificar as reações das pessoas a partir das percepções de injustiça, até que Leventhal, nos anos 70, muda a abordagem buscando investigar comportamentos que promoviam a justiça (GREENBERG, 1987). Janssen, Lam e Huang (2009) relatam que a percepção de justiça distributiva pode divergir no mesmo ambiente de trabalho, porque os critérios e as formas de avaliação de uma pessoa podem ser diferentes de outra. A compreensão dos fatores que antecedem a percepção de justiça é de extrema relevância, sabendo que “[...] a sensação de injustiça acarreta em desequilíbrios organizacionais no desempenho das atividades de trabalho dos colaboradores” (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2014, p. 33).

A partir do entendimento de Deutsch (1975), a assimilação de justiça produz equilíbrio na organização, em contrapartida, Vesco, Beuren e Popik (2016) apontam que quando o indivíduo reconhece injustiças distributivas há um desequilíbrio, gerando situações emocionais desconfortáveis. Essas percepções a respeito da justiça distributiva envolvem vários aspectos relacionados ao trabalho, como salários, distribuição de tarefas e responsabilidades, oportunidades, reconhecimentos e benefícios (GRIFFIN; MOORHEAD, 2016). Mesmo com o êxito nas contribuições que a dimensão de justiça distributiva gerou, as convicções se tornaram insuficientes para explicar todos os aspectos que abrangem a percepção de justiça ou injustiça (COELHO, 2009). Por isso, que na década de 70 a dimensão de justiça processual ou

procedimental se consolidou com os estudos de Rawls em 1971 e Thibaut e Walker em 1975 (MENDONÇA, 2003).

2.2.1.2 Justiça processual ou procedimental

A partir dos resultados que as pesquisas sobre justiça distributiva geraram, foi possível compreender que a percepção de justiça não envolve apenas a análise das distribuições, mas os processos que ocorreram para o estabelecimento dos critérios de remuneração, promoções, benefícios, dentre outras decisões (FRANCO; PAIVA, 2018). Assmar, Ferreira e Souto (2005) relatam que os precursores das pesquisas sobre justiça processual, Thibaut e Walker em 1975, desenvolveram um programa de investigação para comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflitos. A partir dos resultados obtidos, os autores explicam que as pessoas valorizam a justiça nos processos devido a possibilidade de poder participar das etapas e argumentar sobre as decisões, acarretando em melhores resultados.

Leventhal (1980) denominou seis regras básicas que podem indicar se um processo é considerado justo ou não: consistência das normas utilizadas independente das pessoas que estarão no processo; não enviesamento por parte dos tomadores de decisão, deixando de lado seus interesses pessoais; exatidão das informações repassadas às pessoas envolvidas; correção das decisões que possam ter sido tomadas de forma injusta; representatividade das pessoas envolvidas, de forma que todos os interesses sejam considerados; e ética com relação aos valores morais. Com relação a essas regras, Mendonça (2003) descreve sobre a importância de considerar esses tópicos nos procedimentos organizacionais. A autora entende que se as regras não forem utilizadas como base e as decisões levarem a resultados não esperados, os indivíduos envolvidos podem responder de forma negativa e a organização acarretar consequências ruins.

Para Tyler (1989), os procedimentos são considerados justos quando se tem imparcialidade e a opinião das pessoas envolvidas é registrada com autenticidade. A percepção de justiça processual, segundo Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), influencia na confiança que os funcionários têm com a organização como um todo. O autor acrescenta que há maior lealdade e dedicação aos princípios e objetivos da organização quando se tem a percepção de que houve justiça nas etapas que antecedem as decisões; todavia, a percepção que a tomada de decisão foi imparcial também é uma questão relevante nesse contexto. Quando as pessoas acreditam que os processos de tomada de decisão e que os procedimentos usados na avaliação de desempenho ou em qualquer situação que os envolva foram injustos, há menos

comprometimento, mais intenções de *turnover* e queda na produtividade (FOLGER; CROPANZANO, 1998).

Assim, a percepção de justiça processual diz respeito “[...] sobre o modo através do qual a organização aloca recursos e recompensas” (DEMO, 2010, p. 28). As pessoas se preocupam com o modo como são tratadas e os meios que foram usados para tomar decisões que as envolvam. A participação nos processos é essencial para que haja compreensão de justiça, assim como a transparência nos critérios utilizados (FOLGER; CROPANZANO, 1998; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). A compreensão que o processo foi justo, que todos os lados foram ouvidos e que não houve influências faz com que haja maior percepção de justiça procedimental (MCSHANE, 2014).

Beuren et al. (2017) salienta que as percepções de justiça relativas aos procedimentos deram origem aos processos organizacionais, como os processos de seleção e avaliação de desempenho. Essa dimensão tem como princípio de análise os processos e as ações para atingir os objetivos, como por exemplo, os procedimentos utilizados nos aumentos salariais, nos sistemas de avaliação de desempenho, no recrutamento e seleção, enfim, como as decisões são tomadas (REGO, 2002; KLEIN; COLAUTO, 2020). A pesquisa de Klein e Colauto (2020), por sua vez, reforça o entendimento de que a participação dos funcionários nos processos, assim como na discussão sobre a avaliação de desempenho intensifica a compreensão dos critérios utilizados pelos supervisores para a tomada de decisões.

Após a consolidação da justiça processual, estudos começaram a abordar pressupostos de que além da percepção sobre os processos utilizados para a tomada de decisão e distribuição das recompensas, “[...] a forma como esses procedimentos são colocados em prática, determinam a percepção de justiça organizacional” (FRANCO; PAIVA, 2018, p. 335). Nesse sentido, as pesquisas começaram a ser mais aprofundadas nos aspectos sociais, com o objetivo de entender a influência das relações pessoais para a justiça organizacional (AKRAM; HAIDER; YAN, 2016).

2.2.1.3 Justiça interacional

O termo justiça interacional, introduzido na literatura sobre justiça organizacional em 1986 por Bies e Moag, tem seus preceitos alinhados com a qualidade das relações entre as pessoas, representando a implementação dos procedimentos e das decisões colocadas em prática na organização (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Mendonça (2003) descreve a partir da perspectiva que Bies e Moag tiveram em 1986, sobre a importância dessa dimensão no fato de

que um indivíduo pode considerar justo algum procedimento, mas ter percepção de injustiça no modo como foi abordado. Folger e Cropanzano (1998) relatam que tendo percepção de injustiça interacional, como insensibilidade no tratamento com os funcionários, as pessoas são mais propensas a atitudes negativas, gerando conflitos e conseqüentemente reduzindo a qualidade do desempenho. Em contrapartida, Masterson et al. (2000) descrevem que esta dimensão de justiça abrange os comportamentos dos gestores para os subordinados, como o grau de honestidade, sensibilidade e respeito demonstrado durante a interação, ponderando que havendo justiça nas interações, os funcionários compreendem melhor as decisões organizacionais e aceitam-nas de forma positiva.

Schriesheim, Castro e Cogliser (1999) relatam que subordinados que têm relações de qualidade com seus gestores tendem a ser mais satisfeitos e produtivos. Nessa perspectiva, Assmar, Ferreira e Souto (2005) descrevem que a confiança no gestor por parte dos subordinados é um dos fatores que mais contribui para se ter um ambiente de trabalho produtivo e de eficiência individual e organizacional. Corroborando, a justiça pode ser percebida quando os supervisores conseguem justificar de forma adequada as suas decisões e essa compreensão gera um sentimento de valorização, ou seja, as pessoas envolvidas se sentem importantes para a organização (PARKER; KOHLMAYER, 2005; POOLE, 2007).

Na revisão crítica de Assmar, Ferreira e Souto (2005) é abordada a justiça interacional como uma terceira dimensão e dessa forma, distinta da justiça processual. Para elucidar o comparativo, os autores relatam que a justiça processual condiz com os procedimentos, a estrutura e o desenvolvimento das decisões e formalidades, enquanto que a justiça interacional se refere a forma como esses procedimentos são colocados em prática, a percepção de justiça na comunicação e implementação. Demo (2010, p. 30) complementa que “[...] a justiça interacional trata da qualidade do relacionamento interpessoal entre as pessoas e seus gerentes, incluindo o tratamento que recebem deles no andamento dos procedimentos organizacionais”.

Segundo Hartog et al. (2013) a atuação dos gestores pode ser tão ou mais importante do que o conteúdo das práticas de RH, considerando que estes representam o principal filtro de informação e conexão entre políticas de RH e aquilo que efetivamente é praticado. Ou seja, para estes autores, um dos efeitos positivos da justiça organizacional é que ela promove confiança no supervisor. A percepção de que foram tratados de forma justa na troca social com o supervisor gera uma iniciativa por parte dos funcionários de promover o desenvolvimento e de manter essa relação, o que traz benefícios para ambos e para a organização (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

No mesmo sentido, o *feedback* de alta qualidade está relacionado à justiça processual, porém, como já mencionado anteriormente, o funcionário pode ter a percepção de que os processos foram justos, mas a forma como as informações foram transmitidas a ele foram inadequadas, o que acarreta a percepção de injustiça interacional. Desta forma, entende-se que o *feedback* é quando os superiores fornecem explicações claras e adequadas às razões das suas decisões e também quando o funcionário recebe informações sobre o seu comportamento (LANGEVIN; MENDOZA, 2013). Essa compreensão se solidifica desde Folger e Cropanzano (1998) até Tran e Choi (2019) ao descreverem que a abertura e flexibilidade por parte dos supervisores para ouvir os interesses dos funcionários e as ideias que eles possam ter, gera um sentimento de respeito e conseqüentemente a percepção de justiça interacional. A seção que segue apresenta o percurso metodológico para a realização da pesquisa.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente capítulo exhibe os procedimentos metodológicos para a condução do estudo. A seguir é detalhado a caracterização e delineamento da pesquisa, o desenho do estudo, a descrição do objeto de estudo e sujeitos da pesquisa, a definição da população e amostra, os instrumentos de coleta de dados, as hipóteses desenvolvidas, assim como os métodos de tratamento e análise dos dados e as considerações éticas da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

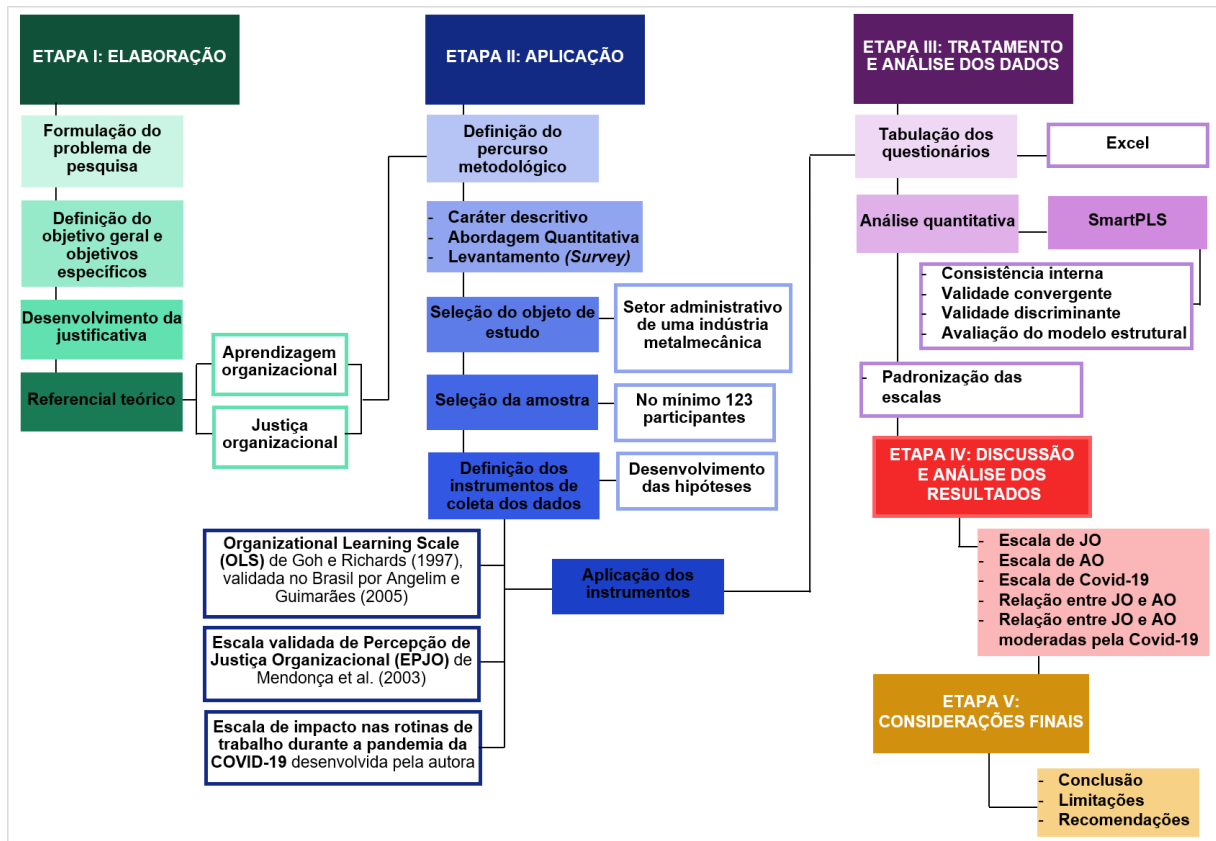
Toda pesquisa necessita de uma estrutura lógica de estudo para que possa ser realizada, que “envolve as ligações entre as questões de pesquisa, os dados a serem coletados e as estratégias para analisar os dados – de modo que os resultados de um estudo confrontem as questões de pesquisa pretendidas” (YIN, 2016, p. 8). A problemática que envolve o presente estudo consiste em responder o seguinte questionamento: **Qual a relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional com as dimensões de justiça organizacional sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria metalmeccânica da região noroeste do Rio Grande do Sul?**

Com o intuito de atingir os objetivos propostos e responder o questionamento da pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem quantitativa. A respeito do enfoque descritivo, Malhotra (2001) aborda que esse tipo de estudo tem como objetivo identificar as propriedades e percepções de um determinado fato, assim como caracterizar as relações existentes entre as variáveis de pesquisa. A pesquisa descritiva é baseada em uma exposição clara da problemática que envolve o estudo, por hipóteses específicas e na especificação das informações necessárias (MALHOTRA, 2019).

Em relação à abordagem, o estudo classifica-se como quantitativo, no qual é possível mensurar variáveis, ponderar comportamento e opiniões, além de relacionar situações a partir do levantamento de dados (COOPER; SCHINDLER, 2016). Lopes (2018, p. 17) descreve que “Pesquisar quantitativamente, significa quantificar dados, fatos e opiniões, na forma de coleta de informações”. Render, Stair e Hanna (2010) reiteram que a abordagem quantitativa envolve a definição de um problema, o desenvolvimento de um modelo para ser a base da pesquisa, a obtenção de dados, a determinação de uma solução e a posterior testagem desta, assim como a análise e a implementação dos resultados.

Como forma de analisar empiricamente a relação entre aprendizagem organizacional e justiça organizacional, a pesquisa teve como estratégia a técnica de levantamento (*survey*) por meio da aplicação de questionário, tendo como objeto de estudo uma indústria metalmeccânica. A técnica de levantamento tem como objetivo “descrever aspectos da realidade e analisar distribuições de frequências de certos atributos e características. Os dados também podem permitir análises correlacionais e explicativas” (RICHARDSON, 2017). Para melhor compreensão, a Figura 4 apresenta o desenho da pesquisa demonstrando a proposta metodológica do estudo.

Figura 4 – Desenho do estudo



Fonte: elaborado pela autora.

3.2 OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

O ambiente de estudo para a pesquisa de levantamento (*Survey*) foi o contexto de trabalho do setor administrativo de uma indústria do setor metalmeccânico, localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul. A empresa, fundada em 1947, atua nas áreas agrícola, rodoviário, automotivo e de construção, na fabricação de peças e conjuntos metálicos. Possui

certificação ISSO 9001 e 14001, IATF/16949, sistema de gestão integrado com base na OHSAS 18001:2007. Os principais clientes desta indústria são: Volkswagen, MAN, Iveco, Volvo, DAF, Mercedes-Benz, Metalsa, AGCO, CNH Industrial, GM, Scania, Renault Trucks, Continental, Benteler makes it happen, DANA, Caterpillar e John Deere.

A empresa possui um centro de treinamento, além de programa de aprendizagem, com o objetivo de investir nas pessoas, desenvolvendo projetos de implantação, flexibilização e acompanhamento do processo de aperfeiçoamento humano. O centro tem como foco a gestão do conhecimento contribuindo para disseminar a cultura organizacional, estabelecendo parcerias com instituições de ensino, visando aliar aperfeiçoamento humano à inovação tecnológica.

3.2.1 População e amostra

A empresa conta com 2.650 funcionários efetivos e 303 temporários. Para a realização desta pesquisa foi considerada a população do setor administrativo, no entanto, dentro dessa população apenas aqueles que exerciam funções administrativas, sendo 400 funcionários, visto que a empresa considera também como parte do setor, funcionários que não possuem atividades administrativas. Dessa forma, a população deste estudo é composta por funcionários do setor administrativo da indústria metalmeccânica, seguindo os critérios de inclusão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Critérios de inclusão da pesquisa

I – Ser funcionário do setor administrativo da indústria metalomeccânica
II – Exercer atividades administrativas
III – Consentir sua participação no estudo mediante assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Fonte: elaborado pela autora.

Os questionários foram aplicados com no mínimo 123 participantes, definido para o estudo utilizando equações estruturais proposta por Soper (2022), tamanho do efeito ($\delta = 0,1$), nível de poder ($\beta = 0,8$), número de variáveis latentes ($k = 8$) (dimensões), uma dimensão sobre a pandemia, número de variáveis observadas ($j = 41$) e sete questões sobre a pandemia, que atuaram no modelo como dimensão de ponderação, totalizando 9 dimensões e 48 indicadores.

$$n = \max(n_1, n_2); \quad (3.1)$$

sendo:

$$n_1 = \left[50 \left(\frac{j}{k} \right)^2 - 450 \left(\frac{j}{k} \right) + 1100 \right]; \quad (3.2)$$

$$n_2 = \left[\frac{1}{2H} \left(A \left(\frac{\pi}{6} - B + D \right) \right) + H + \sqrt{\left(A \left(\frac{\pi}{6} - B + D \right) + H \right)^2 + 4AH \left(\frac{\pi}{6} + \sqrt{A} + 2B - C - 2D \right)} \right]; \quad (3.3)$$

$$A = 1 - \rho^2; \quad (3.4)$$

$$B = \rho \arcsin \left(\frac{\rho}{2} \right); \quad (3.5)$$

$$C = \rho \arcsin(\rho); \quad (3.6)$$

$$D = \frac{A}{\sqrt{3-A}}; \quad (3.7)$$

$$H = \left(\frac{\delta}{z_{1-\alpha/2} - z_{1-\beta}} \right)^2. \quad (3.8)$$

onde:

j é o número de variáveis observadas (VO's) ou indicadores, k é o número de variáveis latentes (VL's) ou dimensões, ρ é a correlação de Gini estimada para um vetor aleatório normal bivariado, δ é o tamanho do efeito previsto, α é a taxa de erro tipo I corrigido por Sidak, β é a taxa de erro Tipo II e z é o valor da distribuição normal padrão.

3.3 COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com base na *Organizational Learning Scale* (OLS) de Goh e Richards (1997), validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005) (Apêndice A / Parte II) e na Escala validada de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) de Mendonça et al. (2003) (Apêndice A / Parte III). O questionário teve a inclusão da Escala de impacto nas rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19, desenvolvida pela autora, contendo sete questões (Apêndice A / Parte IV). Além disso, foram coletados conjuntamente

aos questionários as características sociodemográficas e profissionais dos participantes (Apêndice A / Parte I). Em um primeiro momento foi realizado um levantamento dos e-mails institucionais dos funcionários que atendiam aos critérios da pesquisa através de contato com a indústria. Durante o período também se fez necessário o contato presencial com os funcionários, visto que a empresa não tinha todos os e-mails cadastrados. Sendo assim, o formulário de pesquisa foi enviado para os respectivos e-mails no período de dezembro/2022 a março/2023 e amostra teve 129 respondentes.

O primeiro instrumento de pesquisa, o *Organizational Learning Scale* (OLS) possui 21 itens agrupados em cinco dimensões de características e atitudes que favorecem a aprendizagem: clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação, transferência de conhecimento, trabalho e resolução de problemas em grupo. O Quadro 8 relaciona as dimensões com as suas respectivas questões.

Quadro 8 – Dimensões e questões referentes à Escala de Aprendizagem Organizacional (continua...)

Dimensões	Questões
Clareza de propósito e missão	Existe ampla aceitação e comprometimento dos funcionários para o alcance da missão na organização.
	Os funcionários desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada.
	Os funcionários tem oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais.
	A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam.
<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	Nesta organização os gestores aceitam mudanças e novas ideias.
	Gestores e funcionários desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.
	Os gestores desta organização frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.
	Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.
	Nesta organização os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.
Experimentação	Os funcionários podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho.
	Os novos funcionários são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado.
	Os gestores desta organização encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.
	Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela organização.
	Na organização em que trabalho, as novas ideias dos funcionários são levadas a sério pelos dirigentes.

Quadro 8 – Dimensões e questões referentes à Escala de Aprendizagem Organizacional (conclusão...)

Dimensões	Questões
Transferência de conhecimento	Na organização em que trabalho os funcionários têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros funcionários sobre experiências de trabalho bem sucedidas.
	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização.
	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os funcionários.
	Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.
Trabalho e resolução de problemas em grupo	As práticas gerenciais atuais da organização em que trabalho encorajam os funcionários a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.
	Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização.
	Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por funcionários de distintas áreas ou setores.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Goh e Richards (1997) e Angelim e Guimarães (2003).

Esta escala do tipo *Likert* está estruturada com valores de 1 a 7, variando de discorda fortemente a concorda fortemente. No entanto, foi realizada uma adaptação para uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, com o objetivo de padronizar e facilitar aos respondentes. Inicialmente, Goh e Richard (1997) desenvolveram a escala com 55 itens partindo dos pressupostos da literatura, mas a partir da validação com 100 respondentes de duas organizações, a análise fatorial obteve um fator composto de 21 itens.

Ao validarem o instrumento no contexto brasileiro, Angelim e Guimarães (2005) aplicaram o questionário para 206 respondentes, realizando um processo de tradução e retro tradução, análise semântica e análise fatorial e de consistência interna. Diante disso, para uma melhor solução fatorial, os autores tiveram que excluir o item 7 “Nesta organização os gestores resistem a mudanças e novas ideias”, sendo a única questão invertida, ou seja, de conteúdo negativo, podendo ter gerado confusão no momento de responder (ANGELIM; GUIMARÃES, 2005). Então, como sugestão de Angelim e Guimarães (2005) optou-se por utilizar este item reformulado para uma conotação positiva “Nesta organização os gestores aceitam mudanças e novas ideias”.

O segundo instrumento de coleta de dados, a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) é composta por 20 itens agrupados em três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. O Quadro 9 traz uma relação das dimensões com as questões correspondentes.

Quadro 9 – Dimensões e questões referentes à Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Dimensões	Questões
Justiça Distributiva	Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.
	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.
	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.
	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.
Justiça Processual	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.
	A minha empresa da oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.
	Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial.
	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.
	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.
	Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.
Justiça Interacional	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos chefes.
	Ao se relacionar com os empregados o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.
	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.
	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.
	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.
	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.
	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.
O meu chefe oferece justificativa adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.	

Fonte: elaborado pela autora, com base em Mendonça et al. (2003).

Mendonça et al. (2003) realizaram a validação da escala de percepção de justiça organizacional se preocupando com a representatividade amostral, buscando o maior número de respondentes e de organizações diferentes. A amostra ficou composta por 258 trabalhadores. A escala é do tipo *Likert* com variação de cinco pontos (de discordo totalmente a concordo totalmente).

De forma a contribuir para a análise dos dados, optou-se por desenvolver uma escala de impacto nas rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19, contendo sete questões. As questões do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de discordo totalmente à concordo totalmente, foram desenvolvidas com base no referencial teórico e de forma a garantir a sua aplicabilidade, foi selecionado um grupo de especialistas formado por cinco pessoas para analisar todos os aspectos das questões. A escala passou por três rodadas de avaliação para alcançar a versão final, que está descrita no Quadro 10.

Quadro 10 – Escala de impacto nas rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19

Considerando as rotinas do trabalho, no período da pandemia, avalio que:
Os meus superiores se preocuparam com o acompanhamento das minhas atividades.
Considerando o meu grupo de trabalho, as decisões tomadas pela empresa sobre a rotina e a divisão de atividades foram igualitárias.
Foi possível o compartilhamento de informações e conhecimentos com meus colegas.
Tive a possibilidade de compartilhar e receber informações dos meus superiores.
Recebi <i>feedbacks</i> constantes dos meus superiores.
Gostei das mudanças que aconteceram em relação as minhas atividades.
Gostaria que as mudanças em relação às atividades de trabalho que ocorreram no período da pandemia se mantivessem.

Fonte: elaborado pela autora.

As três escalas, de aprendizagem organizacional, de percepção de justiça organizacional e de impacto nas rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19 foram aplicadas com a inclusão da opção “não vivencio” no questionário, para que os respondentes pudessem selecionar esta opção caso não tivessem vivenciado aquela situação. De maneira complementar e com o objetivo de auxiliar na análise dos dados, realizou-se uma conversa no dia 09 de agosto de 2023 através da plataforma *Google Meet*, com duração de 18 minutos e 36 segundos, com o coordenador de RH da indústria pesquisada. A seguir são explanadas as hipóteses elaboradas para o estudo.

3.4 HIPÓTESES

Considerando os objetivos da pesquisa e o referencial teórico no qual este trabalho está embasado, foram elaboradas 16 hipóteses, sendo de 1 a 15 para análise da relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional (AO) e as dimensões de justiça organizacional (JO), e a hipótese 16 para análise da relação entre AO e JO moderadas pela dimensão COVID-19, elencadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Hipóteses

Hipóteses	
H₁	A justiça distributiva influencia a clareza de propósito e missão
H₂	A justiça distributiva influencia o empowerment e comprometimento da liderança
H₃	A justiça distributiva influencia a experimentação
H₄	A justiça distributiva influencia a transferência de conhecimento
H₅	A justiça distributiva influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo
H₆	A justiça processual influencia a clareza de propósito e missão
H₇	A justiça processual influencia o empowerment e comprometimento da liderança
H₈	A justiça processual influencia a experimentação
H₉	A justiça processual influencia a transferência de conhecimento
H₁₀	A justiça processual influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo
H₁₁	A justiça interacional influencia a clareza de propósito e missão
H₁₂	A justiça interacional influencia o empowerment e comprometimento da liderança
H₁₃	A justiça interacional influencia a experimentação
H₁₄	A justiça interacional influencia a transferência de conhecimento
H₁₅	A justiça interacional influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo
H₁₆	A Covid-19 modera as relações entre as dimensões da escala de justiça organizacional e aprendizagem organizacional

Fonte: elaborado pela autora.

Após a testagem dessas hipóteses, foi incluída a pandemia para atuar como dimensão de moderação dessas relações entre aprendizagem organizacional e justiça organizacional a fim de responder ao terceiro objetivo desse estudo. Assim como, os resultados encontrados auxiliaram de forma conjunta com os outros subsídios levantados nessa pesquisa para compreender como as rotinas de trabalho durante o período crítico da pandemia impactaram na relação com aprendizagem organizacional e justiça organizacional, que se questiona através do terceiro objetivo.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Posteriormente à coleta dos dados, organizaram-se os mesmos em uma planilha eletrônica, utilizando o programa *Excel*. Dessa forma, foram tabulados gerando um banco de dados, e em seguida analisados quantitativamente com auxílio do *software* de apoio *SmartPLS* versão 3.3.9 utilizando as pressuposições do Quadro 12.

Quadro 12 – Avaliação sistemática dos resultados das equações estruturais

(continua...)

Avaliação do Modelo de Mensuração		
Teste	Crítérios	Conceito
Consistência Interna		
Alfa de <i>Cronbach</i> (α)	$0,7 < \alpha < 0,95$	É a estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas. (HAIR et al., 2014)
Confiabilidade Composta (ρ_c)	$0,7 < \rho_c < 0,95$	É a verificação de as VL's são “não viesadas”. (HAIR et al., 2014)
Validade Convergente		
Variância Média Extraída – VME	$VME > 0,5$	É a porção que os dados são explicados pelas VL's. (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014)
Validade Discriminante		
Cargas Fatoriais Cruzadas (CFC)	$CF_{original} > CF_{demais}$	É a correlação das VO's com as VL's. (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014)
Crítério Fornell-Larcker.	$\sqrt{VME} > r_{ij}$ para $i \neq j$	É a comparação das raízes quadradas das VME's com as correlações de Pearson. (FORNELL; LARCKER, 1981)
Crítério <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT). Confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	$HTMT < 0,9$ $LS_{97,5\%} (HTMT) < 1,0$	É um critério mais eficiente que o de Fornell-Larcker, vem a ser uma estima da correlação entre as VL's. (NETEMEYER; BEARDER; SHARMA, 2003)
Avaliação do Modelo Estrutural		
Avaliação da Colinearidade <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF)	$VIF < 5$	A existência de fortes correlações entre as VL's, indica problemas de colinearidade. (HAIR et al., 2017)
Tamanho do efeito (f^2); Confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	$0,02 \leq f^2 \leq 0,075$ (pequeno efeito); $0,075 < f^2 \leq 0,225$ (médio efeito); e $f^2 > 0,225$ (grande efeito)	Avalia a utilidade de cada VL's endógenas para o ajuste do modelo. (COHEN, 1988; HAIR et al., 2014; LOPES et al., 2020).
Coefficiente de Explicação (R^2); Confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	$0,02 \leq R^2 \leq 0,075$ (efeito fraco); $0,075 < R^2 \leq 0,19$ (efeito moderado); e $R^2 > 0,19$ (efeito forte)	Avalia a porção da variabilidade das VL's preditoras (endógenas). (COHEN, 1988; LOPES et al., 2020)
Validade do coeficiente estrutural (β); Confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i> .	$H_1: \beta \neq 0$ $t_c. > 1,96$ ($p < 0,05$)	Avalia a significância do valor do coeficiente estrutural (confirmação da hipótese ou não). (HAIR et al., 2017).

Quadro 12 – Avaliação sistemática dos resultados das equações estruturais

(conclusão...)

Avaliação do Modelo de Mensuração		
Teste	Critérios	Conceito
Relevância preditiva (Q^2); Confirmado pelo método <i>Blindfolding</i> .	$Q^2 > 0$ $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ (grau fraco); $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ (grau moderado); e $Q^2 > 0,25$ (grau forte)	Avalia o grau de acurácia do modelo final. (CHIN, 2010; HAIR et al., 2017; LOPES et al., 2020).

Fonte: elaborado por Lopes et al. (2020).

Para avaliar as dimensões utilizou-se da Padronização de Escalas, no intuito de classificar as dimensões de aprendizagem organizacional e justiça organizacional de acordo com as respostas dos participantes da pesquisa. Segundo Lopes (2018), a padronização transforma a soma dos indicadores de uma escala ordinal para uma escala de razão de 0 a 100%. Para gerar as classificações das dimensões, nessa pesquisa foi utilizada a seguinte equação, de acordo com Lopes (2018, p. 36):

$$Ep_i = 100. \left(\frac{SOMA - MÍNIMO}{MÁXIMO - MÍNIMO} \right), i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.9)$$

onde:

 Ep_i = escore padronizado da dimensão i ; i = número da dimensão;

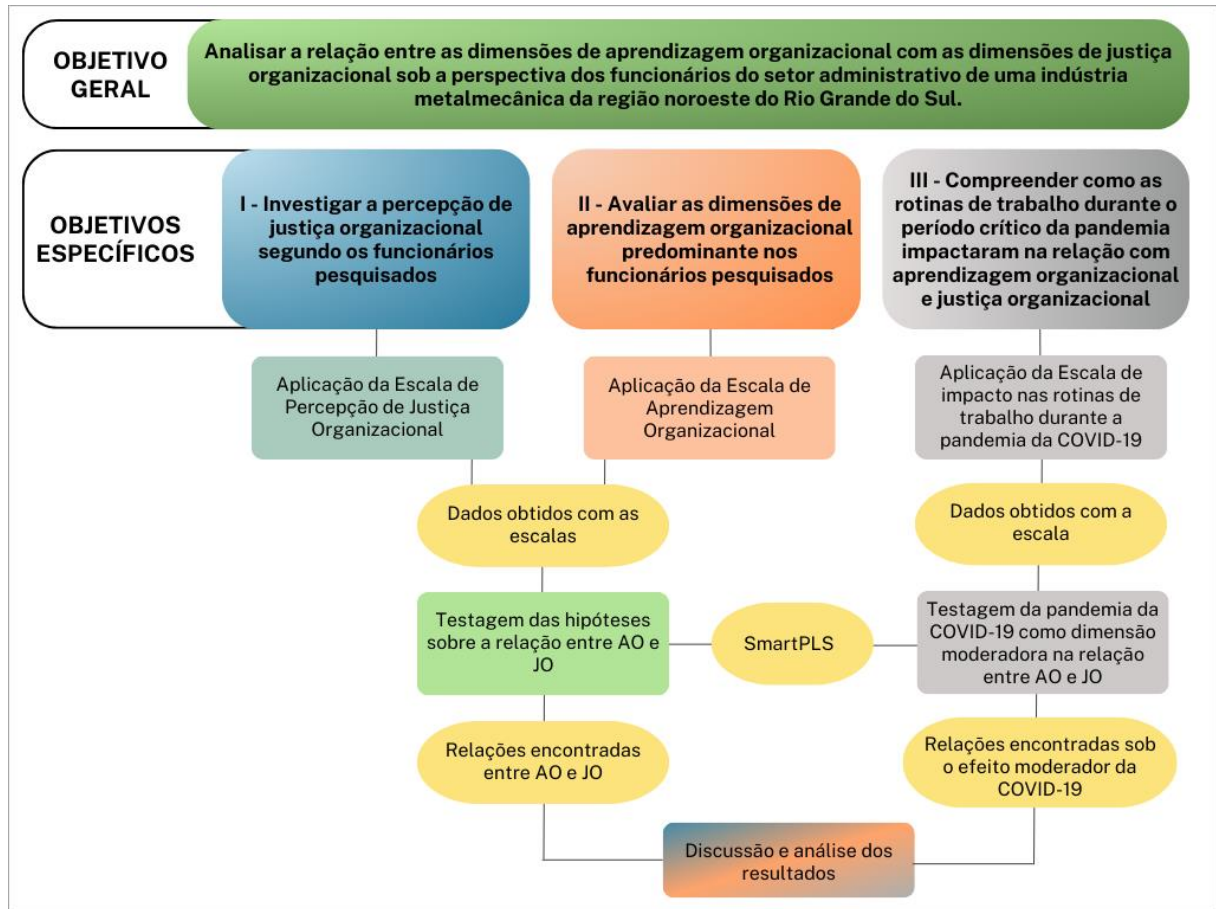
SOMA = Somatório das respostas válidas;

MÍNIMO = menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO = maior soma possível das respostas válidas.

Conforme o autor, o resultado da equação (3.1) classifica as dimensões em “Baixo” (0,00 a 33,33%), “Moderado” (33,34 a 66,67%) e “Alto” (66,68 a 100,00%). Sendo assim, para compreender a finalidade das etapas propostas no método deste estudo, a Figura 5 apresenta uma relação dos objetivos da pesquisa com as fases do percurso metodológico.

Figura 5 – Relação dos objetivos da pesquisa com o percurso metodológico



Fonte: elaborado pela autora

3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Para a concretização desta dissertação, inicialmente seu projeto foi registrado no Gabinete de Projetos (GAP), sob nº 056920, do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Em seguida, o projeto foi protocolado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM, sendo reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP), cumprindo a resolução 196/96 do Conselho Nacional em Saúde (CNS), que institui a regulamentação ética das pesquisas com seres humanos no Brasil (BRASIL, 1996). Ao ser aprovado, recebeu o registro CAAE sob nº 60164022.9.0000.5346.

Os participantes da pesquisa foram esclarecidos em relação ao estudo por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo A), apresentando as questões éticas regulamentadas por meio da Resolução 196/96 do CNS. Esclareceu-se também que a participação poderia envolver riscos mínimos, tais como cansaço ou constrangimento ao

responder o questionário e que caso isso se manifestasse, o participante poderia desistir de seu envolvimento na pesquisa. Também foi garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum prejuízo pela sua decisão, bem como o direito a acesso aos resultados obtidos a partir da pesquisa.

Foi esclarecido que as informações da pesquisa eram confidenciais e poderiam ser divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Informamos, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução da presente dissertação e que as mesmas somente ser divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), sala 4312, 97105-970 - Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, conforme a Lei dos Direitos Autorais nº 9.610 (BRASIL, 1998) sob a responsabilidade de Prof.^a Dr.^a Luciana Davi Traverso. Após este período os dados serão destruídos.

Tendo por base o percurso metodológico apresentado, a seção que segue aborda a discussão e análise dos resultados encontrados com a pesquisa.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante dos objetivos de pesquisa propostos inicialmente, este capítulo apresenta os resultados encontrados por meio de discussão teórica embasada na literatura científica. Frente a isto, de forma inicial será abordada a caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa no subcapítulo 4.1.

Na sequência, nos subcapítulos 4.2, 4.3 e 4.4 serão explanadas as percepções da amostra da pesquisa em relação a justiça organizacional, aprendizagem organizacional e a respeito da pandemia da COVID-19. No subcapítulo 4.5 são apresentadas as relações encontradas por meio da modelagem de equações estruturais das dimensões da aprendizagem organizacional e das dimensões da justiça organizacional, assim como, os resultados do efeito moderador da COVID-19 na relação entre os construtos.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Com o objetivo de descrever o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, foram utilizadas medidas descritivas e tabelas de frequência para relacionar o número de respondentes com as variáveis da pesquisa (MALHOTRA, 2019). A amostra foi contemplada com 129 questionários válidos advindos dos funcionários do setor administrativo de uma indústria metalmeccânica, sendo 42 mulheres e 87 homens.

Quanto às características sociodemográficas dos respondentes, foram analisadas as informações obtidas de gênero, faixa de idade, situação conjugal, formação, tempo de empresa, salário e cargo. Na Tabela 1, é apresentado o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Distribuição dos participantes do estudo, conforme variáveis sociodemográficas (n = 129)

(continua...)

Variáveis	Categorias	Frequência (n)	Percentual (%)
Gênero	Feminino	42	32,56
	Masculino	87	67,44
Faixa de Idade (anos)	Até 30	67	51,94
	31 a 40	45	34,88
	41 a 50	13	10,08
	51 a 60	4	3,10
Situação Conjugal	Solteiro	54	41,86
	Casado ou União estável	69	53,49
	Separado ou divorciado	6	4,65

Tabela 1 – Distribuição dos participantes do estudo, conforme variáveis sociodemográficas (n = 129)
(conclusão...)

Variáveis	Categorias	Frequência (n)	Percentual (%)
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	0,78
	Ensino médio	21	16,28
	Ensino Superior	54	41,86
	Especialização	39	30,23
	Mestrado	13	10,08
	Doutorado	1	0,78
Tempo de empresa	Menos de 6 meses	5	3,88
	6 meses a 1 ano	9	6,98
	1 a 2 anos	19	14,73
	3 a 5 anos	32	24,81
	6 a 10 anos	22	17,05
	11 a 15 anos	16	12,40
	16 a 20 anos	16	12,40
	Mais de 20 anos	10	7,75
Salário	Até 1.500 reais	0	0,00
	1.501 a 3.000 reais	21	16,28
	3.001 a 5.000 reais	44	34,11
	5.001 a 7.000 reais	30	23,25
	7.001 a 10.000 reais	19	14,73
	Mais de 10.000 reais	15	11,63
Cargo	Analista	37	28,68
	Técnico	17	13,18
	Supervisor	16	12,40
	Assistente	16	12,40
	Analista Sênior	15	11,63
	Líder	7	5,43
	Auxiliar	6	4,65
	Especialista	5	3,88
	Gerente	4	3,10
	Estagiário	4	3,10
	Operador	1	0,78
	Secretária	1	0,78

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto aos dados sociodemográficos, observa-se na Tabela 1, que a maioria dos respondentes são do gênero masculino, com o total de 87 (67,44%), enquanto o gênero feminino conta com 42 participantes (32,56%). Essa diferença significativa vai ao encontro dos dados do 3º trimestre de 2022 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) do IBGE, o qual demonstra que apenas 30% dos cargos da indústria e construção são ocupados por mulheres (DIEESE, 2023).

Em relação à faixa etária, o predomínio se encontra na faixa até 30 anos, com 67 respondentes (51,94%). Em seguida, está a faixa de 31 a 40 anos, com 45 respondentes (34,88%); 41 a 50 anos, com 13 respondentes (10,08%); 51 a 60 anos, com 4 respondentes (3,10%). No que tange ao estado civil, a maioria dos respondentes são casados ou em união estável, sendo 69 (53,49%), seguido de 54 (41,86%) pessoas solteiras e 6 (4,65%) pessoas separadas ou divorciadas. A respeito da escolaridade, 1 respondente (0,78%) possui ensino

fundamental, 21 (16,28%) têm ensino médio, 54 (41,86%) possuem ensino superior, 39 (30,23%) têm especialização, 13 (10,08%) possuem mestrado e 1 (0,78%) têm doutorado.

Quanto à escolaridade, é importante observar que 82,95% dos respondentes possuem alguma qualificação do Ensino Superior: graduação, especialização, mestrado e doutorado. Através da conversa realizada com o coordenador de RH da indústria pesquisada e da Cartilha de Benefícios (Anexo D) foi possível compreender diversas práticas de gestão de pessoas e com isso, acredita-se que esse resultado se dá em função da empresa incentivar de diversas formas, inclusive financeira, a formação em nível superior, assim como incentiva o aprendizado de idiomas. Alguns exemplos de incentivo à educação dos funcionários por parte da empresa: programa de estágio técnico para os cursos técnicos em mecânica, eletrotécnica, mecatrônica, informática, segurança do trabalho e contabilidade; programa de estágio de graduação; bolsas de tecnologia para mestrandos ou doutorandos no desenvolvimento de tecnologias e processos da área de Pesquisa e Desenvolvimento; escola técnica operacional: curso técnico em mecânica com subsídio de 50%; a partir de 1 ano de trabalho na empresa são disponibilizados curso de idiomas (subsídio de R\$ 100,00), graduação (subsídio de 50%) e especialização (subsídio de 50% a 100%); outros cursos ofertados a diretores, gerentes, supervisores, líderes e especialistas, com intuito de desenvolver habilidades e competências para o desempenho do cargo; cursos internos e externos ofertados para atualização técnica dos funcionários. Além de todos esses incentivos, a empresa conta com um Centro de Treinamento, que tem o objetivo de desenvolver projetos de implantação, flexibilização e acompanhamento do processo de desenvolvimento das pessoas, com foco na gestão de conhecimento, auxiliando na disseminação da cultura organizacional e estabelecendo parcerias com instituições de ensino para aliar o aperfeiçoamento humano com a inovação tecnológica.

A partir dos dados obtidos sobre o tempo de empresa, se observa que 5 respondentes têm menos de 6 meses (3,88%), 9 (6,98%) afirmam ter 6 meses a 1 ano, 19 (14,73%) possuem 1 a 2 anos, 32 (24,81%) respondentes, sendo a maioria, têm 3 a 5 anos, 22 (17,05%) possuem 6 a 10 anos, 16 (12,40%) têm 11 a 15 anos, 16 (12,40%) possuem 16 a 20 anos e 10 (7,75%) têm mais de 20 anos. É importante destacar o resultado de que 74,41% dos respondentes a partir de 3 anos de empresa para mais de 20 anos. A partir da conversa realizada com a empresa, acredita-se que esse resultado se deve aos incentivos educacionais aliado às práticas de gestão de pessoas para que os funcionários permaneçam na empresa. Algumas práticas e incentivos foram apontadas: plano de saúde e auxílio farmacêutico; assistência odontológica; participação nos lucros e resultados; vale-transporte gratuito; biblioteca; restaurante; centro esportivo;

associação recreativa; programa de formação e treinamentos e incentivo financeiro para educação; e clube de vantagens (descontos e condições especiais com empresas parceiras).

Em relação ao salário, 21 (16,28%) recebem entre 1.501 a 3.000 reais; 44 (34,11%) entre 3.001 a 5.000 reais; 30 (23,25%) entre 5.001 a 7.000 reais; 19 (14,73%) entre 7.001 a 10.000 reais; e 15 (11,63%) mais de 10.000 reais.

Quanto ao cargo exercido pelos respondentes, é possível observar que a maioria são analistas, com 37 pessoas (28,68%), seguido de 17 (13,18%) técnicos, 16 (12,40%) supervisores, 16 (12,40%) assistentes, 15 (11,63%) analista sênior, 7 (5,43%) líderes, 6 (4,65%) auxiliares, 5 (3,88%) especialistas, 4 (3,10%) gerentes, 4 (3,10%) estagiários, 1 (0,78%) operador e 1 (0,78%) secretária. A Figura 6 traz uma síntese do perfil dos respondentes.

Figura 6 – Síntese do perfil dos respondentes da pesquisa

Gênero	Masculino (67,44%)
Faixa de idade (anos)	Até 30 (51,94%)
Situação conjugal	Casado ou união estável (53,49%)
Escolaridade	Ensino superior (41,86%)
Tempo de empresa	3 a 5 anos (24,81%)
Salário	3.001 a 5.000 reais (34,11%)
Cargo	Analista (28,68%)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em síntese, a análise de frequência e o percentual dos dados sociodemográficos dos respondentes demonstram que o perfil constituinte dessa pesquisa é majoritariamente masculino (67,44%), com faixa etária até 30 anos (51,94%), casado ou em união estável (53,49%), com ensino superior (41,86%), possuindo vínculo empregatício entre 3 a 5 anos (24,81%), recebendo entre 3.001 a 5.000 reais (34,11%) e exercendo o cargo de analista (28,68%). A pesquisa realizada pela Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (DATA MPE BRASIL, 2023) nas indústrias metalúrgicas de grande porte no ano de 2021 apresentou indicador de remuneração média do trabalhador de R\$ 4.807,05, corroborando com os dados encontrados; em relação ao perfil de empregados, a faixa etária e sexo com maior índice foram

homens entre 30 e 39 anos. Como descrito anteriormente, a maior parte dos respondentes do estudo são do sexo masculino e se analisarmos a faixa etária, a maior parte dos trabalhadores participantes da pesquisa tem até 30 anos, o que revela a abertura da empresa para o público mais jovem. Apresentadas as características dos respondentes da pesquisa, na próxima seção será realizada a análise das equações estruturais, compreendendo a análise – quanto à frequência, média e desvio padrão – dos indicadores, assim como a análise da padronização das escalas utilizadas neste estudo, ou seja, a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), a Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS) e a Escala de Impacto das Rotinas de Trabalho durante a Pandemia da COVID-19.

4.2 PERCEPÇÃO DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A finalidade deste tópico é responder ao primeiro objetivo específico, o qual busca investigar a percepção de justiça organizacional segundo os funcionários pesquisados. Para tanto, foram analisadas as frequências, médias e desvios padrão dos indicadores das dimensões Justiça Distributiva, Justiça Processual e Justiça Interacional, da Escala de Justiça Organizacional elaborada por Mendonça (2003). Na Tabela 2 são demonstrados os dados obtidos na pesquisa.

Tabela 2 – Frequência, média e desvio padrão das dimensões e itens da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (n = 129)

(continua...)

Dimensões da Escala / Indicadores	Frequência (n)*						Média	D. P.
	0	1	2	3	4	5		
Justiça Distributiva							3,54	1,199
Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.	1	8	19	16	58	27	3,60	1,159
Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	1	8	19	19	54	28	3,59	1,167
Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	0	6	18	17	54	34	3,71	1,140
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	1	6	21	12	52	37	3,73	1,182
Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	3	10	22	30	38	26	3,38	1,219
Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	0	16	23	26	44	20	3,22	1,264

Tabela 2 – Frequência, média e desvio padrão das dimensões e itens da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (n = 129)

(conclusão...)

Dimensões da Escala / Indicadores	Frequência (n)*						Média	D. P.
	0	1	2	3	4	5		
Justiça Processual							3,60	1,059
A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	0	4	14	24	51	36	3,78	1,068
A minha empresa da oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	6	2	21	34	49	17	3,47	0,986
Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial.	8	12	20	36	36	17	3,21	1,178
A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	2	1	9	32	59	26	3,79	0,879
A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	2	3	30	29	49	16	3,35	1,051
Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	4	4	14	15	55	37	3,86	1,068
No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos chefes.	3	5	10	24	60	27	3,75	1,011
Justiça Interacional							4,03	0,980
Ao se relacionar com os empregados o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	1	3	4	26	52	43	4,00	0,939
Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	0	3	6	15	61	44	4,06	0,925
O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	0	8	10	22	56	33	3,74	1,113
O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	0	0	7	15	42	65	4,28	0,875
O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	0	3	5	16	42	63	4,22	0,968
O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	2	5	8	20	57	37	3,89	1,025
O meu chefe oferece justificativa adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.	1	1	7	27	51	42	3,98	0,913

D. P. = Desvio Padrão

* 0 = Não vivencio; 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com base na Tabela 2, ao analisar o índice médio da dimensão **Justiça Distributiva** obteve-se média 3,54 e desvio padrão 1,199, indicando que os respondentes nem concordam, nem discordam ou concordam parcialmente, ou seja, eles não percebem de forma clara a justiça distributiva. O questionamento “Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do

trabalho que apresento” obteve a maior média desta dimensão (média: 3,73 e desvio padrão: 1,182), demonstrando que parcialmente os respondentes concordam com essa afirmação. Este questionamento está muito ligado à teoria da equidade, onde os indivíduos avaliam a justiça com base na relação entre os resultados e as ações que foram realizadas para alcançá-los, no entanto, esta é apenas uma das normas relacionadas à justiça distributiva (LEVENTHAL, 1980). Referente à maior frequência de respostas obtidas nesta dimensão, indica que 58 respondentes (44,96%) entendem que são recompensados de maneira justa pela responsabilidade que possuem no trabalho. Da mesma forma que o questionamento anterior, percebe-se que os respondentes compreendem que há justiça na distribuição dos salários, promoções, entre outros (ADAMS, 1965) em uma percepção mais unidimensional, ou seja, cada pessoa recebendo de acordo com seu desempenho e mérito (FRANCO; PAIVA, 2018).

Estes quesitos correspondem ao fato da média da dimensão ter indicado que não há clareza total dos respondentes em relação a percepção de justiça distributiva. No mesmo sentido, em comparação com a média das outras dimensões, a justiça distributiva apresentou a menor média e o maior desvio padrão, o que significa maior variabilidade nas respostas, corroborando com resultados encontrados nos estudos desenvolvidos por Gomes (2013) e Zarife (2016) que também encontraram as menores médias nessa dimensão; além disso, esses resultados vem ao encontro do que Janssen, Lam e Huang (2009) relatam que a percepção de justiça distributiva pode divergir no mesmo ambiente de trabalho, porque os critérios e as formas de avaliação de uma pessoa podem ser diferentes de outra.

No que tange à **Justiça Processual**, esta dimensão obteve média de 3,60 e desvio padrão de 1,059, demonstrando que os respondentes nem concordam, nem discordam, mas quase concordam de forma parcial que há justiça processual. O resultado próximo ao da justiça distributiva pode ser explicado pelo fato de que a percepção de justiça não envolve apenas a análise das distribuições, mas os processos que ocorreram para o estabelecimento das remunerações, promoções, etc. (FRANCO; PAIVA, 2018); o que justifica a importância dessa dimensão na análise dos resultados. O item “Na minha empresa recebo *feedbacks* úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho” obteve a maior média (média: 3,86 e desvio padrão: 1,068) indicando que de forma parcial os respondentes têm compreensão a respeito das decisões tomadas pelos supervisores, o que ocorre pela participação dos funcionários nos processos, na discussão sobre a avaliação de desempenho, na transparência dos critérios utilizados, sendo estes aspectos essenciais para que haja entendimento das decisões e ações realizadas (FOLGER; CROPANZANO, 1998; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; KLEIN; COLAUTO, 2020). Já em relação à maior frequência de respostas, 66 pessoas

(51,16%) compreendem que podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos chefes, confirmando a afirmação de Assmar, Ferreira e Souto (2005) de que as pessoas valorizam a justiça nos processos devido a possibilidade de poder participar das etapas e argumentar sobre as decisões. No entanto, a menor média (3,21) e maior variabilidade (desvio padrão: 1,178) nas respostas indicadas pelos dados foi no item “Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial” e complementando, a segunda menor média (3,35) foi indicada no item “A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão”, demonstrando que os respondentes têm opiniões diferentes sobre a participação deles nas decisões que os envolvem e que terão influência sobre o seu trabalho, sendo um ponto para a gestão observar e alinhar formas para melhorar esses índices, visto o que já foi relatado anteriormente a respeito da importância da participação dos membros nos processos organizacionais para que tenham maior percepção de justiça.

A dimensão **Justiça Interacional** obteve média de 4,03 e desvio padrão 0,980, indicando que os respondentes percebem justiça interacional, sendo essa a maior média das três dimensões de justiça organizacional e também a menor variabilidade nas respostas. Este resultado pode explicar os índices obtidos nas outras dimensões, principalmente da justiça processual, pelo fato de que a justiça interacional envolve as relações entre os gestores e os subordinados, o grau de honestidade, a sensibilidade e o respeito demonstrado durante essa interação, fazendo com que os funcionários compreendam melhor as decisões organizacionais (MASTERSON et al., 2000). O questionamento “O meu chefe se preocupa com os meus direitos” obteve a maior média desta dimensão (média: 4,28 e desvio padrão 0,875), demonstrando que quase na sua totalidade os respondentes têm essa percepção. A maior frequência de respostas obtidas foi nesse mesmo item, indicando que 65 respondentes (50,39%) percebem a preocupação dos superiores com relação aos seus direitos. Evidencia-se com esses resultados o quanto a atuação dos gestores é importante para a percepção de justiça interacional, sendo o principal filtro de informação e conexão entre as políticas implementadas e aquilo que é efetivamente praticado, através de abertura e flexibilidade dos supervisores para ouvir os interesses e as ideias dos funcionários, assim como, conceder a eles explicações claras e adequadas sobre o seu comportamento, os procedimentos implementados, as decisões, gerando um sentimento de respeito e valorização (PARKER; KOHLMAYER, 2005; POOLE, 2007; HARTOG et al., 2013; LANGEVIN; MENDOZA, 2013; TRAN; CHOI, 2019).

Com o intuito de complementar os resultados explanados anteriormente para responder ao primeiro objetivo específico deste estudo, realizou-se a padronização da escala EPJO, cujo

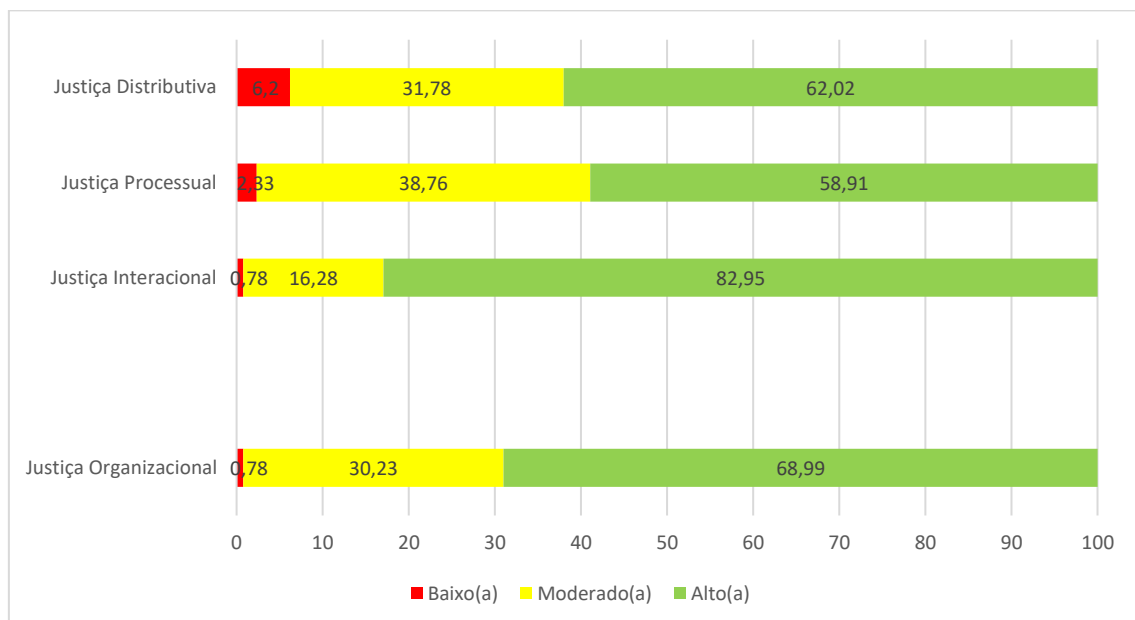
procedimento foi detalhado no método. Cabe ressaltar que a padronização é realizada conforme a percepção dos respondentes, através dos indicadores que esclarecem os níveis atingidos das dimensões e aspectos, distribuídos em: Baixo (0,00 a 33,33%), Moderado (33,34 a 66,67%) e Alto (66,68 a 100,00%). Deste modo, a padronização da escala de percepção de justiça organizacional pode ser vista na Tabela 3, assim como a síntese da classificação na Figura 7.

Tabela 3 – Classificação das dimensões da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (n = 129)

Dimensão	Categorias	Frequência	%
Justiça Distributiva	Baixo(a)	8	6,20
	Moderado(a)	41	31,78
	Alto(a)	80	62,02
Justiça Processual	Baixo(a)	3	2,33
	Moderado(a)	50	38,76
	Alto(a)	76	58,91
Justiça Interacional	Baixo(a)	1	0,78
	Moderado(a)	21	16,28
	Alto(a)	107	82,95
Justiça Organizacional	Baixo(a)	1	0,78
	Moderado(a)	39	30,23
	Alto(a)	89	68,99

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 7 – Síntese da classificação das dimensões da escala de Percepção de Justiça Organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com base nos resultados da padronização da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), pode-se observar que todos foram classificados com altos índices. Na dimensão **Justiça Distributiva**, é possível destacar que 62,02% (80 respondentes) da amostra percebem que há alta justiça na distribuição dos salários, promoções e benefícios (ADAMS, 1965). No entanto, é importante destacar sobre os 31,78% (41 respondentes) com índice moderado de percepção de justiça distributiva, porque esse índice pode subir e a organização deve ter em mente ações para que isso não aconteça, assim como estratégias para potencializar a visão de justiça distributiva, visto que a percepção de injustiça nesse âmbito gera desequilíbrio no desempenho das atividades dos funcionários (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2014).

Referente a dimensão **Justiça Processual**, que também apresentou alto índice, 58,91% (76 respondentes) demonstraram ter percepção de que os procedimentos e os processos para tomada de decisão são justos no ambiente de trabalho. Entretanto, 38,76% (50 respondentes) entenderam essa dimensão como moderada percepção, o que da mesma forma, é importante estar atento para esse aspecto não piorar e também ser potencializado de forma positiva. Assmar, Ferreira e Souto (2005) relatam que há melhores resultados quando as pessoas têm a possibilidade de participar das decisões e dos processos, valorizando a justiça processual.

Na dimensão **Justiça Interacional**, 82,95% (107 respondentes) compreenderam que há alta justiça nas relações, sendo esta a maior frequência das respostas. Esse resultado também é constatado no estudo desenvolvido por Gomes (2013) e na pesquisa de Zarife (2016), com a maior média e a maior frequência em comparação com as outras dimensões, indicando percepção de boa qualidade do relacionamento interpessoal. Essa percepção acarreta em benefícios para a organização e as pessoas que fazem parte dela, a partir de tratamentos justos na relação supervisor e subordinado, e com a organização (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

Frente aos resultados encontrados com as dimensões, o construto **Justiça Organizacional** também foi considerado como alto índice, com 68,99% (89 respondentes) compreendendo que há justiça na distribuição dos recursos, nos procedimentos para tomada de decisões e nas relações interpessoais. A percepção de justiça promove o comportamento positivo e essa busca tem o propósito de melhorar o desempenho individual e organizacional (PAN et al., 2018), ou seja, a percepção de que há justiça distributiva, processual e interacional no ambiente de trabalho só traz benefícios para a organização como um todo, evitando assim, sentimentos de injustiça que geram desmotivação, redução da qualidade do trabalho (GREENBERG, 1993) e a dissolução de relacionamentos e vínculos dentro da organização (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Com o intuito de atingir o segundo objetivo específico desta dissertação, o próximo subcapítulo abordará a análise dos resultados encontrados com a Escala de Aprendizagem Organizacional.

4.3 PERCEPÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Este subcapítulo explanará a respeito do segundo objetivo específico deste estudo, que busca avaliar as dimensões de aprendizagem organizacional predominante nos funcionários pesquisados. Para isso, foram analisadas as frequências, médias e desvios padrão dos indicadores das dimensões clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação, transferência de conhecimento, e trabalho e resolução de problemas em grupo, da escala de aprendizagem organizacional (OLS) de Goh e Richards (1997), validada por Angelim e Guimarães (2005). Na Tabela 4 são demonstrados os dados obtidos com a pesquisa.

Tabela 4 – Frequência, média e desvio padrão das dimensões e itens da Escala Aprendizagem Organizacional (n = 129)

(continua...)

Dimensões da Escala / Indicadores	Frequência (n)*						Média	D. P.
	0	1	2	3	4	5		
Clareza de propósito e missão							3,67	0,919
Existe ampla aceitação e comprometimento dos funcionários para o alcance da missão na empresa.	0	0	7	26	82	14	3,80	0,700
Os funcionários desta empresa entendem como a missão organizacional será alcançada.	2	3	23	25	63	13	3,47	0,983
Os funcionários tem oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais.	2	4	16	33	52	22	3,57	1,020
A missão da empresa em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam.	1	2	8	26	63	29	3,85	0,897
Empowerment e comprometimento da liderança							3,55	0,976
Nesta empresa os gestores aceitam mudanças e novas ideias.	0	1	4	21	74	29	3,98	0,765
Os gestores desta empresa encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.	2	3	10	36	66	12	3,58	0,859
Os gestores desta empresa frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.	5	11	19	29	53	12	3,29	1,117
Os gestores da empresa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.	5	6	23	33	53	9	3,29	1,010
Nesta empresa os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.	2	6	8	31	67	15	3,61	0,944

Tabela 4 – Frequência, média e desvio padrão das dimensões e itens da Escala Aprendizagem Organizacional (n = 129)

Dimensões da Escala / Indicadores	Frequência (n)*						Média	D. P.
	0	1	2	3	4	5		
Experimentação							3,73	0,994
Os funcionários podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da empresa em que trabalho.	0	0	2	5	65	57	4,37	0,638
Os novos funcionários são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado nesta empresa.	4	5	13	34	51	22	3,58	1,026
Ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela empresa.	1	2	6	16	74	30	3,97	0,832
Gestores e funcionários desta empresa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.	8	10	29	38	35	9	3,03	1,080
Na empresa em que trabalho, as novas ideias dos funcionários são levadas a sério pelos dirigentes.	1	1	10	39	61	17	3,65	0,838
Transferência de conhecimento							3,90	0,923
Na empresa em que trabalho os funcionários têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros funcionários sobre experiências de trabalho bem sucedidas.	1	2	2	8	58	58	4,31	0,791
Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa.	2	2	20	23	66	16	3,58	0,955
Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a empresa como um todo, são geralmente compartilhados com todos os funcionários.	1	3	15	28	60	22	3,65	0,977
Na empresa em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.	6	0	5	15	69	34	4,07	0,748
Trabalho e resolução de problemas em grupo							3,63	1,004
As práticas gerenciais atuais da empresa em que trabalho encorajam os funcionários a resolverem problemas juntos, antes de discutir com um superior imediato.	0	5	10	29	60	25	3,70	0,997
Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da empresa.	10	1	20	30	42	26	3,61	1,035
Na empresa em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por funcionários de distintas áreas ou setores.	2	4	12	37	52	22	3,60	0,986

D. P. = Desvio Padrão

* 0 = Não vivencio; 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente

Fonte: elaborado pela autora (2023)

De acordo com a Tabela 4, ao analisar o índice médio da dimensão **Clareza de Propósito e Missão** encontrou-se média de 3,67 e desvio padrão de 0,919, este resultado demonstra que os respondentes não concordam nem discordam ou concordam parcialmente, ou seja, não há uma compreensão total sobre os objetivos da organização e da importância do trabalho de cada funcionário (GOH; RICHARDS, 1997). O questionamento “A missão da empresa em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam”,

atingiu a maior média dessa dimensão (média: 3,85 e desvio padrão: 0,897), indicando que os respondentes concordam de forma parcial com essa afirmação. Esse resultado vai ao encontro do que Caprioli e Araujo (2016) relatam que quando os funcionários compreendem os propósitos e a missão da organização, eles enxergam sentido no seu trabalho, identificando e aliando os objetivos pessoais com os objetivos da empresa.

Destaca-se neste aspecto, que a maioria, 82 respondentes (63,57%), compreendem que existe ampla aceitação e comprometimento dos funcionários para o alcance da missão na empresa, demonstrando que os funcionários buscam compreender os objetivos organizacionais de forma efetiva. No entanto, os resultados também apontaram através do item “Os funcionários desta empresa entendem como a missão organizacional será alcançada”, que teve a menor média (3,47) e as maiores frequências de respostas entre discordo parcialmente à concordo parcialmente (111 respondentes, 86,05%), que mesmo os funcionários buscando entender os propósitos e a missão da empresa, ainda não há uma compreensão clara em como chegar nesses objetivos, quais são as atividades e o comportamento necessário para que os mesmos sejam alcançados. As pesquisas de Kim (1993), Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005) e Hörbe et al. (2021) abordam a respeito desses aspectos, afirmando que se não houver uma linguagem comum entre os membros, se as informações não forem transmitidas de forma clara e precisa sobre as estratégias da empresa, as ações dos funcionários não vão contribuir para a aprendizagem organizacional. Essa compreensão dos autores e a menor média obtida nesse aspecto pode explicar porque essa dimensão não teve um índice maior de concordância dos respondentes.

A dimensão **Empowerment e Comprometimento da Liderança** obteve a menor média da Escala de Aprendizagem Organizacional (média: 3,55 e desvio padrão: 0,976), o que demonstra que os respondentes não concordam nem discordam a respeito desses aspectos. Muito desse resultado pode estar vinculado às duas menores médias que os dados apresentaram com relação aos itens “Os gestores desta empresa frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes” (média: 3,29 e desvio padrão: 1,117) e “Os gestores da empresa em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos” (média: 3,29 e desvio padrão: 1,010). Conforme indicado, esses dois itens apresentaram também os maiores índices de desvio padrão da dimensão, ou seja, eles tiveram grande variabilidade nas respostas. Pode-se compreender que estes dois questionamentos se complementam ao fato dos funcionários terem a percepção de que os gestores não os envolvem de forma muito efetiva nesses processos, seja na tomada de uma decisão ou implementação de alguma ação, revelando a necessidade da liderança aproveitar as oportunidades que podem surgir ao ter atitudes

diferentes em relação a participação dos funcionários não apenas para o surgimento de novas ideias, mas também no decorrer da implementação das mesmas (TOHIDI; SEYEDALIAKBAR; MANDEGARI, 2012). O item “Nesta empresa os gestores aceitam mudanças e novas ideias” atingiu a maior média (média: 3,98 e desvio padrão: 0,765) e também a maior frequência de respostas (74 funcionários, 57,36%) indicando que os respondentes concordam parcialmente com essa afirmação. Esse resultado pode ser explicado em parte pela importância e comprometimento que a liderança dá para encontrar novas oportunidades no ambiente de trabalho a partir da busca por novas ideias, como por exemplo, através de um programa que foi criado em 2022 chamado Ideia & Conexão (Anexo E). Esse canal funciona através de um aplicativo, no qual os funcionários podem dar ideias, que são avaliadas pelo gestor para verificar se estão alinhadas com o objetivo do ano, sendo aprovado é encaminhado ao comitê de ideias, e a partir disso, essa ideia vai andando através dos filtros que o canal tem e com isso o funcionário vai ganhando pontuações, até chegar a fase de implementação da ideia. No final de cada ano existem premiações de acordo com o ranking geral, como por exemplo, TV, vale de R\$ 1.000,00 (mil reais), entre outros.

No que tange à **Experimentação**, esta dimensão obteve média de 3,73 e desvio padrão 0,994, constatando que de forma parcial os respondentes compreendem que a empresa tem preocupação para que sejam experimentadas novas formas de realizar o trabalho ou a mudança dos processos existentes (GOH; RICHARDS, 1997). O questionamento “Os funcionários podem, frequentemente trazer novas ideias para dentro da empresa em que trabalho” atingiu a maior média dessa dimensão (média: 4,37 e desvio padrão: 0,638), demonstrando que de forma parcial os respondentes concordam com essa afirmação. Esse quesito é em grande parte resultado do projeto que a empresa possui, já mencionado anteriormente, o programa Ideia & Conexão (Anexo E); percebe-se, através dos dados, que esse programa, apesar de ter sido implementado recentemente, tem refletido aos funcionários que a empresa está abrindo oportunidades para que eles participem.

O item que se destacou em relação à frequência de respostas indicou que 74 respondentes (57,36%) concordam que ideias inovadoras que funcionam são geralmente recompensadas pela empresa, sendo um aspecto complementar e importante sobre dar abertura aos funcionários para trazerem novas ideias. Esses incentivos, tanto do espaço para que ideias surjam, como da recompensa pelas mudanças que funcionam são de suma importância para a aprendizagem organizacional, mas também é relevante destacar que nesse processo de experimentação podem haver erros, sendo essencial a empresa abrir esse espaço de colaboração e ter atitudes positivas perante esses erros (ANTONACOPOULOU, 2001; HÖRBE et al.,

2021). Os resultados da análise dessa dimensão, através da menor média obtida (3,03) e maior desvio padrão (1,080), demonstraram que os respondentes tem percepções diferentes a respeito do questionamento “Gestores e funcionários desta empresa compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho”, corroborando com o aspecto encontrado na dimensão clareza de propósito e missão, onde os respondentes indicaram através da menor média (3,47), que não entendem de forma tão clara como os objetivos e a missão da empresa será alcançada, constatando com isso a importância da clareza das informações sobre as ações dos funcionários no ambiente de trabalho.

A dimensão **Transferência de Conhecimento** obteve a maior média em comparação com as outras dimensões (média: 3,90 e desvio padrão: 0,923) demonstrando que os respondentes concordam parcialmente sobre a existência de relações entre grupos e pessoas, adquirindo conhecimento a partir do compartilhamento de informações, experiências pessoais e profissionais (FIOL; LYLES, 1985). Já a pesquisa de Forno et al. (2018), mesmo agrupando os itens das dimensões de forma diferente da original desenvolvida por Goh e Richards (1997) e estabelecendo fatores, ainda manteve características próximas e essa dimensão foi a que obteve menor média. Um dos motivos que podem explicar essa diferença talvez seja o fato da empresa em estudo ter diversos momentos de discussão dentro de cada área. Através da conversa com o coordenador do RH da empresa, foi possível compreender que cada gestor ou área define sobre como serão esses momentos de troca, sendo mensalmente, semanalmente ou em com outra periodicidade, desde que esses momentos acontecem com regularidade.

O item “Na empresa em que trabalho os funcionários têm, frequentemente oportunidade de conversar com outros funcionários sobre experiências de trabalho bem sucedidas” apresentou a maior média (média: 4,31 e desvio padrão: 0,791), indicando que de forma parcial os respondentes concordam que há um espaço voltado para oportunizar esses momentos de troca a respeito das vivências do trabalho. Esse item reflete o que já foi citado anteriormente, sobre os momentos disponibilizados para ter essas trocas na empresa em estudo, tendo oportunidade de cada pessoa expor suas atividades e as experiências que tem acontecido no dia a dia, para que os outros possam auxiliar e compartilhar das suas vivências. No entanto, o item “Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa empresa” apresentou a menor média (3,58), indicando divergência nas opiniões. Este contraponto pode ser interessante para avaliar como estão sendo guiados esses momentos de compartilhamento e quais as ações que estão sendo desenvolvidas perante a ideias e estratégias que não funcionaram. Antonello (2005, p. 15) relata que “A aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido em administração se associada à mudança, haja intencionalidade ou não”. Por isso a importância do diálogo gerar

conhecimento dentro da organização, mas que ocorram mudanças de decisões e comportamentos, porque se não a aprendizagem não estará fazendo seu ciclo completo, ou seja, não estará sendo efetiva (DIBELLA; NEVIS, 1999; OSWICK et al., 2000).

Em relação à frequência de respostas, 69 funcionários (53,49%) concordam que na empresa há mecanismos que permitem que eles aprendam as práticas de sucesso de outras organizações. A partir da conversa realizada com a empresa, percebe-se que esse resultado corresponde à prática que eles desenvolvem, em que há uma abertura muito grande para realização de *benchmarking*. Essa conexão com outras empresas acontece com frequência, tanto de outras organizações procurarem para conhecer os projetos e as boas práticas através de visitas, como da empresa em estudo procurar também conhecer atividades que estão sendo desenvolvidas em outras organizações, seja indo até o local ou em feiras e eventos.

Com base na dimensão **Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo**, os dados revelaram média de 3,63 e desvio padrão 1,004, indicando que os respondentes nem concordam nem discordam ou concordam parcialmente sobre a existência de trabalho em equipe, do compartilhamento de aprendizados para a busca de soluções e o desenvolvimento de novas ideias (GOH; RICHARDS, 1997). O questionamento “As práticas gerenciais atuais da empresa em que trabalho encorajam os funcionários a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato” apresentou a maior média (média: 3,70 e desvio padrão: 0,997) e também a maior frequência de respostas (60 respondentes, 46,51%), demonstrando que os funcionários nem concordam nem discordam, mas quase concordam de forma parcial com esses aspectos. Este quesito é muito positivo, pois retrata que esse comportamento proativo em relação a busca de soluções de problemas está incorporado na empresa, corroborando ao entendimento de Goh e Richards (1997) ao relatarem que esse comportamento não é apenas para a alta direção, mas para todas as equipes e funcionários. Em contato com a empresa foi possível compreender que eles têm mudado sua forma de trabalhar, evitando que haja centralização no gestor para resolver questões do dia a dia. Nesse sentido, o gestor continua disponível quando necessário, mas há maior abertura para que os funcionários possam discutir entre eles as situações e buscar soluções, esperando que as pessoas atuem de forma mais autônoma nesses momentos.

De forma a complementar os resultados explanados anteriormente para responder ao segundo objetivo específico deste estudo, realizou-se a padronização da escala OLS, sendo que este procedimento já foi detalhado no método. Cabe ressaltar que a padronização é realizada conforme a percepção dos respondentes, através dos indicadores que esclarecem os níveis atingidos das dimensões e aspectos, distribuídos em: Baixo (0,00 a 33,33%), Moderado (33,34

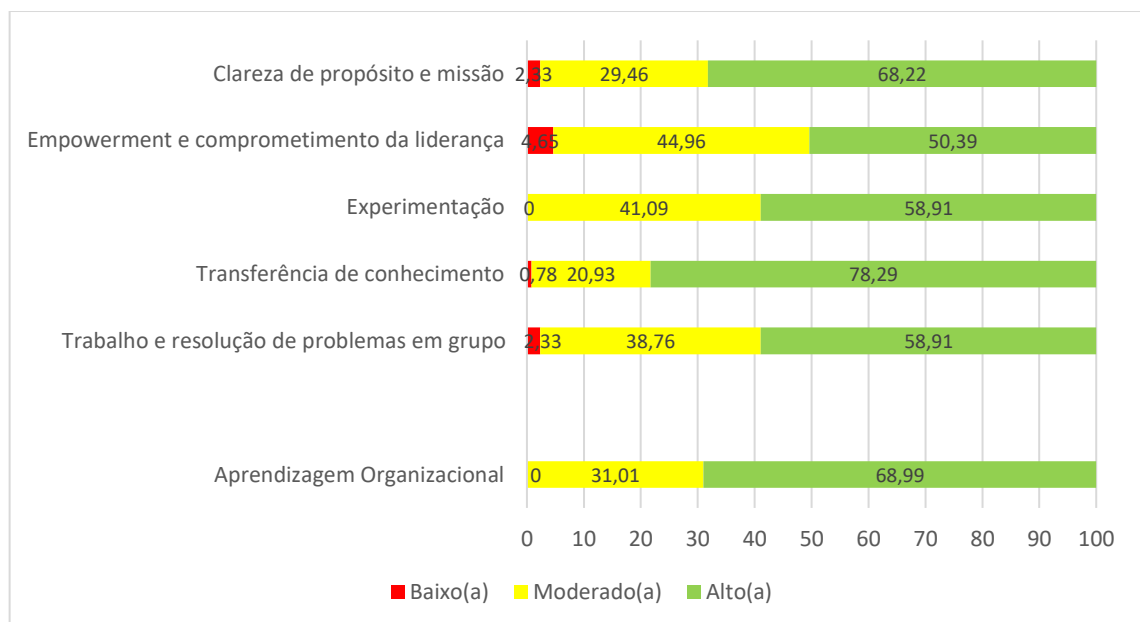
a 66,67%) e Alto (66,68 a 100,00%). Deste modo, a padronização da escala de aprendizagem organizacional pode ser vista na Tabela 5, assim como a síntese da classificação na Figura 8.

Tabela 5 – Classificação das dimensões da Escala de Aprendizagem Organizacional (n = 129)

Dimensão	Categorias	Frequência	%
Clareza de propósito e missão	Baixo(a)	3	2,33
	Moderado(a)	38	29,46
	Alto(a)	88	68,22
<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	Baixo(a)	6	4,65
	Moderado(a)	58	44,96
	Alto(a)	65	50,39
Experimentação	Baixo(a)	0	0,00
	Moderado(a)	53	41,09
	Alto(a)	76	58,91
Transferência de conhecimento	Baixo(a)	1	0,78
	Moderado(a)	27	20,93
	Alto(a)	101	78,29
Trabalho e resolução de problemas em grupo	Baixo(a)	3	2,33
	Moderado(a)	50	38,76
	Alto(a)	76	58,91
Aprendizagem Organizacional	Baixo(a)	0	0,00
	Moderado(a)	40	31,01
	Alto(a)	89	68,99

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 8 – Síntese da classificação das dimensões da escala de Aprendizagem Organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2023)

De acordo com os resultados da padronização da Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS), observa-se que todas as dimensões foram classificadas com altos índices. Na dimensão **Clareza de Propósito e Missão**, destaca-se que 68,22% (88

respondentes) da amostra compreendem de forma alta os propósitos e objetivos da empresa, ou seja, que eles possuem uma visão compartilhada. Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005) e Caprioli e Araujo (2016) abordam que quando as pessoas compartilham da mesma visão, têm o interesse comum em alcançar os objetivos, gerando maior comprometimento e vínculo, tanto individual com a empresa, como entre as pessoas.

No que tange à dimensão **Empowerment e Comprometimento da Liderança**, embora apresente alto índice, 50,39% (65 respondentes), foi o menor indicador obtido em comparação com as outras dimensões, sendo também que 44,96% (58 respondentes) apresentaram índice moderado. Assim como já apresentado na análise detalhada dos itens da dimensão, este resultado aponta para a compreensão de que a liderança pode não estar sendo tão efetiva com relação a incentivar os funcionários na participação dos processos e oportunizar espaço para isso também. Além disso, DiBella e Nevis (1999) reiteram sobre a importância dos líderes se prepararem e compreenderem de forma muito clara os objetivos da empresa e como eles podem ser alcançados, para que haja um entendimento efetivo dos membros, sendo esta a diferença que faz com que a aprendizagem ocorra nas organizações. Moraes, Bueno e Domingues (2020) complementam que quando a gestão está aberta para ouvir novas perspectivas, a organização aprende de forma mais eficaz.

Referente à dimensão **Experimentação**, 58,91% (76 respondentes) compreenderam que a empresa se preocupa em incentivar que as pessoas busquem novas formas de realizar o trabalho e oportunizar a criação de novas ideias (HÖRBE et al., 2021). No entanto, é necessário estar atento ao resultado de 41,09% (53 respondentes) que compreendem esses aspectos de forma moderada. Dixon (1999) aborda sobre quatro fases do ciclo de aprendizagem organizacional, sendo que a terceira e quarta fase tratam sobre interpretar e agir, respectivamente, ou seja, na interpretação das ideias há abertura para diálogo, questionamentos e visões diferentes, para que as ações possam ser aplicadas e a partir disso o ciclo reinicie com novas informações, ideias e conhecimentos. Nesse sentido é importante ter um olhar para os resultados que essa dimensão apresentou, visto que muitos membros não tem o entendimento efetivo de que há possibilidade para experimentar novas formas de trabalho e ser parte dessas mudanças, podendo acarretar em diminuição da aprendizagem organizacional. De forma complementar, Cucchi e Barcellos (2018) apontam sobre o papel fundamental da gestão para evitar que se criem empecilhos na aprendizagem, como obstáculos na estrutura da organização.

A dimensão **Transferência de Conhecimento** apresentou a maior frequência de respostas, sendo 78,29% (101 respondentes) que têm alta percepção de que existe compartilhamento de ideias e informações através da interação entre os membros e da

experiência que vão adquirindo (DIBELLA; NEVIS, 1999). Esse índice pode ser resultado das práticas existentes na organização, incentivando que os funcionários participem desses momentos, dialogando e tendo oportunidade de aprender através das conversas e experiências compartilhadas. Na pesquisa desenvolvida por Gomes e Wojahn (2017), foi possível constatar que o diálogo teve a maior influência sobre a aprendizagem organizacional e os autores complementam que a transferência de conhecimento dentro da empresa pode ser aperfeiçoada a partir de uma boa comunicação entre os membros.

Referente à dimensão **Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo**, 58,91% (76 respondentes) consideram esse aspecto com alto nível no ambiente de trabalho, sendo positivo para a empresa pelo fato que o trabalho em grupo nem sempre é fácil, apresentando desafios, principalmente quando o objetivo dessas interações é a resolução de problemas e o desenvolvimento do conhecimento (PRESKILL; TORRES, 2001). No entanto, é relevante destacar que 38,76% (50 respondentes) entendem como moderado, o que pode ser um alerta para a gestão estar observando como está o andamento desses espaços de interação e quão efetivos estão sendo os resultados.

A partir dos resultados obtidos com as dimensões, foi possível considerar que há alta **Aprendizagem Organizacional**, com 68,99% (89 respondentes) compreendendo que há um processo de criação, transferência e apropriação de conhecimentos na empresa de forma individual, grupal e organizacional (ANTONELLO, 2005). A aprendizagem organizacional é de suma importância para que as organizações permaneçam em atividade no mercado (MIYAZAKI et al., 2019), pelo fato de auxiliarem no desenvolvimento de novos projetos e ideias a fim de alcançar os objetivos organizacionais (SANTOS, 2009). Além disso, a aprendizagem pode ser uma vantagem em momentos de mudança, tendo conhecimento para antecipar algumas estratégias e conseguir ser efetiva mesmo em momentos desafiadores (CUCCHI; BARCELLOS, 2018; WAHDA et al., 2020).

Com o propósito de alcançar o terceiro objetivo específico desta dissertação, o próximo subcapítulo abordará a análise dos resultados encontrados com a Escala de Impacto das Rotinas de Trabalho durante a Pandemia da COVID-19.

4.4 PERCEPÇÃO DA PANDEMIA DA COVID-19

Este subcapítulo abordará a respeito do terceiro objetivo específico deste estudo, que busca compreender como as rotinas de trabalho durante o período crítico da pandemia impactaram na relação com aprendizagem organizacional e justiça organizacional, mas para

que essa relação pudesse ser analisada, se fez necessário a análise dos resultados encontrados com a Escala de Impacto das Rotinas de Trabalho durante a Pandemia da COVID-19. Para isso, foram analisadas as frequências, médias e desvios padrão dos indicadores, conforme a Tabela 6 apresenta.

Tabela 6 – Frequência, média e desvio padrão da dimensão Covid-19 (n = 120)

Dimensão / Indicadores	Frequência (n)*						Média	D. P.
	0	1	2	3	4	5		
Covid-19							3,83	1,082
Os meus superiores se preocuparam com o acompanhamento das minhas atividades.	10	3	9	14	45	48	4,06	1,028
Considerando o meu grupo de trabalho, as decisões tomadas pela empresa sobre a rotina e a divisão de atividades foram igualitárias.	11	7	9	21	46	35	3,79	1,131
Foi possível o compartilhamento de informações e conhecimentos com meus colegas.	9	0	7	10	57	46	4,18	0,820
Tive a possibilidade de compartilhar e receber informações dos meus superiores.	9	1	4	15	56	44	4,15	0,827
Recebi <i>feedbacks</i> constantes dos meus superiores.	10	10	21	26	35	27	3,40	1,251
Gostei das mudanças que aconteceram em relação as minhas atividades.	13	4	9	24	49	30	3,79	1,026
Gostaria que as mudanças em relação às atividades de trabalho que ocorreram no período da pandemia se mantivessem.	17	7	18	30	36	21	3,41	1,151

D. P. = Desvio Padrão

* 0 = Não vivencio; 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente

* 9 Funcionários não responderam

Fonte: elaborado pela autora (2023)

De acordo com a Tabela 6, ao analisar o índice médio da dimensão **Covid-19**, encontrou-se média de 3,83 e desvio padrão 1,082, indicando que os respondentes concordam parcialmente com os aspectos apontados na escala, sendo um resultado satisfatório se analisarmos as condições críticas que as empresas enfrentaram nesse período. O questionamento “Foi possível o compartilhamento de informações e conhecimentos com meus colegas” obteve a maior média (média: 4,18 e desvio padrão: 0,820), demonstrando que os funcionários concordam de forma parcial, mas estão em direção a uma concordância total de que tiveram possibilidade de trocar informações no período. Na conversa com o coordenador de RH da empresa, foi relatado que em alguns períodos da pandemia, os funcionários estiveram

100% de forma remota. Com isso, a empresa utilizou a ferramenta *Microsoft Teams*® para que os funcionários pudessem se comunicar entre eles, além do *WhatsApp*®.

Em relação à frequência das respostas, 56 respondentes (43,41%) concordam que tiveram a possibilidade de compartilhar e receber informações dos seus superiores no período da pandemia. Joshi, Bhaskar e Gupta (2020) relatam que no início a pandemia acarretou em barreiras de comunicação entre as pessoas e as organizações, que por falta de clareza e adequação os superiores não conseguiram instruir adequadamente seus subordinados. Nesse sentido, esses dois resultados são positivos pelo fato de que mesmo os funcionários não estando de forma presencial na empresa em estudo, conseguiram compartilhar com seus colegas de informações para que o trabalho fosse executado, assim como os superiores puderam ter contato com os funcionários a fim de transmitir informações que fossem necessárias. Como mencionado anteriormente, os gestores utilizaram do *Microsoft Teams*® e *WhatsApp*® para se comunicar e trocar informações com os funcionários. No entanto, a menor média (3,40) e maior variabilidade (desvio padrão: 1,251) nas respostas foram encontradas no item “Recebi *feedbacks* constantes dos meus superiores”, o que pode indicar que mesmo tendo contato com os funcionários para compartilhar informações, os superiores podem não ter sido efetivos em relação aos *feedbacks* direcionados para o trabalho de cada membro, o que para um período de incertezas e desafios poderia ter auxiliado os funcionários no desempenho das suas atividades. De acordo com a conversa com a empresa, foi possível compreender que os *feedbacks* variaram de acordo com cada gestor, mas que através de reuniões online era possível conversar com cada subordinado a respeito das atividades e outras questões, sendo um *feedback* mais informal ou de situações do dia a dia. Também foi relatado que o acompanhamento das atividades não ocorreu de forma diária, visto que a empresa desde antes da pandemia tem buscado potencializar a confiança nas pessoas, mas que era possível ter momentos de forma online para avaliar o *checklist* das atividades propostas e o que foi realizado.

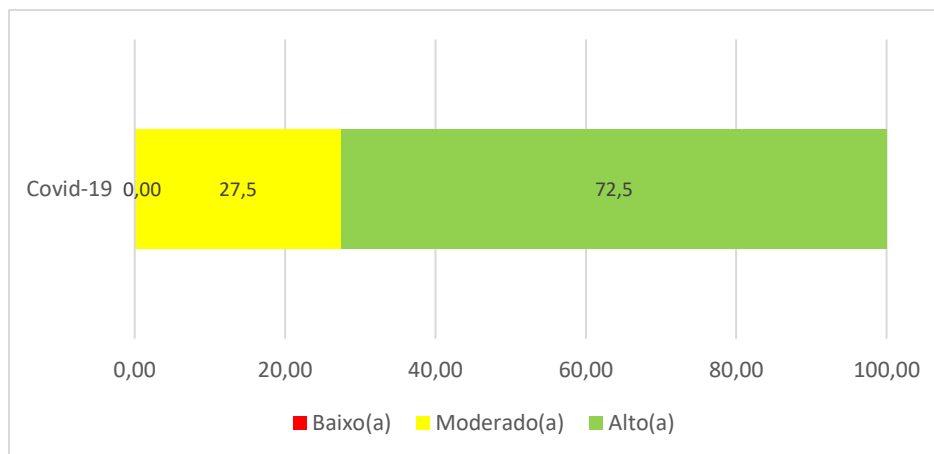
De forma a complementar os resultados explanados anteriormente para responder ao terceiro objetivo específico deste estudo, realizou-se a padronização da Escala de COVID-19, sendo que este procedimento já foi detalhado no método. Cabe ressaltar que a padronização é realizada conforme a percepção dos respondentes, através dos indicadores que esclarecem os níveis atingidos das dimensões e aspectos, distribuídos em: baixo (0,00 a 33,33%), moderado (33,34 a 66,67%) e alto (66,68 a 100,00%). Deste modo, a padronização da escala de impacto nas rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19 pode ser vista na Tabela 7, assim como a síntese da classificação na Figura 9.

Tabela 7 – Classificação da dimensão Covid-19 (n = 120)

Dimensão	Categorias	Frequência	%
Covid-19*	Baixo(a)	0	0,00
	Moderado(a)	33	27,50
	Alto(a)	87	72,50

* 9 Funcionários não responderam
 Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 9 – Síntese da classificação da dimensão Covid-19 (n = 120)



* 9 Funcionários não responderam
 Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com base nos resultados da padronização da **Escala de Impacto nas Rotinas de Trabalho durante a Pandemia da COVID-19**, a mesma apresentou alto índice, com 72,50% (87 respondentes) indicando que os respondentes tiveram uma percepção positiva em relação a forma como a empresa encarou os desafios e criou estratégias para enfrentá-los. Parte desse índice pode ser resultado do que a análise das escalas de Justiça Organizacional e Aprendizagem Organizacional apresentaram, visto que quando os funcionários têm a percepção de que estão sendo tratados de forma justa, eles aceitam melhor as decisões tomadas e se adaptam mais facilmente em relação às mudanças (DEYREH, 2012; KEBEDE; WANG, 2022), assim como a aprendizagem se torna essencial para o enfrentamento desses períodos, intensificando ou alterando o comportamento dos membros (TASIC et al., 2020).

Além disso, a empresa em estudo relatou que esse período foi desafiador e a tomada de decisões foram mais cautelosas devido as muitas dúvidas que surgiram. A empresa buscou ter um cuidado maior com as atividades propostas aos funcionários, assim como criaram um guia de boas práticas de comunicação online (Anexo F). Todas essas atividades desenvolvidas no período surgiram através do Comitê de Crise (Anexo G) que a empresa criou na pandemia para buscar soluções e tomar as decisões necessárias. Corroborando com as práticas desenvolvidas

pela empresa, no estudo de Corrêa e Ribeiro (2022) também é relatado que a criação de um comitê de crise auxiliou para mediar e dirimir de forma mais assertiva os problemas advindos da pandemia. De forma complementar, a partir da pandemia a empresa em estudo instituiu uma política de *home office*, na qual os funcionários podem trabalhar remotamente um dia por semana ou de acordo com a flexibilização e conversa com o gestor.

Na seção que segue analisam-se os dados a respeito da relação entre aprendizagem organizacional e justiça organizacional, assim como, o efeito moderador da Covid-19 na relação entre os construtos.

4.5 RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

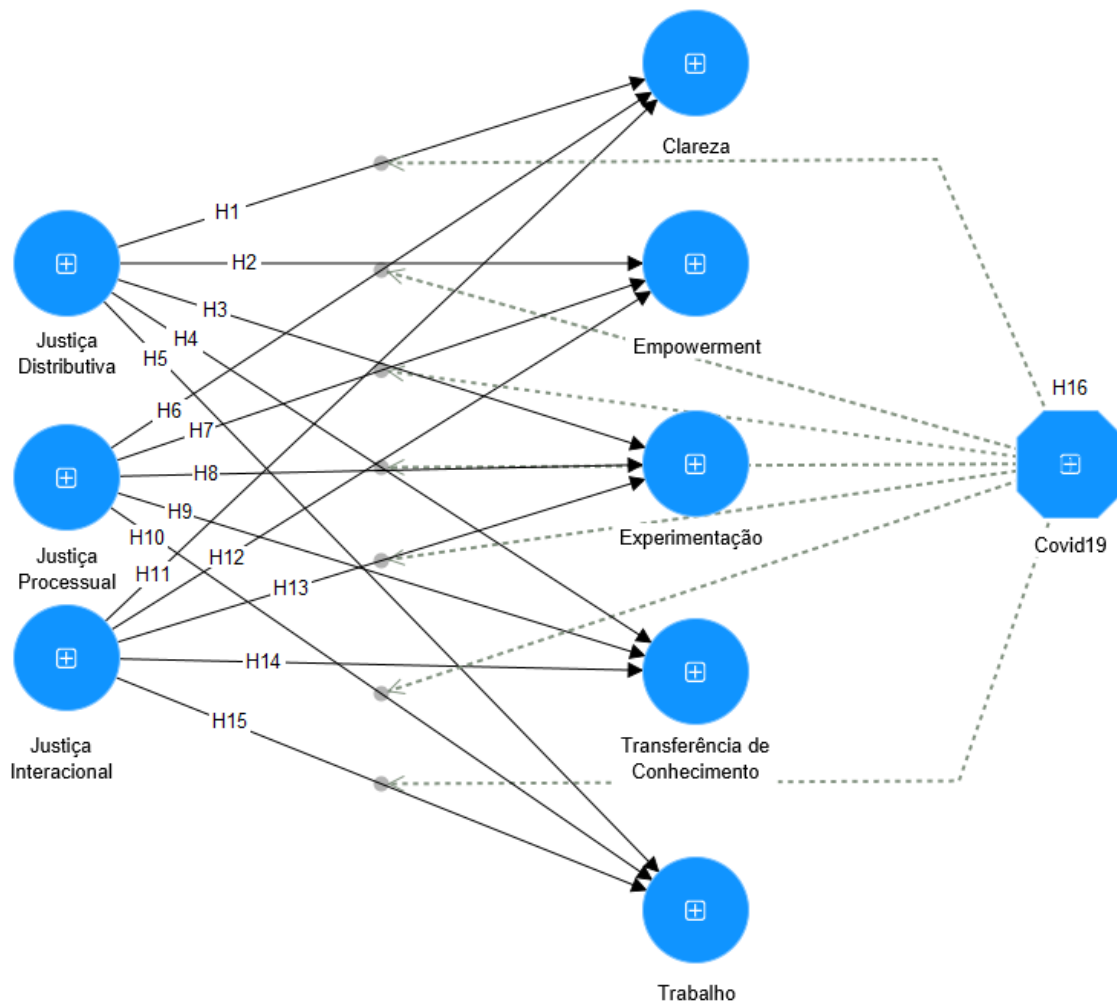
A percepção de justiça no ambiente de trabalho pode aumentar o compartilhamento de conhecimento, assim como, a aprendizagem organizacional é impactada de forma positiva pela percepção de justiça organizacional (WALUMBWA; CROPANZANO; HARTNELL, 2009; PARK; KIM, 2015; PAN et al., 2018; WAHDA et al., 2020). Dessa maneira, buscou-se analisar a relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional com as dimensões de justiça organizacional sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria metalmeccânica da região noroeste do Rio Grande do Sul, que somados aos resultados já descritos e analisados, leva a alcançar o objetivo geral desse estudo. Cabe lembrar que para configurar a análise dessa relação foram utilizadas as dimensões da Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS) de Goh e Richards (1997), validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005) e as dimensões da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) de Mendonça (2003). Para isso, os tópicos que seguem apresentam a análise dos dados via modelagem de equações estruturais e a análise da consistência interna e validade convergente do modelo.

4.5.1 Análise dos dados via modelagem de equações estruturais

Para calcular o modelo de mensuração *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, utilizou-se do algoritmo do *software SmartPLS®*, versão 4.0.8.5, configurado para 7 critérios de paragem. Utilizou-se da ponderação parametrizada com base no modelo de caminho que tem por finalidade proporcionar valores mais expressivos para os coeficientes de explicação (R^2). O número de interações foi definido para 300 e os pesos iniciais para os indicadores externos foram definidos para 1,0.

O modelo se estabilizou após 9 iterações (HAIR et al., 2017). Vários critérios para avaliar o ajuste do modelo PLS-SEM foram utilizados, incluindo a *Standardized Root Mean Square residuals* (SRMR), *Squared Euclidean Distance* (d_{ULS}), *Geodesic Distance* (d_G), e *Normed Fit Index* (NFI). Os resultados confirmaram que o modelo estrutural sugerido se ajustou bem aos dados com valores aceitáveis: $SRMR = 0,072$, $d_{ULS} = 7,887$, $d_G = 2,281$, $NFI = 0,822$. Observou-se que o valor SRMR foi inferior ao valor proposto de 0,08 e o valor do NFI ficou acima do valor sugerido de 0,8 (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016; HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016) o que indicou que o modelo estrutural é satisfatório e adequado ao requisito. A Figura 10 apresenta o modelo de caminho inicial com as hipóteses propostas.

Figura 10 – Modelo de caminho inicial



Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

No diagrama de modelo de equação inicial representado pela Figura 10, os círculos azuis representam os construtos latentes. As relações entre os 3 construtos da justiça organizacional

e os 5 construtos de aprendizagem organizacional estão representados pelas flechas, que sinalizam as referidas hipóteses da pesquisa e mostram as variáveis exógenas e as endógenas. Os pontilhados ligados ao construto Covid-19 representam o seu efeito moderador na relação entre as dimensões da justiça organizacional e as dimensões de aprendizagem organizacional. Sendo assim, a seguir são apresentadas as hipóteses propostas na Figura 10.

Quadro 13 - Hipóteses

Hipóteses	
H₁	A justiça distributiva influencia a clareza de propósito e missão
H₂	A justiça distributiva influencia o empowerment e comprometimento da liderança
H₃	A justiça distributiva influencia a experimentação
H₄	A justiça distributiva influencia a transferência de conhecimento
H₅	A justiça distributiva influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo
H₆	A justiça processual influencia a clareza de propósito e missão
H₇	A justiça processual influencia o empowerment e comprometimento da liderança
H₈	A justiça processual influencia a experimentação
H₉	A justiça processual influencia a transferência de conhecimento
H₁₀	A justiça processual influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo
H₁₁	A justiça interacional influencia a clareza de propósito e missão
H₁₂	A justiça interacional influencia o empowerment e comprometimento da liderança
H₁₃	A justiça interacional influencia a experimentação
H₁₄	A justiça interacional influencia a transferência de conhecimento
H₁₅	A justiça interacional influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo
H₁₆	A Covid-19 modera as relações entre as dimensões da escala de justiça organizacional e aprendizagem organizacional

Fonte: elaborado pela autora.

4.5.2 Análise da consistência interna e validade convergente do modelo

Para analisar a consistência interna do modelo será utilizado o Alfa de *Cronbach* α e a Confiabilidade Composta ρ_c . Conforme explica Hair et al. (2017), os valores dessas medidas devem variar de 0,7 a 0,95. O Alfa de *Cronbach* α é uma medida de consistência interna que avalia o grau de correlação entre os indicadores de uma mesma dimensão (HAIR et al., 2021), já a Confiabilidade Composta ρ_c é uma medida mais recente que leva em consideração a variância comum compartilhada entre os indicadores (HANAFIAH, 2020). Quanto a validade convergente do modelo será avaliada pela Variância Média Extraída (VME), que conforme Hair et al. (2017) o valor deverá ser superior a 0,5. Essa medida vem a ser a proporção da variância da dimensão (variável latente) explicada pelos indicadores (variáveis observadas) (SHRESTHA, 2021). Desse modo, a Tabela 8 apresenta os resultados obtidos por meio do Alfa de *Cronbach*, da Confiabilidade Composta e da Variância Média Extraída.

Tabela 8 – Alfa de *Cronbach*, confiabilidade composta e variância média extraída

Dimensões	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Covid19	0,922	0,938	0,685
Clareza (Cla)	0,731	0,831	0,555
Empowerment (Emp)	0,804	0,864	0,562
Experimentação (Exp)	0,759	0,838	0,511
Trabalho (Tra)	0,726	0,799	0,558
Transferência de Conhecimento (Transf)	0,715	0,774	0,569
Justiça Distributiva (JDis)	0,936	0,949	0,758
Justiça Interacional (JInt)	0,891	0,915	0,607
Justiça Processual (JPro)	0,806	0,857	0,563

Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Analisando a Tabela 8 e comparando com as pressuposições, observa-se que as medidas estão dentro dos limites relativos às pressuposições, portanto o modelo atende ao critério de mensuração. A seguir o modelo será avaliado quanto sua validade discriminante, para tal será avaliado quanto as cargas fatoriais cruzadas (Tabela 9) e pelos critérios de Fornell-Larcker e *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Quanto a técnica da análise das cargas fatoriais cruzadas (Tabela 9), os valores das cargas fatoriais da dimensão original serão comparados com os valores das cargas fatoriais das demais dimensões, o valor em negrito deverá ser maior que o valor das demais dimensões (LOPES et al., 2020).

Tabela 9 – Cargas fatoriais cruzadas

(continua...)

Indicadores	Dimensões								
	Cov	Cla	Emp	Exp	Trab	Transf	JDis	JInt	JPro
Cov01	0,887	0,305	0,307	0,327	0,391	0,352	0,300	0,467	0,382
Cov02	0,825	0,340	0,202	0,306	0,361	0,417	0,380	0,305	0,461
Cov03	0,834	0,219	0,172	0,261	0,198	0,266	0,257	0,165	0,273
Cov04	0,908	0,306	0,347	0,380	0,292	0,310	0,278	0,344	0,343
Cov05	0,843	0,390	0,407	0,408	0,403	0,331	0,339	0,524	0,536
Cov06	0,842	0,318	0,346	0,376	0,401	0,531	0,358	0,393	0,503
Cov07	0,621	0,199	0,167	0,207	0,262	0,287	0,186	0,165	0,350
Cla01	0,144	0,801	0,518	0,550	0,368	0,406	0,304	0,340	0,527
Cla02	0,340	0,830	0,503	0,525	0,474	0,523	0,278	0,391	0,597
Cla03	0,405	0,621	0,566	0,553	0,353	0,327	0,261	0,381	0,355
Cla04	0,242	0,710	0,516	0,603	0,354	0,334	0,323	0,362	0,380
Emp01	0,389	0,495	0,720	0,596	0,455	0,394	0,361	0,465	0,396
Emp02	0,169	0,513	0,667	0,546	0,340	0,354	0,266	0,333	0,371
Emp03	0,288	0,593	0,818	0,699	0,489	0,569	0,234	0,282	0,600
Emp04	0,185	0,449	0,792	0,551	0,474	0,462	0,307	0,350	0,521
Emp05	0,311	0,554	0,740	0,545	0,390	0,436	0,210	0,447	0,438
Exp01	0,199	0,484	0,516	0,691	0,384	0,383	0,319	0,431	0,394
Exp02	0,236	0,485	0,491	0,606	0,400	0,394	0,193	0,319	0,376
Exp03	0,378	0,557	0,597	0,752	0,466	0,615	0,323	0,555	0,416
Exp04	0,305	0,465	0,523	0,692	0,392	0,481	0,305	0,270	0,514
Exp05	0,317	0,625	0,665	0,817	0,371	0,534	0,415	0,406	0,592
Trab01	0,390	0,531	0,465	0,550	0,840	0,534	0,364	0,446	0,542
Trab02	0,267	0,091	0,349	0,221	0,681	0,295	-0,040	0,012	0,218
Trab03	0,190	0,300	0,393	0,292	0,722	0,405	0,326	0,349	0,392
Transf01	0,288	0,460	0,408	0,471	0,430	0,697	0,273	0,258	0,398
Transf02	0,303	0,477	0,498	0,583	0,484	0,781	0,320	0,405	0,536
Transf03	0,377	0,298	0,352	0,403	0,582	0,740	0,254	0,345	0,474
Transf04	0,209	0,232	0,394	0,398	0,103	0,682	0,097	0,105	0,309
Jdist01	0,390	0,414	0,377	0,438	0,401	0,334	0,903	0,527	0,478
Jdist02	0,274	0,248	0,247	0,302	0,269	0,205	0,861	0,470	0,378
Jdist03	0,307	0,279	0,244	0,328	0,327	0,255	0,929	0,567	0,426
Jdist04	0,306	0,276	0,255	0,388	0,364	0,322	0,898	0,531	0,427
Jdist05	0,278	0,293	0,363	0,349	0,295	0,392	0,790	0,403	0,487
Jdist06	0,335	0,440	0,358	0,457	0,383	0,330	0,836	0,535	0,471
Jinte01	0,175	0,349	0,350	0,427	0,300	0,254	0,501	0,683	0,396
Jinte02	0,388	0,464	0,503	0,536	0,373	0,348	0,384	0,734	0,556
Jinte03	0,270	0,425	0,391	0,426	0,360	0,331	0,449	0,810	0,465
Jinte04	0,267	0,295	0,326	0,358	0,427	0,331	0,514	0,762	0,378
Jinte05	0,382	0,406	0,322	0,439	0,355	0,361	0,517	0,833	0,443
Jinte06	0,422	0,370	0,402	0,421	0,386	0,369	0,363	0,777	0,560
Jinte07	0,447	0,323	0,363	0,393	0,382	0,350	0,478	0,842	0,512

Tabela 9 – Cargas fatoriais cruzadas

(conclusão...)

Indicadores	Dimensões								
	Cov	Cla	Emp	Exp	Trab	Transf	JDis	JInt	JPro
Jproc01	0,123	0,424	0,323	0,368	0,463	0,355	0,267	0,385	0,665
Jproc02	0,370	0,525	0,490	0,522	0,402	0,555	0,331	0,270	0,693
Jproc03	0,436	0,348	0,369	0,342	0,447	0,440	0,407	0,280	0,722
Jproc04	0,326	0,453	0,355	0,416	0,308	0,334	0,344	0,383	0,638
Jproc05	0,328	0,496	0,508	0,525	0,427	0,558	0,401	0,392	0,750
Jproc06	0,442	0,379	0,431	0,412	0,374	0,341	0,391	0,724	0,677
Jproc07	0,366	0,392	0,482	0,461	0,448	0,404	0,327	0,533	0,702

Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Observou-se na Tabela 9 que todos os valores em negrito são superiores aos demais valores por linha, portanto o critério da carga fatorial cruzada foi atingido. Na Tabela 10, o Critério Fornell-Larcker compara as correlações entre as dimensões (correlação de Pearson) com a raiz quadrada das VME's, se a menor raiz quadrada for superior que a maior correlação é por que o critério foi estabelecido (FORNELL; LARCKER, 1981). Já o critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), que indica a verdadeira correlação entre as dimensões, técnica essa confirmada pelo método *bootstrapping* para 5.000 subamostras, onde os valores do limite superior dos valores de HTMT, devem ser inferiores a 1,0 (BASBETH; RAZIK; IBRAHIM, 2018).

Tabela 10 – Critério de Fornell-Larcker e HTMT

(continua...)

Dim.	\sqrt{VME}	Matriz de Correlação de Pearson								
		Cla	Cov	Emp	Exp	JDis	JInt	JPro	Trab	Transf
Cla	0,745	1,000								
Cov	0,827	0,370	1,000							
Emp	0,749	0,673	0,358	1,000						
Exp	0,715	0,635	0,406	0,786	1,000					
JDis	0,871	0,386	0,368	0,363	0,444	1,000				
JInt	0,779	0,489	0,437	0,494	0,556	0,584	1,000			
JPro	0,680	0,640	0,502	0,630	0,649	0,518	0,614	1,000		
Trab	0,676	0,524	0,409	0,578	0,558	0,399	0,475	0,603	1,000	
Transf	0,685	0,545	0,435	0,599	0,670	0,361	0,433	0,640	0,619	1,000

Tabela 10 – Critério de Fornell-Larcker e HTMT

(conclusão...)

Dim.	Matriz de Correlação de Pearson								
	Cla	Cov	Emp	Exp	JDis	JInt	JPro	Trab	Transf
	LS (HTMT) _{97,5%}								
Cov	0,850								
Emp	0,708	0,592							
Exp	0,795	0,664	0,648						
JDis	0,589	0,584	0,665	0,772					
JInt	0,791	0,747	0,802	0,794	0,844				
JPro	0,877	0,775	0,838	0,747	0,876	0,826			
Trab	0,826	0,746	0,822	0,811	0,871	0,880	0,884		
Transf	0,805	0,771	0,805	0,881	0,651	0,738	0,820	0,851	

Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Analisando as Tabelas 9 e 10 observou-se que as pressuposições da validade discriminante do modelo foram atingidas, ou seja, as cargas fatoriais cruzadas foram confirmadas, a maior correlação Emp x Cla ($r = 0,673$) é menor que a menor raiz da VME, $\sqrt{VME_{Trab}} = 0,676$, e os limites superiores da HTMT foram inferiores a 1. Portanto, o modelo poderá ser avaliado quanto a sua estrutura preditiva.

A seguir o modelo será avaliado quanto a sua multicolineariedade, através da *Variance Inflation Factor – VIF*, que tem por finalidade avaliar o excesso de correlação entre as dimensões, em decorrência uma possível redução do poder explicativo do modelo, a VIF irá medir o quanto a variância de um coeficiente estimado é aumentada devido à multicolineariedade em as dimensões, portanto $VIF > 5$, é considerado um problema e poderá indicar que a dimensão não serve para o modelo (HAIR et al., 2019; HAIR; HOWARD; NITZL, 2020). A Tabela 11 apresenta os valores da VIF.

Tabela 11 – Análise da multicolineariedade (VIF)

Dimensões Exógenas	Dimensões Endógenas				
	Cla	Emp	Exp	Tra	Transf
Justiça Distributiva	1,617	1,627	1,627	1,617	1,617
Justiça Interacional	1,900	1,940	1,940	1,900	1,900
Justiça Processual	1,710	1,885	1,885	1,710	1,710

Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Observa-se a não existência de multicolineariedade entre as variáveis exógenas e as variáveis preditivas, ou seja, $VIF < 5$. Isto posto, infere-se que o modelo não apresenta problemas de altas correlações entre as dimensões, ou seja, não existem problemas na estimação

desse modelo. A Tabela 12 apresenta a análise dos tamanhos dos efeitos (f^2), os coeficientes de explicação (R^2) e a relevância preditiva (Q^2).

Tabela 12 – Análise do efeito f^2 e do R^2

Dimensões Exógenas	Dimensões Endógenas				
	Cla	Emp	Exp	Tra	Transf
Justiça Distributiva	0,002 (0,966)	0,001 (0,985)	0,005 (0,726)	0,005 (0,854)	0,001 (0,980)
Justiça Interacional	0,119 (0,046)	0,128 (0,047)	0,150 (0,035)	0,117 (0,049)	0,023 (0,695)
Justiça Processual	0,295 (0,024)	0,280 (0,012)	0,248 (0,041)	0,221 (0,020)	0,354 (0,015)
R^2 (p - valor)	0,424 (0,000)	0,415 (0,000)	0,464 (0,000)	0,384 (0,000)	0,413 (0,000)
Q^2	0,370	0,367	0,421	0,304	0,356

Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Observa-se a falta de efeitos significativos nas relações entre a dimensão justiça distributiva com as dimensões da aprendizagem organizacional, e o mesmo aconteceu com a justiça interacional com a transferência de conhecimento ($p > 0,05$). Nas demais relações observou-se moderados efeitos na relação da justiça interacional com as dimensões de aprendizagem organizacional e grandes efeitos na relação entre justiça processual e as dimensões de aprendizagem organizacional ($p < 0,05$). Quanto aos coeficientes de explicação observa-se efeitos fortes, ou seja $R^2 > 0,19$ para todas as dimensões endógenas, bem como significativa relevância preditiva, ou seja, $Q^2 > 0,25$ (HAIR et al., 2017; LOPES et al., 2020). A seguir apresenta-se na Tabela 13 a avaliação dos coeficientes estruturais indicando quais hipóteses propostas nesse modelo foram confirmadas.

Tabela 13 – Relações entre as dimensões do modelo e a confirmação das hipóteses

Hipóteses	Dimensões Exógenas	→	Dimensões Endógenas	β	Desvio Padrão	(continua...)	
						Estatística t $ \beta / D. P. $	Valor de p
H1	JDis	→	Cla	0,023	0,088	0,260	0,795
H2	JDis	→	Emp	-0,014	0,080	0,180	0,857
H3	JDis	→	Exp	0,066	0,072	0,913	0,361
H4	JDis	→	Transf	0,067	0,111	0,603	0,547
H5	JDis	→	Tra	0,021	0,105	0,196	0,844
H6	JPro	→	Cla	0,145	0,068	2,140	0,018
H7	JPro	→	Emp	0,177	0,083	2,144	0,014
H8	JPro	→	Exp	0,225	0,092	2,442	0,015
H9	JPro	→	Transf	0,140	0,068	2,076	0,028
H10	JPro	→	Tra	0,055	0,117	0,467	0,640

Tabela 13 – Relações entre as dimensões do modelo e a confirmação das hipóteses

Hipóteses	Dimensões Exógenas	→	Dimensões Endógenas	β	Desvio Padrão	(conclusão...)	
						Estatística t β / D. P.	Valor de p
H11	JInt	→	Cla	0,539	0,098	5,518	0,000
H12	JInt	→	Emp	0,529	0,099	5,326	0,000
H13	JInt	→	Exp	0,477	0,086	5,514	0,000
H14	JInt	→	Transf	0,482	0,155	3,101	0,002
H15	JInt	→	Tra	0,596	0,079	7,503	0,000

Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Ao analisar as informações contidas na Tabela 13, constata-se quais hipóteses se confirmaram e não se confirmaram e, ainda, as que indicaram uma relação positiva e negativa entre as dimensões. Observa-se na **relação entre a dimensão justiça distributiva com as dimensões de aprendizagem organizacional** que a hipótese H1 – a justiça distributiva influencia a clareza de propósito e missão não se confirmou ($p = 0,795$) ($p > 0,05$); H2 – a justiça distributiva influencia o *empowerment* e comprometimento da liderança não se confirmou ($p = 0,857$) ($p > 0,05$) e apresentou sinal negativo ($\beta = - 0,014$); H3 – a justiça distributiva influencia a experimentação não se confirmou ($p = 0,361$) ($p > 0,05$); H4 – a justiça distributiva influencia a transferência de conhecimento não se confirmou ($p = 0,547$) ($p > 0,05$); e H5 – a justiça distributiva influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo não se confirmou ($p = 0,844$) ($p > 0,05$). Ou seja, todas as hipóteses da relação entre justiça distributiva com as dimensões de AO não se confirmaram.

Os autores Skarlicki e Folger (1997) relatam que quando há um maior nível de justiça interacional, ou seja, quando os supervisores tratam seus subordinados de forma respeitosa, se preocupando com eles e tendo uma relação com dignidade, esses funcionários podem estar mais dispostos a tolerar uma distribuição injusta de salários e procedimentos. Essa afirmação talvez possa explicar em partes, o porque não foi encontrado nenhuma relação entre as dimensões já citadas anteriormente, visto que os funcionários podem dar maior relevância para a justiça interacional ou para a justiça processual do que a justiça distributiva, mesmo compreendendo que haja injustiças nesse aspecto, não configurando uma relação de influência sobre outro construto. De forma a corroborar com os autores e a situação apresentada, os dados analisados anteriormente, a respeito da percepção de JO indicou que 82,95% dos respondentes compreendem que há alta justiça nas relações, configurando a dimensão justiça interacional com a maior frequência de respostas.

Em sequência, na **relação entre a dimensão justiça processual com as dimensões de aprendizagem organizacional**, a hipótese H6 – a justiça processual influencia a clareza de propósito e missão se confirmou ($p = 0,018$) ($p < 0,05$); A hipótese H7 – a justiça processual influencia o *empowerment* e comprometimento da liderança se confirmou ($p = 0,014$) ($p < 0,05$); H8 – a justiça processual influencia a experimentação se confirmou ($p = 0,015$) ($p < 0,05$); H9 – a justiça processual influencia a transferência de conhecimento se confirmou ($p = 0,028$) ($p < 0,05$); e H10 – a justiça processual influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo não se confirmou ($p = 0,640$) ($p > 0,05$), mesmo tendo apresentado efeitos significativos conforme a Tabela 12.

O estudo de Walumbwa, Cropanzano e Hartnell (2009) apresentou em seus resultados que a justiça processual está significativamente relacionada às percepções dos funcionários sobre a identificação organizacional. Quando os funcionários tem clareza dos propósitos e da missão da organização, eles enxergam sentido no seu trabalho, nas atividades que realizam, identificando os objetivos pessoais com os objetivos da empresa, criando um vínculo (CAPRIOLI; ARAUJO, 2016). Ou seja, os estudos citados corroboram com os resultados encontrados, compreendendo que quanto maior a percepção de justiça processual, maior será a clareza de propósito e missão. Quanto mais as pessoas tiverem oportunidade de participar dos processos, das decisões (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), assim como, as suas opiniões forem ouvidas (TYLER, 1989), maior o nível de compreensão e respeito com os objetivos da organização e maior a lealdade e dedicação a esses princípios e propósitos (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Os dados apresentaram que há uma relação significativa entre a percepção de que os processos organizacionais são justos e o comprometimento da liderança com os objetivos e na busca contínua por aprender. Além disso, os dados também indicaram a influência da justiça processual na experimentação. O *empowerment* e comprometimento da liderança estão relacionados com a experimentação, pelo fato de que a gestão precisa ter em seus preceitos o propósito de aprender, seja com as oportunidades que surgem ou criando elas (ANTONACOPOULOU, 2001), para que a partir desse comportamento possam, com seus subordinados, desenvolver novas formas de trabalho, alterar processos e agregar experiências, transformando essas atitudes em aprendizagem organizacional (GOH; RICHARDS, 1997; DIBELLA; NEVIS, 1999). A relação encontrada entre justiça processual e as dimensões já citadas anteriormente valida o que abordamos, porque é nos processos que essas atitudes e comportamentos da liderança, assim como dos subordinados vão ocorrer. Nesses procedimentos de decisão e mudanças que as pessoas poderão avaliar se houve justiça ou não

de acordo com as suas percepções. Com isso, identifica-se a relação de influência entre as dimensões, ou seja, quanto mais percepção de justiça processual, maior será o *empowerment*, comprometimento da liderança e experimentação.

A partir dos resultados apresentados, também se identificou a relação significativa entre justiça processual e transferência de conhecimento. Quando as pessoas compreendem que estão sendo incluídas e ouvidas nos processos e tem a percepção de que as decisões tomadas nos procedimentos são justas pelo fato de compreenderem os critérios que foram utilizados (KLEIN; COLAUTO, 2020), isso gera maior motivação para as pessoas compartilhar seus conhecimentos, priorizando os interesses do grupo e da organização como um todo, tendo maior abertura interpessoal (YORKS et al., 2007; OH, 2019). Corroborando, o estudo de Walumbwa, Cropanzano e Hartnell (2009) confirmou a hipótese do efeito da justiça processual no comportamento de aprendizagem voluntária mediado pela identificação organizacional. Mesmo tendo mediação se observa a influência positiva de quando há percepção de justiça nos procedimentos sobre o compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos, ou seja, as pessoas estão mais dispostas a transferir aquilo que sabem quando compreendem o que acontece na organização e como acontece.

Na dimensão de justiça processual, a única hipótese não confirmada foi da influência da justiça processual no trabalho e resolução de problemas em grupo. Com base na literatura, mesmo com lacunas na relação entre AO e JO (OH, 2019), Mendonça (2003) a partir da perspectiva que Bies e Moag tiveram em 1986 relata que as pessoas podem considerar justo um procedimento, mas ter a percepção de injustiça no modo como foram abordadas. Além disso, a dimensão trabalho e resolução de problemas em grupo tem em seus preceitos a interação dinâmica entre as pessoas, para que ocorra o compartilhamento de aprendizados, o desenvolvimento de ideias e a solução de problemas (GOH; RICHARDS, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Frente a esses aspectos que os autores abordam, uma possível explicação para o resultado encontrado seja que mesmo tendo a percepção de justiça processual, outros fatores podem influenciar de forma mais significativa o trabalho e a resolução de problemas em grupo, como é o caso da percepção de justiça interacional.

Na **relação entre a dimensão justiça interacional com as dimensões de aprendizagem organizacional**, a hipótese H11 – a justiça interacional influencia a clareza de propósito e missão se confirmou ($p = 0,000$) ($p < 0,05$); H12 – a justiça interacional influencia o *empowerment* e comprometimento da liderança se confirmou ($p = 0,000$) ($p < 0,05$); H13 – a justiça interacional influencia a experimentação se confirmou ($p = 0,000$) ($p < 0,05$); H14 – a justiça interacional influencia a transferência de conhecimento se confirmou ($p = 0,002$) ($p <$

0,05), apesar de não ter apresentado efeitos significativos conforme a Tabela 12; e H15 – a justiça interacional influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo se confirmou ($p = 0,000$) ($p < 0,05$). Ou seja, todas as hipóteses da relação entre justiça interacional com as dimensões de AO se confirmaram.

A relação de influência da justiça interacional na dimensão de clareza de propósito e missão encontrada nessa pesquisa é corroborada pela literatura de ambas as dimensões. A percepção de justiça interacional envolve a forma como os procedimentos são colocados em prática, na comunicação e implementação (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Langevin e Mendoza (2013) abordam que a percepção de que foram tratados de forma justa, gera uma iniciativa por parte dos funcionários para promover o desenvolvimento. A forma de esclarecer esses procedimentos, assim como os propósitos das atividades que estão sendo desenvolvidas na organização, estão ligadas com a qualidade do relacionamento da gestão e seus subordinados, visto que se os objetivos e a missão não forem informados com clareza, as ações e atividades das pessoas não vão contribuir para a aprendizagem organizacional (KIM, 1993). Nesse sentido, percebe-se a importância da interação eficaz, com diálogo, abertura e propósito para que os funcionários compreendam o sentido da sua participação nos trabalhos que a organização desenvolve, e por isso a relevância e influência da justiça interacional na clareza de propósito e missão.

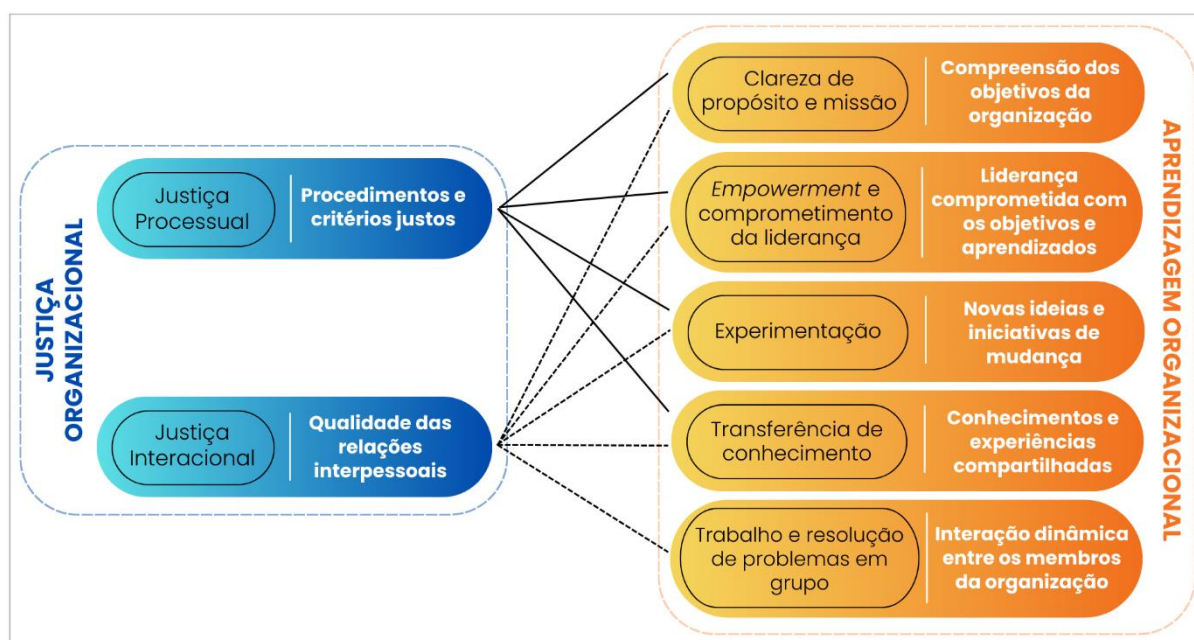
Hartog et al. (2013) relata sobre o quanto a atuação dos gestores é essencial para que haja uma conexão entre as políticas de RH e aquilo que efetivamente é praticado. No entanto, é necessário que haja um comprometimento da liderança para que possam auxiliar na identificação de lacunas e no crescimento do conhecimento (GOH; RICHARDS, 1997). Nesse sentido é que compreendemos a relação de influência da justiça interacional no *empowerment* e comprometimento da liderança. Hörbe et al. (2021) destaca sobre a importância das organizações incentivarem e abrirem oportunidades para a geração de novas ideias e também de espaço para que essas ideias sejam testadas em um sentido de colaboração. Para que haja incentivo a novas ideias e experimentação de novas formas de trabalho, é necessário que os supervisores tenham abertura e flexibilidade para ouvir os interesses e ideias das pessoas, gerando um sentimento de respeito e conseqüentemente de percepção de justiça interacional (FOLGER; CROPANZANO, 1998; TRAN; CHOI, 2019). Esta relação é confirmada através do presente estudo ao identificar que quanto maior for a percepção de justiça interacional, maior será a iniciativa por experimentação na organização.

Os dados da pesquisa confirmaram a influência da justiça interacional na transferência de conhecimento, indo ao encontro dos resultados encontrados na pesquisa de Yorks et al.

(2007) que identificou que quando as pessoas sentem que estão sendo tratadas de forma justa, essa percepção estabelece uma confiança que leva a abertura interpessoal, honestidade e compartilhamento de informações. O estudo de Oh (2019) corrobora ao relatar que a percepção de justiça, assim como a confiança na administração auxiliam para que o conhecimento seja compartilhado na organização através de seus membros.

Quando se pensa em trabalho em equipe é essencial que haja interação para que as atividades possam ser desenvolvidas de forma efetiva, nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) relatam que a criação de novos conhecimentos tem como base a interação dinâmica entre os membros da organização. O trabalho em grupo possui desafios e por isso a importância de existir abertura para diálogo, desenvolvimento de novas ideias e o papel da liderança para gerenciar conflitos e divergências que possam surgir, fazendo com que esses desafios se tornem soluções para os problemas discutidos (PRESKILL; TORRES, 2001). Os dados encontrados através da presente pesquisa confirmaram a influência da justiça interacional no trabalho e resolução de problemas em grupo e podemos compreender através da literatura essa necessária ligação, visto que se as pessoas tiverem a percepção de que não há justiça nas interações organizacionais, o trabalho em equipe, o desenvolvimento de novas ideias e projetos não vão ocorrer com qualidade. A Figura 11 ilustra de forma simplificada as relações confirmadas entre as dimensões de justiça organizacional e aprendizagem organizacional.

Figura 11 – Relações confirmadas entre Justiça Organizacional e Aprendizagem Organizacional



Fonte: elaborado pela autora.

Como relatado no referencial bibliográfico, não foi possível encontrar estudos que utilizaram a escala de percepção de justiça organizacional de Mendonça (2003) e a escala de aprendizagem organizacional de Goh e Richards (1997), validada no Brasil por Angelim e Guimarães (2005) para analisar a relação entre AO e JO, além disso, também não encontramos estudos que tratassem de forma direta essa relação. As pesquisas de Yorks et al. (2007), Walumbwa, Cropanzano e Hartnell (2009), Oh (2019), Wahda et al. (2020), Eraslan e Altındag (2021) e Ünal e Ates (2022) abordaram sobre a relação entre AO e JO, no entanto, incluíram variáveis mediadoras ou a análise com outros construtos.

Oh (2019) relata que foi pouco estudada a justiça organizacional, mesmo sendo considerado um elemento fundamental para a aprendizagem organizacional ocorrer. Frente a isso, o presente estudo identificando essa lacuna na literatura, teve como objetivo analisar de forma direta a relação entre esses construtos e a partir da análise dos resultados encontrados foi possível reconhecer a relação significativa entre justiça organizacional e aprendizagem organizacional. Dentre as quinze hipóteses elaboradas inicialmente, nove foram confirmadas (60%) e seis foram rejeitadas (40%), como demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14 - Hipóteses confirmadas e rejeitadas

(continua...)

Hipóteses confirmadas e rejeitadas		
H₁	A justiça distributiva influencia a clareza de propósito e missão	Rejeitada
H₂	A justiça distributiva influencia o empowerment e comprometimento da liderança	Rejeitada
H₃	A justiça distributiva influencia a experimentação	Rejeitada
H₄	A justiça distributiva influencia a transferência de conhecimento	Rejeitada
H₅	A justiça distributiva influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo	Rejeitada
H₆	A justiça processual influencia a clareza de propósito e missão	Confirmada
H₇	A justiça processual influencia o empowerment e comprometimento da liderança	Confirmada
H₈	A justiça processual influencia a experimentação	Confirmada
H₉	A justiça processual influencia a transferência de conhecimento	Confirmada
H₁₀	A justiça processual influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo	Rejeitada
H₁₁	A justiça interacional influencia a clareza de propósito e missão	Confirmada

Quadro 14 - Hipóteses confirmadas e rejeitadas

(conclusão...)

Hipóteses confirmadas e rejeitadas		
H ₁₂	A justiça interacional influencia o empowerment e comprometimento da liderança	Confirmada
H ₁₃	A justiça interacional influencia a experimentação	Confirmada
H ₁₄	A justiça interacional influencia a transferência de conhecimento	Confirmada
H ₁₅	A justiça interacional influencia o trabalho e resolução de problemas em grupo	Confirmada

Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, também foi possível observar que os estudos utilizando a escala de aprendizagem organizacional (OLS), sendo a pesquisa de Santos (2009), Geleski, Zampier e Stefano (2016), Forno et al. (2018) e Hörbe et al. (2021), analisaram a escala a partir de fatores, ou seja, unindo as questões e dimensões que tinham relação significativa. No entanto, a revisão de literatura demonstrou que ainda existem lacunas para pesquisar a respeito de AO e nesse sentido a presente pesquisa buscou analisar as cinco dimensões do construto de forma individual, o que se pode identificar que trouxe aspectos relevantes, como por exemplo, o fato da influência da justiça processual sobre o trabalho e resolução de problemas em grupo não ter sido confirmada e a possibilidade de olhar para cada dimensão de forma específica e detalhada, identificando aspectos que se relacionam entre uma e outra quando analisado na relação com a justiça organizacional. Para responder o terceiro objetivo dessa dissertação, o subtópico a seguir apresenta os dados encontrados a partir da pesquisa sobre o efeito moderador da Covid-19.

4.5.3 Efeito moderador da Covid-19 na relação entre aprendizagem organizacional e justiça organizacional

O período de 2020 a maio de 2023 (OPAS, 2023) foi impactado pela pandemia da Covid-19 (CASTRO et al., 2020) e conseqüentemente, muitas oportunidades de pesquisa surgiram nesse período com o propósito de compreender as infinidades de relações e influências que a pandemia poderia gerar às diversas áreas de estudo. Nesse sentido, a presente dissertação entendeu como relevante compreender como as rotinas de trabalho durante o período crítico da pandemia impactaram na relação com aprendizagem organizacional e justiça organizacional, pelo fato de que tanto AO, como JO podem auxiliar as organizações em períodos de incertezas e mudanças (LYMAN; HORTON; OMAN, 2021; KEBEDE; WANG, 2022). Esta indagação é

caracterizada através do terceiro objetivo do estudo e para que fosse possível analisar essa relação, foi acrescentada uma hipótese, sendo “H16 – A Covid-19 modera as relações entre as dimensões da escala de justiça organizacional e aprendizagem organizacional”. Na Tabela 14 são apresentados os resultados do efeito direto e moderador da Covid-19 na relação entre as dimensões da escala de justiça organizacional com as dimensões da escala de aprendizagem organizacional.

Tabela 14 – Efeito moderador da Covid-19 na relação entre as dimensões do modelo (H16)

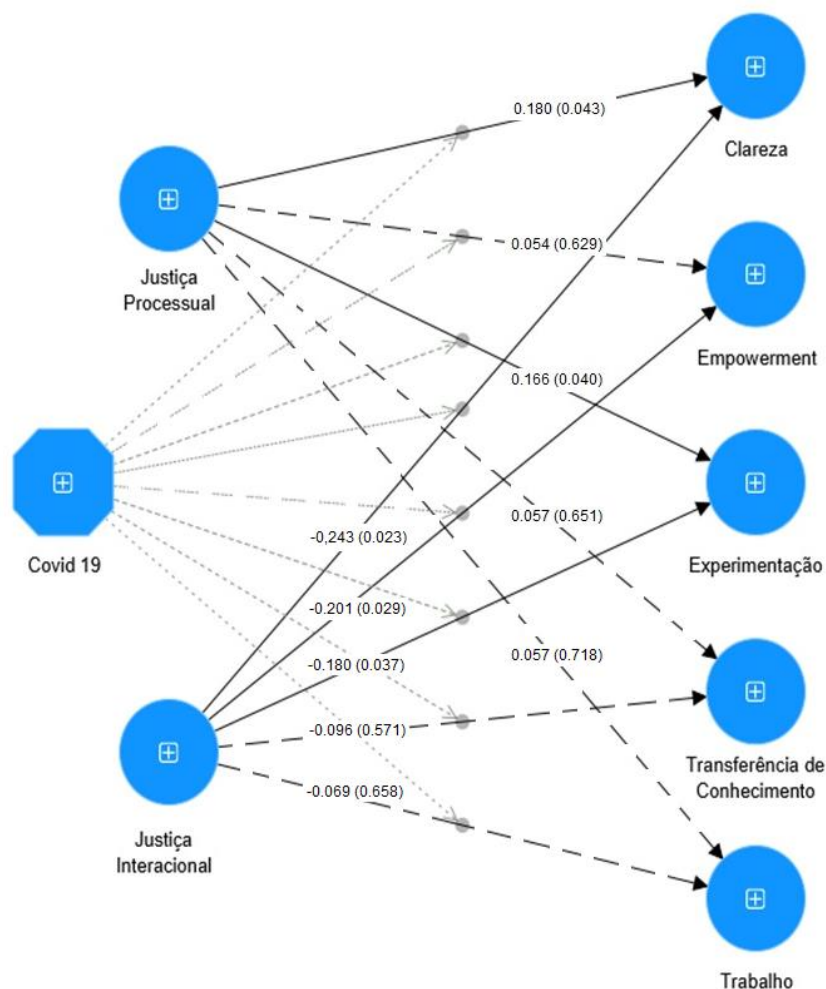
Hipóteses	Efeito Direto			β	Desvio Padrão	Estatística t β / D. P.	Valor de p
H16	Covid-19	→	Cla	0,094	0,043	2,208	0,003
	Covid-19	→	Emp	0,057	0,094	0,612	0,541
	Covid-19	→	Exp	0,097	0,047	2,086	0,003
	Covid-19	→	Transf	0,152	0,058	2,636	0,002
	Covid-19	→	Tra	0,185	0,061	3,017	0,001
Hipóteses	Efeito Moderador			β	Desvio Padrão	Estatística t β / D. P.	Valor de p
H16a	Covid-19 * JDis	→	Cla	-0,082	0,081	1,012	0,312
H16b	Covid-19 * JDis	→	Emp	-0,050	0,089	0,562	0,574
H16c	Covid-19 * JDis	→	Exp	-0,044	0,070	0,629	0,530
H16d	Covid-19 * JDis	→	Transf	-0,137	0,115	1,191	0,235
H16e	Covid-19 * JDis	→	Tra	-0,102	0,098	1,041	0,299
H16f	Covid-19 * JPro	→	Cla	0,180	0,083	2,169	0,043
H16g	Covid-19 * JPro	→	Emp	0,054	0,111	0,486	0,629
H16h	Covid-19 * JPro	→	Exp	0,166	0,074	2,243	0,040
H16i	Covid-19 * JPro	→	Transf	0,057	0,126	0,452	0,651
H16j	Covid-19 * JPro	→	Tra	0,057	0,159	0,358	0,718
H16k	Covid-19 * JInt	→	Cla	-0,243	0,107	2,271	0,023
H16l	Covid-19 * JInt	→	Emp	-0,201	0,092	2,185	0,029
H16m	Covid-19 * JInt	→	Exp	-0,180	0,081	2,222	0,037
H16n	Covid-19 * JInt	→	Tra	-0,096	0,170	0,565	0,571
H16o	Covid-19 * JInt	→	Transf	-0,069	0,156	0,442	0,658

Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Observou-se que o efeito direto da Covid-19 com as dimensões da aprendizagem organizacional teve resultados significativos, exceto com a dimensão *empowerment* e comprometimento da liderança. Ao incluir a dimensão Covid-19 como variável moderadora nas relações entre as dimensões do modelo, mesmo que anteriormente não tenha tido relações significativas da justiça distributiva com as dimensões de aprendizagem organizacional, a Covid-19 manteve as relações não significativas, porém com sinal negativo, já a dimensão justiça processual moderada pela Covid-19, manteve o sinal das relações, porém só moderou significativamente as relações com a Clareza de Propósito e Missão e a Experimentação,

enquanto a dimensão justiça interacional teve moderação da Covid-19 com as dimensões Clareza de Propósito e Missão, *Empowerment* e Comprometimento da Liderança e Experimentação, porém, de forma negativa. A Figura 12 apresenta o modelo de caminho final.

Figura 12 – Modelo de caminho final



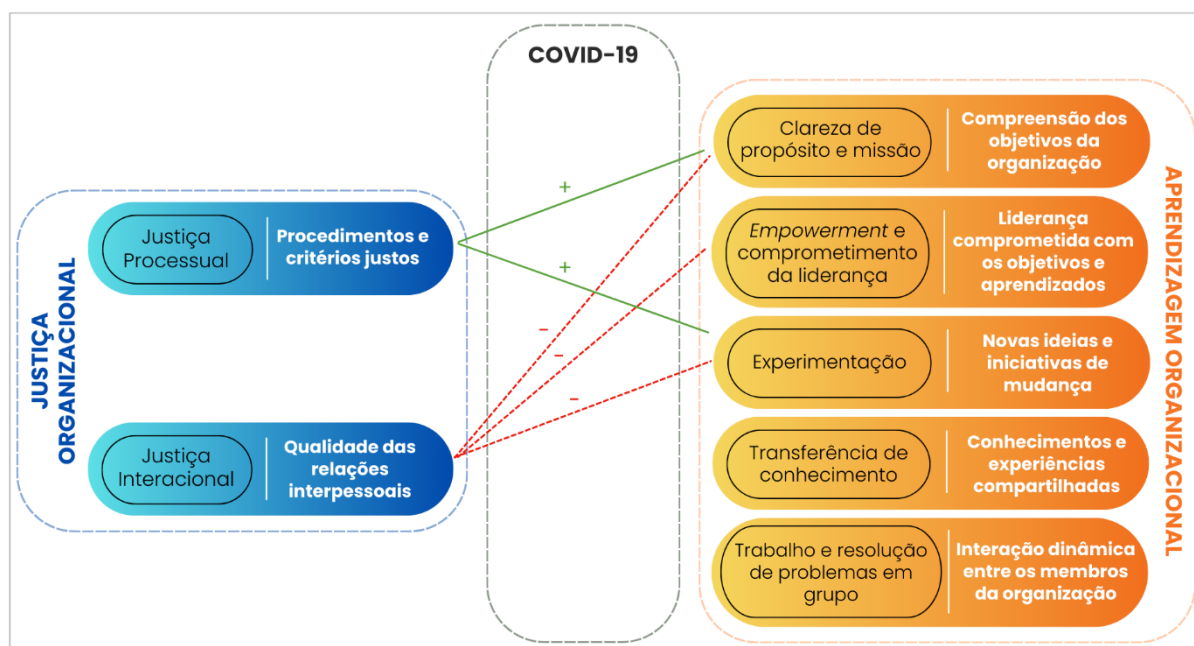
Fonte: Software SmartPLS® versão 4.0.8.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

A partir dos resultados apresentados se observa que a relação direta da justiça processual com as dimensões clareza de propósito e missão $\beta = 0,145$ ($p = 0,018$) e experimentação $\beta = 0,225$ ($p = 0,015$) foi mais significativa do que quando moderadas pela Covid-19, que apresentou valor de $\beta = 0,180$ ($p = 0,043$) ($H16f = \text{Covid-19} * \text{Justiça processual} \rightarrow \text{Clareza de propósito e missão}$) e valor de $\beta = 0,166$ ($p = 0,040$) ($H16h = \text{Covid-19} * \text{Justiça processual} \rightarrow \text{experimentação}$). Estes resultados indicam que a relação entre justiça processual com clareza de propósito e missão e experimentação teve uma redução na sua força ao ser moderada pela Covid-19, no entanto, permaneceu de forma significativa e positiva. A tomada de decisão no período da pandemia não foi fácil para as organizações, visto que elas não tinham precedentes

para indicar quais ações seriam mais satisfatórias, levando a gestão a decidir por estratégias de forma diária e de acordo com as demandas que surgiam em uma espécie de experimentação (QADRI et al., 2021). O fato dos resultados demonstrarem o efeito moderador da Covid-19 na relação com essas dimensões indica o quanto o período foi desafiador para que mesmo não tendo certeza das mudanças efetuadas nos procedimentos, os funcionários continuassem tendo clareza dos objetivos da organização e da importância do seu trabalho, assim como, compreendessem esse período de experimentação de forma positiva, corroborando com o estudo de Arnéguy, Ohana e Stinglhamber (2020) que relata que tendo a percepção de justiça a respeito das decisões e mudanças que estão ocorrendo, há uma maior probabilidade dos funcionários aceitarem as alterações e participarem delas.

Os dados demonstraram que a relação direta da justiça interacional com as dimensões clareza de propósito e missão $\beta = 0,539$ ($p = 0,000$), *empowerment* e comprometimento da liderança $\beta = 0,529$ ($p = 0,000$) e experimentação $\beta = 0,477$ ($p = 0,000$) se confirmaram de forma mais significativa e positiva do que quando moderadas pela Covid-19, que apresentou relações negativas, sendo valor de $\beta = -0,243$ ($p = 0,023$) ($H16k = Covid-19 * Justiça interacional \rightarrow Clareza de propósito e missão$), $\beta = -0,201$ ($p = 0,029$) ($H16l = Covid-19 * Justiça interacional \rightarrow Empowerment e comprometimento da liderança$) e $\beta = -0,180$ ($p = 0,037$) ($H16m = Covid-19 * Justiça interacional \rightarrow Experimentação$). Estes resultados demonstram o quanto períodos de crise, como a pandemia da Covid-19 podem alterar relações e impactar em aspectos dentro da organização, assim como ocorreu na relação entre justiça interacional e as dimensões clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança e experimentação. A Figura 13 ilustra de forma simplificada as relações confirmadas entre justiça organizacional e aprendizagem organizacional moderadas pela Covid-19.

Figura 13 – Relações confirmadas entre Justiça Organizacional e Aprendizagem Organizacional moderadas pela COVID-19



Fonte: elaborado pela autora.

O período da pandemia foi desafiador para as organizações, não sendo possível que a gestão pudesse se antecipar frente ao que estava ocorrendo dia após dia (QADRI et al., 2021); nesse sentido podemos compreender os resultados apontados com a pesquisa e a influência que a pandemia trouxe para uma relação significativa da justiça interacional com as dimensões citadas anteriormente. As interações entre a liderança e seus subordinados são afetadas e podem comprometer a compreensão dos objetivos da organização por parte dos funcionários, assim como, surge o receio de desenvolver novas ideias e experimentar soluções.

Os resultados encontrados com o estudo também sugerem a necessidade de olhar com mais atenção para o período da pandemia, como Evenseth, Sydnese e Gausdal (2022), relatam que o aprendizado está ligado a três estágios: antecipação, enfrentamento e adaptação. Como já abordado, as organizações não puderam se antecipar para as situações vivenciadas, entretanto, podem aprender com esse período, se preparando para eventos futuros e alterando seu comportamento e percepções sobre as atividades desenvolvidas para enfrentá-los. Ademais, esse processo de compreender, se adaptar e absorver as informações pode gerar um contínuo ciclo de aprendizado (BATTISTI et al., 2019; ORTH; SCHULDIS, 2021), auxiliando a gestão para desenvolver estratégias de antecipação e enfrentamento de crises. Nesse sentido, se observa a importância da aprendizagem organizacional estar nos preceitos da organização e os funcionários terem percepção de justiça organizacional, visto que, compreendendo que há

justiça, a aceitação e adaptabilidade dos funcionários frente às mudanças se torna mais positiva (KEBEDE; WANG, 2022). Por fim, frente às análises dos resultados explanados, assim como os achados teóricos e empíricos, o próximo capítulo apresenta as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, objetiva-se explicar as principais conclusões desta dissertação, que teve como objetivo analisar a relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional com as dimensões de justiça organizacional sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria metalmeccânica da região noroeste do Rio Grande do Sul. Dessa forma, elaborou-se uma síntese dos achados de acordo com os objetivos propostos, destacando as principais contribuições e direcionamentos para pesquisas futuras, assim como as limitações do estudo.

Em um cenário de intensas mudanças, a aprendizagem organizacional contribui para a competitividade e desempenho das organizações (MIYAZAKI et al., 2019; KLANOVICZ; BUENO; LARENTIS, 2020); da mesma forma, a justiça organizacional auxilia para que os funcionários tenham um sentimento de valorização e pertencimento, criando uma identificação com a organização (LANGEVIN; MENDOZA, 2013). A justiça organizacional influencia o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (NERY; NEIVA; MENDONÇA, 2016), por isso, compreende-se que tendo uma percepção positiva de justiça, há uma melhora da aprendizagem organizacional, encorajando os funcionários a buscar novos conhecimentos e compartilhar os mesmos com a organização (WALUMBWA; CROPANZANO; HARTNELL, 2009; PAN et al., 2018).

Frente ao exposto, nasce a importância deste estudo, como Akram, Haider e Yan (2016) e Oh (2019) relatam que para a aprendizagem organizacional ocorrer há um elemento fundamental, mas pouco estudado que é a justiça organizacional. E a partir das pesquisas realizadas foi possível confirmar a carência de estudos no Brasil sobre a temática da justiça, assim como, estudos a respeito da relação entre AO e JO. De forma complementar, verificou-se a relevância de compreender o impacto da pandemia na relação com as duas temáticas, pelo fato de que a literatura nos indicou que tanto a aprendizagem organizacional, como a justiça organizacional podem ser uma fonte de êxito no enfrentamento de crises, auxiliando para que haja aceitação e comprometimento dos funcionários para as mudanças que estão sendo realizadas, assim como o desenvolvimento de estratégias e a resiliência para aprender com as situações vivenciadas e se preparar para novas crises (CUCCHI; BARCELLOS, 2018; WAHDA et al., 2020; KEBEDE; WANG, 2022). A pesquisa também se torna relevante ao observar a contribuição social do estudo, compreendendo que a percepção de justiça organizacional favorece o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, além de que,

tendo a percepção de que estão sendo tratadas com justiça, as pessoas se sentem mais valorizadas e esses aspectos auxiliam para um espaço melhor para trabalhar.

Para tanto, o levantamento dos dados foi realizado por meio do protocolo de pesquisa constituído em quatro partes: dados sociodemográficos e profissionais, escala de aprendizagem organizacional (OLS), escala de percepção de justiça organizacional (EPJO) e escala de impacto nas rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19, o qual foi aplicado no setor administrativo de uma indústria da região noroeste do Rio Grande do Sul, totalizando uma amostra de 129 respondentes. Com a finalidade de descrever o perfil sociodemográfico dos participantes da amostra, ressalta-se que a maioria dos respondentes são do gênero masculino (67,44%), na faixa etária até 30 anos (51,94%) e casados ou em união estável (53,49%). A maior parte da amostra possui ensino superior (41,86%), com 3 a 5 anos de tempo de empresa (24,81%), salário de R\$ 3.001 e 5.000,00 (34,11%) e exercendo cargo de analista (28,68%).

Com o intuito de atingir ao objetivo geral da dissertação, o primeiro objetivo específico buscou investigar a percepção de justiça organizacional segundo os funcionários pesquisados. Sendo assim, analisaram-se os índices de frequência, média e desvio padrão de cada dimensão e itens da escala de percepção de justiça organizacional (EPJO), constatando que os funcionários têm a percepção de justiça distributiva, processual e interacional em relação a organização. A dimensão da justiça distributiva apresentou os menores índices, compreendendo que os respondentes podem divergir ao avaliar estes aspectos, ainda que no mesmo ambiente de trabalho (JANSSEN; LAM; HUANG, 2009). A respeito da dimensão da justiça processual, os resultados indicaram que mesmo havendo percepção de justiça, há diferentes opiniões sobre a participação dos respondentes em relação a tomada de decisão, sendo necessário que a gestão alinhe formas para melhorar esse aspecto, visto que a participação nos processos organizacionais auxilia para o aumento da percepção de justiça processual (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). A justiça interacional apresentou os maiores índices, evidenciando o quanto a atuação dos gestores é essencial para que se tenham boas relações entre os membros, gerando um sentimento de valorização e respeito (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

Por meio da padronização das dimensões, foi possível observar que todas as dimensões apresentaram alto índice, evidenciando que os participantes percebem justiça organizacional no ambiente de trabalho. No entanto, destaca-se que na justiça distributiva e na justiça processual, uma grande parte também apresentou índice moderado, o que é um alerta para a gestão estar atenta e desenvolver estratégias de forma antecipada para que esse índice não piore e cause desequilíbrios no desempenho dos funcionários (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2014).

O segundo objetivo específico teve o propósito de avaliar as dimensões de aprendizagem organizacional predominante nos funcionários pesquisados. Ao analisar as frequências, médias e desvio padrão de cada dimensão e itens da escala de aprendizagem organizacional (OLS), encontraram-se níveis que indicam que há aprendizagem no ambiente de trabalho. Foi possível constatar que mesmo os funcionários buscando entender os objetivos da organização, ainda não há uma compreensão clara em como chegar a esses objetivos, evidenciando a necessidade de expor melhor os processos para que os propósitos sejam alcançados e de incluir os membros nos processos organizacionais. Um ótimo aspecto encontrado com os resultados foi sobre a oportunidade dos membros sugerirem mudanças e novas ideias, como o programa Ideia & Conexão. Através desse programa, os funcionários têm também a oportunidade de experimentar as ideias, evidenciando que a empresa tem abertura para esses movimentos.

Ademais, os resultados indicaram com a maior média entre as dimensões, a existência de transferência de conhecimento no ambiente de trabalho, sendo oportunizado pela empresa momentos para que esse compartilhamento ocorra; no entanto, se observou a necessidade de que esses momentos sejam conduzidos de forma efetiva. Além disso, com a padronização das dimensões, observou-se que todas as dimensões foram classificadas com alto índice, sendo necessário estar atento aos aspectos de experimentação e trabalho e resolução de problemas em grupo, que uma porcentagem significativa apresentou índice moderado. Destaca-se a respeito das diversas práticas de gestão apontadas através da conversa com o coordenador de RH e os documentos anexados, sendo possível compreender muitos resultados da pesquisa, desde os dados sociodemográficos até a análise das percepções, demonstrando a importância das organizações desenvolverem práticas e estratégias, criando benefícios e melhorando o desempenho da empresa, mas também, que os líderes saibam conduzir essas práticas.

Para responder ao terceiro objetivo específico, que teve o intuito de compreender como as rotinas de trabalho durante o período crítico da pandemia impactaram na relação com aprendizagem organizacional e justiça organizacional, analisou-se de forma inicial os índices de frequência, médias e desvio padrão dos aspectos da escala de impacto nas rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19, constatando que foi possível o compartilhamento de informações no período, mas em relação aos *feedbacks* concedidos pelos supervisores percebeu-se a necessidade de terem sido mais efetivos. Com a padronização da escala, foi possível verificar a incidência de um alto índice, indicando uma percepção positiva sobre a forma que a empresa encarou os desafios da pandemia.

A questão de pesquisa que orientou este estudo buscou verificar qual a relação entre as dimensões de aprendizagem organizacional com as dimensões de justiça organizacional sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria metalmeccânica da região noroeste do Rio Grande do Sul. Para responder esta pergunta, realizou-se testes por meio da modelagem de equações estruturais, verificando em um primeiro momento que o modelo proposto através das hipóteses do estudo pôde ser avaliado quanto a sua estrutura preditiva. Em seguida, ao analisar as relações entre as dimensões através das hipóteses, os resultados demonstraram que as dimensões de justiça distributiva não se relacionaram com as dimensões da aprendizagem organizacional, assim como a relação justiça processual e trabalho e resolução de problemas em grupo não se confirmou. As outras relações de justiça processual e justiça interacional com as dimensões de AO se confirmaram, destacando que quando as pessoas têm clareza dos objetivos (CAPRIOLI; ARAUJO, 2016), participam dos processos, são ouvidas (KLEIN; COLAUTO, 2020), têm a percepção de que foram tratadas de forma justa (LANGEVIN; MENDOZA, 2013) isso gera maior motivação para o compartilhamento de conhecimentos e experiências (YORKS et al., 2007; OH, 2019) e a promoção do desenvolvimento. Ou seja, quanto maior for a percepção de justiça organizacional nas dimensões processual e interacional, maior será a aprendizagem organizacional.

Posteriormente, a fim de concluir os achados referente ao terceiro objetivo, foi testado, através da modelagem de equações estruturais, o efeito moderador da COVID-19 na relação com as dimensões da escala de AO e as dimensões da escala de JO, mantendo as relações não significativas entre justiça distributiva com as dimensões de aprendizagem. Ademais, as relações que foram moderadas de forma significativa demonstraram o quanto foi desafiador o período da pandemia, no qual a empresa buscou que os funcionários continuassem tendo clareza dos objetivos e da importância do seu trabalho, assim como compreendessem as mudanças que estavam ocorrendo (ARNÉGUY; OHANA; STINGLHAMBER, 2020). A moderação da COVID-19 na relação entre a justiça interacional com as dimensões de clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança e experimentação apresentou relações significativas, porém negativas. Esse resultado demonstra o quanto a pandemia impactou nas organizações, afetando as relações, a compreensão dos objetivos e o receio por desenvolver novas ideias. Nesse sentido, se percebe a importância da aprendizagem organizacional e da justiça organizacional, visto que, tendo essas percepções no ambiente de trabalho, os funcionários tendem a aceitar melhor as decisões e a participar das mudanças (KEBEDE; WANG, 2022), além de auxiliar a gestão para o enfrentamento de novas crises.

No decorrer do estudo foi possível analisar diversas ações que podem auxiliar a empresa para melhorar suas práticas e seus planejamentos em gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar a percepção de justiça, assim como o nível de aprendizagem organizacional. As ações envolvem a importância da participação dos funcionários nos processos organizacionais e na tomada de decisões; a atuação dos gestores com flexibilidade e abertura para ouvir os interesses e ideias dos funcionários, a fim de se ter uma conexão entre as políticas implementadas e o que é efetivamente praticado; criação de estratégias para potencializar a percepção de justiça distributiva e processual; intensificar as ações de comunicação para trazer clareza quanto aos objetivos e missão da organização pelos funcionários; revisar os momentos de compartilhamento entre os membros para que se tornem mais efetivos quanto à discussão das experiências positivas, mas também em relação aos fracassos; incentivar os funcionários à buscarem e experimentarem novas formas de realizar o trabalho e a serem parte dessas mudanças com uma perspectiva de colaboração; e em relação à pandemia, analisar o período com o objetivo de se preparar para eventos futuros, visualizando abordagens e estratégias que precisam ser desenvolvidas para enfrentá-los.

Ao terminar uma pesquisa, é possível analisar os pontos frágeis do estudo, conferindo ao pesquisador a oportunidade de expor considerações sobre as limitações encontradas e sugestão dos elementos a serem aperfeiçoados. A primeira limitação constatada incide sobre a abrangência, pois os resultados estão atrelados à realidade da amostra estudada, assim como salienta-se a dificuldade de generalização por se tratar de um estudo desenvolvido em uma única organização. Destaca-se também a limitação encontrada sobre a quantidade de respondentes, pelo fato da restrição em relação ao setor administrativo e a dificuldade com o retorno dos questionários. Apesar dessa limitação, ela oportuniza uma sugestão de pesquisa futura, para aplicar o estudo em outras áreas da empresa, podendo ser desenvolvida uma análise comparativa.

É importante ressaltar que a relação entre aprendizagem organizacional e justiça organizacional necessita de maior aprofundamento, visto a carência de estudos sobre essas temáticas. Nesse sentido, como outras sugestões de trabalhos futuros, recomenda-se o desenvolvimento da pesquisa em mais de uma organização e em outros segmentos. Se torna também relevante, a realização de estudos de cunho qualitativo ou com triangulações metodológicas, além de pesquisas que adentrem ao campo com uma perspectiva crítica sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, W.; WU, W. Organizational Justice, Leader Humility, and Service Employees' Innovative Behavior in a Collectivistic Culture: The Case of Pakistan. **Review of Business Management**, v. 23, n. 1, p. 153–179, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4094>.
- ADAMS, J. S. Towards an understanding of inequity. **The Journal of abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422–436, 1963. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. **Advances in experimental social psychology**, v. 2, p. 267-299, 1965. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- ADRIANO, B. M.; STEIL, A. V. Modelos mentais na pesquisa em aprendizagem organizacional: Uma revisão integrativa. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 22, n. 3, p. 118–140, 2020. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i3.47589>
- AKRAM, T.; HAIDER, M. J.; YAN, X. F. The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China. **Journal of Creativity and Business Innovation**, v. 2, p. 114-126, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309770389_The_Effects_of_Organizational_Justice_on_the_Innovative_Work_Behavior_of_Employees_An_Empirical_Study_from_China. Acesso em: 10 fev. 2022.
- AKRAM, T.; LEI, S.; HAIDER, M. J.; HUSSAIN, A. T. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: mediating role of knowledge sharing. **Journal Of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 117-129, abr./jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>.
- ALMEIDA, N. C. P.; SILVA, J. C. S. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 383-404, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38339/aprendizagem-organizacional-e-formacao-de-gestores--como-aprendem-os-gestores-em-uma-industria-do-setor-petroquimico>. Acesso em: 18 mar. 2022.
- ANGELIM, G. P.; GUIMARÃES, T. A. The Potential for Organizational Learning and Management Quality: A Multi-Case Study on Brazilian Public Organizations. **Latin American Business Review**, v. 6, n. 2, p. 87-108, out. 2005. DOI: http://dx.doi.org/10.1300/J140v06n02_05.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 12-33. ISBN: 85-363-0425-1.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808724/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

AQUINO, G. M. **Percepção de justiça organizacional e de efetividade da gestão por competências por policiais federais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38910>. Acesso em: 02 ago. 2023.

ARGYRYS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory in action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

ARNÉGUY, E.; OHANA, M.; STINGLHAMBER, F. Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 5, p. 765-777, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0373>

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453, set./dez. 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>

BARROS, P. A. M.; FREITAS JÚNIOR, O. G.; CARVALHO, V. D. H. de; BRAGA, M. de M.; MEDEIROS, F. M. Impacto da pandemia de COVID-19 para as organizações empresariais brasileiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 37-55, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/59356>. Acesso em: 13 abr. 2022.

BASBETH, F.; RAZIK, M. A. B.; IBRAHIM, M. A. H. **PLS-SEM. A Step by Step Guide**, 2018.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. Chicago: University of Chicago Press, 1972.

BATTISTI, M.; BEYNON, M.; PICKERNELL, D.; DEAKINS, D. Surviving or thriving: the role of learning for the resilient performance of small firms. **Journal Of Business Research**, v. 100, p. 38-50, jul. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.006>.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M. Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. **Revista Universo Contábil**, v. 16, n. 1, p. 7-26, abr. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2020101>.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos.; MARQUES, L.; RESENDES, M. Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de educação e pesquisa em contabilidade**, Brasília, v. 11, ed. especial, p. 69-86, dez. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional Justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, Ct: Jaipress, 1986.

CAPRIOLI, K. C.; ARAUJO, B. F. V. B. de. A Relação entre o Comprometimento Afetivo e as Dimensões da Aprendizagem Organizacional. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 18, n. 3, p. 76–103, 2016. DOI: 10.20946/rad.v18i3.21453.

CASTRO, B. L. G. de; OLIVEIRA, J. B. B. de, MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>

CAVALCANTE, J. R.; SANTOS, A. C. C. dos; BREMM, J. M.; LOBO, A. de P.; MACÁRIO, E. M.; OLIVEIRA, W. K. de; FRANÇA, G. V. A. de. COVID-19 no Brasil: evolução da epidemia até a semana epidemiológica 20 de 2020. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, n. 4, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000400010>.

CERESA, C.; BAVARESCO, A. D.; VENTURINI, D. O.; MEA, L. G. T. D. Relação entre o sentimento de injustiça e comportamentos retaliatórios: estudo em uma instituição federal de ensino superior. **XVII SemeAd – Seminários em Administração**, p. 1-17, out. 2014. Disponível em: https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=691. Acesso em: 22 jul. 2023.

CHIN, W. W. How to Write Up and Report PLS Analyses. *In*: Esposito VINZI, V.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. (ed.). **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Areas**. Springer, Heidelberg, Dordrecht, London, New York, 2010. p. 655-690

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal Of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 224-242, jun. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01437720710755227>

COELHO, M. S. M. **Justiça Organizacional**: uma revisão de literatura. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Portugal, 2009. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/20358/3/Marta%20Sofia%20Coelho.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLE, M. S.; BERNERTH, J. B.; WALTER, F.; HOLT, D. T. Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. **Journal of Management**, v. 47, n. 3, p. 367-390, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00864.x>

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice

research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORRÊA, R.; RIBEIRO, H. C. M. Gestão nas organizações: tendências e perspectivas de novos paradigmas em tempo de pandemia. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, 2022. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1305>. Acesso em: 5 out. 2023.

CORREIA-LIMA, B. C.; LOIOLA, E.; PEREIRA, C. R.; COSTA, J. S.; LEOPOLDINO, C. B. O papel de suportes organizacionais na relação entre aprendizagem individual e organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 5, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG190016

CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 24-48, 2007. DOI: 10.5465/AMP.2007.27895338

CUCCHI, M. B.; BARCELLOS, P. F. P. O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras no setor metalmeccânico de Marau, RS, Brasil. **Revista Pensamento & Qualidade**, v. 33, n. 4, p. 97-122, 2018. DOI: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2018v33i4p97-122>

CUNHA, T. N. B. **O impacto da percepção de justiça organizacional e do locus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/26751>. Acesso em: 22 jul. 2023.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.

DAS, L.; PANIGRAHI, S.; MOHANTY, S. Impacto of organizational justice on organizational citizenship behavior: a study of education sector in Odisha. **Scientific Journals in Palaeontology and Egyptology**, v. 17, n. 6, p. 10346-10360, 2020. Disponível em: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/2657>. Acesso em: 12 fev. 2022.

DATA MPE BRASIL. **Plataforma online Data MPE Brasil**, 2023. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/industry/industria-metalurgica>. Acesso em: 10 ago. 2023.

DELFINO, I. A. DE L.; SILVA, A. B. DA. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no sebrae. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 95-111, 2013. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i2.1241>

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEUTSCH, M. Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? **Journal of social issues**, v. 31, n. 3, p. 137-149, 1975. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>

DEYREH, E. Effects of perceived selfishness among managers on organizational justice. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 390-393, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.128>

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999.

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. São Paulo, SP, 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/infografico/2023/infograficosMulheres2023.html>. Acesso em: 10 ago. 2023.

DIXON, N. M. **The organizational learning cycle: how we can learn collectively**. 2. ed. Gower, 1999.

DURANTE, D. G.; VELOSO, F. R.; MACHADO, D. Q.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: Revisão da produção científica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG190131

ERASLAN, I.; ALTINDAG, E. The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning. **International Journal Of Research In Business And Social Science (2147- 4478)**, v. 10, n. 1, p. 1-14, fev. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.962>.

EUZEBIO, U.; PAULINO, H. M.; CONCEIÇÃO, J. P. A. COVID-19 e artigo de opinião: uma proposta de sequência didática. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, p. 2462-2483, jan. 2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-168>

EVENSETH, L. L.; SYDNES, M.; GAUSDAL, A. H. Building organizational resilience through organizational learning: a systematic review. **Frontiers in Communication**, v. 7, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985. DOI: <https://doi.org/10.2307/258048>

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>

FOGAÇA, N.; COELHO, F. A. J.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, M. C.; TORRES, C. C. Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, p. 1-27, 2021. DOI: 10.1590/1678-6971/ eRAMG210108

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**. SAGE Publications, Inc., 1998. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781452225777>

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FORNO, G. M. B. dal; OLIVEIRA, J. M. de; ESTIVALETE, V. F. B.; MÜLLER, F. M. Cultura e aprendizagem organizacionais: explorando relações em uma organização pública. **Revista Alcance**, v. 25, n. 3/, p. 330, fev. 2019. DOI: [https://dx.doi.org/10.14210/alcance.v25n3\(set/dez\).p330-348](https://dx.doi.org/10.14210/alcance.v25n3(set/dez).p330-348).

FRANCO, D. S.; PAIVA, K. Justiça Organizacional e Comportamentos Retaliatórios: Como Jovens Aprendizes (Não) Se Posicionam? **Gestão & Planejamento**, v. 19, p. 331-349, jan. 2018. DOI: 10.21714/2178-8030gcp.v19.5166.

FRENCH, W. **The personnel management process**: Human resources administration. Boston: Houghton Mifflin, 1964.

GARVIN, D. A. **Learning in action**: a guide to putting the learning organization to work. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 78-91, 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Acesso em: 8 dez. 2021.

GELESKI, P.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Pessoas mais comprometidas aprendem mais? Survey em uma instituição pública. **Acta Scientiarum. Human And Social Sciences**, v. 38, n. 1, p. 1, 24 jun. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.4025/actascihumansoc.v38i1.27076>.

GEREMIA, H. C.; KANAN, L. A.; MARCON, S. R. A. Organizational justice, turnover & information technology professionals. **Psicología Desde El Caribe**, v. 35, n. 3, p. 224-241, abr. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.35.3.658.31>.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. **European Management Journal**. v. 15 n. 5, p. 575-583, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)

GOH, S. C.; ELLIOTT, C.; QUON, T. K. The relationship between learning capability and organizational performance. **The Learning Organization**, v. 19, n. 2, p. 92-108, mar. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09696471211201461>.

GOMES, T. C. **Justiça organizacional e estresse no trabalho**: um estudo com colaboradores do setor bancário de Santa Maria. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4664/GOMES,%20TARIZI%20CIOCCARI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 nov. 2022.

- GOMES, G.; WOJAHN, R. M. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (smes). **Revista de Administração**, v. 52, n. 2, p. 163-175, abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>.
- GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. de F. B.; RAMADAM, A. O. Justiça Organizacional: análise empírica da percepção de bancários do setor público e privado. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 1-13, 15 fev. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.10237>.
- GRASO, M.; GROVER, S. L. Organizational Justice Comes of Age: review of the oxford handbook of justice in the workplace edited by russell cropanzano and maureen ambrose. **Social Justice Research**, v. 30, n. 2, p. 181-190, 30 mar. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11211-017-0282-5>.
- GRASO, M.; CAMPS, J.; STRAH, N.; BREBELS, L. Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. **Journal of Vocational Behavior**, v. 116, artigo 103296, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.007>
- GREENBERG, J. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. **The Academy Of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 9, jan. 1987. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257990>.
- GREENBERG, J. Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. **Employee responsibilities and rights journal**, v. 6, n. 3, p. 249-256, set. 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF01419448>
- GREVE, H. R. Inter-organizational learning and social structure. **Organization Studies**, v. 26, n. 7, p. 1025-1047, jul. 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840605053539>
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento Organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- HAIR Jr., J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.
- HAIR Jr.; J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage publications; 2017.
- HAIR, J. F.; RINGLE, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European business review**, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019.
- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M.; DANKS, N. P.; RAY, S., ...; RAY, S. **Evaluation of reflective measurement models**. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook, p. 75-90, 2021.

- HAIR, J. F.; HOWARD, M. C.; NITZL, C. Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. **Journal of Business Research**, v. 109, p. 101-110, 2020.
- HANAFIAH, M. H. Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research. **International Journal of Analysis and Applications**, v. 18, n. 5, p. 876-889, 2020.
- HARTOG, D. N. D; BOON, C.; VERBURG, R. M.; CROON, M. A. HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. **Journal of management**, v. 39, n. 6, p. 1637-1665, set. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- HENDRI, Muhammad Irfani. The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. **International Journal Of Productivity And Performance Management**, [S.L.], v. 68, n. 7, p. 1208-1234, 25 jun. 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijppm-05-2018-0174>.
- HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-20. 2016.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **International marketing review**, 2016.
- HOMANS, G.C. **Social behavior: its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.
- HÖRBE, T. de A. N. **Aprendizagem organizacional, estrutura organizacional e estilo de liderança: o caso de uma empresa ganhadora do prêmio nacional da qualidade – PNQ**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4788>. Acesso em: 22 jul. 2022.
- HÖRBE, T. de A. N.; MOURA, G. L. de; MACHADO, E. C.; CAMPOS, S. A. P. de. Influência da estrutura organizacional na capacidade de aprendizado organizacional: o caso de uma fabricante mundial de veículos comerciais. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 2, p. 388-404, 29 jun. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/1983465931593>.
- HULT, G. T. M.; FERRELL, O. C. Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. **Journal Of Business Research**, v. 40, n. 2, p. 97-111, out. 1997. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963\(96\)00232-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963(96)00232-9).
- ISIDRO FILHO, A. I. Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Medida. Rio de Janeiro: **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.
- JANSSEN, O.; LAM, C. K.; HUANG, X. Emotional exhaustion and job performance: the moderating roles of distributive justice and positive affect. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 787-809, 2009. DOI: 10.1002/job.614

JEREZ-GÓMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; VALLE-CABRERA, R. Organizational learning and compensation strategies: evidence from the spanish chemical industry. **Human Resource Management**, v. 44, n. 3, p. 279-299, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20071>.

JESUS, R. G. de; ROWE, D. E. O. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **RAM - Revista de administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 172-200, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p172-200>.

JOSHI, A.; BHASKAR, P.; GUPTA, P. K. Indian economy amid COVID-19 lockdown: a prespective. **Journal Of Pure And Applied Microbiology**, v. 14, n. 1, p. 957-961, maio 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22207/jpam.14.sp11.33>.

JYOTHIBABU, C.; FAROOQ, A.; PRADHAN, B. B. An integrated scale for measuring an organizational learning system. **The Learning Organization**, v. 17, n. 4, p. 303-327, 2010. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ922551>. Acesso em: 22 jul. 2023.

KEBEDE, S.; WANG, A. Organizational justice and employee readiness for change: the mediating role of perceived organizational support. **Frontiers in Psychology**, v. 13, mar. 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>

KIM, D. H. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, n. 35, p. 37-50, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9850-4.50006-3>

KIM, H.; LEACH, R. B. Mitigating Burnout Through Organizational Justice: customer support workers ∴ experiences of customer injustice and emotional labor. **Management Communication Quarterly**, v. 35, n. 4, p. 497-517, 23 abr. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/08933189211012040>.

KLANOVICZ, M. P.; BUENO, D. B.; LARENTIS, F. Aprendizagem organizacional no contexto do *home office*: possibilidades e desafios. **XX Mostra de Iniciação Científica do Programa de Pós-Graduação em Administração** – UCS, 2020.

KLEIN, L. **A percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais**. 2017. Tese (Doutorado em Contabilidade e Finanças) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/57517>. Acesso em: 2 dez. 2021.

KLEIN, L.; COLAUTO, R. D. Percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 22, n. 3, p. 582-607, set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4066>

KORSGAARD, M. A.; SAPIENZA, H. J.; SCHWEIGER, D. M. Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. **Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 497–516, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00141-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00141-1)

LAMAS, Z. J.; GODOI, C. K. NARRATIVAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: o discurso dos gestores em uma IES. **Psicologia Argumento**, v. 25, n. 48, p. 85, 1 nov. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.7213/rpa.v25i48.20139>.

LANGEVIN, P.; MENDOZA, C. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 209-222, jun. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>

LEVENTHAL, G. S. **What should be done with equity theory?** New approaches to the study of fairness in social relationships. 1980. US: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

LLORIA, M. B.; MORENO-LUZON, M. D. Organizational learning: proposal of an integrative scale and research instrument. **Journal Of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 692-697, maio 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.029>.

LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional**. Santa Maria: Voix, 2018.

LOPES, L. F. D.; CHAVES, B. M.; FABRICIO, A.; ALMEIDA, D. M.; OBREGON, S. L.; LIMA, M. P.; SILVA, W. V.; CAMARGO, M. E.; VEIGA, C. P.; MOURA, G. L.; SILVA, L. S. C. V.; COSTA, V. M. F. Analysis of Well-Being and Anxiety among University Students. **Int. J. Environ. Res. Public Health**. v. 17, n. 3874, p. 1-23. 2020.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, v. 12, n. 3, p. 227-245, 1 jun. 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09696470510592494>.

LYMAN, B.; HORTON, M. K.; OMAN, A. Organizational learning during COVID-19: a qualitative study of nurses' experiences. **National Library of Medicine**, v. 30, n. 1, p. 4-14, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.13452>

MACEDO, A. B. R. de. **Estratégias defensivas no enfrentamento de percepções de justiça organizacional**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2015. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2295>. Acesso em: 21 jul. 2023.

MALEKI, H.; TAHERI, L.M. Organizational justice: from theory to practice. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v. 2, n. 10, p. 10118-10123, 2012. Disponível em: [https://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%20\(10\)10118-10123,%202012.pdf](https://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%20(10)10118-10123,%202012.pdf). Acesso em: 3 nov. 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. Ambiguity and Choice in Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 84, p. 765-767, 1976.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances In Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, maio 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1523422303005002002>.

MASTERSON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; SUSAN, M. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000. DOI: 10.2307/1556364

MATIAS, A. B. **Características do trabalho e saúde mental de docentes de uma universidade pública**: um estudo de métodos mistos. 2021. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5137/tde-18042022-110401/pt-br.php>. Acesso em: 22 jul. 2023.

MCSHANE, S. L. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional**: o impacto dos valores e da justiça. 2003. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF. 2003.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C. R.; TAMAYO, A.; PAZ, M. das G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: Saúde e Vida**, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 117-135, jun. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-6552004000200007>.

MIRANDA, R. L. de; PEREIRA, P. E. J.; CARVALHO, A. R. M. de; CARVALHO, L. C. de. Justiça organizacional, estresse e o conflito trabalho – família: os efeitos da tríade em uma Prefeitura do Sul do Brasil. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 01-16, jan./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-16.1405>

MIYAZAKI, F. R. et al. Práticas de aprendizagem organizacional: estudo de casos múltiplos em empresas de consultoria na cidade de são paulo. **Revista Pensamento & Qualidade**, v. 34, n. 3, p. 125-145, 2019. DOI: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2019v34i3p125-145>

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845-855, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

MORAES, F. V.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 2, p. 164-189, 5 ago. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1066>.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C.; GRZYBOVSKI, D. The interorganizational level in the learning continuum: analytic conceptual scheme. **International Business Research**, v. 8, n. 4, mar. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n4p94>.

NAOT, Y. B-H.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. Discerning the quality of organizational learning. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 451-472, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507604048273>

NASCIMENTO, D. M. V.; MORAES, I. C. Um olhar teórico sobre os processos de aprendizagem organizacional e a possibilidade de sua relação com a mudança estratégica nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 105-117, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6798/um-olhar-teorico-sobre-os-processos-de-aprendiz--->. Acesso em: 03 maio 2022.

NERY, V. de F.; NEIVA, E. R.; MENDONÇA, H. The changing contexto and the organizational justice impacto n the employee Well-Being. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 26, n. 65, p. 317-324, set./dez. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272665201609>

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage. 2003.

NEVES, E. O.; STEIL, A. V. Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 708-728, dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9260915>.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395112602>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ODELIUS C. C.; RABELO dos S. A. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 226-242, 2008. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/673>. Acesso em: 15 jul. 2022.

OH, S. Y. Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 313-331, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>

OHANA, M. A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment. **Personnel Review**, v. 43, n. 5, p. 654-671, 2014. DOI: [10.1108/pr-05-2013-0073](https://doi.org/10.1108/pr-05-2013-0073)

OPAS. **Organização Pan-Americana da Saúde**, 2023. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 10 ago. 2023.

- ORTH, D.; SCHULDIS, P. M. Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. **The Learning Organization**, v. 28, n. 6, p. 509-522, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2020-0130> 2021
- OSWICK, C.; ANTHONY, P.; KEENOY, T.; MANGHAM, I. L.; GRANT, D. A Dialogic Analysis of Organizational Learning. **Journal Of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 887-902, set. 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00209>.
- PAN, X.; CHEN, M.; HAO, Z.; BI, W. The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. **Frontiers in Psychology**, v. 8, p. 1-16, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- PARK, S.; KIM, E. Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective. **European Journal of Training and Development**, v. 39, n. 9, p. 769-797, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2015-0042>
- PARKER, R. J.; KOHLMAYER III, J. M. Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. **Accounting organizations and society**, v. 30, n. 4, p. 357-369, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.001>
- PEDRON, H. A.; TORRES, C. V.; NASCIMENTO, T. G. Os Policiais foram alocados com justiça? A percepção de justiça organizacional sobre a alocação funcional de Agentes e Escrivães da Polícia Civil do Distrito Federal. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública**, v. 10, n. 2, p. 1-13, 18 jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.29377/rebsp.v10i2.270>.
- PETERSON, P. B. S. A. M. Training and development: the views of Henry I. Gantt (1861-1919). **Advanced Management Journal**, v. 52, n. 1, 1987.
- POOLE, W. L. Organizational justice as a framework for understanding unionmanagement relations in education. **Canadian Journal of Education**, v. 30, n. 3, p. 725-748, 2007. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ780801>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- PRESKILL, H.; TORRES, R. T. Papel do inquérito de avaliação na criação de organizações de aprendizagem. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. T. **Learning Organization: the competitive advantage of the future**. London: Pretence Hall, 1997.
- QADRI, U. A.; GHANI, M. B.; PARVEEN, T.; LODHI, F. A. K.; KHAN, M. W. J.; GILLANI, S. F. How to improve organizational performance during Coronavírus: A serial mediation analysis of organizational learning culture with knowledge creation. **Knowledge and Process Management**, v. 28, p. 141-152, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1663>
- RAWLS, J. **A Theory of Justice**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.
- RAWLS, J. **Uma teoria da justiça**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 209-241, maio/ago. 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65522002000200012>

RÊGO, M. C. B. **Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional**: um estudo multinível. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_d1736647a7e70822f91466c2b32e91cb. Acesso em: 15 jul. 2022.

RENDER, B.; STAIR, R.; HANNA, M. E. **Análise quantitativa para administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 4**. GmbH: SmartPLS, 2022. Available in: <https://www.smartpls.com>.

ROCH, S. G.; SHANOCK, L. R. Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. **Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 299–322, 2006. DOI: 10.1177/0149206305280115

ROSSATO, V. P. **Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional**: uma análise à luz da confiança interpessoal e justiça organizacional. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/24581>. Acesso em: 22 maio 2023.

SANTI, D. G. de; STRASSBURG, U.; TOIGO, L. A. Justiça organizacional e suas dimensões: uma revisão sistemática de literatura nacional e internacional. **IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade – AdCont**, 2018.

SANTOS, D. L. dos. **Análise da relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional: um estudo em uma organização hospitalar**. 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, 2009.

SAPKOTA, S. P. Impact of organizational justice on Job performance in Nepalese Quality Assurance Accredited (QAA) College. **Nepalese Journal of Management Research**, v. 1, p. 63–69, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3126/njmgtr.v1i0.37324>

SCHILLING, J. KLUGE, A. Barriers to organizational learning: an integration of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 3, p. 337-360, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>

SCHRIESHEIM, C. A.; CASTRO, S. L.; COGLISER, C. C. Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic

Practices. **Leadership Quartely**, v. 10, n. 1, p. 63-113, 1999. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)

SCHUSTER, M.; DIAS, V.; BATTISTELLA, L. O estudo da justiça organizacional: implicações na saúde individual e organizacional. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, v. 13, n. 1, p. 28-38, mar. 2014. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1645-44642014000100004&lng=pt&nrm=i. Acesso em: 23 jul. 2020.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização que aprende**. 21. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SHEERAZ, M. I.; AHMAD, U. N. U.; ISHAQ, M. I.; SARFRAZ, M.; NOR, K. M. The research on organizational justice in Scopus Indexed Journals: a bibliometric analysis of seven decades. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647845>

SHRESTHA, N. Factor analysis as a tool for survey analysis. **American Journal of Applied Mathematics and Statistics**, v. 9, n. 1, p. 4-11, 2021.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal Of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434-443, jun. 1997. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>.

SOPER, D. S. **A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models** [Software], 2022. Disponível em: <https://www.danielsoper.com/statcalc>. Acesso em: 04 maio 2022.

SOUSA, I. F. de; MENDONÇA, H. Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 4, p. 499-508, dez. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-37722009000400005>.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84075>. Acesso em: 22 set. 2022.

STOTHARD, C. The army learning organisation questionnaire: developing a valid and reliable measure of learning. **Australian Government**, jul. 2014. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/tr/ADA611056>. Acesso em: 21 jul. 2023.

SWALHI, A.; ZGOULLI, S; HOF AIDHLLAOUI, M. The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 4, p. 542-559, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TASIC, J.; AMIR, S.; TAN, J.; KHADER, M. A multilevel framework to enhance organizational resilience. **J. Risk Res**, v. 23, p. 713–738, 2020. DOI: 10.1080/13669877.2019.1617340

TEARE, R.; MONK, S. Learning from change. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 14, n. 7, p. 334-341, 2002. DOI: 10.1108/09596110210440620

TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. Development of a measure for the Organizational Learning construct. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 2, p. 175-218, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40398581>. Acesso em: 15 nov. 2022.

THIBAUT, J.; WALKER, L. **Procedural justice: a psychological analysis**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975. Disponível em: <https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2648&context=dlj>. Acesso em: 15 maio 2022.

TOHIDI, H.; SEYEDALIAKBAR, S. M.; MANDEGARI, M. Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. **Journal Of Enterprise Information Management**, v. 25, n. 3, p. 219-245, 13 abr. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410391211224390>.

TRAN, T. B.; CHOI, S. B. Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. **Journal of Pacific Rim Psychology**, jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>

TYLER, T.R. The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model. **Journal of Personality & Social Psychology**, v. 57, p. 830-838, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830>

ÜNAL, A.; ATES, A. Mediating role of Organizational learning mechanisms in teacher behavior. **Research In Pedagogy**, v. 12, n. 1, p. 45-59, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5937/istrped2201045u>.

USMANI, S.; JAMAL, S. Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. **Review of Integrative Business & Economics Research**, v. 2, n. 1, p. 351-383, 2013. Disponível em: http://sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber_k13-103_351-383.pdf. Acesso em: 23 mar. 2022.

VAN DEN BRINK, M. Reinventing the wheel over and over again. Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 39, n. 4, p. 379-393, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2019-0249>

VELAVAN, T. P.; MEYER, C. G. The COVID-19 epidemic. **Tropical Medicine and International Health**, v. 25, n. 3, p. 278-280, mar. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/tmi.13383>

VESCO, D. G. dal; BEUREN, I. M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, set. 2016. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>

WAHDA; MURSALIM; FAUZIAH; ASTY. Extra-role behavior improvement model: organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 12, p. 1-12, 2020. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>

WALUMBWA, F. O.; CROPANZANO, R.; HARTNELL, C. A. Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: a test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, p. 1103-1126, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.611>

YANG, S.; FANG, S.; FANG, S.; CHOU, C. Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: the ambidexterity perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 346-358, fev. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.007>.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2016.

YORKS, L.; NEUMAN, J. H.; KOWALSKI, D. R.; KOWALSKI, R. Lessons Learned From a 5-Year Project Within the Department of Veterans Affairs. **The Journal Of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 3, p. 352-372, set. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0021886307301431>.

ZARIFE, P. de S. Percepção de justiça organizacional de trabalhadores de Call center. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 5, n. 1, p. 1, 27 jun. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.22567/rep.v5i1.283>.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, jun. 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PARTE I – QUESTIONÁRIO DE DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

1 IDADE 1 () até 30 anos 2 () entre 31 a 40 anos 3 () entre 41 a 50 anos 4 () entre 51 a 60 anos 5 () mais de 61 anos	2 GÊNERO 1 () Feminino 2 () Masculino	3 ESTADO CIVIL 1 () Solteiro(a) 2 () Casado(a) ou em união estável 3 () Viúvo(a) 4 () Separado/divorciado(a)
4 ESCOLARIDADE 1 () Ensino fundamental 2 () Ensino Médio 3 () Ensino Superior 2 () Especialização 3 () Mestrado 4 () Doutorado 5 () Pós-doutorado	5 TEMPO DE EMPRESA 1 () menos de 6 meses 2 () de 6 meses a 1 ano 3 () de 1 a 2 anos 2 () de 2 a 5 anos 3 () de 5 a 10 anos 4 () de 10 a 15 anos 5 () de 15 a 20 anos 6 () mais de 20 anos	6 SALÁRIO 1 () até R\$ 1.500,00 2 () de R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00 3 () de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00 4 () de R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00 5 () de R\$ 7.001,00 a R\$ 10.000,00 6 () acima de R\$ 10.000,00
7 CARGO 1 () Auxiliar 2 () Assistente 3 () Operador 4 () Profissional	5 () Técnico 6 () Líder 7 () Analista 8 () Analista Sênior	9 () Especialista 10 () Supervisor 11 () Gerente 12 () Diretor 13 () outro: _____
8 SETOR 1 () Financeiro 2 () Qualidade & TI 3 () Gestão de Projetos 4 () Sistemas de Gestão 5 () Melhoria contínua 6 () Engenharia industrial	7 () Ferramentaria 8 () Logística Interna 9 () PPCPM 10 () Almoxarifado 11 () Pesquisa & Desenvolvimento 12 () Compras	13 () Recursos Humanos 14 () Manutenção 15 () Transporte e Expedição 16 () outro: _____

PARTE II – ESCALA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (OLS)

Fonte: Goh e Richards (1997), validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2005)

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 5, conforme abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

9	Na organização em que trabalho os funcionários têm, frequentemente, oportunidade de conversar com outros funcionários sobre experiências de trabalho bem sucedidas.	1	2	3	4	5
10	Existe ampla aceitação e comprometimento dos funcionários para o alcance da missão na organização.	1	2	3	4	5
11	Os funcionários podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho.	1	2	3	4	5
12	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização.	1	2	3	4	5
13	As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os funcionários a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.	1	2	3	4	5
14	Os novos funcionários desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado.	1	2	3	4	5
15	Nesta organização os gestores aceitam mudanças e novas ideias.	1	2	3	4	5
16	Os gestores desta organização encorajam os funcionários a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.	1	2	3	4	5
17	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os funcionários.	1	2	3	4	5
18	Ideias inovadoras que funcionam são frequentemente recompensadas pela organização.	1	2	3	4	5
19	Gestores e funcionários desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.	1	2	3	4	5
20	Na organização em que trabalho, as novas ideias dos funcionários são levadas a sério pelos dirigentes.	1	2	3	4	5
21	Os gestores desta organização frequentemente envolvem os funcionários em decisões importantes.	1	2	3	4	5
22	Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização.	1	2	3	4	5
23	Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.	1	2	3	4	5
24	Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações.	1	2	3	4	5
25	Nesta organização os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades.	1	2	3	4	5
26	Os funcionários desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada.	1	2	3	4	5
27	Os funcionários têm oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
28	A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os funcionários se identificam.	1	2	3	4	5
29	Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por funcionários de distintas áreas ou setores.	1	2	3	4	5

PARTE III – ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL (EPJO)

Fonte: Mendonça et al. (2003)

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 5, conforme abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

30	Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.	1	2	3	4	5
31	Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	1	2	3	4	5
32	A minha empresa dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	1	2	3	4	5
33	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	1	2	3	4	5
34	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	1	2	3	4	5
35	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	1	2	3	4	5
36	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
37	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	1	2	3	4	5
38	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	1	2	3	4	5
39	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	1	2	3	4	5
40	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	1	2	3	4	5
41	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
42	Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial.	1	2	3	4	5
43	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	1	2	3	4	5
44	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	1	2	3	4	5
45	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	1	2	3	4	5
46	Na minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
47	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	1	2	3	4	5
48	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos chefes.	1	2	3	4	5
49	O meu chefe oferece justificativa adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.	1	2	3	4	5

**PARTE IV – ESCALA DE IMPACTO NAS ROTINAS DE TRABALHO DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19**

Fonte: elaborado pela autora

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 5, conforme abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Considerando as rotinas do trabalho, no período da pandemia, avalio que:

50	Os meus superiores se preocuparam com o acompanhamento das minhas atividades.	1	2	3	4	5
51	Considerando o meu grupo de trabalho, as decisões tomadas pela empresa sobre a rotina e a divisão de atividades foram igualitárias.	1	2	3	4	5
52	Foi possível o compartilhamento de informações e conhecimentos com meus colegas.	1	2	3	4	5
53	Tive a possibilidade de compartilhar e receber informações dos meus superiores.	1	2	3	4	5
54	Recebi <i>feedbacks</i> constantes dos meus superiores.	1	2	3	4	5
55	Gostei das mudanças que aconteceram em relação as minhas atividades.	1	2	3	4	5
56	Gostaria que as mudanças em relação às atividades de trabalho que ocorreram no período da pandemia se mantivessem.	1	2	3	4	5

ANEXOS

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Título do estudo: Aprendizagem organizacional e justiça organizacional: perspectivas desta relação.

Pesquisador responsável: Prof.^a Dr.^a Luciana Davi Traverso

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone e endereço postal completo: (55) 98166-1576; (55) 3217-8225. Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4312, 97105-970 - Santa Maria/RS. E-mail: luciana.traverso@ufsm.br

Local da coleta de dados: Indústria A

Eu, Luciana Davi Traverso, responsável pela pesquisa Aprendizagem organizacional e justiça organizacional: perspectivas desta relação, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se analisar a relação entre as dimensões de justiça organizacional com as dimensões de aprendizagem organizacional sob a perspectiva dos funcionários do setor administrativo de uma indústria da região noroeste do Rio Grande do Sul. Acreditamos que ela seja importante porque esta pesquisa busca ampliar a compreensão sobre os fatores que influenciam a ocorrência da aprendizagem organizacional e dos elementos que contribuem para que os funcionários tenham a percepção de justiça no ambiente de trabalho. Além de contribuir, de forma teórica e prática ao analisar a relação entre essas duas temáticas. No meio acadêmico, a pesquisa enriquece a literatura, por fazer uma análise de dois temas importantes no comportamento organizacional: aprendizagem organizacional e justiça organizacional. A contribuição prática desse estudo se justifica pelos resultados que irá gerar para as organizações sobre as práticas de gestão de pessoas, redirecionando seus esforços para o desenvolvimento e manutenção de um ambiente de trabalho que favoreça a aprendizagem organizacional, bem como a percepção de justiça

organizacional, podendo com isso contribuir para o desempenho e competitividade das organizações. Para o desenvolvimento deste estudo será feita uma pesquisa de caráter descritivo, abordagem quantitativa e com estratégia *survey*. Sua participação constará em responder um questionário estruturado, através do *Google Forms*.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

A participação neste projeto pode envolver riscos mínimos, tais como cansaço ou constrangimento ao responder o questionário. Caso isso se manifeste, o participante poderá desistir de seu envolvimento no projeto. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Não há benefícios imediatos decorrentes de sua participação neste estudo, no entanto, para a área acadêmica esta é uma pesquisa que contribui por apresentar uma relação pouco explorada de dois temas, e para a empresa possibilita uma visão por parte dos seus colaboradores sobre o ambiente de trabalho e oportuniza melhorias com base nos achados do estudo.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão; bem como tem direito ao acesso aos resultados obtidos a partir desta pesquisa.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.


Autorização

Eu, [nome completo do voluntário], após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e

da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foime entregue.

Santa Maria (RS), __ de _____ de 2022.

Assinatura do(a) voluntário(a)

Documento assinado digitalmente
 **LUCIANA DAVI TRAVERSO**
Data: 04/08/2022 13:49:21-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Assinatura da responsável pela obtenção do TCLE

ANEXO B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Título do projeto: Aprendizagem organizacional e justiça organizacional

Pesquisador responsável: Prof.ª Dr.ª Luciana Davi Traverso

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone para contato: (55) 98166-1576; (55) 3217-8225. Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4312, 97105-970 - Santa Maria/RS. E-mail: luciana.traverso@ufsm.br

Local da coleta de dados: Indústria A

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário e entrevista na indústria A, no período de agosto a outubro de 2022.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), sala 4312, 97105-970 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Prof.ª Dr.ª Luciana Davi Traverso. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em/...../....., com o número de registro Caae

Santa Maria, 04 de agosto de 2022.

 Procedimento de assinatura digitalizado de
LUCIANA DAVI TRAVERSO
Data: 07/08/2022 13:04:25 -0300
No Registro em PPA L.141/2014 (LEI)

Prof.ª Dr.ª Luciana Davi Traverso

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM – CEP da UFSM
Av. Roraima, n. 1000 - Prédio da Retoria, 7º andar, sala 725 - bairro Camobi - Santa Maria/RS - CEP 97.105-900
Telefone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com - Web: www.ufsm.br/pro-reitorias/prpgp/cep/

ANEXO C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Eu, Mathias Melchior, abaixo assinado, responsável pela [REDACTED] autorizo a realização do estudo Aprendizagem Organizacional e Justiça Organizacional, a ser conduzido pelas pesquisadoras Luciana Davi Traverso e Joice Beatriz Bock de Oliveira.

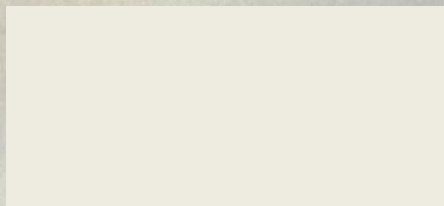
Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria, dia 27 de junho de 2022.

Mathias Melchior

Assinatura e carimbo do responsável institucional



ANEXO D – CARTILHA DE BENEFÍCIOS



Cartilha de benefícios

Sumário

Transporte	04
Alimentação	04
Cafeteria	06
Assistência Médica	06
Assistência Medicamento	08
Assistência Odontológica	09
Assistência Odontológica CLIDEC	10
Assistência Óculos e lentes	11
Auxílio Educacional	
Ensino Técnico e Superior	11
Auxílio Educacional	
Pós-graduação, mestrado e doutorado	12
Auxílio Escola	12
Programa de participação nos lucros e resultados	13
Associação Recreativa	14
Biblioteca	14
Tabela amigos Chevrolet	15
Clube de Vantagens	15
Kit bebê	16
Empréstimo Consignado	17
Empréstimo Funda	17

ANEXO E – PROGRAMA IDEIA & CONEXÃO



ANEXO F – GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO ONLINE



Para a pessoas e tecnologia estão sempre conectados. A reputação, credibilidade e bem-estar dos colaboradores são essenciais para nós. O respeito, a integridade, a ética e a saúde das pessoas são compromissos da nossa empresa em todas as nossas relações.

No meio digital, não poderia ser diferente. Por isso, criamos este Guia de Boas Práticas de Comunicação Online para nortear nossas relações no meio digital, um ponto de atenção na Era da Informação que vivemos.

Curta e compartilhe este manual com seus colegas de trabalho!



1 - Respeito acima de tudo

O respeito deve estar acima de tudo!

Respeite as pessoas, as diferenças e as opiniões. Não importa a raça, cor, credo, orientação sexual, condição física, estado civil, nacionalidade ou qualquer outra característica, diga não à discriminação e preconceito!

2 - Meios de Comunicação Internos

E-mail



a. Quando devo enviar um e-mail?

Sempre que o assunto deve ser tratado oficialmente e precisa ser registrado. Ele é a nossa plataforma corporativa e oficial; traz confidencialidade e segurança. Os e-mails ficam salvos e registrados, sendo assim um meio confiável de comunicação com formalidade.

b. Como escrever um bom e-mail?

No campo assunto, aborde o principal motivo do contato. Não esqueça de preencher. Mantenha uma linha de raciocínio lógico, sendo objetivo. Evite ao máximo os erros de português. Pontos de atenção no momento da criação do e-mail:

- Leitura atenciosa;
- Sinceridade;
- Raciocínio lógico;
- Respostas lógicas;
- Veracidade;
- Pontuação correta;
- Evitar abreviações;
- Formalidade na escrita.

Lembre-se que enviar um e-mail não é garantia de comunicação eficaz. Todo o assunto prioritário que necessitar atenção especial, pode ser tratado por outros meios. Agilize o processo, pois muitas vezes são enviados vários e-mails discutindo sobre um tema, que podem ser resolvidos de forma rápida através de um simples telefonema ou pessoalmente.

c. Opções "Responder a todos" e "Com Cópia"

Mandar um e-mail para quem não deveria recebê-lo pode, no mínimo, incomodar. Você desperdiçará o tempo do outro com uma comunicação irrelevante para ele.

No entanto, se a sua mensagem é sigilosa ou aborda um assunto sensível para algumas pessoas da empresa, as consequências do seu engano podem ser mais sérias. Em qualquer caso, é preciso ter cuidado.

Procure mencionar no campo "Para" somente as pessoas encarregadas das ações, ou diretamente envolvidas no assunto do e-mail.

O campo "Cc" deve ser utilizado somente para incluir as pessoas que REALMENTE

precisam ficar sabendo do assunto que está sendo tratado no e-mail. Você ainda pode utilizar o "Cco" quando o e-mail for enviado para vários colegas ao mesmo tempo, assim evitará que alguém responda de forma errônea para todos, gerando e-mails desnecessários.

Atenção! Não utilize o campo "Cc" para escalonamentos desnecessários.

SEMPRE QUE FOR ESCALONAR ALGO, PERGUNTE-SE:

Tenho certeza de que a pessoa recebeu e entendeu a comunicação/solicitação que fiz?

A solicitação que eu fiz foi feita somente por e-mail ou me preocupei em ligar e explicar melhor o assunto para a pessoa envolvida?

Eu acompanhei o andamento da minha solicitação com a pessoa após ter pedido?

Se alguma destas respostas for "NÃO", não escalone, tente resolver!

d. Como utilizar a agenda do Outlook?

A agenda do Outlook é uma excelente ferramenta para nos ajudar na organização das reuniões e responsabilidades do dia a dia na nossa empresa.

Dicas para o bom uso:

- Responda sempre os compromissos enviados para você de acordo com a sua disponibilidade;
 - Não marque mais de um compromisso no mesmo horário.
 - Ao receber um convite no mesmo horário que você já possui outro compromisso, proponha um novo horário para o colega que enviou o convite para você.
 - Caso não possa participar, recuse o convite explicando e justificando a sua falta.
- Tenha atenção em responder a todos os seus compromissos para que a pessoa que enviou saiba se poderá contar com a sua presença ou não!

2 - Meios de Comunicação Internos

Whatsapp



a. Podemos utilizar o WhatsApp no local de trabalho?

Sim, podemos utilizar com cautela e de preferência seguindo as boas práticas que estão descritas abaixo. O Whatsapp é um excelente canal de comunicação, ágil e prático, quando utilizado da maneira correta.

b. Posso criar um grupo com a minha equipe?

Sim, os grupos podem facilitar e otimizar a comunicação entre o time, reunindo toda equipe em um mesmo canal. Porém, procure não incluir em grupos de WhatsApp pessoas de turnos diferentes, uma vez que mensagens fora do horário de expediente podem incomodar. Os horários de trabalho e descanso devem ser respeitados.

É importante para o trabalhador que está fora da [] em momento de repouso, saber que pode e deve se desconectar do trabalho.

c. Posso enviar mensagens referentes a assuntos de trabalho fora do horário de expediente?

Não recomendamos que você trate de assuntos profissionais da [] via WhatsApp fora do horário de expediente. Fora do horário o uso do celular pessoal deve ser apenas particular e não profissional. Caso o celular seja corporativo, ele pode ser desconectado.

d. E se eu receber mensagens sobre trabalho fora do meu horário?

Caso receba mensagens de trabalho fora do seu horário de trabalho, você não possui a obrigação de respondê-las ou mesmo lê-las naquele momento. Você pode inclusive responder educadamente à pessoa solicitante, que verificará o assunto assim que estiver em seu horário de expediente.

Reforçamos, que os horários de repouso e as férias devem ser respeitados.

Sempre que enviar uma mensagem via WhatsApp, aguarde a resposta. Visualizar sua mensagem não significa que a pessoa está disponível para responder naquele momento.

Se você for acionado de forma recorrente fora do seu horário de trabalho, fique à vontade para denunciar esta conduta em nosso Canal de Ética.

e. Posso exigir a instalação do aplicativo?

Não, nenhum funcionário é obrigado a instalar o WhatsApp ou qualquer outro tipo de aplicativo de mensagens.

Nos casos em que nem todos possuem WhatsApp, é importante para os líderes e demais gestores que façam a comunicação com a equipe por outros meios, deixando o WhatsApp apenas como alternativa residual.

f. Posso falar de assuntos não relacionados aos grupos de trabalho?

O que vale nesse caso é o bom senso. As mensagens informais são permitidas desde que não sejam ofensivas para nenhum público. Por fim, não se esqueça: política, religião, futebol, comentários sexistas e outros temas são assuntos não recomendados nos grupos criados para fins de trabalho. Não seja o disseminador desses temas e/ou banalidades.

g. WhatsApp nas férias

Os funcionários que estão em férias e/ou benefício previdenciário devem ser retirados dos grupos profissionais, enquanto perdurar os afastamentos; O colaborador é livre para comunicar seu afastamento no grupo e se retirar, ou, apenas silenciar, caso não queira sair. Ao retornar, pode solicitar o reingresso no grupo.

h. Conteúdo das mensagens.

O conteúdo das mensagens deve ser coerente, seguindo um nível de maturidade e respeito a todos, havendo cordialidade e compromisso com conteúdo disseminado entre os grupos.

Elogie em público e cobre em particular. Não utilize os grupos de WhatsApp para fazer cobranças, ou conferência de pendências, procure conversar diretamente com o responsável.

Lembre-se que uma mensagem solta e sem direcionamento em um grupo pode não ser compreendida da forma como você espera.

Cuidado com as interpretações equivocadas (em mensagens de texto, não é possível saber o tom de uma palavra).

i. Posso compartilhar o conteúdo corporativo para terceiros via WhatsApp?

Não. Os assuntos corporativos devem ser mantidos na esfera corporativa. O compartilhamento do conteúdo disponível em nossos canais internos pode se tornar um grande problema. Para evitar complicações, é importante saber filtrar as mensagens e jamais disseminar dados sigilosos da empresa.

É importante saber que os dados da empresa, assim como os demais colegas, são protegidos pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que prevê sanções para quem violar o dever de sigilo.

Em caso de dúvidas, consulte o "Código de Conduta" da

j. Assuntos urgentes podem ser tratados via WhatsApp?

Ninguém é obrigado a responder mensagens no mesmo momento que for lida, portanto, ficar cobrando respostas é falta de bom senso. Realizamos inúmeras atividades diárias que nos impossibilitam de responder imediatamente, como dirigir, conversar com outras pessoas e a realização de outras demandas do nosso trabalho.

Se for urgente, faça uma ligação telefônica ou procure o colega pessoalmente, sempre respeitando o horário de trabalho.

k. Ligações via WhatsApp e envio de áudios.

Caso se trate de um assunto extenso, complexo e que demandará mais tempo, escolha fazer uma ligação telefônica ou até mesmo agendar um momento com a pessoa responsável.

Em grupos ou mensagens particulares, prefira mensagens de texto. Se for necessário enviar áudio, o ideal é, que as mensagens de voz sejam curtas, concisas e reservadas para situações em que é mais fácil falar do que digitar.

O WhatsApp pode ser um importante aliado no seu trabalho se utilizado de maneira estratégica e profissional. Vale lembrar que todas as mensagens trocadas no aplicativo ficam armazenadas no celular de cada participante da conversa.

2 - Meios de Comunicação Internos

Microsoft Teams



a. Canal Oficial de Comunicação

O Teams é o nosso canal oficial de comunicação instantânea interna. Todos os computadores possuem este aplicativo, permitindo contato com todos os contatos internos que tenham e-mail corporativo.

b. Ligações via Teams

O ideal é sempre mandar uma mensagem antes de ligar diretamente ao colega. Ele pode estar ocupado ou então participando de outras reuniões, não podendo atender no momento.

c. Boas práticas em reuniões

Evite atrasos, respeite os horários agendados, de início, quanto de término.

Sempre que entrar em uma reunião, verifique se o seu microfone está no mudo, assim você não atrapalhará o andamento da reunião. Quando houver a possibilidade procure entrar com a câmera ligada para que as pessoas visualizem a sua presença.

O chat da reunião pode ser usado para tirar dúvidas com o mediador ou quem está com a palavra.

No chat particular, responda as mensagens recebidas assim que for possível.

Lembre-se, no meio digital é muito fácil perdermos o foco nas reuniões. Não participe de duas ou mais reuniões ao mesmo tempo. Se a sua presença foi solicitada, é porque você é importante naquele contexto.

2 - Meios de Comunicação Internos

Ramais



Seja simpático, educado e objetivo. Saiba com quem e o que deseja falar no momento da ligação. Ao atender o telefone, identifique-se e procure falar a sua área. Os contatos podem ser encontrados em nossa intranet no aplicativo SIC, no cabeçalho.

GUIA DE BOAS PRÁTICAS

2 - Meios de Comunicação Internos

Informativos e demais comunicados



a. Como fico por dentro das notícias?

Através dos nossos canais oficiais de comunicação:

- **Banner Intranet:** Neste canal divulgamos assuntos gerais e abrangentes a toda empresa. Está disponível em nosso 'site' interno.
- **TVs Corporativas:** Temos TVs Corporativas em 3 pontos da nossa empresa: Portaria, catracas e restaurante. Fique atento às notícias!
- **E-mail Corporativo:** No e-mail corporativo você receberá todos os comunicados relacionados a notícias, projetos, informativos e novidades. Sempre leia os e-mails enviados pela

- **Mural:** Disponível em uma área comum, próxima ao restaurante. Neste canal você encontrará duas seções, uma para comunicados oficiais (informativos semanais da nossa empresa) além de comunicados pontuais e outro espaço disponível para os colaboradores utilizarem como classificados e demais informações.

- **Grupo de WhatsApp para gestores:** Os gestores recebem no grupo "Papo Cabeça" todos os comunicados em primeira mão e tem o papel de compartilhar com os membros da equipe. Desta forma, caso você tenha alguma dúvida pode entrar em contato diretamente com o seu Líder/Analista Sr./Supervisor.

b. Posso compartilhar comunicados/informativos/informações internas com meus colegas?

Sim, deve. Os comunicados recebidos pelos canais oficiais da empresa podem ser compartilhados com as demais equipes e colegas.

3 - Meios de Comunicação Externa

Redes Sociais



Você, colaborador, faz parte de [] por isso, sua atuação nas redes sociais influencia diretamente na credibilidade quando usa a nossa marca.

Você pode compartilhar todas as publicações que publicamos em nossos canais oficiais, o seu apoio fortalece e divulga a nossa marca, criando ainda mais o senso de pertencer ao negócio, gerando credibilidade e aceitação em meio as redes sociais.

Quando falamos especificamente na plataforma Instagram/Stories, sempre que postar um stories relacionado a [] não esqueça de marcar o nosso @, assim podemos repostar a sua publicação. Isso ajudar a aumentar o engajamento da nossa marca empregadora.

4- Comunicação

Dê retorno



Quando somos procurados de alguma maneira, é sinal de que somos importantes para alguém, por isso, é de extrema importância retribuirmos a mesma atenção e o mesmo respeito. A sensação que temos quando somos deixados de lado, é que o nosso atendimento/solicitação não está sendo o importante. Assim, não podemos dar retorno um mês depois para saber qual era a sua necessidade.

Precisamos nos conscientizar que não podemos deixar uma pessoa sem resposta, isso é sinal de que não estamos preocupados com suas necessidades. É importante lembrar que também precisamos de ajuda para dar andamento ao nosso trabalho e não devemos fazer com o nosso colega, o que não queremos que façam conosco. O sucesso nas relações profissionais está em ser justo e proativo mantendo uma boa comunicação.

Nós temos um Canal de Ética!



O Canal de Ética [redacted] foi desenvolvido para que os colaboradores possam informar qualquer prática negativa dentro da empresa, denunciar ilegalidades ou realizar reclamações.

Na comunicação podemos denunciar mensagens fora de horário de trabalho, abuso verbal, palavras de baixo calão, assédio moral e sexual através das mensagens, e demais comportamentos que ferem nossas normas de conduta.

As denúncias podem ser feitas pelo telefone [redacted] ou pelo site

Falar é a melhor solução, anonimato e sigilo garantidos!

ANEXO G – PROCEDIMIENTO INTERNO CORONAVÍRUS

PROCEDIMIENTO INTERNO
CORONAVÍRUS

Sumário	
1. INTRODUÇÃO	3
2. OBJETIVOS	3
3. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS PARA 2019-NCOV	4
3.1 Caso suspeito de doença pelo Coronavírus 2019 (COVID-19)	4
3.2 Caso provável de doença pelo Coronavírus 2019 (COVID-19)	4
3.3 Caso confirmado de doença pelo Coronavírus 2019 (COVID-19)	4
3.4 Caso Descartado de Infecção Humana	4
4. ELABORAÇÃO DE MEDIDAS ADOTADAS	5
4.1 Estrutura de um Comitê COVID-19	5
4.2 Reuniões e Treinamentos	5
4.3 Clientes e Fornecedores	5
4.4 Viagens	5
4.5 Recepção e acesso	5
4.6 Álcool Gel	6
4.7 Orientações para manejo de situações com médico do trabalho e demais profissionais da saúde	6
4.8 Política de isolamento domiciliar	6
4.9 – Centro Esportivo – CEB	6
4.10 – Serviço de higienização	6
4.11 – Boletim informativo e rotina de comunicação	7
4.12 – Restaurante	7
4.13 Recomendações Gerais	7
5. ROTINAS E FLUXOS DE ENCAMINHAMENTOS	7
5.1 Casos suspeitos de trabalhadores	7
5.2 Clientes, fornecedores e visitantes (casos de exceção)	7
5.3 Viajantes	8
5.4 Recepção e Acesso	8
5.5 Motoristas externos durante entrega de mercadorias	9
5.6. Motoristas	9
5. 7 Profissionais da saúde	9
5.8 Atestado médico/Licença remunerada	10
6. APLICATIVO	10

7. GESTÃO DE CASOS INTERNOS.....

8. ENTREVISTA.....

9. REFERÊNCIAS..... **11**