



# O PAPEL DAS DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DISTRIBUTIVA, PROCESSUAL, INTERPESSOAL E INFORMACIONAL NA PREDIÇÃO DO *BURNOUT*

THE ROLE OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL, INTERPERSONAL  
AND INFORMATIONAL ORGANIZATIONAL JUSTICE DIMENSIONS  
ON BURNOUT PREDICTION

## **ANGELA MARIA MONTEIRO DA SILVA**

*Professor Adjunto da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos  
Centro de Estudos de Pessoal – Exército Brasileiro.  
Praça Júlio de Noronha S/N – Leme – Rio de Janeiro – RJ – CEP 22010-020  
E-mail: [angelamonteiro@cep.ensino.eb.br](mailto:angelamonteiro@cep.ensino.eb.br)*

## **GUSTAVO DE OLIVEIRA ALMEIDA**

*Graduando em Administração de Empresas, Bolsista de Iniciação Científica do CNPq.  
Instituto de Ciências Humanas e Sociais.  
Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Antiga Rio-São Paulo Km 47 – CEP 28851-970  
E-mail: [galm@email.com](mailto:galm@email.com)*

## **DENISE CARVALHO**

*Instituto de Ciências Humanas e Sociais.  
Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.  
Professora Substituta.  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Antiga Rio-São Paulo Km 47 – CEP 28851-970  
E-mail: [ppgen@ufrj.com](mailto:ppgen@ufrj.com)*

## RESUMO

O presente estudo investigou o papel das dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) como preditoras de uma variável do *burnout*, a exaustão emocional (EE). Setenta trabalhadores (55,7% homens e 81,4% de empresas privadas) responderam a um questionário sociodemográfico, à subescala de EE do inventário de *burnout* de Maslach e à escala de percepções de justiça. Análises de correlação bivariadas e parciais indicaram que:

- I) a dimensão de justiça interpessoal foi a que mais se correlacionou com a EE, seguida pela distributiva;
- II) a informacional não se associou com o *burnout*; e
- III) a processual deixou de se correlacionar com a EE, quando os efeitos de covariância da distributiva e interpessoal foram controlados.

A análise de regressão múltipla confirmou esses achados: a interpessoal e a distributiva foram preditores significativos, explicando 31% da variância do *burnout*. Houve diferenças de gênero. O único preditor significativo para os homens foi a justiça interpessoal, enquanto para as mulheres foi a distributiva. Com base nesses achados, sugere-se às empresas fluminenses que considerem um possível efeito positivo do tratamento respeitoso e cortês na saúde psíquica dos seus funcionários. Tal prática, no presente estudo, teve melhor impacto no *burnout* do que a distribuição justa de resultados/recompensas e, se adotada, representaria um baixo custo financeiro, possivelmente promovendo o bem-estar e a saúde psíquica dos membros da organização. Finalmente, futuros estudos são sugeridos.

## PALAVRAS-CHAVE

Justiça organizacional; *Burnout*; Exaustão emocional; Estresse ocupacional; Saúde do trabalhador.

## ABSTRACT

This study investigated the role of organizational justice dimensions (distributive, procedural, interpersonal and informational) as predictors of a burnout variable, emotional exhaustion (EE). Seventy workers (55.7%, males, 81.4% from private companies) completed a social-demographic questionnaire, the emotional exhaustion subscale of the Maslach burnout inventory and the justice perceptions scale. Bivariate and partial correlation analyses indicated that:

- I) among justice dimensions, the interpersonal presented the strongest correlation with EE followed by the distributive dimension;
- II) the informational dimension was not significantly associated with burnout;
- III) when the distributive and interpersonal dimensions effects were statistically controlled, procedural dimension did not correlate significantly with EE.

Gender differences were found. For males, interpersonal dimension was the only significant predictor of EE. Among females, the single significant predictor was distributive dimension. On the basis of such results it is suggested that companies settled in the south of Rio de Janeiro State consider the possible positive effect of a polite and respectful treatment on employee's psychological health. In the present study, such a practice had a better effect on *burnout* than a fair distribution of outcomes/rewards. In addition, the above suggested practice of interpersonal justice involves low costs and may promote well-being and psychological health among organizational members. Finally, future studies are suggested.

## KEYWORDS

Organizational justice; Burnout, Emotional exhaustion; Occupational stress; Workers' health.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos acerca da justiça organizacional têm aumentado nos últimos anos. Os trabalhos pioneiros foram baseados na teoria da equidade (ADAMS, 1963), que se refere à justiça percebida ligada aos resultados. O empregado avalia a proporcionalidade entre o investimento realizado e os resultados ou as recompensas proporcionadas pela organização, tomando como base o que ocorre com ele e colegas de trabalho. A teoria da equidade é um dos modelos teóricos da abordagem de justiça distributiva, que se refere ao conteúdo das distribuições e à justiça dos resultados alcançados (ADAMS, 1965; AUSTIN e WALSTER, 1974).

A teoria da equidade e outros modelos de justiça distributiva não conseguiram prever e explicar satisfatoriamente as reações das pessoas à injustiça percebida. Surge, então, a abordagem da justiça processual, que envolve a percepção de justiça do processo por meio do qual são liberados os resultados e as recompensas. Essa perspectiva mostra que a distribuição de recompensas nem sempre é tão relevante quanto os processos ou procedimentos por meio dos quais elas são liberadas (LIND, KANFER e EARLEY, 1990).

Aproximadamente ao mesmo tempo, surge também a abordagem da justiça inter-racional. Ela enfoca o aspecto interpessoal das práticas organizacionais; mais especificamente, o tratamento interpessoal e a comunicação entre a chefia e os seus subordinados (COHEN-CHARASH e SPECTOR, 2001). Os elementos sociais ganham destaque na justiça inter-racional (COLQUITT, CONLON, WESSON, POSTER e NG, 2001). Desde o seu aparecimento, essa dimensão da justiça tem provocado polêmica. Por exemplo, Cropanzano e Greenberg (1997) declaram que há dificuldade na distinção conceitual entre a justiça processual e a inter-racional.

Diversos estudos apóiam a distinção entre a justiça distributiva e a processual (por exemplo, GILLILAND, 1994; SWEENEY e MCFARLIN, 1993). Entretanto, os dados disponíveis não são conclusivos quanto à diferença entre a justiça inter-racional e a justiça processual. Alguns estudos apóiam essa diferença e indicam que a justiça inter-racional e processual deveriam ser tratadas como construtos diversos (COLQUITT, 2001; RANDALL, CROPANZANO, BORMANN e BIRJULIN, 1999; MASTERTON, LEWIS, GOLDMAN e TAYLOR, 2000). Ao contrário, outros estudos não encontraram distinção entre os dois tipos de justiça (CROPANZANO e GREENBERG, 1997; KONOVSKY e CROPANZANO, 1991).

Alguns autores desdobram a justiça inter-racional em justiça interpessoal e justiça informacional (COLQUITT et al., 2001). A justiça interpessoal diz respeito à sensibilidade social, ou seja, ao grau com que o gestor adota um tratamento educado, cortês, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. Por outro lado, 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 esse 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 inter-racional (REGO, 2001; ASSMAR e colaboradores, 2002).

A pesquisa na área é de particular relevância, uma vez que estudos anteriores indicam que os empregados que têm percepções mais favoráveis de justiça, acerca da organização em que trabalham, tendem mais a: acatar as decisões da gerência, apresentar comportamentos socialmente favoráveis e evitar comportamentos anti-sociais (TEPPER, 2001; REGO, 2000; SKARLICKI e FOLGER, 1997). Eles também podem se sentir desapontados, ressentidos e ameaçados quanto à auto-eficácia (julgamentos de capacidade pessoal), quando se percebem injustiçados em relação à demissão, decisão orçamentária, promoção e avaliação de desempenho (TEPPER, 2001). Além disso, os empregados tenderiam a apresentar melhor saúde se percebessem as organizações como mais justas.

Cohen-Charash e Spector (2001) observaram que a performance e os comportamentos antiprodutivos (por exemplo: procrastinar, sonegar informações) no trabalho, considerados conseqüências da justiça percebida, estavam principalmente relacionados com a justiça processual. O comportamento de cidadania organizacional (por exemplo, altruísmo e consideração) foi significativamente predito pela justiça processual e distributiva. A confiança na organização correlacionou-se com as percepções de justiça distributiva ( $r = 0,43$ ), processual ( $r = 0,48$ ) e inter-racional ( $r = 0,40$ ). A satisfação com o trabalho mostrou-se correlacionada com a percepção de justiça distributiva ( $r = 0,47$ ), processual ( $r = 0,43$ ) e inter-racional ( $r = 0,41$ ). As organizações, portanto, parecem colher certos benefícios, caso se comportem de modo considerado justo por seus membros.

As relações entre as percepções de injustiça organizacional e o estresse ocupacional merecem ser mais exploradas, uma vez que os conceitos e os processos de estresse e justiça são similares. De fato, injustiças distributivas tais como aumentos não eqüitativos 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 estresse de Lazarus e colaboradores (LAZARUS, 1966; LAZARUS e LAUNIER, 1978).

O modelo de estresse de Lazarus e colaboradores postula a existência de dois processos críticos que medeiam o relacionamento da pessoa com o seu ambiente: a apreensão cognitiva (*cognitive appraisal*) e o enfrentamento (*coping* – que envolve as formas de enfrentar ou lidar com os estressores). A apreensão ou interpretação dos eventos envolve duas fases: a apreensão primária e a apreensão secundária. Inicialmente, na apreensão primária, há a percepção do evento que pode ser considerado benigno, irrelevante ou ameaçador/estressante (LAZARUS e LAUNIER, 1978). Caso o evento seja apreendido como um estressor, tem início a segunda fase, apreensão secundária, em que são avaliados os riscos/benefícios das diferentes formas de enfrentar o evento ameaçador (estratégias de *coping*).

A literatura na área também sugere que a iniquidade organizacional pode produzir uma ameaça à auto-estima e auto-eficácia do empregado (GILLILAND, 1994).

Os conceitos de auto-estima e auto-eficácia diferem bastante. Enquanto a auto-eficácia envolve julgamentos de capacidade pessoal (as crenças do indivíduo em sua capacidade de organizar os cursos de ação necessários para produzir determinados resultados), a auto-estima diz respeito ao valor que o indivíduo atribui a si próprio.

Segundo Wiesenfeld, Brockner e Thibault (2000), os gerentes que percebiam os procedimentos de dispensa de empregados como mais injustos relatavam que executavam menos os comportamentos eficazes necessários em tempos de mudança organizacional. Além disso, a relação entre a injustiça processual e o comportamento de gerência eficaz foi mediada pela auto-estima dos gerentes. Quanto maior a injustiça processual, mais baixa a auto-estima dos gerentes e menor a frequência de comportamento gerencial eficaz.

O estresse organizacional vem sendo considerado uma poderosa ameaça à saúde do trabalhador. Em diversos estudos o estresse relacionou-se com a incidência de doença coronariana, acidentes, absenteísmo, baixa produtividade e certas formas de câncer (DANNA e GRIFFIN, 1999).

O estresse organizacional crônico pode produzir a síndrome do *burnout*, que apresenta três dimensões:

- I) exaustão emocional,
- II) despersonalização e
- III) queda de realização no trabalho (MASLACH e JACKSON, 1981).

A exaustão emocional envolve um sentimento de desgaste e falta de recursos emocionais, enquanto a exaustão física implica o esgotamento físico do indivíduo, que predispõe ao 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 e 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 (MONTEIRO DA SILVA e SOUZA, 2002). A terceira dimensão do *burnout*, baixa realização no trabalho, implica um declínio dos bons resultados e da competência e o aumento do desempenho insatisfatório no exercício profissional.

Alguns estudos encontraram associações entre a injustiça organizacional e manifestações relativamente leves de desconforto, tais como decréscimo da auto-estima e da satisfação no trabalho (COHEN-CHARASH e SPECTOR, 2001; WIESENFELD e colaboradores, 2000). Entretanto, há ainda pouca pesquisa acerca dos efeitos da justiça organizacional em índices crônicos da saúde psíquica do empregado. Um estudo conduzido por Tepper (2001) indicou que os efeitos principais e interativos da justiça distributiva e da justiça processual explicaram significativamente a variância de emoções negativas (exaustão emocional, ansiedade e depressão) ligadas ao estresse organizacional.

De acordo com Tepper (2001), as relações da justiça processual com essas alterações psíquicas eram mais fortes quando a justiça distributiva era baixa. Esses achados apóiam um modelo integrativo dos processos de justiça e estresse, que caracteriza a informação sobre justiça distributiva como um *input* para a apreensão de dano/ameaça (isto é, apreensão primária) e a justiça processual como um *input* para a apreensão acerca de recursos de *coping* (estratégias de enfrentamento de estresse). Esses resultados apóiam a hipótese de que as pessoas precisam de pouca informação sobre recursos de *coping* quando elas não experimentam dano ou ameaça. Assim, a justiça processual seria menos importante quando a justiça distributiva fosse elevada.

Com o objetivo de pesquisar a relação da justiça organizacional com a saúde de empregados brasileiros, o estudo aqui descrito investigou as relações entre as quatro dimensões ou tipos de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) e a reação psicológica ao estresse crônica denominada exaustão emocional (uma das dimensões do *burnout*), em empregados de empresas fluminenses. Foram examinados os efeitos principais e interativos dos tipos de justiça na exaustão emocional dos trabalhadores.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 PARTICIPANTES

Participaram do estudo 70 trabalhadores. Dessa amostra, 81,4% era proveniente de instituições fluminenses privadas, 15,7% de instituições públicas e 2,9% desses trabalhadores eram autônomos. A maioria (40%) atuava em organizações comerciais, 34,3% na indústria, 7,1% no terceiro setor e 14,3% em agrogócios. A maioria era de solteiros (55,7%) e 30% da amostra consistia casados. Com relação ao gênero, 39 (55,7%) eram homens e 31 (44,30%) mulheres. A idade variou de 18 a 53 anos, com média ( $\pm$  desvio padrão) igual a  $31,59 \pm 8,03$  anos. O número médio de horas de trabalho por semana foi de  $40,92h \pm 8,12h$ . O tempo médio de exercício profissional foi de  $7,03 \pm 6,47$  anos, e 90% dos participantes possuíam apenas um vínculo empregatício.

### 2.2 INSTRUMENTOS

#### 2.2.1 Escala de percepções de justiça

Foi utilizada a escala de percepções de justiça de Colquitt (2001), tipo Likert, composta de 20 itens seguidos de uma escala de seis pontos (oscilando de “nunca” a “sempre”). 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, por meio 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. O escore total varia potencialmente de 20 a 120, 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: 0,87; 0,89; 0,86 e 0,89, respectivamente. Esses resultados indicam que a versão brasileira do instrumento possui precisão de consistência interna e validade de conceito satisfatórias.

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

O *burnout* foi medido, em uma de suas dimensões, pela subescala de exaustão emocional do inventário de *burnout* de Maslach. Este inventário foi desenvolvido por Maslach e Jackson (1981) e adaptado para a população brasileira por Carvalho (1995). A subescala de exaustão emocional é composta de nove itens, referentes a sintomas de exaustão, cada um deles é seguido de uma escala de seis pontos. Caso o indivíduo apresentasse o sintoma em questão, um ponto da escala era selecionado para indicar a frequência do sintoma. O escore total do participante na dimensão de exaustão foi computado pelo somatório dos pontos dos itens, que poderia variar de zero a 54. Escores totais mais altos indicam maiores níveis de exaustão emocional. O escore total do respondente é zero, caso ele não experimente nenhum sintoma. Os dados do presente estudo indicaram um coeficiente de consistência interna (alfa de Cronbach) igual a 0,88.

## 2.3 PROCEDIMENTOS

Estudantes pós-graduandos de um seminário de pesquisa de uma universidade pública do Rio de Janeiro foram preparados para aplicar de modo padronizado as medidas do estudo em, pelo menos, oito trabalhadores, procurando equilibrar o número de participantes do gênero feminino e masculino. Esses trabalhadores, participantes do estudo, poderiam ser colegas que trabalhassem na mesma empresa que os estudantes do seminário ou ter outro tipo de vínculo de trabalho com o estudante; por exemplo, ser seu cliente ou fornecedor. Após o



consentimento livre e informado, em que o anonimato e o sigilo foram garantidos, cada um dos participantes respondeu a um questionário sociodemográfico, à subescala de exaustão emocional e à escala de percepções de justiça.

## 2.4 ANÁLISES ESTATÍSTICAS

Para todas as análises estatísticas, foi empregado o pacote comercial *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Foram produzidas análises de correlação bivariada (de Pearson) e parcial; análises de regressão múltipla e análises de regressão simples lineares e não-lineares. O nível de significância usado foi sempre igual a 5%.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados básicos para as variáveis de justiça distributiva, processual, interpessoal, informacional e para o *burnout* são apresentados na Tabela 1.

TABELA 1

### DADOS DESCRITIVOS

Variável	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio padrão
Justiça Distributiva	7,00	24,00	18,2857	4,1708
Justiça Processual	9,00	42,00	27,1714	7,7009
Justiça Interpessoal	4,00	24,00	19,1857	4,2265
Justiça Informacional	7,00	30,00	21,1884	6,0689
Burnout	,00	50,00	10,0857	10,8103

### 3.1 ANÁLISES DE CORRELAÇÃO

Foram realizadas análises de correlação de Pearson entre as dimensões de justiça e o *burnout*. Os resultados indicaram que as dimensões de justiça, com exceção da justiça informacional, se correlacionaram significativa e inversamente com o *burnout* (Tabela 2). Além das correlações das dimensões com o *burnout*, a Tabela 2 também contém as correlações das dimensões de justiça entre si.

**TABELA 2**

**CORRELAÇÕES LINEARES DE PEARSON ENTRE AS VARIÁVEIS:  
DIMENSÕES DE JUSTIÇA E *BURNOUT***

	Justiça Processual	Justiça Informacional	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Burnout
Justiça Processual	1,000	,360**	,447**	,339**	-,280**
Justiça Informacional	,360**	1,000	,360**	,531**	-,185
Justiça Distributiva	,447**	,360*	1,000	,258**	-,334**
Justiça Interpessoal	,339**	,531**	,258**	1,000	-,526**
Burnout	-,280**	-,185	-,334**	-,526**	1,000

\*\* Correlação significativa ao nível de 0,01.

\* Correlação significativa ao nível de 0,05.

As dimensões de justiça sempre se correlacionaram positiva e significativamente entre si (Tabela 2), com a estatística  $r$  variando de  $r = 0,258$  ( $p < 0,05$ ) a  $r = 0,531$  ( $p < 0,01$ ). Devido a essas intercorrelações entre as dimensões da justiça, foram realizadas análises de correlação parcial do *burnout* com cada variável, controlando sucessivamente os efeitos de cada uma das outras dimensões de justiça. Tais análises permitiram verificar se havia interferência significativa de cada dimensão de justiça controlada, na relação do *burnout* com cada uma das outras variáveis de justiça. As correlações parciais estão apresentadas na Tabela 3.

**TABELA 3**

**TABELA DE CORRELAÇÕES PARCIAIS. VARIÁVEIS DE JUSTIÇA E *BURNOUT*, ELIMINADO OS EFEITOS DE COVARIÂNCIA DE CADA DIMENSÃO**

<b>Controlando a dimensão: Justiça Processual</b>				
	Burnout	J. Distributiva	J. Informacional	J. Interpessoal
Burnout	1,0000 P = ,	Rp = -0,2299 P = 0,030	Rp = -0,0947 P = 0,221	Rp = -0,4698 P = 0,000
<b>Controlando a dimensão: Justiça Distributiva</b>				
	Burnout	J. Interpessoal	J. Informacional	J. Processual
Burnout	Rp = 1,0000 P = ,	Rp = -0,4796 P = 0,000	Rp = -0,0780 P = 0,527	Rp = -0,1580 P = 0,198
<b>Controlando a dimensão: Justiça Informacional</b>				
	Burnout	J. Interpessoal	J. Processual	J. Distributiva
Burnout	Rp = 1,0000 P = ,	Rp = -0,5047 P = 0,000	Rp = -0,2298 P = 0,030	Rp = -0,2779 P = 0,011
<b>Controlando a dimensão: Justiça Interpessoal</b>				
	Burnout	J. Processual	J. Distributiva	J. Informacional
Burnout	Rp = 1,0000 P = ,	Rp = -0,1278 P = 0,150	Rp = -0,2365 P = 0,026	Rp = 0,1253 P = 0,154

Devido ao controle de covariância, quando as correlações de Pearson são comparadas com as correlações parciais, observa-se, conforme foi antecipado, que os valores das últimas são menores. Apesar do controle de covariância das correlações parciais, a justiça interpessoal continuou a ser a variável de correlação inversa mais alta com o *burnout*, sendo seguida pela justiça distributiva. Assim, os empregados que percebem menos justiça interpessoal e distributiva apresentam *burnout* mais acentuado.

Esses resultados de correlações parciais também revelam que a justiça distributiva tem maior impacto na saúde psíquica do empregado (dimensão de exaustão emocional do *burnout*) do que a justiça processual. Talvez o impacto da justiça processual na exaustão emocional dependa da justiça distributiva.

Integrando a teoria de justiça com a de estresse, Tepper (2001) defende que a justiça distributiva modera os efeitos da justiça processual ou de procedimento. Segundo esse autor, a justiça processual (ligada às informações acerca da confiabilidade nas autoridades organizacionais; por exemplo, sua adesão às regras e normas acerca dos procedimentos de distribuição de resultados) não é muito importante quando a justiça distributiva é alta. Quando os empregados recebem resultados ou recompensas que lhes são favoráveis, eles tendem a não se sentir ameaçados ou prejudicados, e teriam baixa motivação para examinar os seus recursos de *coping* ou enfrentamento de estresse ligados à justiça processual. Portanto, em condições favoráveis na distribuição de recompensas, os empregados teriam pouco interesse em informações acerca da justiça processual.

No exame das relações das justicas distributiva e processual com a saúde psíquica do trabalhador, Tepper (2001) observou que os empregados que relatavam baixa justiça distributiva e processual apresentavam os mais elevados índices de exaustão emocional, ansiedade e depressão. Além disso, as representações gráficas das relações da justiça distributiva e processual com o sofrimento psíquico mostraram que: quando a justiça distributiva era elevada, a processual não afetava a exaustão emocional, a depressão e a ansiedade.

De modo semelhante, no presente estudo, a justiça processual (quando houve controle da justiça interpessoal e distributiva) deixou de correlacionar-se significativamente com o *burnout*. A justiça informacional não teve influência significativa sobre o *burnout*. Por outro lado, a justiça que mais afetou o *burnout* é a interpessoal, seguida da distributiva.

### **3.2    MODELOS DE REGRESSÃO MÚLTIPLA, UTILIZANDO AS DIMENSÕES DE JUSTIÇA COMO PREDITORAS E O *BURNOUT* COMO VARIÁVEL CRITÉRIO**

As relações da justiça organizacional (nas suas quatro dimensões) com o *burnout* foram também verificadas por meio de análises de regressão linear múltipla, método *stepwise* (Tabela 4).

TABELA 4

## MODELOS DE REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA O BURNOUT

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	,518	,269	,258	9,3219	,269	,000
2	,556	,310	,289	9,1257	,041	,050

Modelo 1 – Preditores: (Constante), Justiça Interpessoal.

Modelo 2 – Preditores: (Constante), Justiça Interpessoal, Justiça Distributiva.

Nos modelos de regressão múltipla as variáveis com força preditora significativa foram a justiça interpessoal ( $p = 0,000$ ) e a distributiva ( $p = 0,050$ ). Os dois modelos (o modelo 1 inclui apenas a justiça interpessoal e o modelo 2 agregou a justiça distributiva) foram significativos ( $p = 0,000$ ).

Com a adição da justiça distributiva no modelo 2, houve melhoria significativa marginal ( $p = 0,05$ ) do poder preditor do modelo, um aumento de 0,041 no índice de determinação ( $R^2$ ).

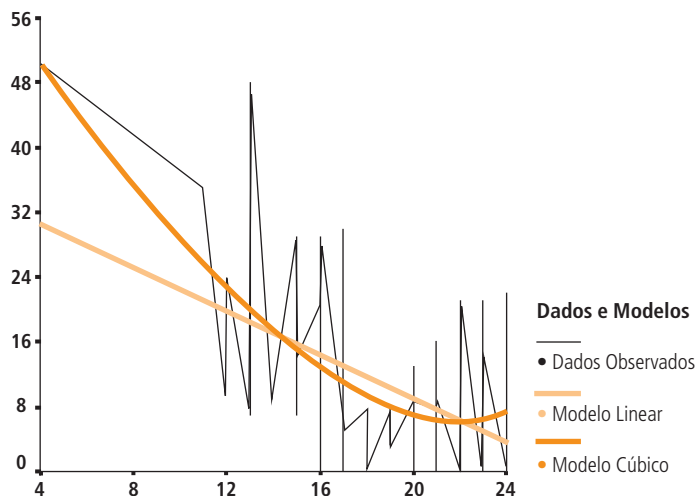
Nota-se que os resultados dos modelos de regressão múltipla confirmam os das correlações parciais. Novamente, a dimensão de justiça com maior poder de predição é a interpessoal, seguida da distributiva. Nenhuma outra dimensão de justiça acrescenta um aumento significativo na explicação da variância do *burnout*.

### 3.3 COMPARAÇÃO DE MODELOS DE REGRESSÃO SIMPLES LINEARES E NÃO-LINEARES, UTILIZANDO AS DIMENSÕES DE JUSTIÇA COMO PREDITORAS E O BURNOUT COMO VARIÁVEL DEPENDENTE

Embora o modelo 1 de regressão linear múltipla (Tabela 4) tenha sido significativo ao nível de  $p < 0,001$ , o coeficiente de determinação indica que apenas 26,9% da variância do *burnout* pode ser atribuída à dimensão de justiça interpessoal (Modelo 1). Para checar a possibilidade de o relacionamento entre as duas variáveis (justiça interpessoal e *burnout*) não ser necessariamente linear, foi executada uma representação gráfica (Figura 1) utilizando a justiça interpessoal (como variável independente) e o *burnout* (como variável dependente). Verifica-se que, realmente, existe um relacionamento não-linear entre as duas variáveis, que se ajusta mais a um modelo cúbico.

GRÁFICO 1

JUSTIÇA INTERPESSOAL



Assim, comparando-se as análises de correlação simples linear e cúbica, observou-se que o modelo cúbico apresentou um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) igual a 0,3861 ( $p = 0,00$ ), explicando aproximadamente 38,61% da variância do *burnout*, valor este mais expressivo do que o de 27,63% encontrado no modelo linear ( $R^2 = 0,2762$ ,  $p = 0,00$ ).

Quando foram testados modelos lineares e não-lineares simples para a justiça distributiva como preditora, os dados indicaram que o modelo que mais se ajustou foi outra vez o cúbico ( $R^2 = 0,1618$ ,  $p = 0,008$ ), enquanto o linear produziu um  $R^2$  de 0,1112 ( $p = 0,004$ ).

No modelo de regressão linear múltipla (método *stepwise*) as dimensões de justiça processual e informacional não contribuíram significativamente para o poder de predição do modelo. Quando essas dimensões de justiça foram testadas em modelos simples lineares e não-lineares, os resultados indicaram que a justiça processual é um preditor significativo apenas no modelo linear simples ( $R^2 = 0,0784$ ,  $p = 0,018$ ). A justiça informacional não predisse significativamente o *burnout* nem mesmo quando modelos não-lineares foram testados. Cabe mencionar que, como a correlação linear de Pearson da justiça informacional com o *burnout* não foi significativa, a regressão linear simples também, necessariamente, indicaria ser ela um preditor não significativo do *burnout*.

Fica, portanto, mais uma vez evidente o baixo índice de determinação dessas variáveis como preditoras do *burnout*, principalmente da justiça informacional.

Em suma, os dados ressaltam primeiramente o poder de predição da justiça interpessoal, acompanhada da distributiva. A justiça processual parece depender

do efeito moderador das justiça distributiva e da interpessoal, para influenciar a exaustão emocional.

### 3.4 DIFERENÇAS EM RELAÇÃO AO GÊNERO

As diferenças de média entre os gêneros não foram estatisticamente significativas para todas as variáveis estudadas: justiça distributiva, processual, interpessoal, informacional e o *burnout*. Os dados descritivos para cada gênero se encontram na Tabela 5.

É interessante notar, entretanto, que a dimensão interpessoal de justiça apresentou diferença de médias, entre os gêneros, marginalmente não significativa ( $p = 0,069$ ). Tal diferença poderia se tornar significativa com um aumento do número de participantes. Uma vez que havia forte correlação entre a justiça interpessoal e o *burnout*, antecipou-se que talvez ocorresse diferença significativa de gênero, quanto ao poder de predição do *burnout* por esta dimensão de justiça.

TABELA 5

#### MÉDIA, DESVIO PADRÃO, INTERVALO DE CONFIANÇA E VALOR MÍNIMO E MÁXIMO DO BURNOUT E DAS DIMENSÕES DE JUSTIÇA, POR GÊNERO

	Gênero	N	Média	Desvio padrão	Intervalo de confiança para média (95%)		Valor Mínimo	Valor Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
<b>Burnout</b>	Masculino	39	11,0513	12,6905	6,9375	15,1651	,00	50,00
	Feminino	30	9,1667	7,8349	6,2411	12,0923	,00	35,00
<b>Justiça Distributiva</b>	Masculino	39	17,6667	4,1760	16,3130	19,0204	7,00	24,00
	Feminino	30	18,9000	4,0629	17,3829	20,4171	8,00	24,00
<b>Justiça Processual</b>	Masculino	39	26,4359	7,8163	23,9021	28,9696	9,00	41,00
	Feminino	30	28,0333	7,6990	25,1585	30,9082	13,00	42,00
<b>Justiça Interpessoal</b>	Masculino	30	18,3077	4,3659	16,8924	19,7229	4,00	24,00
	Feminino	39	20,1667	3,8335	18,7352	21,5981	11,00	24,00
<b>Justiça Informacional</b>	Masculino	30	20,8205	6,1382	18,8307	22,8103	7,00	30,00
	Feminino	39	21,6667	6,0477	19,4084	23,9249	10,00	30,00

Para testar possíveis diferenças de gênero na predição do *burnout* pelas dimensões de justiça, foram separadamente produzidos modelos de regressão múltipla (método *stepwise*) para mulheres e homens.

Os dados indicam diferenças nesses modelos de regressão. Na análise de regressão múltipla (*stepwise*) para o gênero masculino, a única variável preditora com significância foi a justiça interpessoal ( $R^2 = 0,386$ ;  $p = 0,000$ ). Diversamente, para as mulheres só se destacou significativamente a justiça distributiva ( $R^2 = 0,237$ ,  $p = 0,006$ ). As outras variáveis de justiça não apresentaram aumentos significativos no coeficiente de determinação na predição de *burnout*, para os dois gêneros.

Ainda com relação às diferenças de gênero, verificou-se o ajuste dos dados a modelos lineares e não-lineares. Para o gênero masculino, tendo como variável preditora a justiça interpessoal, o modelo cúbico apresentou melhor ajuste aos dados ( $R^2 = 0,4789$ ;  $p = 0,000$ ) do que o modelo linear ( $R^2 = 0,2857$ ;  $p = 0,000$ ). Todavia, para o gênero feminino, colocando-se a justiça distributiva como variável independente, o modelo cúbico não se ajustou melhor aos dados ( $R^2 = 0,26093$ ;  $p = 0,003$ ), em comparação com o modelo linear ( $R^2 = 0,2964$ ;  $p = 0,022$ ).

## 4 CONCLUSÕES

Os escores dos gêneros feminino e masculino, nas dimensões de justiça e *burnout*, não apresentaram diferenças significativas.

Pode-se, então, concluir que não há diferença significativa de gênero em exaustão emocional e nas dimensões distributiva, processual, interpessoal e informacional de justiça. Porém, cabe apontar uma tendência, marginalmente não significativa, das mulheres para perceberem maior justiça interpessoal do que os homens ( $p = 0,069$ ).

Nos modelos de regressão, quando os dados foram divididos por gênero, ficou demonstrado que, para os homens, só a justiça interpessoal foi um preditor de significância. Para o gênero feminino, a justiça distributiva foi o único preditor significativo.

Os modelos para o gênero masculino apresentaram um índice de determinação muito significativo. Com uso do modelo cúbico, conseguiu-se explicar 47,895% da variância do *burnout* entre os homens, por meio da justiça interpessoal. Homens e mulheres diferiram tanto quantitativa como qualitativamente em preditores do *burnout*. A justiça distributiva, que para os homens foi marginalmente não significativa ( $p = 0,052$ ), foi o preditor principal para as mulheres, respondendo por 29,64% da variância do *burnout* feminino no modelo cúbico.



Homens e mulheres, portanto, tendem a valorizar diferentes aspectos da justiça. Para os homens, a injustiça organizacional interpessoal provoca mais *burnout* ou estresse ocupacional; entretanto, esta dimensão não tem impacto significativo para o *burnout* feminino. Por outro lado, as mulheres priorizaram a justiça distributiva, que não prediz significativamente o *burnout* dos homens.

Talvez essa diferença de gênero possa ser explicada pelo ingresso mais recente das mulheres no mercado de trabalho e pelos menores salários frequentemente pagos a elas, em comparação com os recebidos por homens que exercem a mesma função. As mulheres também tendem a ocupar com menor frequência cargos de chefia e a receber menos promoções do que os homens. Tais condições podem fazer com que as mulheres se percebam mais injustiçadas distributivamente, aumentando o seu nível de *burnout*.

Tais diferenças de gênero devem ser levadas em consideração pelas empresas, na promoção de melhor saúde psíquica dos trabalhadores. Por exemplo, deve ser ressaltado e evidenciado, para os membros femininos, que a organização garante os mesmos direitos para homens e mulheres. É importante que as mulheres estejam conscientes de que a empresa não as discrimina, na distribuição de resultados e recompensas. Práticas de tratamento justas para os dois gêneros são relevantes, uma vez que percepções de injustiça podem favorecer o desacato às decisões gerenciais, a diminuição de comportamentos socialmente favoráveis e o aumento dos anti-sociais (TEPPER, 2001; SKARLICKI e FOLGER, 1997). Esses comportamentos de retaliação são possivelmente resultantes da tentativa do indivíduo de restabelecer, de algum modo, o equilíbrio e a justiça julgados deficitários e podem comprometer o desempenho organizacional.

Considerando a amostra total, a percepção de justiça interpessoal apresentou-se o melhor preditor do índice de *burnout*, chegando a explicar 38,3 % da sua variação, no modelo cúbico.

Os dados deste estudo também indicaram que o papel da justiça informacional foi sempre insignificante em relação ao *burnout*. Desse modo, percebe-se que a adoção do modelo de justiça organizacional de Greenberg (1993), que desdobra a justiça interacional em informacional e interpessoal, mostrou-se produtiva, em congruência com estudos prévios (REGO, 2001; ASSMAR e colaboradores, 2002). De fato, com base no presente estudo, o efeito da justiça informacional no *burnout* pode ser descartado, enquanto o impacto da justiça interpessoal foi o maior, considerando-se todas as dimensões de justiça organizacional.

Os resultados sugeriram também que o efeito da justiça processual no *burnout* depende das dimensões de justiça distributiva e interpessoal. Quando os efeitos de covariância das duas últimas são controlados, a justiça processual não afeta significativamente o *burnout*. Nesse sentido, os dados do presente endossam as conclusões de Tepper (2001) de que há uma interação entre a justiça

distributiva e a processual: quando os resultados e as recompensas lhes são desfavoráveis, os trabalhadores possivelmente dão maior importância aos procedimentos usados para a distribuição destes benefícios.

O destaque da justiça interpessoal para o *burnout*, para a amostra geral deste estudo, sugere possíveis implicações para as empresas fluminenses. Essas empresas poderiam examinar possíveis benefícios resultantes da prática do tratamento cortês e polido para com os seus empregados. De acordo com os dados aqui reunidos, um tratamento digno e respeitoso parece ser até mais importante do que uma maior justiça distributiva na determinação da dimensão do *burnout* de exaustão emocional. Tal tratamento representaria um baixo custo financeiro e poderia melhorar o clima organizacional e promover o bem-estar e a saúde psíquica dos membros da organização.

Uma vez que os resultados e achados aqui relatados são preliminares, recomenda-se que estudos futuros verifiquem a sua generalização para empresas fluminenses de diversos setores. Além disso, dada a nossa diversidade e riqueza culturais, os achados encontrados podem não ser válidos para outras regiões do Brasil. O presente estudo limitou-se a examinar o impacto da justiça organizacional em apenas um indicativo da saúde psíquica dos empregados (mais especificamente, numa dimensão do *burnout*: a exaustão emocional). Sugere-se, portanto, que a pesquisa futura investigue o papel das dimensões da justiça organizacional em outras variáveis da saúde mental (por exemplo, depressão, ansiedade, auto-estima, satisfação), assim como em índices de saúde física de trabalhadores brasileiros. Por fim, seria também interessante que novos estudos examinassem a relação das quatro dimensões da justiça organizacional com comportamentos pró e anti-sociais em organizações nacionais.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, p. 422-436, 1963.
- \_\_\_\_\_. Inequity in social exchange. In BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Nova York: Academic Press, 1965. v. 2.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O.; SOUZA, A. L. R.; MAC-CORD, F.; BORGES, D. Justiça organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil [Resumo]. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Org.), *Resumos do I Congresso Psicologia e Profissão*. São Paulo, 2002 (no prelo).
- AUSTIN, W.; WALSTER, E. Participants' reactions to "equity with the world". *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, p. 528-548, 1974.
- CARVALHO, M. M. B. *O professor, um profissional, sua saúde e a educação em saúde na escola*. 1995. Tese (Doutorado) – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

- COHEN-CHARASH, Y; SPECTOR, P. E. The Role of Justice in Organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, p. 278-321, 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.
- \_\_\_\_\_. 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: SCHAUFELI, W. B; MASLACH, C.; MAREK, T. (Eds). *Professional burnout, recent developments in theory and research*. Philadelphia: Taylor & Francis, 1993.
- CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. Nova York: John Wiley, 1997.
- 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.
- GILLILAND, S. W. Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, p. 691-701, 1994.
- GREENBERG, J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (Ed.). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993.
- KONOVSKY, M.; CROPANZANO, R. The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, p. 698-707, 1991.
- LAZARUS, R. S. *Psychological stress and the coping process*. Nova York: McGraw-Hill, 1966.
- LAZARUS, R.S., LAUNIER, R. Stress-related transactions between person and environment. In: PERVIN, L.; LEWIS, M. (Eds.), *Perspectives in Interactional Psychology*. Nova 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.
- MASTERTON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, p. 738-748, 2000.
- MONTEIRO DA SILVA, A. M.; SOUZA, W. C. The influence of personality and job factors on the burnout syndrome among Brazilian health professionals In: COMUNIAN, A.L.; GIELEN, U.P. (Eds.). *It's all about relationships*. Berlim: Pabst, 2003.
- RANDALL, M. L.; CROPANZANO, R.; BORMANN, C. A.; BIRJULIN, A. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, p. 159-174, 1999.
- REGO, A. *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Sílabo, 2000.
- \_\_\_\_\_. 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.

SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B. Workers' evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, p. 23-40, 1993.

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.

WIESENFELD, B. M., BROCKNER J.; THIBAUT, V. Procedural fairness, managers' self-esteem, and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, p. 1-32, 2000.

### **TRAMITAÇÃO**

*Recebido em 26/07/2004*

*Aprovado em 25/10/2004*