

---

## **JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

---

---

---

**MARIA DAS GRAÇAS TORRES DA PAZ, ELIANA ELISABETE MOREIRA GOSENDO, MARINA CAMPOS DESSEN, ROBERTA GUIEDEVILLE VITA MOURÃO**

*Resumo: a pesquisa objetiva identificar o impacto da percepção de justiça no bem-estar pessoal nas organizações. Duas escalas foram aplicadas a 200 empregados de uma organização e os resultados foram analisados por meio de análises de regressão. Percepção de justiça distributiva é o mais potente preditor do bem-estar. Sugere-se que novas investigações sejam feitas contemplando maior número de organizações, visando generalizar os resultados obtidos.*

*Palavras-chave: Justiça, bem-estar pessoal, organizações*

**B**em-estar é um fenômeno que passa a ocupar, cada vez mais, as agendas dos cientistas sociais, talvez como decorrência ou reação a uma época caracterizada pelas desigualdades sociais, pelo excessivo individualismo, pela agressividade competitiva, quem sabe decorrentes da fragmentação típica da visão cartesiana que tem caracterizado a ciência moderna e que favorece a compartimentalização dos indivíduos, da sociedade e da natureza. A sociedade parece estar investindo na construção de um sistema que seja compatível com a dignidade humana, que seja permeado pelo compromisso com o bem-estar das organizações humanas.

Segundo Sousa Silva (2003), vivemos uma mudança de época e experienciamos uma crise profunda porque estamos mudando da era da industrialização para a era da informação, e tal crise provoca novos processos de mudanças institucionais que forcem uma nova forma de compreender e intervir na realidade. Para o autor, as mudanças globais que têm origem nessa revolução, como as questões associadas às dimensões humana, social e ecológica do desenvolvimento, refletem uma visão contextual de mundo, que se caracteriza por um pensamento complexo e uma visão ecológica mais profunda. E a racionalidade ecológica é inclusiva do bem-estar, possibilitando a construção de uma cultura do cuidado, uma cultura que se preocupa com o outro.

É nesse contexto cultural que as organizações de trabalho também passam a se preocupar com o bem-estar das pessoas que as compõem, ainda que de forma tênue, e também reagem aos processos considerados de desenvolvimento organizacional que vêm se intensificando mais enfaticamente a partir da década de sessenta. Segundo Souza Silva (2003), num período de mudança de época, as organizações buscam assegurar sua sustentabilidade, mas não compreendem sua vulnerabilidade. Acreditam que precisam mudar, implantam novos procedimentos, mas perdem-se ao interpretar e intervir na realidade. A mudança que consideram necessária para suas organizações prescinde, com certa frequência, da preocupação com o bem-estar dos indivíduos que a compõem.

Cooper (1998) caracteriza bem esse processo. A década se sessenta trouxe tecnologias novas e transformadoras. Na ocasião considerava-se que essas inovações propiciariam a “era do lazer”, com diminuição da carga de trabalho. Mas, ao invés disso, a década de setenta caracterizou, especialmente a indústria, como um espaço de lutas e conflitos, refletindo o local de trabalho um campo de batalha entre patrão e empregado, entre pensamento liberal e conservador. Ainda não vivíamos a era do lazer.

Chegamos aos anos oitenta. Essa é a década descrita como da cultura empresarial. Os confrontos vivenciados nas décadas anteriores eram muito desgastantes. Parece mais interessante, agora, tornar dóceis as mentes e exercer o controle explorando a necessidade de sucesso e reconhecimento dos homens trabalhadores. Defendendo a bandeira da congruência entre valores

organizacionais e pessoais, as pessoas são forçadas a trabalhar muito mais horas e mais arduamente para atingir o sucesso pessoal e as recompensas dele advindas. Mesmo assim, o tempo de lazer ainda não surgiu. Ao contrário, surgem as tensões e o mal estar representados pelo estresse e *burnout* associados à intensificação dos treinamentos bem planejados, aos sistemas de avaliação de desempenhos por resultados e ao surgimento das novas tecnologias.

A década de noventa se inicia com significativa reestruturação do trabalho nas organizações, com enxugamentos, racionalização de níveis hierárquicos, horizontalização e o movimento de empoderamento dos membros organizacionais. Agora, as organizações funcionam com menor número de pessoas que trabalham mais, com menos estabilidade, sendo ainda necessário aos seus membros componentes demonstrar que têm comprometimento com sua organização. Mas, ainda é preciso ser flexível, a força de trabalho necessita de maleabilidade, as organizações precisam ajustar-se mais rapidamente às demandas de mercado, segundo o movimento de mudança organizacional. As organizações terceirizam a mão de obra, contratam temporariamente trabalhadores de todos os níveis, contratam pessoas que trabalham em casa, mas ligados com as empresas via tecnologia da informação. E as relações de reciprocidade entre organização e trabalhador tornam-se cada vez mais tênues, uma vez que o contrato caracterizado por um emprego relativamente estável em troca de um trabalho bem-feito tende a desaparecer, segundo Cooper (1998).

No momento atual, em pleno século XXI, as pesquisas retratam trabalhadores vivenciando maior insegurança no emprego, moral baixo e diminuição da motivação e da lealdade com a organização (Cooper, 2005).

Talvez pela compreensão das atuais condições de trabalho que parecem comprometer o bem-estar dos trabalhadores, torna-se mais fortalecido, a cada dia, o movimento de busca desse bem-estar, que se reflete no mundo da gestão organizacional como o movimento em busca da Qualidade de Vida no Trabalho.

Entendemos que o bem-estar do trabalhador e a qualidade de vida no trabalho são dois lados de uma mesma moeda, são duas perspectivas na abordagem do mesmo fenômeno. Embora não seja fácil dissociá-las, também entendemos que não são a mesma coi-

sa, razão pela qual nos concentramos, neste texto, no bem-estar do trabalhador, variável critério do nosso estudo.

## BEM-ESTAR PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de bem-estar pessoal nas organizações considerado neste estudo insere-se no movimento da psicologia positiva. Portanto, é importante compreender as estratégias que são utilizadas na interação indivíduo-organização que retratam bem-estar, satisfação, qualidade de vida no trabalho, enfim, os fenômenos considerados positivos no mundo organizacional. Torna-se fundamental o aprofundamento das investigações sobre esses fenômenos em diferentes contextos. Apesar de fundamental não é tarefa fácil, em função das diferentes definições que retratam certa imprecisão conceitual dos mesmos e das diversas perspectivas teóricas e metodológicas de abordagem.

Inicialmente constatamos a imprecisão conceitual entre bem-estar e saúde (Danna e Griffin (1999), que parece ser também revelada por Jaques (2003), em uma dentre as quatro perspectivas de análise que apresenta e que refletem a preocupação da ciência psicológica com o bem-estar do trabalhador. A primeira abordagem é suportada nas teorias de estresse, enfocando o estresse como um fenômeno que decorre da relação indivíduo e ambiente de trabalho e que é prejudicial ao seu bem-estar. Busca identificar os fatores propiciadores de estresse nas organizações e as formas de enfrentamento dos trabalhadores. A segunda abordagem salientada pela autora enfatiza a psicodinâmica do trabalho, sendo teoricamente fundamentada na psicanálise. O pressuposto é que o trabalho pode gerar prazer, estando esse relacionado a processos sublimatórios e gratificação pulsional. O prazer estaria relacionado ao bem que o trabalho faz ao corpo e às relações pessoais. A terceira abordagem avalia os valores e a subjetividade do trabalhador, com ênfase em suas vivências e experiências, sem privilegiar aspectos psicopatológicos nem o modelo clínico de pesquisa. E a quarta abordagem advém do pensamento Marxista e da Psicologia Social Histórico-Crítica, que busca identificar patologias associadas a categorias profissionais. Nessa última o imbricamento com a questão da saúde, na perspectiva da doença, torna-se saliente.

A imprecisão conceitual também se reflete em relação à outra variável, que pode ser considerada representante do movimento de cuidado e preocupação com o bem-estar do trabalhador. Trata-se da satisfação no trabalho. Conceito complexo segundo Martinez, Paraguay e Latorre (2004), e que vem sendo definido de diferentes formas, variando de acordo com o referencial teórico adotado pelo pesquisador (ALBUQUERQUE, 2004; CONTE, 2003). Sousa-Poza (2000) salientaram que a satisfação no trabalho foi durante muito tempo considerada a principal manifestação da saúde e bem-estar no trabalho, sendo abordada como antecedente, conforme Brough (2005), que trata a satisfação no trabalho como um antecedente de bem-estar, ou como moderadora das relações entre fatores organizacionais e bem-estar, conforme Payne *et al.*, (1999). A concepção mais comumente adotada na maior parte dos estudos é a de satisfação de aspirações e expectativas individuais como forma de se atingir o bem-estar.

Além da satisfação, também a qualidade de vida no trabalho tem sido tratada no mesmo bojo do bem-estar. Rice (1984), Fernández- Ballesteros (1998), Browne (1994), Kahn e Juster (2002) tratam de forma indiscriminada bem-estar e qualidade de vida, mesmo desenvolvendo seus estudos fora do contexto organizacional. No entanto, é interessante observar que para os autores o fenômeno tem uma dimensão objetiva e outra subjetiva. Consideram a dimensão objetiva como sendo ambiental e contextual e a dimensão subjetiva, como crenças, afetos, etc.

Estabelecendo um paralelo, talvez seja interessante assumir a posição de que a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar corresponderiam aos dois lados de uma mesma moeda. Num lado encontra-se a qualidade de vida no trabalho referindo-se à dimensão contextual, às condições do ambiente de trabalho. No outro lado está o bem-estar, referindo-se à dimensão pessoal no referido contexto. Segundo Rodrigues (1985), os modelos de análise de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973); Nadler e Lawler (1983); Werther e Davis (1983), Huse e Cummings (1985), foram propostos a partir das dimensões da tarefa e da organização. Retratam o ambiente organizacional, mas não enfocam a dimensão individual, embora alertem para a necessidade de enfatizá-la.

A imprecisão conceitual, no entanto, continua sendo uma tônica, de forma que faz-se necessário demarcar o nosso território

de investigação. Em primeiro lugar, vamos nos restringir ao bem-estar pessoal do trabalhador nas organizações. Em segundo lugar, vamos acatar o posicionamento de Forward et al (1991), que consideram que a organização não é totalmente responsável pela saúde individual do seu empregado, mas é responsável pela construção e manutenção de ambientes saudáveis que encorajem relacionamentos positivos e assegurem o bem-estar do trabalhador. Em terceiro lugar, vamos considerar as colocações de Rossi (2005), de que o ambiente de trabalho e a estrutura corporativa contribuem para as respostas individuais de tensão e estresse, portanto, são fatores influenciadores do bem-estar do trabalhador. Assim sendo, o bem-estar pessoal nas organizações também depende da gestão organizacional, sendo estabelecidas relações de reciprocidade entre o trabalhador e a organização. Por fim, em se tratando de relações recíprocas, consideramos que o bem-estar também é responsabilidade do trabalhador, que deve assumir seus compromissos de produzir adequadamente para a organização, para assim investir na exigência de manutenção de ambientes saudáveis no contexto de trabalho.

O conceito de bem-estar pessoal nas organizações de Paz (2004) é o considerado no texto. Refere-se à satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos no desempenho do seu papel organizacional, embora a autora reconheça o seu oposto, o descontentamento - mal estar decorrente da insatisfação de necessidades e da não realização de desejos dos membros no cotidiano organizacional.

O conceito se baseia em estudos de Warr (1987), Álvaro e Paéz (1996), Blanch (1996) sobre bem-estar do trabalhador, e para estabelecer as possíveis diferenças com a Qualidade de vida no trabalho também foram considerados os trabalhos de Walton (1973), Macedo (2004) e Cooper (2005). Subsidiada ainda por entrevistas realizadas com trabalhadores de empresas públicas e privadas, Paz (2004) foca o bem-estar no pólo da gratificação que tem como indicadores: valorização do trabalho – percepção de que o seu trabalho é importante para si mesmo, para a organização e para a sociedade; reconhecimento pessoal – percepção de ser admirado e recompensado por sua competência; autonomia – percepção de liberdade para ajustar a execução do trabalho ao seu estilo pessoal; expectativa de crescimento – percepção de possibilidades de

desenvolvimento pessoal e profissional; suporte ambiental – percepção de segurança, apoio material, tecnológico e social; recursos financeiros – percepção de justa na relação de troca entre o trabalho que realiza e o salário que recebe; orgulho de pertencer à organização.

Pressupõe Paz (2004), em concordância com alguns autores, como Blanch (1996), que as características pessoais são moderadoras ou mediadoras do impacto do meio organizacional sobre os membros organizacionais, conseqüentemente sobre o bem-estar pessoal nas organizações.

Assim sendo, é possível argumentar que o bem-estar é permeado pela subjetividade, significando que trabalhadores de um mesmo contexto organizacional podem experimentar gratificação e/ou descontentamento. Embora focada na gratificação, como Paz (2004) concebe o bem-estar como um processo do cotidiano organizacional, ela não desconsidera o descontentamento e admite que essas vivências opostas não são mutuamente excludentes. Os membros organizacionais podem sentir-se gratificados em relação a alguns aspectos e condições organizacionais e podem experimentar descontentamento em relação a outros na mesma organização.

A gratificação gera todo um movimento de manutenção ou aperfeiçoamento do status vigente que permite a realização de desejos e necessidades individuais, enquanto o descontentamento, decorrente de um descompasso entre desejos e necessidades individuais, mobiliza as pessoas em busca de gratificação. A busca do bem-estar é constante, razão porque os indivíduos se movimentam no sentido de manter algumas situações de dinamismo organizacional e evitam ou tentam modificar outras.

Sendo a gratificação e o descontentamento vivências subjetivas e os ambientes organizacionais não monolíticos, há nas organizações pessoas e grupos experienciando as condições dos dois pólos, tentando alterar a dinâmica e os resultados organizacionais, tanto no nível da organização como um todo, quanto no nível de subunidades, grupos e no nível pessoal. A reciprocidade é enfatizada na força da relação entre direitos e deveres tanto individuais quanto organizacionais. O trabalhador desempenha suas atividades conforme estabelecido em contratos, com o compromisso de alcançar metas e objetivos essenciais à sobrevivência e

crescimento da organização. Por outro lado, assegurando valores humanistas e ecológicos, a organização deve possibilitar a manutenção de um ambiente que favoreça o alcance dessas metas e resultados, de forma a não comprometer a saúde do trabalhador, assegurando o seu bem-estar pessoal por meio da satisfação de suas necessidades e realização de seus desejos. A autora concebe o bem-estar pessoal como um processo caracterizado, ao mesmo tempo, pela busca e satisfação de necessidades e realização de desejos do trabalhador ao desempenhar o seu papel na organização e o seu maior ou menor alcance pode estar relacionado às questões de justiça organizacional. Os critérios e procedimentos que asseguram reconhecimento, recompensas, alocação de recursos, enriquecimento do conteúdo do trabalho, status, ganham destaque nessa dinâmica de reciprocidade, o que justifica o estudo do impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar do trabalhador.

## JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos a Psicologia organizacional tem investido no estudo da justiça organizacional, revelando que esta é uma importante variável antecedente de comportamentos, afetos e atitudes no mundo das organizações. Preocupados com as recompensas relativas às produtividades e contribuições dos que fazem a organização, os membros organizacionais encontram-se atentos aos critérios e processos que asseguram o reconhecimento dos seus resultados para a organização.

Considerando as colocações de Homans (1961) ao afirmar que a justiça é um questão central para o equilíbrio dos grupos, assim como as de Mikula (1980) que aborda a questão numa perspectiva psicossociológica admitindo que a justiça só pode ser construída socialmente, é fundamental a compreensão da variável nos contextos de trabalho. Justiça organizacional é concebida como princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social. Na prática esse princípios são expressos por meio de normas, regras e procedimentos que asseguram a distribuição correta de recursos e recompensas.

Várias são as contribuições de autores como Adams (1965), Deutsch (1975), Leventhal (1976; 1980), Thibauth e Walker

(1975), Greenberg (1987; 1993); Mendonça *et al.*, (2003), Mendonça e Macedo (2004), Assmar e Ferreira (2004), Siqueira e Gomide Junior (2004), Gomide Júnior (1999) dentre outros, que desenvolveram estudos com objetivo de melhor compreender a dinâmica do comportamento a partir dessa variável.

Historicamente, três teóricos merecem saliência. O primeiro, Adams (1965), apresentou os fundamentos da Teoria da Inequidade, relacionada aos sentimentos de injustiça, à percepção de equidade ou inequidade entre o que a pessoa investe e o que recebe em troca. Um dos aspectos mais importantes refere-se às tensões provocadas pela inequidade e às reações comportamentais que reduzem essa tensão. Muitas pesquisas foram realizadas com as proposições de Adams, especialmente nos anos sessenta. Mas, alguns aspectos críticos foram levantados em relação à teoria, principalmente pelo fato da dinâmica da interação na relação de troca não ser considerada, além da limitação da concepção unidimensional de justiça. Ainda assim, seus estudos possibilitaram o entendimento de que as questões relativas à justiça distributiva são impactantes no contexto organizacional.

Os outros dois teóricos, Leventhal e Deustch tiveram um papel importante nos estudos sobre justiça nas organizações. Deustch (1975) introduziu a visão sistêmica nos estudos da justiça. Segundo o autor, o sistema social favorece mais o uso de alguns critérios de justiça que outros. Deustch hipotetizou que, em relações cooperativas que visam o lucro econômico, a equidade seria o princípio de justiça dominante; já no caso de relações cooperativas em que a promoção de relações sociais agradáveis é o objetivo comum, o princípio dominante seria a igualdade; e o princípio da necessidade seria utilizado predominantemente em relações cooperativas que objetivem o bem-estar pessoal. Como constatado, o autor não se limita a fazer uma abordagem unidimensional dos princípios de justiça. Admitindo a complexidade do fenômeno, ele atribui importância aos princípios de equidade, igualdade e necessidade, conforme já salientados anteriormente.

Leventhal aborda, em 1976, o valor instrumental da justiça distributiva, levantando as situações que seriam consideradas para utilização dos critérios de equidade, igualdade e necessidade nas

organizações. Em consonância com os pesquisadores que consideraram a importância de também focar a justiça dos procedimentos para a compreensão de comportamentos típicos da cooperação social, em 1980, Leventhal nos apresenta seis regras que devem ser consideradas nos procedimentos organizacionais e que subsidiam a justiça processual: precisão das regras, ausência de tendenciosidade, representatividade dos interesses de todos que a elas são submetidos, consistência na aplicação das mesmas, possibilidade de correção e suporte em padrões éticos prevalentes. A justiça dos procedimentos consiste na justiça dos processos e procedimentos utilizados pela organização para a alocação de recursos e recompensas.

Nos anos 80, entretanto, surge mais um conceito de justiça, a interacional, proposto por Bies e Moag (1986), enfocando o aspecto social das práticas organizacionais. Este conceito de justiça abrange as questões relativas aos relacionamentos interpessoais entre receptor e distribuidor de recursos e recompensas nas organizações.

A partir da década de oitenta, proliferaram os estudos sobre justiça no trabalho, tendo como seu principal campo de pesquisa as organizações, o que possibilitou Greenberg (1987) a denominar o fenômeno de justiça organizacional, sendo utilizados a partir de então novos referenciais teóricos, específicos e ajustados ao mundo das organizações. Na meta análise feita por Cohen-Charash e Spector (2001), é possível identificar como cresceu a quantidade de pesquisas e as construções teóricas sobre o fenômeno e o impacto deste na dinâmica organizacional. Além da investigação dos fatores correlatos do nível macro dos sistemas organizacionais, o foco também se volta para as reações não só comportamentais, mas também afetivas e atitudinais dos membros organizacionais em relação à justiça no cotidiano do trabalho.

O acompanhamento da produção científica nesta área nos mostra que há uma forte tônica na investigação das consequências das percepções de injustiça por parte dos trabalhadores, especialmente os níveis de estresse e os comportamentos negativos. Pesquisas como as de Cropanzano e Baron (1991), Zohar (1995), Skarlicki e Folger (1997), Vermunt e Steensma (2001) e Tepper (2001) refletem esta preocupação. Porém, as pesquisas que investigam a influência da percepção de justiça no bem-estar do

empregado estabelecem essas relações de forma indireta. São poucos os estudos que têm objetivado avaliar diretamente o bem-estar pessoal do trabalhador delimitando o fenômeno ao contexto organizacional e objetivando estabelecer relações diretas entre as duas variáveis. Tentando contribuir para um maior esclarecimento desta relação, a presente pesquisa foi desenvolvida, tendo como objetivos identificar:

- as percepções de justiça distributiva, procedimental e interacional de empregados de uma empresa da área de comércio;
- a frequência com que esses trabalhadores têm bem-estar pessoal;
- as relações entre as percepções de justiça, bem-estar e variáveis demográficas pessoais e funcionais - unidade onde trabalha, tempo de serviço na organização, status funcional (gerente ou subordinado), idade, sexo, escolaridade, estado civil.

## MÉTODO

### Amostra, Instrumentos e Procedimentos

A amostra se constituiu de 200 empregados de uma organização do ramo do comércio. Os sujeitos foram sorteados a partir dos números de matrículas, na base-de-dados dos empregados, por unidade de lotação.

A maior parte do grupo pertence ao sexo feminino (52%), é casada (53%), a idade média é de 37 anos (DP=9,91). Os empregados da organização pesquisada possuem bom nível de escolaridade: 39,4% concluíram o segundo grau, 21,5% curso superior e 26,5% curso de especialização. Caracteriza uma amostra com 30,4% de empregados com até três anos na organização, 48% de 4 a 10 anos e 19,5% acima de 10 anos.

Para o levantamento da percepção de justiça organizacional dos participantes, foi utilizada a Escala de Percepção de Justiça Organizacional de Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003). A escala, tipo Likert, é composta de 20 itens que se distribuem em três fatores que avaliam a percepção de Justiça Distributiva, Justiça Procedimental e Justiça Interacional.

O bem-estar no trabalho foi avaliado através da Escala de Bem-estar Pessoal nas organizações, de frequência com 5 pontos, variando de nunca (0) a sempre (4). A escala unifatorial é composta por dezesseis itens (PAZ, 2004).

Os dados demográficos pessoais e funcionais foram obtidos por meio de preenchimento de questionário.

## RESULTADOS

As análises dos dados foram feitas no programa Statistical Package of Social Sciences (SPSS). Inicialmente, foi feita a análise exploratória dos dados, quando foram analisados a distribuição e seus pressupostos de normalidade, observando os níveis de assimetria e curtose, bem como os casos omissos e extremos. Conforme recomendações de Tabachinick e Fidel (2001), os casos omissos foram substituídos pela média das variáveis dos demais indivíduos, uma vez que se tratava de poucas ocorrências. Os *outliers* univariados e multivariados foram pesquisados por meio de histogramas de frequência e cálculo da distância de Mahalanobis, respectivamente. Essa análise não indicou presença de *outliers*.

Como pode ser visualizado na tabela 1, a maior média aritmética dos três fatores de percepção de justiça foi a de Justiça Interacional.

Tabela 1: Estatísticos das Percepções de Justiça Organizacional

	JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	JUSTIÇA PROCEDIMENTAL	JUSTIÇA INTERACIONAL
N	200	200	200
Média	3,07	3,23	3,61
Mediana	3,07	3,23	3,61
Desvio-Padrão	1,04	0,84	0,84

Com o objetivo de verificar a significância das diferenças das médias dos três fatores de justiça organizacional, procedeu-se ao cálculo do teste T(pareado). Em todos os fatores foram encontrados níveis de significância de  $p < 0,05$ , comprovando que suas diferenças são significativas (tabela 2).

Tabela 2: Comparação das Médias das Percepções de Justiça Organizacional

Justiça Organizacional	T	df	Sig.
Justiça Distributiva –Justiça Procedimental	-2,524	199	0,012
Justiça Distributiva –Justiça Interacional	-8,14	199	0,000
Justiça Procedimental –Justiça Interacional	-8,61	199	0,000

Legenda: P < 0.05

Na avaliação da amostra pesquisada, bem-estar situou-se acima do ponto médio da escala, com valor próximo de três (freqüentemente) numa escala de 0 a 4 e desvio-padrão de 0,59, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Estatísticos da Percepção de Bem-Estar no Trabalho

	N	Média	Mediana	Desvio- Padrão
BEM-ESTAR	200	2,90	2,90	0,59

Visando examinar o grau de predição dos tipos de justiça organizacional e das variáveis demográficas pessoais e funcionais em relação ao bem-estar pessoal, foi realizada análise de regressão hierárquica. No primeiro bloco entraram as variáveis demográficas e no segundo bloco os tipos de justiça organizacional. O poder de predição das variáveis demográficas foi muito pequeno ( $R^2 = .047$ ), sendo mantida no modelo apenas a variável idade, numa relação positiva com bem-estar, ou seja, quanto maior a idade do empregado mais freqüentemente ele tem bem-estar.

O poder de predição das variáveis do segundo bloco foi bem maior. A Justiça dos procedimentos não se manteve no modelo, permanecendo apenas a justiça distributiva e a justiça interacional como preditores mais potentes ( $R^2 = .520$ ). Mas é a justiça distributiva que tem o maior poder de explicação do bem-estar pessoal nas organizações, conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 4: Resultados da Análise de Regressão Hierárquica entre Bem-estar Pessoal, Justiça Organizacional e Variáveis Demográficas

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> mud. B		Beta	Sig
Idade .047	.047 .246		.074	.006
Justiça Distributiva .492	.445	.292	.513	.000
Justiça Processual .567	.075	.227	.322	.000

Legenda: P < 0,05.

Considerando que para a gestão organizacional é importante identificar as percepções de justiça e bem-estar nas unidades a fim de fazer intervenções adequadas, foi verificada a significância das diferenças das percepções de justiça organizacional e de bem-estar entre as Unidades pesquisadas. Para tal foi feita a análise de variância (Anova).

Os resultados revelaram que para todas as médias de justiça organizacional e de bem-estar o nível de significância obtido foi de  $p > 0,05$ , comprovando que suas diferenças não são significativas. Assim sendo, há homogeneidade de percepção em todas as unidades.

A seguir, serão discutidos os resultados apresentados com base na literatura revisada, e delineadas as limitações desse estudo e as propostas de novas investigações em pesquisas futuras.

## DISCUSSÃO

O levantamento da literatura sobre justiça organizacional nos mostra que as investigações sobre a relação justiça organizacional/bem-estar nas organizações têm sido feitas em menor proporção que as pesquisas sobre a relação entre injustiça e os fenômenos negativos como estresse, por exemplo, objeto de investigação de uma infinidade de pesquisas. Tal fato, certamente, deve-se aos níveis de vivências estressantes dos empregados em suas organizações de trabalho, favorecendo uma atenção mais direta dos pesquisadores sobre essa relação, com objetivo de melhor subsidiar os processos decisórios e alertar os gestores para as situações ou condições organizacionais que podem comprometer a saúde do trabalhador e o crescimento organizacional.

Embora os estudos sobre o impacto da injustiça nas cognições, sentimentos e comportamentos seja uma forma de contribuir para o bem-estar dos trabalhadores, compartilhamos com aqueles que consideram importante também alertar para os fatores positivos que auxiliam na manutenção do bem-estar pessoal nas organizações. Nesta pesquisa, salientamos as percepções de justiça organizacional e não de injustiça, de bem-estar e não de estresse. Nesta perspectiva as relações se invertem. Se os empregados não percebem justiça e não vivenciam bem-estar, certamente eles experimentam injustiças e podem se encontrar em condições estressantes.

Os instrumentos de pesquisa utilizados retratam essa consideração positiva dos fenômenos relacionados na presente pesquisa. Os itens do instrumento que avalia a justiça organizacional abordam as questões de justiça numa dimensão positiva, por exemplo, “Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional”; “A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar decisões”; “Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar favorecimentos pessoais”. O mesmo ocorre em relação aos itens da Escala de Bem-estar pessoal, conforme descrições a seguir: “Sou admirado por meus colegas pelo trabalho que faço”, “Tenho liberdade para executar minhas atividades com meu estilo pessoal”, “Sinto-me bem trabalhando nesta organização”. Nesta perspectiva os dados são analisados.

Os resultados são coerentes com o de outras pesquisas realizadas usando o mesmo instrumento em outras organizações. A percepção de justiça distributiva aparece sempre menor que as percepções de justiça procedimental e interacional, retratando o que já vem sendo salientado na literatura sobre o tema, que os resultados justos ou injustos da distribuição de recursos e recompensas são sentidos mais diretamente, mais individualmente. Interessante também é comprovar que a percepção de justiça interacional também tem apresentado médias mais altas nas organizações onde este instrumento está sendo aplicado, indicando que a cultura de cuidado nas relações interpessoais, talvez uma característica nacional representada pela agradabilidade, tem sido mais enfatizada nas organizações.

O bem-estar pessoal nesta organização foi avaliado como alto, média 2,9, numa escala que vai de 0 a 4. Observando os dados obtidos com a aplicação desta escala em várias outras organizações, cujas médias têm variado entre 1,7 e 3,2, podemos conside-

rar que a escala parece captar as diferenças de níveis de bem-estar pessoal em diferentes contextos.

Interessantes, porém, são os resultados relativos às variáveis preditoras do bem-estar. Percepção de justiça distributiva é a mais potente preditora de bem-estar neste modelo. Se concordarmos com o que a literatura nos tem colocado, que a justiça na distribuição de recursos e recompensas afeta mais diretamente os indivíduos que a justiça dos procedimentos e interacional, este resultado é perfeitamente compreensível. A esse resultado, de certa forma, é possível estabelecer alguns paralelos com pesquisas que relacionam justiça a estresse.

Segundo Tepper (2001), a literatura de justiça tem revelado que as injustiças distributivas propiciam ameaças à auto-estima e à auto-eficácia. Assim sendo, também podemos inferir que a percepção de justiça distributiva favorece a auto-estima e auto-eficácia, que é o resultado obtido na presente pesquisa. Essas dimensões citadas são abordadas no instrumento de bem-estar pessoal utilizado na coleta de dados.

Estudo realizado por Hamilton (2000) sobre justiça do processo de dispensa de pessoal de uma instituição militar, focando a justiça dos procedimentos nas dimensões processual e interacional de forma indissociada, conclui que a justiça processual/interacional revela-se mais fortemente relacionada com ansiedade e depressão que a justiça distributiva. Salienta o autor que seus resultados são compatíveis com outros estudos em que a justiça processual constitui poderoso preditor de comportamentos e sentimentos negativos decorrentes de resultados desfavoráveis. Extrapolando as considerações de Hamilton (2000) para os resultados que obtivemos na presente pesquisa, talvez possamos justificar o não comparecimento da justiça dos procedimentos como preditora do bem-estar, uma vez que ela parece relacionar-se mais intensamente com o roll de fenômenos negativos.

É importante, porém, atentar para a relação entre justiça dos procedimentos e justiça distributiva. A correlação entre ambas é apontada desde o início dos estudos da justiça organizacional (GRENBERG, 1987). Mais recentemente autores como Tepper (2001) e Elovainio *et al.* (2001) têm testado modelos de mediação e moderação dos tipos de justiça em relação ao estresse, caracterizando que a relação entre os tipos de justiça é forte. A literatura nos deixa

em alerta para não tendermos a achar que um tipo de justiça é mais comprometedor que outro, é mais importante que outro. Os diversos tipos de justiça são, certamente, importantes preditores do comportamento organizacional, tanto dos positivos quanto dos negativos. Às injustiças percebidas deve ser atribuída a responsabilidade pelos fenômenos negativos, e à justiça os fenômenos positivos.

A literatura sobre justiça retrata que a justiça distributiva tem sido priorizada nos estudos organizacionais, assim como a perspectiva reativa dos componentes das organizações, os comportamentos consequentes às percepções de injustiça. Mas os estudos sobre outros tipos de justiça têm se intensificado e há uma tendência, em fortalecimento, de estudo da justiça numa perspectiva pró-ativa, tentando identificar o que fazem as pessoas que se envolvem no desenvolvimento e manutenção de ambientes justos com consequente bem-estar pessoal dos membros das organizações. É como parte desse movimento que a pesquisa em foco foi desenvolvida. É constatável, pelo levantamento da literatura, que os estudos sobre justiça organizacional e bem-estar ainda estão se iniciando, o que é justificável, pois a própria definição de bem-estar ainda se caracteriza por imprecisões. Mas é preciso avançar, e nesse sentido, consideramos que é preciso ampliar o leque de organizações para identificar como ocorrem as relações entre as variáveis investigadas em organizações com diferentes perfis culturais, por exemplo. Um maior número de organizações de diferentes naturezas e a inclusão de variáveis de nível meso no modelo possibilita, inclusive, a realização de análises multinível, procedimento estatístico de maior complexidade que estabelece as relações de interação entre variáveis e, provavelmente, aumenta o poder de compreensão dos fenômenos estudados neste trabalho.

Embora a pesquisa aqui relatada se constitua uma contribuição para a produção do conhecimento em justiça organizacional e bem-estar pessoal, os dados obtidos ficam restritos à compreensão da relação justiça e bem-estar no âmbito da organização estudada. Mas uma conclusão importante não pode ser desconsiderada a partir dos resultados alcançados: o asseguramento do bem-estar pessoal nas organizações e a consequente evitação de estresse e outros fenômenos semelhantes podem ter o suporte da organização, além do investimento pessoal para tal fim. As relações de reciprocidade indivíduo-organização não devem ser esquecidas.

## Referências

ADAMS, J.S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. V. 2, p. 267-299.

ALBUQUERQUE, A.S. *Bem-estar subjetivo e sua relação com personalidade, coping, suporte social, satisfação conjugal e satisfação no trabalho*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

ÁLVARO, J.L.; PAEZ, D. Psicología social de la salud mental. In: ÁLVARO, J.L.; GARRIDO, A.; TORREGROSA, J.R. (Orgs.). *Psicología social aplicada*. Madrid: Mc-Graw Hill; Interamericana de España, 1996. p.382-407.

ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C. Cultura, justiça e saúde no trabalho. In: TAMAYO, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 155-180.

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

BLANCH, M.J. Psicología social del trabajo. In: ÁLVARO, J.L.; GARRIDO, A.; TORREGROSA, J. R. (Orgs.). *Psicología social aplicada*. Madrid: Mc-Graw Hill; Interamericana de España, 1996. p. 86-119.

TORREGROSA, J. R. (Orgs.). Trabajar en la modernidad industrial. In: BLANCH; J. (Ed.). *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos*. Barcelona: UOC, 2003. p.19-148.

BROUGH, P. *A comparative investigation of the predictors of work-related psychological well-being within police, fire and ambulance workers*. New Zealand: Journal of Psychology, 2005. V. 34, p. 127-134.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 86, p. 278-321, 2001.

CONTE, A.L. Qualidade de vida no trabalho. *FAE Business*, v. 7, p. 32-34, 2003.

COOPER, C. L. The changing psychological contract at work. *Work and stress*, p.97-100, 1998.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores a eles associados. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2005. p.3-8.

CROPANZANO, R.; BARON, R. A. Injustice and organizational conflict: The moderating role of power restoration. *International Journal of Conflict Management*, 1991. p. 2, 5-26.

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: treading through the maze. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. I. (Orgs.). *International review of industrial and organizational psychology*. New York:

Willy & Sons, 1997. p. 317-372.

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

DEUTSCH, M. Equity, Equality and Need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 1975. p.137-149.

ELOVAINIO, M.; KIVVIMAKI, M.; HELKAMA, K. Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, p. 418-424, 2001.

ELOVAINIO, M. et al. Team climate and procedural justice as predictors of occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, v.32, p.359-374, 2002.

FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. Quality of life: concept and assessment. In: ADAIR, J.G.; BÉLANGER, D.; DION, K.L. (Orgs.). *Advances in psychological science*. East Sussex: Psychology Press, 1998. V. 1, p. 387-406.

GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, v. 12, p. 9-22, 1987.

JACQUES, M.G.C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental e trabalho. *Psicologia Social*, v. 15, p. 97-116, 2003.

HOMANS, G.C. *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.

KAHN, R. L.; JUSTER, F. T. Well-being: concepts and measures. *Journal of Social Issues*, v. 58, p. 627-644, 2002.

LEVENTHAL, G. S. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In: BERKOVITZ, L.; WALSTER, E. (Orgs.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1976. p. 91-131.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GERGEN, K.; GREENBERG, M.; WILLIS, R. (Orgs.). *Social exchange: new advances in theory and research*. New York: Plenum Press, 1980. p. 27-55.

MARTINEZ, M. C. et al. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. São Paulo: *Revista Saúde Pública*, São Paulo, v. 38, p. 55-61, 2004.

MACEDO, K. B. O prêmio SESI Qualidade no Trabalho em Goiás: a percepção dos trabalhadores. In: MACEDO, K. B. (Org.). *QVT: o olhar da psicologia e da administração*. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. p.113-128.

MENDONÇA, H.; MACEDO, K. B. Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACEDO, K. B. (Org.). *QVT: o olhar da psicologia e da administração*. Goiânia: Ed. da UCG, 2004. p.113-128.

MENDONÇA, H. et al. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça

organizacional. *Estudos, saúde e vida*, Brasília, p.111-130, 2003.

MIKULA, G. *Justice and social interaction: experimental and theoretical contributions from psychological research*. New York: Springer-Verlag, 1980.

MOORMAN, R.H. Relations between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, v. 76, p. 845-855, 1991.

PAYNE, R.L. et al. Strain as a moderator of the relationship between work characteristics and work attitudes. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 4, p. 3-14, 1999.

PAZ, M.G.T. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 127-154

PAZ, M.G.T. Bem-estar pessoal nas organizações: construção e validação de um instrumento de medida. In: PRIMEIRO CONGRESSO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. Salvador, 2004.

RICE, R.W. Organizational work and the overall quality of life. In: OSKAMP, O. (Org.). *Applied social psychology annual 5: applications in organizational settings*. Beverly Hills: Sage, 1984. p. 155-178.

RODRIGUES, M.V.C. *Qualidade de vida no trabalho*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2005. p.9-18.

SOUSA-POZA, A.; SOUSA-POZA, A. A. Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, v. 29, p. 517-538, 2000.

SOUSA SILVA, J. A mudança de época e contexto global cambiante: implicações para a institucional em organizações de desenvolvimento. In: LIMA, S.M.V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 65-110.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. *Using multivariate statistics*. San Francisco: Allyn & Bacon, 2001.

TEPPER, B. J. Health consequences of organizational injustice and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v.86, n.2, p.197-215, 2001.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.

VERMUNT, R.; STEENSMA, H. Stress and justice in organizations: an exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. In: CROPANZANO, R. (Org.). *Justice in the workplace: from theory to practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2001. p. 27-48.

WARR, P. *Work, Unemployment and mental health*. New York: Oxford University Press, 1987.

WARR, P. *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WEISS, H.M.; SUCKOW, K.; CROPANZANO, R. Effects of justice on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, v.4, p.786-794, 1999.

ZOHAR, D. The justice perspective on job stress. *Journal of Organizational Behavior*, v. 16, p. 487-495, 1995.

*Abstract: the research aims at identifying the impact of the perception of justice on the personal wellbeing in the organizations. Two scales were applied to 200 employees of an organization and the results were analyzed through regression analysis. Perception of the distributive justice is the most powerful predictor of wellbeing. Considering that the research was performed at only one organization, it is suggested that new investigations are made contemplating a larger number of organizations, aiming at the generalization of the results.*

*Key words: justice, personal wellbeing, organizations*

MARIA DAS GRAÇAS TORRES DA PAZ

Doutora em Psicologia. Professora nos cursos de graduação e mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Brasília. Pesquisadora visitante do curso de pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília. *E-mail*: torrespaz@uol.com.br.

ELIANA ELISABETE MOREIRA GOSENDO

Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. *E-mail*: gosendo@uol.com.br.

MARINA CAMPOS DESSEN

Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. *E-mail*: nina\_dessen@pop.com.br

ROBERTA GUIEDEVILLE VITA MOURÃO

Mestranda em Psicologia na Universidade Católica de Brasília. *E-mail*: robertavita@gmail.com