

---

# **POR QUE A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL TORNA OS TRABALHADORES MAIS COMPROMETIDOS?\***

---

LUDIMILA INÊS NUNES PRESTES\*\*  
HELENIDES MENDONÇA\*\*\*  
MARIA CRISTINA FERREIRA

*Resumo: este estudo investiga as relações entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento em 240 servidores públicos. Os resultados demonstram que a percepção de que recebe um salário justo, de que é tratado com respeito e consideração e de que tem poder de voz na organização está significativamente relacionada ao comprometimento afetivo e normativo.*

*Palavras-chave: Percepção de justiça organizacional. Comprometimento organizacional. Serviço público*

Eu mesma nunca consegui descobrir exatamente o que é feminismo: só sei que as pessoas me chamam de feminista toda vez que expresso sentimentos que me diferenciam de um capacho.  
(Rebecca West).

**A**s mudanças sócio-organizacionais impulsionadas pela Revolução Industrial tinham como foco a produtividade e a competitividade, acarretando novas demandas de mercado e um novo perfil de trabalhador, com habilidade para criar e manusear novos instrumentos, desenvolver boas relações interpessoais e interações sociais. Intensamente voltado para o aumento da competitividade e, portanto, do lucro, o mercado mundial passou a exigir maior eficiência das instituições, as quais, por sua vez, aumentaram as exigências sobre os trabalhadores.

---

\* Recebido em: 29.07.2013.

Aprovado em: 20.08.2013.

\*\* Mestre em Psicologia pela PUC Goiás. Servidora Pública do Estado do Tocantins. Email: ludimilaprestes@hotmail.com.

\*\*\* Doutora em Psicologia pela UnB. Professora Titular da PUC Goiás. helenides@gmail.com

\*\*\*\* Doutora em Psicologia pela Fundação Getúlio Vargas. Professora Titular da UNIVERSO. Email: mcres@centroin.com.br

Nesse contexto capitalista, carregado de pressão, os trabalhadores se veem obrigados a cumprir metas cada vez mais complexas, as quais estimulam a competitividade e aumentam as possibilidades de se vivenciar injustiça. Como explicam Mendonça e Mendes (2005), ao se adequarem aos novos desafios, as instituições desenvolvem ações e tomam decisões suscetíveis de serem percebidas como justas ou injustas pelos trabalhadores. Frente a essa transformação econômica mundial e seus reflexos para a sociedade atual, estudar o referido construto demonstrou ser algo essencial para entender as reações dos trabalhadores frente à percepção de (in)justiça.

Deste modo, a percepção de justiça organizacional tem se mostrado uma variável de grande poder heurístico para explicar comportamentos, atitudes e eficácia nas organizações (MENDONÇA, 2003). A literatura consultada aponta a percepção de justiça como um construto relevante para compreensão dos fatores que influenciam a saúde dos trabalhadores, a satisfação, a eficácia e o comprometimento com o trabalho e com a organização.

Neste sentido, este estudo pretende identificar o quanto as percepções de que a organização se pauta por princípios de justiça influencia no comprometimento dos trabalhadores. Para tal, o texto está organizado de modo a apresentar o referencial básico sobre justiça e comprometimento organizacional. Na sequência descreve o método utilizado para responder à referida questão empírica.

## JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Ao avançar para a compreensão de participação dos trabalhadores nos procedimentos e na importância do diálogo entre empregados e empregadores, os estudos sobre justiça organizacional realizados nos anos 70 (RAWLS, 1995) identificaram uma terceira faceta do construto, denominada justiça interacional, completando um modelo tridimensional (justiça distributiva, processual e interacional). Contudo, somente nos anos 80 a dimensão interacional da justiça foi fortemente teorizada e difundida por Bies e Moag (1986), entendendo-a como a oferta de tratamentos dignos e respeitosos entre os atores organizacionais.

Além do modelo tridimensional de justiça, há versões tetradimensionais de justiça, como a proposta por Colquitt (2001), a qual subdivide a justiça interacional em duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informacional (REGO et al., 2002; REGO; SOUTO, 2004). A justiça interpessoal é percebida na qualidade do tratamento entre chefias e subordinados. Por sua vez, na dimensão informacional, a justiça é percebida quando as informações são fornecidas, repassadas ou justificadas de uma maneira justa para os trabalhadores. Ou seja, envolve a forma como os trabalhadores recebem as informações nas organizações.

Constatando a distinção entre as dimensões interpessoais e informacionais e, consequentemente, as diferentes explicações que tais dimensões fornecem para o comprometimento organizacional, escolheu-se a perspectiva tetradimensional para subsidiar o presente estudo. Acredita-se que o estudo de tais variáveis poderá ser útil para compreensão do comprometimento de tais trabalhadores, possibilitando sugestões aos gestores com base nos resultados obtidos.

No âmbito das variáveis consequentes da percepção de injustiça organizacional, a literatura apresenta desde os comportamentos retaliatórios (MENDONÇA, 2003; MENDONÇA; MENDES, 2005), o mau comportamento (SCHRIJVER et al., 2010), o conformismo e isolamento (SCHMALTZ, 2009), a rotatividade e absentismo (COVACS, 2006),

as vivências de sofrimento (SOUSA; MENDONÇA, 2009) e o desvio organizacional (BIRON, 2010).

Em contrapartida a percepção de justiça também tem as suas consequências para o contexto de trabalho, dentre eles: empenho (REGO, 2003a), desempenho (SOTOMAYOR, 2007), envolvimento do trabalhador com a organização (COVACS, 2006), comprometimento (ALMEIDA; SILVA, 2006; FILENGA; SIQUEIRA, 2006), cidadania organizacional (JONAS, 2008; KARRIKER; WILLIAMS, 2009), vivências de prazer (SOUSA; MENDONÇA, 2009), motivação (SILVA; ALMEIDA; CARVALHO, 2005) e bem-estar (MOURÃO, 2009).

Tomados em conjunto esses estudos demonstram o grande poder heurístico da justiça se compreender as ações dos trabalhadores no ambiente laboral, incluindo o comprometimento dos trabalhadores.

## RELAÇÕES ENTRE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas, bem como, ambientes injustos promovem atitudes negativas, Almeida e Silva (2006) comprovaram a correlação positiva entre as quatro dimensões de justiça e o comprometimento organizacional, principalmente na faceta afetiva. A justiça distributiva apresentou-se fortemente correlacionada com o comprometimento calculativo e inversamente relacionada com o burnout.

A relação entre justiça e comprometimento também foi foco da investigação de Jonas (2008), objetivando analisar a relação entre a percepção de justiça organizacional, o comprometimento e o comportamento de cidadania organizacional. Os resultados evidenciaram que a justiça distributiva é forte antecedente do comprometimento organizacional e que o comprometimento antecede comportamentos de cidadania. De forma semelhante, o trabalho conduzido por Filenga e Siqueira (2006) tratou da relação entre justiça (tetradimensional) e comprometimento (tridimensional). Os resultados apontaram que a percepção de justiça antecede o comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Interessada nos impactos da percepção de justiça da avaliação de desempenho sobre a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, Sotomayor (2007) desenvolveu um trabalho com o objetivo de contribuir com a compreensão da importância de se considerar a justiça na concepção e implementação de sistemas de avaliação de desempenho, com intuito de fomentar o compromisso dos trabalhadores. Os resultados do estudo contribuem para compreensão da importância da percepção de justiça em um contexto de avaliação de desempenho, visto que, comprovou-se que a percepção de justiça dos trabalhadores sobre a avaliação de desempenho influencia o comprometimento dos mesmos com a organização.

Estudos empíricos tem apresentado o comprometimento organizacional como um construto multidimensional (BASTOS, 1994). Neste estudo abordaremos o construto sobre a perspectiva tridimensional, que visam representar teoricamente o vínculo do trabalhador com a organização, sendo eles o afetivo, o normativo e o calculativo ou instrumental. Bastos (1994) reuniu em seu trabalho algumas definições destas dimensões elaboradas por estudiosos da área.

Segundo Bastos (1994), as definições apontam o comprometimento afetivo como a identificação e envolvimento do trabalhador com a organização, onde ele passa a sentir o

desejo de permanecer por vontade própria, estabelecendo um vínculo emocional com a organização.

Para Rego e Souto (2004) o comprometimento afetivo envolve o desenvolvimento do desejo de permanecer na instituição, o comprometimento normativo implica uma obrigação e o comprometimento calculativo ou instrumental manifesta-se na necessidade de permanecer na instituição.

Vários estudos que buscaram avaliar os níveis do comprometimento organizacional dos trabalhadores identificaram que a dimensão afetiva era predominante na explicação do vínculo dos trabalhadores com a organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; TAMAYO *et al.*, 2001). Esse posicionamento reforça a teoria de que os laços afetivos do trabalhador com a organização tendem a ser mais fortes do que os laços mantidos apenas pelas obrigações ou necessidades dos trabalhadores.

Nos anos seguintes, outros estudos reforçaram a teoria de que pessoas que dispõem do comprometimento afetivo apresentam maior desempenho, são mais produtivas, mais dedicadas e envolvidas com a organização (BARROS, 2008; BASSAN, 2007; COSTA; MORAES, 2007; ECKERT, 2006; GUIMARÃES; MARTINS, 2008; LAUER-LEITE, 2006; LEITE, 2004; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

Apesar de a dimensão afetiva ser apontada como maior responsável pelo comprometimento organizacional, estudos realizados no Brasil e no mundo, sugerem uma infinidade de variáveis antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Essas diferentes variáveis (MATHIEU; ZAJAC, 1990; CRUZ, 2002; LEITE, 2004) indicam que o trabalhador pode ser comprometido apenas por uma única dimensão, por duas ou por três dimensões, dependendo de um conjunto de fatores internos e externos ao indivíduo e à organização, dada a multidimensionalidade do construto.

Conforme apontam Tamayo *et al.* (2001), o vínculo do trabalhador com seu trabalho é complexo e multidimensional, demandando constantes pesquisas para compreensão dessas relações, seus antecedentes e consequentes para o trabalhador e para organização.

Além de ser foco de estudos com trabalhadores da construção civil (CRUZ, 2002), da agricultura (COSTA, 2005), do comércio (COSTA; MORAES, 2007), das finanças, contabilidade e/ou economia (ECKERT, 2006; FONSECA; BASTOS, 2003; LAUER-LEITE, 2006), das universidades (ROWE, 2008; SOMECH; BOGLER, 2002), das bibliotecas (BORGES; LIMA; VILELA; MORAIS, 2004), do atendimento (AZEVEDO, 2006), dos correios (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000), do sistema hoteleiro (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005), tanto do setor público quanto do privado, o comprometimento organizacional foi variável, também, de pesquisas com profissionais da saúde e também em instituições de saúde (BASSAN, 2007; LIOU, 2008).

Em sua maioria, estes estudos examinam a relação entre características organizacionais e pessoais (antecedentes) e o desempenho dos trabalhadores e das organizações (consequentes). O trabalho desenvolvido por Mathieu e Zajac (1990) apresenta em seus resultados uma extensa lista de variáveis antecedentes (características pessoais, características do trabalho, papéis sociais, relações com a equipe), correlatas (motivação, estresse, envolvimento, comprometimento, satisfação com o trabalho), e consequentes (desempenho no trabalho) do comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional surge na literatura nacional e internacional relacionado a diferentes variáveis antecedentes, as quais podem ser classificadas em dois gran-

des grupos: variáveis pessoais, as quais possibilitam traçar um perfil dos trabalhadores (gênero, idade, estado civil, personalidade, renda, escolaridade, cargo, tempo de empresa, tipo de vínculo) e variáveis organizacionais, as quais dependem dos gestores (ambiente de trabalho, segurança, perspectivas de crescimento, estrutura hierárquica, apoio a ideias novas, sistema de recursos humanos, diálogo, participação, valorização, reconhecimento).

Ao explorarem as variáveis antecedentes do comprometimento organizacional, esses estudos demonstraram evoluções expressivas ao ampliar as explicações de nível individual (características do trabalhador) para o nível organizacional (características do trabalho e da organização). Assim, contribuem de forma significativa para compreensão do significado do trabalho para as relações humanas e para a vida dos sujeitos, distante de ser reconhecido apenas como uma fonte de renda e de subsistência, mas como uma fonte de satisfação pessoal, social, espiritual.

## MODELO E MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo teve como objetivo investigar as relações entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento dos servidores públicos do Estado do Tocantins. Para tal, estabeleceram-se como objetivos específicos: Identificar os tipos de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo) dos servidores; Averiguar quais as dimensões de justiça organizacional percebidas como mais frequentes no contexto estudado; Investigar a relação entre as percepções de justiça organizacional e o comprometimento dos servidores; Verificar como as variáveis sociodemográficas se relacionam com a percepção de justiça e com o comprometimento organizacional.

## HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base no referencial teórico e nos objetivos deste trabalho, foram elaboradas as seguintes hipóteses investigativas:

No serviço público, onde há maior garantia de estabilidade e prática de funções comissionadas, esperou-se obter maior comprometimento calculativo entre os servidores públicos do Tocantins que ocupam cargos de confiança ou funções comissionadas (ECKERT, 2006; LEITE, 2004) (H1).

Esperou-se encontrar neste estudo que a percepção de justiça organizacional influencie positivamente o comprometimento dos servidores tocantinenses do seguinte modo: (H2a) quanto maior for o escore na percepção de justiça procedimental, maior será o escore no comprometimento normativo (FERREIRA *et al.*, 2006; FILENGA; SIQUEIRA, 2006); (H2b) quanto maior for o escore na justiça distributiva, maior será o escore em comprometimento calculativo (ALMEIDA; SILVA, 2006; JONAS, 2008); (H2c) quanto maior o escore na percepção de justiça interpessoal, maior será o escore no comprometimento afetivo (REGO; SOUTO, 2004; ALMEIDA; SILVA, 2006); (H2d) quanto maior for o escore na percepção de justiça informacional, maior será o escore de comprometimento normativo (REGO; SOUTO, 2004).

Estudos realizados por Deutsch (1975), Oliveira e Mendonça (2009) apontam que a percepção de justiça não se refere apenas à distribuição justa dos recursos e benefícios, mas que a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão e as relações positi-

vas entre superiores e subordinadas são essenciais para que o trabalhador perceba que é tratado com justiça. Contudo, pensando no modelo hierárquico vertical da gestão pública, onde nem sempre é garantida a participação dos servidores nas discussões e tomadas de decisão, e nos benefícios adquiridos em cargos de confiança e funções comissionadas, foi estabelecido como hipótese que na amostra pesquisada a percepção de justiça distributiva apresente níveis mais elevados do que as outras dimensões de justiça (H3).

Partindo das informações da literatura estudada (BORGES *et al.*, 2004; ECKERT, 2006; FONSECA; BASTOS, 2003), esperou-se que: Quanto maior a renda do trabalhador, maior será o comprometimento calculativo (H4); Quanto maior a idade, maior o comprometimento afetivo (H5); Quanto maior a escolaridade, menores serão os níveis de comprometimento normativo (H6).

Com relação ao tempo de trabalho, segundo Tamayo *et al.* (2001) e Cruz (2002), quanto maior o tempo de vínculo, maior será o comprometimento afetivo. Todavia, pensando no serviço público onde há maior estabilidade, bem como, tem-se a prática dos cargos de confiança e funções comissionadas, agregando maiores benefícios aos trabalhadores em cargos de gestão, população deste estudo, esperou-se que: Quanto maior o tempo do vínculo, maior será o comprometimento calculativo do trabalhador (H7).

As variáveis pessoais que atuam como antecedentes positivos da percepção de justiça e que são apontadas com maior ênfase pela literatura são: o nível de escolaridade, a renda e a ocupação em cargos de confiança. Como antecedente negativo tem-se o tempo de trabalho (MENDONÇA, 2003; ODELIUS; SANTOS, 2008). Outras variáveis pessoais que influenciam a percepção de justiça são: a idade, o estado civil e o gênero (ODELIUS; SANTOS, 2008). Utilizando estas informações teóricas, esperou-se que: Quanto maior o nível de escolaridade, maior a percepção de justiça distributiva (H8); Trabalhadores que ocupam cargos de confiança ou funções comissionadas e que, portanto, tendem a possuir maior renda, apresentarão altos níveis de percepção de justiça distributiva (H9); e quanto maior o tempo de trabalho dos servidores, menores serão as percepções de justiça distributiva (H10).

## MÉTODOS

**Participantes** – Fizeram parte deste estudo 240 servidores públicos do Estado do Tocantins, lotados na Secretaria de Saúde, a qual possuía um quadro de aproximadamente 9 mil servidores no ano de 2010. A amostra foi por conveniência, obtida dentre os servidores que receberam o e-mail, a correspondência oficial com a Carta Convite ou o folder de divulgação da pesquisa e, voluntariamente, seguiram as instruções para responderem as escalas via on-line.

**Instrumentos** – Para mensuração da percepção de justiça organizacional, optou-se pela escala de Colquitt (2001), validado no Brasil por Assmar, Ferreira, Souto, Mac-cord e Borges (2002), onde foram encontrados índices de 0,80 a 0,88 (alpha de Crombach). A escala avalia a percepção de justiça a partir de uma perspectiva tetradimensional (distributiva, processual, interpessoal e informacional), sendo composta por 20 itens, no formato likert, variando de 1 a 5 (discordo totalmente, discordo em parte, nem concordo e nem discordo, concordo em parte, concordo totalmente).

Para mensuração das três dimensões do comprometimento organizacional, optou-se pela utilização da escala de Meyer e Allen (1991). A validação da referida escala para a



população brasileira foi realizada por Medeiros e Enders (1998) e obteve alphas entre 0,61 e 0,68.

Sobre a validação fatorial das escalas adotadas no presente estudo, optou-se por considerar os valores obtidos nos estudos de validação para população brasileira, realizados por Assmar *et al.* (2002) e por Medeiros e Enders (1998). Em seguida, procedeu-se à verificação dos alphas de Crombach, os quais são apresentados na Tabela 1, comparando-os com os resultados do trabalho de Ferreira *et al.* (2006).

Tabela 1: Comparação dos alphas com o estudo de Ferreira *et al.* (2006)

	Ferreira <i>et al.</i> (2006)	Estudo realizado
Justiça Distributiva	0,88	0,91
Justiça Processual	0,80	0,83
Justiça Interpessoal	0,80	0,88
Justiça Informacional	0,85	0,90 <sup>1</sup>
Comprometimento calculativo	----	0,84
Comprometimento afetivo	0,70	0,71
Comprometimento normativo	0,73	0,70

**Fonte:** elaborado para este estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Resultados do Poder Preditivo das Variáveis Sociodemográficas Sobre a Percepção de Justiça Organizacional

A análise de regressão para a percepção de justiça processual ( $R^2 = 0,02$ ;  $p < 0,05$ ) aponta que a ocupação de cargos é forte preditora da percepção de injustiça processual ( $\beta = -0,15$ ;  $t = -2,3$ ;  $p < 0,05$ ). Ou seja, o fato de o servidor ocupar um cargo de chefia ou função comissionada pode influenciar na sua percepção de injustiça nos procedimentos adotados pela instituição para a tomada de decisão. Possivelmente, tais relações podem ser compreendidas devido ao aumento do conhecimento do servidor quanto aos procedimentos que a instituição adota na tomada de decisão, em sua grande maioria de forma vertical, não havendo a participação ou a escuta da opinião dos servidores.

Para a percepção de justiça informacional, as análises de regressão ( $R^2 = 0,04$ ;  $p < 0,01$ ) mostram que a ocupação em cargos de chefia ou funções comissionadas ( $\beta = -0,13$ ;  $t = 2,1$ ;  $p < 0,05$ ) e a escolaridade ( $\beta = -0,14$ ;  $t = -2,22$ ;  $p < 0,05$ ) predizem a percepção de injustiça informacional, não confirmando H8. Deste modo, pode-se entender que, ao assumir cargos de chefia ou aumentar em nível de escolaridade, os servidores percebem que as informações acerca das decisões tomadas não são repassadas de forma justa a todos os servidores. Logo, os resultados indicam que o modelo de gestão vertical inviabiliza que o servidor perceba justiça na forma como as informações são repassadas ou divulgadas, bem como, justiça nos procedimentos adotados para as tomadas de decisão.

As análises de regressão para a percepção de justiça distributiva ( $R^2 = 0,11$ ;  $p < 0,01$ ) comprovam que o tempo de vínculo do servidor com a instituição ( $\beta = 0,21$ ;  $t = 3,64$ ;  $p < 0,001$ ) influencia positivamente a percepção de justiça distributiva, ao passo que a renda ( $\beta = -0,16$ ;  $t = -2,16$ ;  $p < 0,05$ ) e a escolaridade influenciam negativamente ( $\beta = -0,18$ ;  $t = -2,45$ ;  $p < 0,01$ ). Deste modo, refutam-se H3, H8, H9 e H10.

Em relação a tais hipóteses, observa-se que, apesar de a justiça distributiva ter sido a primeira das dimensões do construto a ser desenvolvida e teorizada, os atuais modelos organizacionais não devem se preocupar apenas com a distribuição justa dos recursos. Pode-se fazer tal afirmativa por observar que as demais dimensões da justiça organizacional têm demonstrado maiores médias que a justiça distributiva, como pode ser observada nos resultados deste estudo. A percepção de justiça interpessoal demonstrou maiores médias (4.13), seguida pela justiça distributiva (3.70), justiça informacional (3.66) e justiça processual (3.36).

Resultados semelhantes foram obtidos no estudo de Rego *et al.* (2002), onde os trabalhadores demonstraram maiores médias na percepção de justiça interpessoal do que nas percepções de justiça processual e distributiva. Entretanto, o trabalho de Almeida e Silva (2006) encontrou que a justiça processual apresentava maiores médias, seguida pela informacional, distributiva e interpessoal. Logo, percebe-se uma variação dos níveis de percepção de justiça nas diferentes pesquisas com trabalhadores brasileiros, o que pode estar relacionado à realidade organizacional onde cada um desses estudos foi desenvolvido.

Apesar de haver estudos que reforcem a relação positiva entre escolaridade e a percepção de justiça (MENDONÇA, 2003), há outros trabalhos que não identificam tal relação (ODELIUS; SANTOS, 2008) ou que encontram uma relação inversa, como ocorrido no presente estudo, refutando H8. Assim, quanto maior o nível de escolaridade, maior é a percepção de que são tratados com injustiça na distribuição e alocação de vantagens e recursos. Diante de tais resultados, pode-se sugerir que o fato de o servidor progredir em nível de escolaridade nada muda em relação ao seu progresso dentro da instituição, apontando para possíveis lacunas ou limitações no Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

Como pôde ser observada, a renda percebida pelos servidores influencia na sua percepção de injustiça distributiva, refutando H9. Contudo, tais resultados corroboram a hipótese explicativa de que os servidores não se sentem adequadamente beneficiados pelo PCCS. Pode-se acrescentar o fato de que os servidores que possuem maiores salários e, possivelmente, maiores níveis de escolaridade, percebem diferenças significativas entre os salários ou vantagens percebidas entre os profissionais de nível superior. Um exemplo é a diferença significativa da faixa salarial dos médicos e dos demais profissionais da saúde.

Compreende-se que o fato de o trabalhador possuir maior experiência e qualificação, apesar de perceber salários mais elevados, ainda se sente injustiçado quanto à distribuição dos recursos, benefícios e vantagens oferecidos pela instituição. Por sua vez, os trabalhadores com menores salários e, possivelmente, com menores níveis de formação e de qualificação para o mercado de trabalho, percebem que sua remuneração é justa.

Considerando a análise acima, pode-se sugerir a necessidade de estudos confirmatórios, visto que, Mourão (2009) identificou apenas a escolaridade como variável antecedente da percepção de justiça. Mendonça (2003), no entanto, não encontrou nenhuma diferença entre as variáveis, ao passo que Odélius e Santos (2008) comprovaram a relação entre tempo de empresa e a percepção de justiça.

Em relação à não confirmação da H10, pode-se sugerir a necessidade de estudos confirmatórios, visto que, Mourão (2009) identificou apenas a escolaridade como variável antecedente da percepção de justiça. Mendonça (2003), no entanto, não encontrou nenhuma diferença entre as variáveis, ao passo que Odélius e Santos (2008) comprovaram a relação entre tempo de empresa e a percepção de justiça.



Poder preditivo das variáveis sociodemográficas e da percepção de justiça organizacional sobre o comprometimento organizacional

Primeiramente, foi realizada análise de regressão, tendo como variável dependente o comprometimento afetivo, e, como variáveis independentes, a justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional, bem como, as variáveis sociodemográficas. Os resultados desta análise indicam que o modelo explica 17% da variância em comprometimento afetivo ( $R^2 = 0,17$ ,  $p < 0,000,1$ ). Dentre as variáveis sociodemográficas, apenas o tempo de vínculo ( $\beta = 0,21$ ;  $t = 3,64$ ;  $p < 0,001$ ) antecede o comprometimento afetivo dos servidores públicos tocantinen-ses, refutando H5.

Diferente dos achados de Barros (2008) com trabalhadores celetistas, o fator idade não prediz o comprometimento afetivo dos servidores tocantinen-ses. Contudo, os resultados confirmam a teoria de que o trabalhador fortalece seu vínculo afetivo com a instituição à medida que nela permanece (Tabela 2), confirmando os achados de Leite (2004), Costa (2005) e Eckert (2006). No mesmo sentido, Tamayo *et al.* (2001) já havia identificado que o tempo de trabalho influenciava o nível de comprometimento do trabalhador com a organização, período em que é possível a construção de um vínculo afetivo. Assim, os servidores que estejam na instituição há mais tempo, tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento afetivo, demonstrando desejo em permanecer.

No presente estudo, as médias de comprometimento dos servidores com a instituição apontam para maiores níveis de comprometimento afetivo (3.46), seguido pelo normativo (2.90) e pelo calculativo (2.58). Os resultados são similares aos obtidos por Rego e Souto (2004) e por Bassan (2007), além de confirmar os achados de Almeida e Silva (2006). O estudo de Rego, Cunha e Souto (2007) levou os autores a afirmarem que o comprometimento afetivo tende a ser sempre mais forte que as demais dimensões do construto, teoria que aqui também foi confirmada.

Dentre as dimensões da justiça organizacional, a faceta interpessoal ( $\beta = 0,22$ ;  $t = 3,3$ ;  $p < 0,001$ ) demonstrou forte poder preditivo sobre o comprometimento afetivo, confirmando H2c (Tabela 2). Ou seja, à medida que os servidores percebem que são tratados com justiça por seus superiores, tendem a aumentar seu comprometimento afetivo com a instituição. Tais resultados confirmam os achados de Rego e Souto (2004), Rego *et al.* (2002) e de Rego (2003b), os quais identificaram que o comprometimento afetivo geralmente é explicado pela dimensão interpessoal e processual da percepção de justiça organizacional. Logo, pode-se compreender que boas relações entre chefias e subordinados tendem a refletir no desejo de o trabalhador permanecer na instituição onde é tratado respeitosamente, alimentando o forte vínculo da afetividade com a instituição.

Tabela 2: Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos do comprometimento afetivo

Variáveis explicativas	Comprometimento Afetivo		
	Beta	T	p<
Justiça interpessoal	0.222	3.30	0,001
Tempo de serviço	0.216	3.64	0,001
Coefficiente de Regressão	R= 0.42		
Variância Explicada	R <sup>2</sup> = 0,17; R <sup>2</sup> Ajustado= 0,16		
Significância do Modelo	F (238,1)= 16.704; p< 0,001		

A análise de regressão para o comprometimento normativo, as quatro dimensões de justiça e as variáveis sociodemográficas, explica 8% da variância em comprometimento normativo ( $R^2 = 0,08$ ,  $p < 0,001$ ). Observa-se que apenas a justiça distributiva ( $\beta = 0,19$ ;  $t = 2,80$ ;  $p < 0,01$ ) e a justiça processual ( $\beta = 0,14$ ;  $t = 2,07$ ;  $p < 0,05$ ) apresentam-se como variáveis preditoras do comprometimento normativo, confirmando H2a, refutando H2d e H6 (Tabela 3).

Tabela 3: Resultados significativos obtidos com a regressão múltipla aplicada à análise dos fatores preditivos do comprometimento normativo

Variáveis explicativas	Comprometimento Normativo		
	Beta	T	p<
Justiça distributiva	0.194	2.80	0.01
Justiça processual	0.144	2.07	0.05
Coefficiente de Regressão	R= 0.29		
Variância Explicada	R <sup>2</sup> = 0,08; R <sup>2</sup> Ajustado= 0,07		
Significância do Modelo	F (237,2)= 10.734; p< 0,001		

Os resultados confirmam os achados de Ferreira et al. (2006), Jonas (2008) e Firleng e Siqueira (2006) quanto ao poder preditivo da dimensão de justiça distributiva e processual sobre o comprometimento dos trabalhadores. Segundo Rego e Souto (2004), a dimensão normativa do comprometimento tende a ser explicada pela percepção de justiça distributiva, processual e informacional. Portanto, tais resultados vêm confirmar os dados obtidos no presente estudo.

No que se refere ao comprometimento calculativo, os resultados da regressão ( $R = 0,13$ ;  $F = 4,187$ ;  $p < 0,01$ ) apontam como preditor apenas o nível de escolaridade dos servidores públicos tocantinenses ( $\beta = -0,131$ ;  $t = -0,20$ ;  $p < 0,01$ ). Assim, demonstrando uma relação negativa, os servidores que possuem maiores níveis de escolaridade, tendem a apresentar menores níveis de comprometimento calculativo com a instituição. Tais resultados confirmam as informações obtidas nos estudos de Eckert (2006), Bassan (2007) e de Jonas (2008) quanto à relação inversa entre a escolaridade e o comprometimento. Deste modo, H1, H2b, H4 e H7 não foram confirmadas.

A partir dos dados obtidos, pode-se entender que à medida que os servidores aumentam seus níveis de escolaridade, aumentam também as possibilidades de inserção no mercado de trabalho, conseqüentemente, não justifica sua permanência na instituição apenas por motivação financeira ou falta de oportunidades de trabalho.

Em relação à H1, os resultados obtidos no presente estudo diferem dos achados de Cruz (2002) e de Eckert (2006) onde os trabalhadores que ocupavam cargos de chefia apresentaram maiores médias de comprometimento. Possivelmente, os resultados dos referidos estudos podem ser compreendidos a partir do público-alvo pesquisado: trabalhadores de empresas privadas. Ou seja, os critérios para que um trabalhador privado assuma um cargo de chefia geralmente incluem: tempo de empresa, desempenho, dedicação e qualificação. Por sua vez, os critérios adotados pelas instituições públicas são definidos, na maioria das vezes, por interesses político partidários, refletindo no tipo e na intensidade do vínculo do trabalhador com a instituição.

O trabalho de Leite (2004) identificou que os trabalhadores com menores salários eram os que apresentavam maiores níveis de comprometimento. Por sua vez, os trabalhadores

com maiores faixas salariais demonstraram ser menos comprometidos. Contudo, a autora demonstra cautela ao discutir que os resultados estatísticos não são significativos para embasar maiores conclusões, contribuindo para compreensão da refutação da H4.

Possivelmente, tais resultados estejam corroborando as discussões dos dados anteriores quanto à ocupação em cargos de chefia ou funções comissionadas e à aplicação dos Planos de Cargos, Carreiras e Salários, os quais não tenham sortido efeito para que o servidor se comprometa com a organização. Ou seja, ao atingir estabilidade econômica (formação, experiência, progressão nos Planos de Carreira), o servidor não se vincula à organização por se identificar com as normas ou por calcular que é mais vantajoso permanecer. Como indicado nos dados citados, o servidor se compromete afetivamente com a instituição, e essa dimensão não está diretamente relacionada aos ganhos financeiros.

Como pode ser observado em outros estudos (ALMEIDA; SILVA, 2006; FERREIRA et al., 2006; JONAS, 2008; FILENGA; SIQUEIRA, 2006), a percepção de justiça apresentou-se como antecedente do comprometimento calculativo. Contudo, assim, como no estudo de Leite (2004), os dados da presente pesquisa não apontam a percepção de justiça (processual, distributiva, interpessoal e informacional) como antecedente da dimensão calculativa do comprometimento (H2b). Possivelmente, os baixos níveis de comprometimento calculativo nos servidores públicos tocantinenses podem ser justificados ou entendidos a partir da realidade do crescente mercado de trabalho na região, situação que não contribui para o desenvolvimento de um vínculo laboral baseado apenas na necessidade de permanecer por calcular que haveria muitos prejuízos se abandonasse a instituição.

De modo geral, os dados obtidos com as análises de regressão, constataam que a hipótese levantada de que a percepção de justiça organizacional influencia positivamente o comprometimento dos servidores tocantinenses (H2) (JONAS, 2008; REGO; SOUTO, 2004; ALMEIDA; SILVA, 2006; FONSECA; BASTOS, 2003; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; SOTOMAYOR, 2007).

Apesar de Filenga e Siqueira (2006) identificarem que as quatro dimensões da justiça influenciam as três dimensões do comprometimento, o presente estudo confirmou apenas poder preditivo: da percepção de justiça processual (H2a) e distributiva em relação ao comprometimento normativo, além da influência da percepção de justiça interpessoal em relação ao comprometimento afetivo (H2c). Em conjunto, tais resultados contribuem significativamente para compreensão da relação entre a percepção de justiça e o comprometimento organizacional e para as estratégias de gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por explorar a percepção de justiça e o comprometimento em uma amostra não estudada anteriormente e que tem sua economia fortemente gerida pelo serviço público, este estudo vem contribuir com a compreensão do comprometimento dos servidores públicos tocantinenses, apresentando grandes avanços ao explorar o poder preditivo das variáveis sociodemográficas.

Para que os gestores da saúde do Tocantins contem com um quadro de servidores comprometidos afetivamente, sugere-se investimentos na qualidade das relações entre os servidores. Para tanto, apesar de as chefias serem escolhidas por interesses políticos, o gestor deve levar em consideração as habilidades interpessoais daquele que assumirá o comando de uma equipe de trabalho. Outro fator que pode aumentar a percepção de justiça dos servidores que

aceitam assumir cargos de chefia ou funções comissionadas é a possibilidade de que os mesmos possam participar ativamente das discussões e das tomadas de decisões da organização, refletindo no acesso dos mesmos às informações.

A distribuição das vantagens e dos benefícios pode não ser o principal fator de preocupação dos gestores, mas deve fazer parte das estratégias de recursos humanos, considerando a relação inversa entre a escolaridade e a renda em relação à percepção de justiça distributiva. Ou seja, os servidores que possuem maiores salários e, possivelmente, maiores níveis de escolaridade, percebem diferenças significativas entre os salários ou vantagens percebidas entre os profissionais.

Uma possível revisão e adequação do PCCS pode ser uma das formas de trabalhar a percepção de justiça distributiva entre os servidores, agregando maiores vantagens ou remunerações conforme a progressão escolar e com o tempo de vínculo com a organização, uma vez que essa variável demonstrou forte relação com percepção de justiça distributiva e com o comprometimento afetivo. Inclui-se nessa estratégia o fato de que as regras do PCCS devem ser claramente divulgadas a todos os servidores.

Apesar de enfrentar a dificuldade de adesão dos participantes para responderem pesquisas com instrumentos *on-line*, esta pesquisa contribui para o desenvolvimento desta prática de coleta de dados. Para tanto, sugere-se a disponibilização dos instrumentos de pesquisa em domínios que possam ser acessados em repartições públicas ou privadas. Outra sugestão é a mesclagem de coleta de dados no formato eletrônico e impresso

Em trabalhos futuros, sugere-se cautela nos estudos das relações entre as variáveis sexo e faixa etária com o comprometimento organizacional. O fato de uma pesquisa indicar que homens são mais comprometidos que as mulheres, ou que os adultos são mais comprometidos que os jovens e que os idosos, podem influenciar negativamente os gestores durante os processos de recrutamento e seleção de candidatos a vagas de emprego.

## WHY THE ORGANIZATIONAL FAIRNESS PERCEPTION MAKES WORKERS MORE COMMITTED?

*Abstract: this study investigate the relationship between the perceived fairness and the organizational commitment with 240 public workers. The results showed that the perception of receiving fair wage, that has been handled with respect and consideration and that had had voice in the organization is significantly related to greater affective and normative commitment.*

*Keywords: perception of organizational justice. organizational commitment. public service.*

Nota

1 Foi excluído o item 15 em razão de que o alpha de Crombach passou de 0,76 para 0,90.

## Referências

ALMEIDA, G. de O.; SILVA, Â. M. M. Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. Revista eletrônica de gestão organizacional, v. 4, n. 2, p. 160-175, mai./ago. 2006.

ASSMAR, E. M. L. et al.; Justiça Organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil (resumo). In: Anais do I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão. São

Paulo, 2002.

AZEVEDO, L. P. S. Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento do trabalho em Contact Center. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2006.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, p. 133-157, mai./ago. 2000.

BARROS, C. S. Responsabilidade social e comprometimento organizacional: um estudo comparativo em empresas cearenses. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

BASSAN, J. S. L. Liderança e comprometimento: uma relação possível? Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2007.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BIES, R. J., MOAG, J. S. International justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H. (Eds.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich: Jairess, 1986. p. 43-55.

BIRON, M. Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human Relations*, v. 63, n. 6, p. 875-897. jun. 2010.

BORGES, L. de O. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE – Revista Eletrônica*, v. 3, n. 1, art. 8, p. 1-24, jan./jun. 2004.

COLQUITT, J. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal applied psychology*, n. 86, p. 386-400, 2001.

COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, 2005.

COSTA, C. J. A.; MORAES, L. F. R. de. As dimensões do comprometimento: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Revista perspectiva contemporânea*, Campo Mourão, v.2, n. 1, p. 59-81, jan./jun. 2007.

COVACS, J. M. L. de M. Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2006.

CRUZ, M. de M. *Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma empresa do setor de Construção Civil*. Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia, 2002.

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.

ECKERT, A. *Comprometimento com a organização e com a profissão: um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

FERREIRA, M. C. et al. Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometi-



- mento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de psicología*, v. 40, n. 1, p. 13-24. 2006.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v.41, n.4, p. 431-441, out./nov./dez. 2006.
- FONSECA, C. A. M. da; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista de psicologia organizacional e do trabalho*, v. 3, n. 1, p. 61-88, jan./jun. 2003.
- GUIMARÃES, V. da F.; MARTINS, M. do C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 8, n. 2, p. 54-78. jul./dez. 2008.
- JONAS, F. M. *Uma investigação empírica sobre a relação entre justiça, comprometimento e cidadania organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração e Economia) – Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, 2008.
- KARRIKER, J. H.; WILLIAMS, M. L. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, v. 35 n. 1, p. 112-135, fev. 2009.
- LAUER-LEITE, I. D. Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. *Psicologia para América Latina*, n. 5, fev. 2006.
- LEITE, C. F. F. *O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Vitória da Conquista, 2004.
- LIOU, Shwu-Ru. An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing fórum*, v. 43, n. 3, p. 116-125, jul./sep. 2008.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194. 1990.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 5, n. 2, p. 35-64, jul./dez. 2005.
- MEDEIROS, C. A.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998.
- MENDONÇA, H. *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia em estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, n. 1, p. 61-98. 1991.
- MOURÃO, R. G. V. *O impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar pessoal*



- do trabalhador*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.
- ODELIUS, C. C.; SANTOS, A. R. dos. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance – Eletrônica*, v. 15, n. 2, p. 226-242, mai./ago. 2008.
- SOUSA, I. A. de C. M. de O; MENDONÇA, H. Justiça Organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. *Revista de administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 57-74, jul./ago. 2009.
- RAWLS, J. *A theory of justice*. rev. ed. USA: Harvard University Press, 1995.
- REGO, A. Empenhamento organizacional: um estudo empírico par ao fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista de administração*, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 298-313, out./nov./dez. 2003a.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 43, n. 4, dez. 2003b.
- REGO, A. et al. Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Revista de psicologia organizacional e do trabalho*, v. 2, n. 2, p. 113-142, jul./dez. 2002.
- REGO, A.; CUNHA, M. R.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento. *RAE – Eletrônica*, v. 6, art. 12, p. 1-27, jul./dez. 2007.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 151-177, jan./mar. 2004.
- ROWE, E. O. *Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, 2008.
- SCHMALTZ, A. P. *Justiça organizacional e uma organização pública federal*. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- SCHRIJVER, A. de. et al.; Fairness perceptions and organizational misbehavior: an empirical study. *The American review of public administration*, v. 40, n. 6, p. 691-703. nov. 2010.
- SILVA, Â. M. M.; ALMEIDA, G. de O.; CARVALHO, D. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 6, n.1, p. 107-127. 2005.
- SOMECH, A.; BOGLER, R. Antecedents and consequences of teacher organizational and Professional commitment. *Educational administration quarterly*, v. 38, n. 4, p. 555-577, out. 2002.
- SOTOMAYOR, A. M. da S. B. de. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez. 2007.
- TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*. v. 17, n. 1, p. 27-35, jun./abr. 2001.