

## Recursos Humanos

### Justiça Organizacional - Relações com a Ineficácia Profissional, Comprometimento Afetivo e Auto Percepção de Saúde Geral

#### AUTORES

**GUSTAVO DE OLIVEIRA ALMEIDA**

COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro

goalmeida@gmail.com

**ANGELA MARIA MONTEIRO DA SILVA**

Centro de Pesquisa de Pessoal - EB

angelamonteiro@gmail.com

**DENISE MICHAEL DOS SANTOS**

Faculdades Três de Maio

denisesantos@terra.com.br

**Resumo:** Investigou-se o papel das dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) como preditoras de uma dimensão do *burnout*: ineficácia profissional e à dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Duzentos e onze trabalhadores (87,7% homens, 58,3% casados com idade média igual a 34,93 anos  $\pm$  dp 9,32.) responderam a um questionário sócio-demográfico, a escala de ineficácia profissional do inventário de *burnout de* Maslach, as escalas de percepção de justiça de Colquitt e a escala de comprometimento afetivo. Análises de correlação de Pearson indicaram que: i) a distributiva foi a dimensão que apresentou maior correlação com a ineficácia, seguida pela justiça interpessoal; ii) A justiça distributiva apresentou a maior correlação com o comprometimento afetivo; e iii) As dimensões de justiça se correlacionou inversamente com à ineficácia profissional e diretamente com o comprometimento. As análises de regressão múltipla confirmaram os achados: a distributiva e a interpessoal foram preditores significativos, explicando 23,6% da variância da ineficácia profissional, enquanto as dimensões distributiva e informacional foram dimensões significativas para explicar a variação no comprometimento ( $r^2=0,206$ ). Os trabalhadores com maior percepção de justiça apresentaram maior probabilidade de reportar maior saúde percebida (RC=1,29), comprometimento (RC = 3,35) e menor ineficácia profissional (RC = 0,36).

**Abstract:** This article investigates the role of justice dimensions (distributive, processual, interpersonal e informational) as predictors of one burnout dimension (professional efficacy) and the affective organizational commitment. Two hundred eleven workers(87.7% male, 58.3% married with average age 34.93 years  $\pm$  9.32 SD) have completed a socio demographic survey, the professional efficacy scale of Maslach Burnout Inventory-,Colquitt`s Justice perceptions Scale and an Affetive Commitment Scale. Pearson Correlation Analysis showed that: i) distributive justice dimension had the highest correlation with professional inefficacy, followed by interpersonal; ii) Distributive justice had the stronger correlation with affective commitment; and iii) organizational justice had negative correlation professional inefficacy and direct correlation with affective commitment. Multiple regression analysis corroborates those findings: The distributive and interpersonal justice dimensions were the only significant predictors, answering for 23,6% of professional inefficacy variance, whereas the distributive and informational justice dimensions were significant predictors for explaining variance of affective commitment ( $r^2=0,206$ ). The workers with higher justice perceptions had more

probability to report higher perceived health (OR= 1.29), commitment (OR=3.35) and lower professional inefficacy (OR =0.36).

**Palavras Chave:** justiça organizacional; comprometimento; *burnout*;

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente discute-se muito o comprometimento organizacional, eficácia profissional e a saúde dos empregados, no entanto é primordial a busca de identificar os fatores que causam ou que tenham relação com estas importantes variáveis que são de fundamental importância para as organizações. O presente artigo busca identificar de que maneira alguns eventos influenciam ou provocam alterações no comprometimento, na percepção de eficácia e na percepção de saúde. Tais eventos são as injustiças no local de trabalho podem deflagrar processos de estresse, *burnout*, perda de comprometimento, absenteísmo e vários outros problemas de ordem individual e organizacional.

Moorman, Niehoff, e Organ (1993) em um estudo que investigou relações do comprometimento afetivo com a justiça organizacional encontraram a correlação positiva e significativa entre as variáveis, ou seja, funcionários tratados de maneira justa eram mais comprometidos com a organização. Por outro lado espera-se que fatores de injustiça possam desencadear percepções de ineficácia profissional ou de esgotamento, especialmente quando se trata de algumas dimensões de justiça organizacional.

Os estudos na área de justiça organizacional se iniciaram com a teoria da equidade de Adams (1963), que leva em consideração principalmente a distribuição de resultados e recompensas e de que maneira o indivíduo percebe a proporção entre o seu investimento e as recompensas por ele recebidas, comparando com seus colegas de trabalho. No caso de perceber injustiça o indivíduo poderia responder de várias maneiras, sempre buscando o estabelecimento de um novo equilíbrio através de ações que compensem a injustiça nas recompensas, como diminuir quantidade de trabalho, descomprometer-se com a empresa ou os responsáveis pela decisão, deixar de auxiliar colegas, faltas ou atrasos, chegando em alguns casos até atos mais extremos como sabotagens e violência no local de trabalho.

No entanto a teoria da equidade e outros modelos de justiça distributiva não conseguiram prever e explicar completamente as reações das pessoas à injustiça percebida, pois consideravam como único motivador das reações negativas os fatores relacionados à distribuição e alocação das recompensas, sem considerar os fatores sociais e as condições nas quais são distribuídas as recompensas, sendo elas justas ou não. A justiça processual trata em parte desta simplificação, pois envolve a percepção de justiça do processo através do qual são estabelecidos os resultados e recompensas e como são feitas as avaliações de desempenho, quais os critérios adotados nas promoções e regras utilizadas para definição de aumentos, orçamentos, benefícios, promoções, demissões de empregados, entre outras decisões.

Se os procedimentos e regras que levam a uma distribuição de recompensas forem considerados como legítimos e justos e que, além disso, tenha sido dada uma oportunidade dos indivíduos opinarem e expressarem suas opiniões sobre os critérios de distribuição, tais pessoas podem até aceitar bem resultados desfavoráveis para si mesmas, pois neste caso não

se sentiriam injustiçadas por em certos termos atribuírem a si mesmas a responsabilidade pelo resultado desfavorável (Thibaut & Walker 1975). Essa perspectiva mostra que a distribuição de recompensas nem sempre é tão relevante quanto os processos ou procedimentos através dos quais elas são liberadas (Lind, Kanfer & Earley, 1990).

Simultaneamente surgiu a abordagem da justiça interacional, onde os elementos sociais receberam destaque especial (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng, 2001). A dimensão de justiça interacional enfoca o aspecto interpessoal das práticas organizacionais; mais especificamente, o tratamento interpessoal e a comunicação entre a chefia e os seus subordinados (Cohen-Charash & Spector, 2001).

No entanto, autores desdobram a justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). A interpessoal diz respeito à sensibilidade social, ou seja, ao grau com que o gestor adota um tratamento educado, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. A informacional se refere ao fornecimento de informações e explicações acerca das decisões tomadas (Rego, 2001).

No estudo aqui descrito foi adotada a perspectiva de quatro dimensões da justiça organizacional proposta por Greenberg (1993): justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional. Tomou-se tal decisão com base em estudos prévios que indicam que este modelo de quatro dimensões se ajustou melhor aos dados, em algumas categorias profissionais brasileiras e portuguesas, do que o modelo em que as facetas interpessoal e informacional aparecem congregadas num único fator interacional (Rego, 2001; Assmar et al., 2002).

A literatura e a experiência indicam que a justiça em suas diferentes dimensões é essencial para a existência de um ambiente produtivo e saudável nas organizações, mas normalmente não é o que ocorre com frequência. Em um estudo sobre justiça, o ambiente de trabalho foi um dos locais de convivência social que apresentou um maior número de eventos de injustiça (Mikula, 1986). Tais injustiças presentes no local de trabalho afetam o comportamento dos funcionários, além de diminuir sua satisfação, desempenho e piorar os sentimentos em relação empresa, além de frequentemente a própria saúde do indivíduo pode ser muito prejudicada criando situações estressantes que por sua vez também prejudicam o rendimento da organização. Pois, caso haja a percepção por parte dos funcionários de que estão sendo vítimas de injustiças, tais indivíduos tendem a responder negativamente com atos retaliatórios ou adoecimento (Cohen-Charash & Spector, 2001).

De maneira análoga, há evidência de que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas. Os empregados que se percebem tratados com justiça pelos gestores e pela própria organização tendem a acatar as decisões da gerência, apresentar comprometimento socialmente favorável e evitar comportamentos anti-sociais, além de apresentarem maior comprometimento, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia (Tepper, 2001; Skarlicki & Folger, 1997).

As relações entre as percepções de injustiça organizacional e o estresse ocupacional merecem ser mais exploradas, uma vez que os conceitos e processos de estresse e justiça são similares. De fato, injustiças distributivas tais como aumentos não equitativos de salário, distribuições injustas de tarefas e responsabilidades são eventos que tendem a ser apreendidos ou percebidos como estressores (eventos que deflagram o estresse), segundo o modelo de psicológico de estresse de Lazarus e colaboradores (Lazarus, 1966; Lazarus, & Launier, 1978). Em diversos estudos o estresse relacionou-se com a incidência de doença coronariana, acidentes, absenteísmo, baixa produtividade e certas formas de câncer (Danna & Griffin, 1999).

O estresse ocupacional vem sendo considerado uma poderosa ameaça à saúde do trabalhador e pode se desenvolver um quadro de síndrome do *burnout* que pode ser definida como uma resposta ao estresse ocupacional crônico, e é caracterizada quando o indivíduo apresenta uma idéia de fracasso profissional, especialmente relacionado com as pessoas com as quais o indivíduo trabalha, um sentimento de estar emocionalmente esgotado e também a presença de atitudes negativas em relação às pessoas com quem trabalha. Inicialmente quando o conceito de *burnout* foi apresentado por Maslach e Leiter, tais sintomas foram agrupados em três dimensões: i) exaustão emocional, ii) despersonalização, e iii) queda de realização no trabalho (Maslach & Leiter, 1981; Monteiro da Silva & Souza, 2002).

A exaustão emocional envolve um sentimento de desgaste e falta de recursos emocionais, enquanto a exaustão física implica no esgotamento físico do indivíduo e o aparecimento de doenças. A exaustão emocional (um sentido geral de fadiga e frustração, que as pessoas experimentam quando os seus recursos emocionais se esgotaram) parece estar bastante próxima do conceito de estresse. Diferentemente, a despersonalização é um construto raramente encontrado na literatura sobre o estresse (Cox, Kuk & Leiter, 1993). A despersonalização refere-se a uma resposta de insensibilidade e excessivo desligamento do profissional em relação às pessoas que recebem o seu atendimento. A terceira dimensão do *burnout*, baixa realização no trabalho, implica num declínio dos bons resultados e competência e no aumento do desempenho insatisfatório no exercício profissional.

No entanto, estudos mais recentes conduzidos com profissionais que não prestavam assistência a outras pessoas indicaram que a síndrome pode se manifestar em indivíduos sem necessariamente existir o contato ou assistência a outras pessoas (Maslach, Jackson & Leiter 1996). Para tais indivíduos foram definidas as seguintes dimensões: ineficácia profissional, esgotamento e cinismo. A ineficácia profissional é uma dimensão similar à falta de realização no trabalho; porém, a primeira reconhece tanto aspectos sociais como não sociais no trabalho, enfocando mais as expectativas de êxito. A dimensão esgotamento envolve a fadiga física ou emocional, que não é, necessariamente, resultante do relacionamento com outras pessoas. O cinismo é uma dimensão que reflete indiferença ou atitude de distanciamento do indivíduo em relação ao trabalho, apresentando um desinteresse no trabalho e na profissão, uma falta de significado do trabalho e da dúvida sobre a importância do trabalho. Enquanto a despersonalização consiste num distanciamento em relação às pessoas que recebem assistência ou ajuda, o cinismo consiste em distanciar-se do trabalho e ter menor comprometimento organizacional (Gil - Monte, 2005).

O comprometimento organizacional é definido por Allen & Meyer (1996) como um vínculo psicológico do empregado com a sua organização, que diminui a probabilidade de que ele a deixe voluntariamente. A tendência nos dias de hoje é considerar o comprometimento um conceito multidimensional. Vários estudos (Allen & Meyer, 1990; Reilly & Orsak, 1991; Allen & Meyer, 1996) têm indicado as seguintes dimensões: comprometimento afetivo (CA), comprometimento calculativo (CC) e o comprometimento normativo ou moral (CN). As três dimensões têm implicações diretas para a permanência na organização, todavia diferem bastante em termos conceituais.

O CA diz respeito à identificação, envolvimento e ligação emocional com a organização. Os empregados com elevado CA ficam na organização porque querem, identificam-se com ela, aceitando os seus valores e objetivos e se dispondo a ajudá-la a atingi-los. Enquanto o CC envolve o reconhecimento dos custos associados com deixar a organização. Os indivíduos que estão comprometidos de maneira calculativa permanecem por conveniência, pois relutam em perder os investimentos que acumularam na organização e que provavelmente não conseguirão os mesmos benefícios em outro emprego. Por outro lado, o CN está baseado num senso de dever ou obrigação para com a empresa. Os que permanecem

na empresa devido a um comprometimento moral tomam esta posição respondendo à pressão dos demais, tendo a convicção de que isso é correto e moralmente adequado.

O artigo procura estudar as relações entre as quatro dimensões ou formas de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) com a percepção de ineficácia, percepção de saúde geral e o comprometimento afetivo.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 Procedimentos**

Inicialmente foram contatadas várias empresas industriais da região sul-fluminense, e pedida permissão para aplicação dos instrumentos para seus funcionários. A fase posterior de coleta foi executada com o apoio Sindicato dos Metalúrgicos da Região Sul-Fluminense, que auxiliaram na aplicação dos instrumentos em funcionários das empresas de sua base. E também foram aplicados em estabelecimento de ensino técnico-profissionalizante e de nível superior da região.

Após o consentimento livre e informado, em que o anonimato e o sigilo foram garantidos, cada um dos participantes respondeu a um questionário sócio-demográfico, a escalas de *burnout*: esgotamento, ineficácia profissional e cinismo, à escala de percepções de justiça e a escala de comprometimento organizacional.

### **2.2 Participantes**

Participaram do estudo 211 trabalhadores. Dessa amostra todos trabalhavam em empresas metalúrgicas do sul fluminense (Volta Redonda, Barra Mansa e Resende). Trabalhavam nos setores de Produção e Armazenagem (42,9%), Serviços e Suporte (30,8%), Controle e Planejamento (10,9%) e Administração e Gerência (10,5%), e Outros (4,8%). A maioria era de casados (58,3%) e 32,2 % de solteiros. Com relação ao gênero, 185 (87,7%) eram homens e 26 (12,30%) mulheres. A idade variou de 18 a 58 anos, com média ( $\pm$  desvio padrão) igual a 34,93 anos  $\pm$  9,32. O número médio de horas de trabalho por semana foi 42,45h  $\pm$  4,96 sendo que 57,3 % dos funcionários trabalhavam em regime de turno. O tempo de trabalho na mesma função foi em média 7,5 anos  $\pm$  7,15. Os que têm nível médio de escolaridade compunham a maioria (46 %), seguida por indivíduos com o nível superior incompleto (22,3 %).

### **2.3 Instrumentos**

#### **2.3.1 Escala de percepções de justiça**

Foi utilizada a escala de percepções de justiça de Colquitt (2001), tipo Likert, composta de vinte itens seguidos de uma escala de seis pontos (oscilando de “nunca” a “sempre”). Nesta escala os itens estão distribuídos pelos quatro componentes do modelo de justiça proposto por Colquitt: justiça distributiva; justiça processual, justiça interpessoal e justiça informacional.

O instrumento já foi validado pelo autor em amostras norte americanas de estudantes e trabalhadores. No Brasil, Assmar, Ferreira, Souto, Souza, Mac-Cord e Borges (2002) realizaram um estudo para examinar a validade de construto. Eles verificaram, através de análises fatoriais exploratórias, que os itens da escala reproduziram a estrutura fatorial prevista pela teoria, com índices de consistência interna variando entre 0,82 e 0,89. A dimensão distributiva envolve quatro itens, a processual sete, a interpessoal quatro e a informacional cinco itens.

O escore total varia potencialmente de vinte a cento e vinte, sendo que um maior escore indica uma maior percepção de justiça. Com base nos dados do presente estudo, os índices de consistência interna (alfas de Cronbach) para as dimensões da justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional foram: 0,865; 0,909; 0,870 e 0,903 respectivamente.

### 2.3.2 Inventário de *burnout* de Maslach (*Maslach burnout inventory*)

O *burnout* foi medido, utilizando a escala de *burnout* de Maslach – General Survey, composto de 16 itens, desenvolvido por Maslach, Jackson e Leiter (1996). O instrumento avalia o *burnout* de profissionais, independentemente deles exercerem atividades que envolvam a interação com outras pessoas. O inventário cobre três dimensões (esgotamento, ineficácia profissional e cinismo), acima conceituadas. Caso o indivíduo apresentasse o sintoma em questão, um ponto da escala era selecionado para indicar a frequência do sintoma. Cada item é seguido de uma escala de sete pontos, variando de zero (nunca) a seis (todos os dias).

O escore total é obtido a partir do somatório dos pontos em cada item, podendo variar de zero a 96. Escores totais mais altos indicam maiores níveis de *burnout*, em todas as dimensões medidas. Foi realizado um teste de consistência interna da escala e os dados do presente estudo indicaram um coeficiente de consistência interna (alfa de Cronbach) de 0,775 para a dimensão de ineficácia profissional.

### 2.3.3 Escala de Comprometimento Organizacional

A escala de comprometimento utilizada mede as três dimensões do comprometimento organizacional, o comprometimento afetivo, calculativo e normativo. O comprometimento organizacional foi medido por meio de escala de Allen e Meyer (1990), que se compõe de 18 itens cada um deles seguido de uma escala com seis pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O escore total pode variar potencialmente de 6 a 36. Esta escala já foi validada em amostras americanas (Allen & Meyer, 1996) e numa brasileira (Assmar, Ferreira Souto, Braga, Rocha & Lamastra, 2002).

### 2.3.4 Item Único de Saúde Geral Autopercebida

Mediu-se a saúde geral autopercebida com itens únicos seguidos de uma escala de 5 pontos: 1 – “Muito Ruim”, 2 – “Ruim”, 3 – “Regular”, 4 – “Boa” e 5- “Muito Boa”. Embora simples essas medidas têm sido amplamente usadas pelos pesquisadores da área da saúde coletiva.

## **03. RESULTADOS**

Os resultados estão apresentados e divididos em: análise descritiva dos dados, análises de correlação, regressão múltipla e análise de cluster. Para todas as análises estatísticas, foi empregado o pacote comercial *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Foram produzidas análises de correlação bi variada (de Pearson); análises de regressão múltipla e análises de regressão simples lineares. O nível de significância usado foi sempre igual a 5%.

### 3.1 - *Estatística Descritiva*

Os dados descritivos das variáveis de justiça organizacional (distributiva, processual, informacional, interpessoal), *burnout* na dimensão de ineficácia profissional, e de comprometimento afetivo foram calculados e estão expostos na tabela 1.

Tabela 1: Mínimos, Máximos, Média e Desvio Padrão das variáveis estudadas.

	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
<b>Justiça Processual</b>	7	42	25,99	8,27
<b>Justiça Distributiva</b>	4	24	17,93	5,51
<b>Justiça Interpessoal</b>	4	24	16,48	5,27
<b>Justiça Informacional</b>	5	30	20,35	6,57
<b>Burnout – Ineficácia Profissional</b>	0	33	9,23	7,32
<b>Comprometimento Afetivo</b>	6	36	23,03	6,36

### 3.2 – *Análises de Correlação*

Foram executadas análises de correlação de Pearson entre as dimensões de justiça, as dimensões de burnout e de comprometimento organizacional. Os resultados das análises de correlação entre justiça organizacional e *burnout* está apresentado na tabela 2.

Tabela 2: Correlações entre dimensões de Justiça e de *Burnout*

		Ineficácia Profissional	Comprometimento Afetivo
<b>Justiça Processual</b>	Pearson (r)	-,294(**)	,386(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
<b>Justiça Distributiva</b>	Pearson(r)	-,432(**)	,394(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
<b>Justiça Interpessoal</b>	Pearson(r)	-,389(**)	,307(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
<b>Justiça Informacional</b>	Pearson (r)	-,384(**)	,392(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000

\*\* Correlação é significativa ao nível 0.01 (bi caudal)

\* Correlação é significativa ao nível 0.05 (bicaudal).

Todas as dimensões de justiça se correlacionaram com o *burnout* na dimensão de ineficácia profissional, variando de -0,294 a -0,432(p=0.000). Também foi significativa a correlação de Pearson entre as dimensões de justiça organizacional e o comprometimento afetivo.

Os resultados da análise de correlação apontam uma relação inversa e significativa entre a ineficácia profissional e a justiça organizacional (p<0.001) e uma correlação positiva entre o comprometimento e a justiça organizacional (p<0.001).

Todas as dimensões de justiça estiveram significativamente relacionadas com o *burnout* e o comprometimento afetivo (p<0.001), com destaque para o relacionamento da justiça distributiva (r = -0,432) com o *burnout* (dimensão ineficácia profissional) e a distributiva e informacional com o comprometimento organizacional afetivo.

### 3.3- Regressões múltiplas:

Foram executadas também análises de regressão linear múltipla para verificar as relações da justiça organizacional (nas suas quatro dimensões) com o *burnout* em sua dimensão de ineficácia profissional. Os índices de ajuste dos modelos gerados estão presentes na tabela 3.

Tabela 3 - Modelos de regressão linear para o *burnout* – Ineficácia profissional utilizando as dimensões de justiça como variáveis preditoras

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão de estimativa	Estatísticas de Mudança	
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança Sig. F
1	,432	,187	,183	6,61975	,187	,000
2	,485	,236	,228	6,43369	,049	,000

Modelo 1 – Preditores, (Constante), Justiça Distributiva.

Modelo 2 - Preditores, (Constante), Justiça Distributiva, Justiça Interpessoal

Nos modelos de regressão múltipla que apresentou o *burnout* em sua dimensão de ineficácia profissional como variável dependente, obtivemos como variáveis com poder preditor significativo a justiça interpessoal (p< 0,000) e a distributiva (p< 0,000). Ambos os modelos foram significativos (p < 0,000), no modelo gerado a justiça distributiva apresentou a maior participação no modelo com B = -0,432 (p=0,000) e a interpessoal apresentou B = -0,246 (p < 0,000), sendo de grande importância conceitual o sinal negativo na equação de regressão.

As possíveis relações da justiça organizacional com o comprometimento organizacional também foram através de geração de modelos de regressão múltipla tendo como variáveis independentes as variáveis de justiça organizacional, e o comprometimento organizacional afetivo como variável dependente. Os dados dos modelos se encontrados estão expostos na tabela 4.

Tabela 4 - Modelos de regressão linear para o comprometimento

afetivo utilizando as dimensões de justiça como variáveis preditoras

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão de estimativa	Estatísticas De Mudança	
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança Sig. F
1	,394	,155	,151	5,86	,155	,000
2	,453	,206	,198	5,69	,050	,000

Modelo 1 – Preditores, (Constante), Justiça Distributiva

Modelo 2 - Preditores, (Constante), Justiça Distributiva , Justiça Informacional

No modelo gerado as dimensões de justiça distributiva e informacional foram as melhores preditoras do comprometimento afetivo, respondendo por aproximadamente 20% da variação no comprometimento dos indivíduos. Os coeficientes positivos de ambos os modelos gerados pela regressão sugerem que uma maior percepção de justiça distributiva e informacional está relacionada a maiores índices de comprometimento por parte dos funcionários.

### 3.3- *Análise de Cluster:*

Os indivíduos do estudo foram divididos em dois grupos de uma maneira em que as médias destes grupos fossem as mais diferentes possíveis, formando dois grupos distintos em relação a algumas variáveis estudadas. A justiça distributiva foi escolhida entre as outras dimensões por apresentar maiores correlações com as variáveis de ineficácia e comprometimento afetivo. Além disso, conceitualmente injustiças distributivas, frequentemente moderadas por outras dimensões de justiça, tendem a ter maior influencia nas variáveis dependentes. Tal divisão foi operacionalizada através do procedimento *K-Means Cluster* do SPSS, definindo-se como dois grupos a quantidade de clusters desejados.

Portanto obtivemos um grupo com baixa ou menor percepção de justiça distributiva e outro com alta ou maior percepção de justiça também de justiça distributiva em relação aos outros grupos. Os grupos encontrados apresentaram diferenças significativas entre as percepções de justiça distributiva ( $F=527,68$ ,  $p=0.000$ ). Na Tabela 5, encontrada abaixo temos a comparação das médias dos grupos, em relação à ineficácia e comprometimento afetivo.

Tabela 5 - Diferença de médias entre os clusters (justiça distributiva alta e baixa)

Cluster		Ineficácia Profissional	Comprometimento Afetivo
Menor Percepção de Justiça	Média	13,58	19,71
	N	63	63
	DP	7,76	5,45
Maior Percepção de Justiça	Média	7,38	24,44
	N	148	148
	DP	6,29	6,20
Total	Média	9,23	23,03
	N	211	211
	DP	7,32	6,36
Diferença de médias	F	37,05*	27,46*

(ANOVA) p 0,000 0,000

Os resultados indicaram que os grupos divididos em maior ou menor percepção de justiça distributiva diferiram significativamente em relação aos escores das escalas de *burnout* na dimensão de ineficácia profissional e da escala de comprometimento afetivo.

Além disso, os grupos também diferiram significativamente em relação à percepção de justiça nas dimensões processual ( $F=54,49$ ;  $p < 0,001$ ), interpessoal (31,87;  $p < 0,001$ ) e informacional ( $F = 42,54$  ;  $p < 0,001$ ). Neste caso, o grupo de indivíduos que apresentou menor percepção de justiça distributiva, apresentou também menores médias em todas as outras dimensões de justiça.

De modo análogo a percepção de saúde geral, medida pela escala de saúde autopercebida, também foi diferente entre os grupos com percepções de justiça diferenciadas (qui-quadrado = 11,54 .  $p < 0,001$ ). Para que a comparação destas variáveis fosse possível foram gerados dois grupos distintos em relação a sua autopercepção de saúde através do procedimento de divisão de grupos em clusters (*K-Means Cluster*). O primeiro *cluster* foi composto de todos os indivíduos que tinham a saúde percebida como Regular ou Ruim, no total de 38 indivíduos (18,2%), enquanto o segundo cluster agregava os indivíduos com respostas na escala de autopercepção de saúde variando de “Bom” a “Muito Bom” no total de 171 indivíduos, configurando 81,8% da amostra.

Houve uma forte associação entre e a saúde geral percebida e a justiça distributiva, a razão de chances de relatar baixa percepção de saúde foi de 2,57 (IC 95% - 1,46-4,52) quando o indivíduo estava situado no grupo de menor percepção de justiça distributiva. Ou seja, indivíduos com menor percepção de saúde tenderiam a reportar menor saúde percebida em relação aos que percebiam os resultados organizacionais como justos (razão de chance = 1,29 IC 95 % 1,04 – 1,54).

A chance de apresentar sintomas de *burnout* na dimensão de ineficácia profissional foi maior para o grupo de baixa percepção de justiça  $RC = 2,79$ , (IC 95% - 1,93 – 4,02) , o que se mostra bem superior à razão de chance dos indivíduos que apresentam maior percepção de justiça ( $RC=0,36$ ).

Em relação ao comprometimento afetivo, o mesmo procedimento de *clusters* foi realizado para dividir os indivíduos em grupo com maior comprometimento afetivo (média = 30,15,  $n = 71$ ) e os de menor comprometimento afetivo (média = 19,41 ,  $n = 140$ ). Os indivíduos pertencentes ao grupo de menor percepção de justiça tinham uma razão de chances maior de apresentarem comprometimento afetivo baixo,  $RC = 1,52$  (IC 95% - 1,28 – 1,80). Enquanto os indivíduos com maior percepção de justiça apresentaram uma razão de chance de 3,35 (IC 95% - 1,71 - 6,57) de estarem no grupo de maior comprometimento afetivo. Isto sugere que os indivíduos que não percebem como justas suas recompensas podem perder o comprometimento com a organização em termos afetivos, e os que percebem como justas as suas recompensas tendem a responder positivamente e estarem mais comprometidos.

#### 4 - Discussão e Conclusão

Os dados do estudo sugerem um relacionamento significativo e inverso entre as dimensões de justiça organizacional e a ineficácia profissional, enquanto o relacionamento com o comprometimento afetivo e a percepção de saúde geral foi direto. Isto pode ser

verificado tanto pelas análises de correlação de *Pearson*, como pelas análises de regressão múltipla em que os coeficientes de regressão das dimensões de justiça organizacional para a ineficácia são negativos e positivos para o comprometimento afetivo.

Além disso, as análises de razão de chance (*odd-ratio*), indicaram que o grupo com maior percepção de justiça distributiva apresentou resultados mais positivos: maior percepção de saúde geral, menor nível de *burnout* na dimensão de ineficácia e maior comprometimento afetivo, além de maior percepção de justiça em todas as outras dimensões. Isto significa de maneira mais direta e simples que funcionários que são tratados de maneira justa, incluindo recompensas proporcionais ao esforço dedicado, regras bem estabelecidas e divulgação de informações necessárias para o atendimento das metas apresentam menores índices de *burnout*, conseqüentemente maior percepção de justiça, saúde geral e maior comprometimento organizacional.

Os resultados estão, em geral, de acordo com a literatura disponível, mas merecem ser discutidos em alguns pontos. Neste trabalho, os resultados que indicam um maior comprometimento e percepção de saúde foram inferidas através de comparações entre grupos com diferentes níveis de percepção de justiça distributiva (divididos por análise de cluster). Isto não quer implica que, esta dimensão de justiça é a única que tem influência ou mesmo a mais importante para que um ambiente seja considerado justo ou que altere a percepção de saúde ou de comprometimento dos indivíduos nas organizações. No entanto, Greenberg (2004), defende que a primeira dimensão que é investigada seria a justiça distributiva, isto é, a distribuição de recursos ou recompensas quando se compara se o esforço depreendido e a recompensa recebida são proporcionais, sendo o resultado percebido como injusto se utiliza das outras dimensões como potencializadoras ou agravantes da injustiça percebida na reação do empregado.

A dimensão de justiça interpessoal que se relaciona com o tratamento cortez e de respeito entre os gerentes e supervisores com os empregados, que deve ser sempre o procedimento padrão de tratamento e é assumido como item básico, embora nem sempre seja o que se verifique nas organizações (Mikula,1986). As outras duas dimensões, processual e informacional, também envolvem “comportamentos de voz”, ou seja, a oportunidade dos empregados participarem de definições de metas e das regras sempre quando possível e aplicável e a transparência na divulgação destes critérios para todos os envolvidos na competição por estas recompensas.

Tais procedimentos não criam quaisquer custos para a empresa, e podem melhorar todo o desempenho organizacional. Através de uma maior satisfação, melhor saúde psíquica, uma relação de confiança e comprometimento dos empregados é de se esperar que o índice de saídas voluntárias, absenteísmo e dispensas médicas relacionadas ao estresse ou ao *burnout* sejam significativamente menores.

O comprometimento dos empregados tende a ser maior em um ambiente considerado justo, em uma organização onde os esforços são recompensados de acordo com o mérito e não com regras subjetivas ou que visem a prejudicar alguns e beneficiar outros de maneira não merecida. Neste ponto se percebe a importância da justiça de processo na definição destas regras. Além disso, onde as pessoas se tratam com respeito e cordialidade é bem mais provável que exista uma local de trabalho mais produtivo, saudável e as pessoas se comprometam, especialmente com de maneira afetiva que é considerada como a mais produtiva e que apresenta melhores resultados tanto para a empresa e o trabalhador (Allen & Meyer,1996). O comprometimento afetivo apresentou correlações positivas e significativas

com todas as dimensões de justiça, sugerindo que a justiça organizacional em todas suas dimensões é importante para um maior comprometimento organizacional, especialmente o afetivo. Desta maneira, para um maior comprometimento do pessoal nenhum aspecto da justiça organizacional pode ser negligenciado. Os modelos de regressão encontrados corroboram os achados e destacam as dimensões de justiça distributiva e interpessoal como igualmente importantes para o comprometimento organizacional.

Os resultados das análises de regressão múltipla utilizadas neste trabalho também abrem espaço para uma reflexão teórica a cerca das inter-relações e de suas implicações mais profundas. O fato de todas as dimensões da justiça se relacionarem com as dimensões do *burnout* e o comprometimento organizacional de uma maneira diversa deve ser mais bem compreendido e questionado a natureza ou causas desses relacionamentos.

A justiça distributiva teve um maior poder preditor da ineficácia profissional, seguido da justiça interpessoal. Isto pode ser atribuído ao fato de que o indivíduo pode perceber que suas recompensas recebidas na organização são uma função de sua eficácia profissional. Ou seja, se o trabalhador verifica que não está recebendo estas recompensas de maneira justa, ele pode acreditar que o seu trabalho não é valorizado, que não é bom no que faz e se interessar e entusiasmar cada vez menos com sua profissão e seu trabalho. Desta maneira, configurando um provável quadro de *burnout* na sua dimensão de ineficácia profissional (Maslach, Jackson e Leiter 1996).

Porém em algumas circunstâncias, um tratamento digno, cortês e respeitoso pode ser até mais importante do que uma maior justiça distributiva na determinação do *burnout*. De modo mais claro, este comportamento de moderação das diferentes dimensões de justiça organizacional com o comprometimento e o *burnout*, significa que não há justiça adequada no caso de uma empresa tratar muito bem os funcionários se, no entanto, não os recompensa de maneira justa, não estabelece regras claras, objetivas e precisas ou ainda não informa os empregados sobre o mecanismo de distribuição de recompensas de maneira igualitária. Todo o esforço para melhorar o relacionamento pode ser em vão e não causar nenhuma melhora no comprometimento ou nos índices de *burnout*, ou ainda piorar estes quadros no caso dos empregados sentirem que estão sendo manipulados pelos superiores na empresa. O caso inverso também pode ocorrer, ou seja, a empresa tem um programa de remuneração excepcional e justo, mas que não considera a parte de relacionamento e tratamento dos indivíduos, onde se configura um péssimo clima de trabalho. Ambos extremos são prejudiciais tanto para a empresa, quanto para os funcionários, e minar qualquer esforço em aumentar um aspecto de justiça sem considerar os outros.

Tais resultados indicam a necessidade de sempre atentar para efeitos moderadores entre as variáveis estudadas, isto é, a reação dos indivíduos à injustiça distributiva tende a ser moderada por percepções em outras dimensões de justiça. Um resultado ou recompensa que seja minimamente injusto, pode ter uma reação potencializado por exemplo por uma percepção de alta injustiça interpessoal, onde o gerente ou supervisor comunica este resultado de forma agressiva e desrespeitosa ao empregado.

Isso implica em se tratar a justiça organizacional como um construto que, embora seja estudado como multidimensional, sua prática deve ser holística e mesmo unidimensional, no sentido de que qualquer resultado de distribuição, só pode ser considerado justo se o resultado, os procedimentos, as informações necessárias e o tratamento aos receptores destes resultados sejam também distribuídos de forma igualitária, para que os benefícios de um ambiente justo sejam sentidos pelos indivíduos e que estes respondam com menor *burnout* e

conseqüentemente melhor saúde e comprometimento organizacional, entre vários outros benefícios.

O estudo apresenta algumas limitações, principalmente em relação a replicabilidade ou generalização dos achados. A amostra foi coletada em uma indústria específica (metalúrgica), principalmente com níveis operacionais e de baixa gerência o que não permite que os resultados sejam generalizados para toda a população. Para próximos estudos temos como sugestões a execução de pesquisas com uma amostra maior, em maior número de empresas, diferentes ocupações e níveis hierárquicos, diferentes setores de atividade, em outras regiões do país, outras culturas organizacionais, para que possam ser executadas de melhor maneira comparações entre estes grupos distintos e que estes resultados possam ser generalizados de maneira mais confiável.

Também sugerimos que outros métodos de pesquisa, inclusive qualitativos sejam explorados, o que não tem sido encontrado na literatura atual especialmente para os casos de justiça organizacional e *burnout*. A utilização de outras metodologias de pesquisa, incluindo metodologias híbridas, pode representar avanços consideráveis para esta importante área de pesquisa organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 422–436, 1963.

ADAMS, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1-18, 1990.

ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, p.252-276, 1996.

ASSMAR, E.M.L, FERREIRA M.C.,SOUTO, S.O.,SOUZA, A.L.R, MAC-CORD,F. & BORGES D. 2002. Justiça Organizacional: Um modelo Multidimensional para uso no Brasil. In: I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão, 2002, São Paulo. *I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão, 2002. v. único.*

AUSTIN W. & WALSTER E. Participants' reactions to "equity with the world.". *Journal of Experimental Social Psychology* 10, p. 528–548, 1974.

COHEN, R. L. *Justice: Views from the Social Sciences*. New York: Plenum.1986.

COHEN-CHARASH Y. & SPECTOR P. E. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, p. 278-32, 2001.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 386–400, 2001.

COLQUITT J. A., CONLON D. E., WESSON M. J., PORTER C. O. L. H. & NG K. Y. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 425-445, 2001.

COX, T.; KUK, G. & LEITER, M. Burnout, health, work stress, and organizational healthiness. In: W.B Schaufeli; C. Maslach & T. Marek, (Eds). *Professional burnout, recent developments in theory and research*. Philadelphia: Taylor & Francis. 1993, p. 177-193.

DANNA, K., & GRIFFIN, R. W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis on the literature. *Journal of Management*, 25, p. 357-384, 1999.

GIL-MONTE, P. R. *El síndrome de quemarse por el trabajo ("burnout"). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirâmide, 2005.

GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R.Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993. p. 79-106.

LAZARUS, R.S. *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill, New York, 1966.

LAZARUS, R.S., LAUNIER, R. Stress-related transactions between person and environment. In: L. Pervin; M. Lewis (Eds.), *Perspectives in Interactional Psychology*. New York: Plenum Press, 1978. p. 1–67.

LIND, E.A. , KANFER, R., EARLEY, P.C. Voice, control, and procedural justice: instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgments, *Journal of Personality and Social Psychology*, **59**, p. 952-959, 1990.

MASLACH, C. & JACKSON, S.E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, **2**, p. 99-113, 1981

MASLACH, C., JACKSON, S.E; LEITER, M. P. *The Maslach burnout inventory*. 3. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996.

MIKULA, G. The experience of injustice: Toward a better understanding of its phenomenology. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations* New York: Plenum, 1986. p. 103-124.

MONTEIRO DA SILVA, A.M. & SOUZA, W.C. The influence of personality and job factors on the burnout syndrome among Brazilian health professionals In: A. L. Comunian & U. P. Gielen (Eds.), *It's all about relationships*, Berlin: Pabst, 2003.

MONTEIRO DA SILVA, A. M. ALMEIDA, G. O. 2004. O papel da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. *Encontro da ANPAD, 2004*. v. XXVIII.

MOORMAN, R. H., NIEHOFF, B. P., & ORGAN, D. W. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **6**, 209-225. 1993.

REILLY, N.P. & ORSAK, C.L.A. 1993. Career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocacional Behavior*, **39**, p.311-330, 1991.

REGO, A. Percepções de justiça - Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, **17**(2), p.119-131, 2001.

SKARLICKI D.P. & FOLGER R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology* , **82** , p. 434-443, 1997.

TEPPER, B. J. Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **86**, p.197-215, 2001.

THIBAUT, J., & Walker, L. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

WASTI, S. A. Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context, *International Journal of Intercultural Relations*, **26**, p.525-550, 2002.