

O Impacto de Percepções de Justiça em três Bases de Comprometimento Organizacional

Autoria: Douglas Filenga

Justiça e comprometimento são fenômenos fundamentais no ambiente organizacional. Justiça no trabalho pode ser compreendida em duas vertentes clássicas -distributiva e procedimental - e uma emergente denominada interacional. Comprometimento organizacional pode ser estudado sob três bases, isto é, afetiva, normativa e calculativa. O presente estudo teve como objetivo testar um modelo teórico onde se analisa o impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional. Para tanto, contou-se com a participação de 838 servidores públicos municipais ativos, sendo 529 da Secretaria de Educação, 182 da Secretaria de Saúde e 127 da Secretaria de Serviços Municipais de uma prefeitura municipal da região do ABC Paulista. O teste do modelo efetuado pela análise de regressão múltipla constatou que parcela significativa da variância de comprometimento afetivo, calculativo e normativo podia ser explicada por percepções de justiça. A partir destes resultados, pode-se concluir que percepção de justiça é um importante antecedente de comprometimento organizacional. Portanto, cognições sobre justiça representam um componente psicossocial capaz de influenciar os vínculos que o indivíduo mantém com a organização onde trabalha.

INTRODUÇÃO

Foi durante a década de sessenta, quando surgiram os primeiros estudos acerca de justiça no trabalho (Adams, 1964, 1965; Adams e Jacobsen, 1964), que se identificou que indivíduos em situações por eles consideradas injustas desenvolviam estratégias mentais ou comportamentais para modificar tal situação. Decorridos alguns anos, os estudiosos dessas situações passaram a analisar tal fenômeno no ambiente organizacional. Este fato ocorreu no contexto internacional (Dorsntein, 1989; Pillai, 1999; Konovsky, 2000; Gopinath e Becker, 2000; Colquitt, Conlon, Welson e Porter, 2001) e também no nacional (Assmar, 1985;1989; Dela Coleta e Siqueira, 1986; Paz, 1992; Gomide Jr., 1999; 2001).

Concomitante aos estudos sobre justiça no trabalho, a década de sessenta também foi o período que marcou o início dos estudos acerca do comportamento organizacional. Nesse contexto surgem, ao final da década de setenta e principalmente nos anos oitenta, estudos sobre o comprometimento organizacional como variável capaz de influenciar o alcance dos objetivos e metas organizacionais (Porter, Steers, Mowday e Boulain, 1974; Reichers,1985; Walton, 1985).

As relações entre percepções de justiça no trabalho e comprometimento organizacional têm sido investigadas em diversos estudos (Konovsky e Cropanzano, 1991; Korsgaard, Schweiger e Sapienza, 1995; Gomide Jr., 1999; Ferreira, 2001; Rego, 2002), revelando que a formatação de percepções individuais acerca de preceitos de justiça aplicados por organizações pode influenciar os compromissos dos seus colaboradores. Com base nestas evidências científicas, este estudo teve como objetivo analisar influências de percepções de justiça sobre comprometimento organizacional. Conforme esquematizado na Figura 1, quatro vertentes de percepção de justiça foram posicionadas como variáveis antecedentes e três bases de comprometimento organizacional como conseqüentes. Na seqüência, será apresentada a revisão da literatura sobre o tema deste estudo, iniciando-se por percepção de justiça.

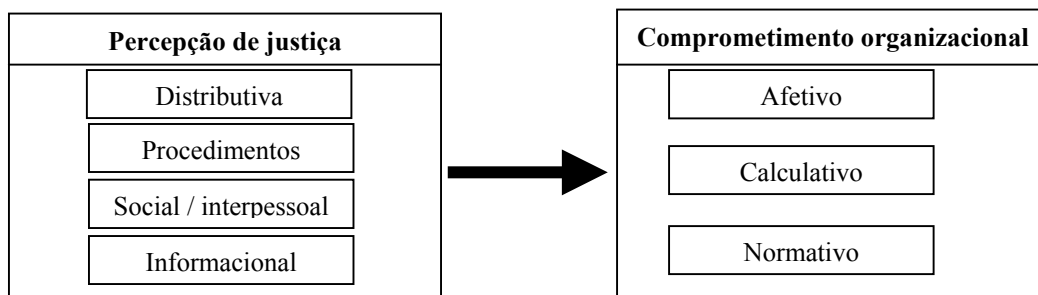


Figura 1: Modelo hipotético de relações entre percepção de justiça e comprometimento organizacional

Justiça distributiva

A década de sessenta é o ponto de partida para o entendimento dos conceitos atuais sobre justiça distributiva, que trata percepções de justiça dos trabalhadores acerca das retribuições obtidas da organização face aos seus esforços apresentados. Já nas décadas seguintes, nota-se uma forte concentração das pesquisas experimentais. Em língua portuguesa, por exemplo, novos trabalhos buscavam uma ampliação sobre a perspectiva da justiça distributiva no ambiente organizacional. Entre eles, destacam-se os estudos de Dela Coleta e Siqueira (1986) e Assmar (1985).

Para Dela Coleta e Siqueira (1986), a justiça distributiva influenciava na atitude dos funcionários, ou seja, os resultados obtidos numa situação de trabalho representam o ponto principal que influencia o modo de pensar e de agir. Os autores desenvolveram uma análise abordando o aspecto da preferência por soluções cognitivas e comportamentais em situações de iniquidade no trabalho, posicionando os indivíduos em situações de sub e super-recompensados em relação à tarefa que desempenham. As principais conclusões do estudo sobre indivíduos que se percebiam como super-recompensados foram: preferência por aumentar suas contribuições, predileção por não diminuir seus resultados, convencer os colegas a aumentar seus investimentos, colaborando com eles, se for o caso, e, ainda, considerar inadequado abandonar a situação de trabalho.

Para Assmar (1985), quando esta investigou a relação entre situações de lucro e perda com a escolha do critério mais justo de distribuição, a equidade obteve maior preferência por parte dos estudados em situação de lucro. Esta equidade se justificaria com respeito ao esforço individual despendido na obtenção do lucro. Já em situação de perda, a igualdade foi o critério preferido, pois acreditavam os participantes que todos seriam responsáveis pelo não atingimento dos objetivos.

Sobre percepção de justiça no trabalho, Gomide Jr. (1999:15) encontra em seus estudos que mesmo admitindo-se o fato de que o conceito de equidade possa variar enormemente de uma cultura para outra, a justiça pode ser definida como sendo uma relação equitativa que é percebida pelo observador quanto às recompensas e contribuições de cada participante. Por outro lado, nos estudos de Rego (2000:251-252), encontramos que a justiça social relaciona-se com a justiça organizacional e que esta, por sua vez, desempenha um papel fundamental no funcionamento eficaz das organizações.

Nos estudos sobre justiça distributiva, identificou-se que indivíduos que consideravam injustos os resultados recebidos podiam apresentar resultados muito negativos em relação ao esperado pela organização empregadora. Dentre esses resultados, encontram-se a insatisfação, pior desempenho individual e/ou organizacional, *turnover*, absenteísmo e menores índices de comportamentos extra-papel (Rego, 2000:252).

Dessa forma, estudiosos tanto em língua portuguesa (Assmar, 1985; Assmar, 1989; Paz, 1992; Paz, 1993; Gomide Jr, 1999; Rego, 2000; Gomide Jr., 2001; Ferreira, 2001) assim como de língua estrangeira (Konovsky, 2000; Walster, Berscheid e Walster, 1976; Greenberg, 1990; Cropanzano & Greenberg, 1997) que se debruçaram sobre a análise da justiça distributiva, têm demonstrado que esta é uma variável cognitiva que influencia significativamente as organizações seja direta ou indiretamente, cabendo, portanto, às organizações que pretendem aplicar estratégias de mudança organizacional, criar condições ambientais que permitam o desenvolvimento da justiça distributiva, uma vez que ela pode afetar de modo significativo o atingimento de suas metas.

Justiça de procedimentos

Foi na década de setenta, mais precisamente a partir de 1971 quando Rawls desenvolveu *Uma Teoria da Justiça*, que se iniciaram os estudos sobre justiça de procedimentos, que trata das percepções de justiça dos trabalhadores sobre os meios adotados pela organização quando é preciso definir o quanto cada empregado receberá por seu esforço no trabalho.

A partir desta década, os estudos que se seguiram enfocaram tão amplamente a justiça de procedimentos que, com toda atenção dada a justiça procedimental, corre-se o risco de esquecer a justiça distributiva. Porém, separar uma vertente da outra constitui uma operação tão delicada quanto aquela em que um cirurgião opera metade do cérebro ignorando a outra (Rego, 2000:252).

Nesse sentido, Rego (2000:253) cita que buscar uma nova perspectiva da justiça no trabalho que ele chama de justiça interativa visa contribuir para a situação atual onde, diferentemente das circunstâncias da época de Greenberg (1993), é possível encontrar uma extensa gama de investigações mostrando como ambas são importantes para a compreensão das atitudes e comportamento das pessoas no ambiente organizacional. Para Rego, as pessoas demonstrariam conferir grande importância à maneira como são usados os procedimentos em que elas estão inseridas. Assim, por meio do entendimento dos conceitos formulados por diversos autores para explicar a justiça de procedimentos, torna-se possível esclarecer ainda mais seu significado para o ambiente organizacional.

Em Rego (2000:253) encontramos que a justiça de procedimentos é a vertente da justiça no trabalho que focaliza o processo, ou seja, os meios usados para se alcançar os objetivos pretendidos. Segundo Rego, é possível identificar esses meios nas formas como são processados, por exemplo, os acréscimos salariais e as sanções disciplinares. Para esse autor, a justiça de procedimentos engloba aspectos estruturais (ter ‘voz’ no processo) e sociais (justificativas aos indivíduos afetados pelas decisões).

Para Gomide Jr. (1999:46) o conceito de justiça de procedimentos envolve, entre outros aspectos, as atitudes dos empregados relativas às instituições e suas autoridades, ao passo que a justiça distributiva analisa tais atitudes mais com relação à remuneração por estes recebidas. Gomide Jr. ainda destaca as influências da percepção de justiça sobre o comportamento dos indivíduos. Para este autor, dada uma situação de percepção de justiça de procedimentos no processo de tomada de decisão, os trabalhadores tenderão a apresentar comportamentos pró-organizacionais, mesmo considerando que suas retribuições não foram devidamente justas em relação ao esforço empreendido. Além disso, continua o autor, quando o processo de tomada de decisão é percebido como tendo procedimentos injustos, o empregado poderá desenvolver atitudes egoísticas mesmo quando da percepção de retribuições justas.

Konovsky (2000:492) afirma que a justiça de procedimentos esta ligada à maneira como se processa a decisão e não à decisão propriamente dita. Para Konovsky, a justiça de procedimentos diferencia-se da distributiva no sentido que esta é relativa a justiça das

decisões sobre o resultado alcançado, isto é, se o retorno obtido em função dos investimentos feitos é considerado pelo indivíduo como suficiente. Em outros termos, justiça de procedimentos engloba aspectos tanto cognitivos quanto afetivos. Na prática, a diferença pode ser entendida como aquela percepção que os funcionários possuem acerca de como são

tratados e como eles gostariam de ser. Isto é o que denota o aspecto da justiça dos

Foi por meio dos estudos desenvolvidos na década de noventa, que se iniciaram estudos sobre a justiça interacional, ou seja, o modo como um superior transmite, explica e justifica ao subordinado a aplicação da justiça. (Rego, 2000). Essa dimensão de justiça ultrapassa a simples execução dos procedimentos e chega até as decisões tomadas face aos resultados obtidos em virtude desses procedimentos. Rego também identificou que até aquele momento já se tinha como definida a classificação da justiça por meio do cruzamento de duas dimensões: o determinante focal (estrutural *versus* social) e a categoria de justiça (procedimental *versus* distributiva). Portanto, por este método, o autor concluiu que quatro classes de justiça são daí resultantes, a saber: 1) sistêmica, 2) configuracional, 3) informacional e 4) interpessoal.

A partir desse momento, a justiça interacional recebeu especial atenção quando Rego (2000) questionou se essa vertente da justiça não deveria ampliar a classificação dos estudos que, até então, se baseavam apenas na justiça distributiva e na de procedimentos. Para este autor, desde a década de noventa, ao se descrever os modelos explicativos das relações entre justiça procedimental e distributiva, tornava-se necessário avaliar os efeitos conjugados ou cruzados de ambas. A esses efeitos, o autor chama de justiça interacional.

Porém, apesar dessa vertente ter recebido a atenção de diversos pesquisadores, vale ressaltar que tem ocorrido uma certa “divergência notória” como explica Rego (2000). Segundo este autor, é possível encontrar pesquisadores que defendam a idéia que não se trata de uma nova dimensão da justiça, e, sim, de um componente da justiça procedimental.

Assim, o modelo composto por quatro dimensões da justiça organizacional é concebido com base na justiça distributiva, procedimental/processual, social/interpessoal e informacional (Rego & Souto, 2002).

Por meio de novo estudo acerca da justiça organizacional, Rego (2002), trata do papel das percepções de justiça em relação ao comprometimento afetivo dos trabalhadores. Para tanto, o estudo utilizou uma amostra de 309 professores para avaliar como as cinco dimensões de justiça (distributiva das tarefas, distributiva das recompensas, procedimental, interpessoal e informacional) explicam o comprometimento afetivo desenvolvido por esses profissionais. O estudo encontrou que os professores com maior grau de percepção de justiça interpessoal e procedimental são mais afetivamente comprometidos com a instituição. Por outro lado, as percepções de justiça interpessoal e de distribuição das tarefas reforçam ou atenuam os efeitos de outras dimensões.

Neste estudo, Rego (2002) com base em estudos anteriores encontrou que a justiça interacional poderia ser definida como sendo aquela dimensão de justiça organizacional que demonstra a qualidade da interação dos subordinados com seus respectivos superiores. Rego exemplificou esta situação com a hipótese de um funcionário questionar se o seu supervisor o trata com dignidade e respeito e, ainda, se oferece justificativas a todos envolvidos pelas decisões tomadas. Nesse caso, o funcionário ao considerar que, apesar da sanção e o processo aplicados serem justos, perceberia baixa percepção de justiça interacional devido à atitude escolhida pelo seu superior ter sido considerada por ele inadequada, rude, por exemplo.

Comprometimento organizacional afetivo, normativo e calculativo

Segundo Siqueira (2001), a dimensão afetiva ou compromisso afetivo com a organização é composto por vários sentimentos e emoções tais como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Este entendimento contribuiu para ampliação do conceito abordado por Allen e Meyer (1990) onde esta base do comprometimento é identificada apenas por um desejo de permanecer na organização. Assim, temos que o comprometimento afetivo é, entre as bases do

comprometimento, a única composta por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados no compromisso normativo e calculativo.

Tamayo, Souza, Vilar, Albernaz, Ramos e Ferreira (2000), ao revisarem os estudos sobre comprometimento da década de oitenta, alegam que o comprometimento afetivo envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização. Para estes autores, este construto não cognitivo representa mais do que uma simples lealdade passiva a uma organização, podendo ser entendida, até mesmo, como uma das razões que leva os trabalhadores a agirem acima das expectativas depositadas sobre eles.

Medeiros, Enders, Sales, Oliveira e Monteiro (1999) encontraram que há uma quarta dimensão estudada mais recentemente. Muito embora ela não seja considerada neste estudo, vale ressaltar o desenvolvimento de sua investigação e a sua possibilidade de, após comprovação empírica, reformular as bases desenvolvidas na década de 90 por Allen e Meyer. Este outro aspecto do comprometimento organizacional é conhecido como afiliativo. Apresentada por Medeiros et al. (1999), esta abordagem está ligada a um componente de vínculo emocional, onde um indivíduo aceita influência dos demais porque ele quer estabelecer ou manter uma relação de satisfação com uma pessoa ou com um grupo.

Já os estudos acerca do comprometimento organizacional normativo, ou o débito moral dos trabalhadores para com a organização, tiveram segundo Medeiros et al. (1999), seu início na década de oitenta quando foi identificada a existência de tal componente a partir dos trabalhos realizados por Meyer e Allen. Wiener (1982) também já buscava entendimento acerca do enfoque normativo. Ele, porém, enfatizava que a aceitação dos valores e objetivos da organização era um fator determinante ao comprometimento dos indivíduos. Dessa forma, alegava que este comprometimento, chamado por ele de normativo-instrumental, era uma forma de se controlar as ações das pessoas.

Quando Siqueira (2002) analisou o esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho, considerou que Wiener (1982) conceituou o comprometimento organizacional como sendo a dimensão que compreende a internalização das pressões organizacionais que visam orientar as ações dos indivíduos a irem ao encontro dos objetivos e metas propostas pela organização, levando-os a emitir comportamentos em conformidade com aquilo que consideram correto e moralmente aceitáveis. Neste trabalho, Siqueira encontrou confirmação para suas hipóteses, ou seja, a autora concluiu que ao se posicionar como devedor, o empregado percebe o papel social da organização atribuindo-lhe o papel de credora, desenvolvendo um esquema mental onde este se sente obrigado a lhe retribuir os favores a ele prestados. Assim, o empregado ao se perceber como devedor, fortalece suas crenças de que possui um débito considerado moral em relação à organização empregadora. Essas crenças, continua a autora, são consideradas pelos pesquisadores como comprometimento organizacional normativo, pois estão contidas numa esfera cognitiva que representam as crenças do empregado sobre obrigações e deveres morais para com a organização.

Porém, vale ressaltar que os estudos de Wiener (1982) foram baseados em estudos da década de sessenta quando foram identificadas as intenções de comportamentos dos indivíduos por meio do Modelo de Intenções Comportamentais da Psicologia Social. (Ajzen e Fishbein, 1980). Nessa época, os fatores atitudinais e normativos determinavam o comportamento a ser exibido por indivíduos. O enfoque normativo, portanto, era identificado como um vínculo resultante das pressões normativas impostas pela organização. Já, o enfoque atitudinal, diferentemente do normativo, foi considerado um vínculo conseqüente dos efeitos que seriam causados por essa mesma ação. Assim temos que o enfoque normativo é mais amplo no sentido que este considera a organização e não as ações isoladas do próprio indivíduo.

Comprometimento organizacional normativo tem se mostrado como uma dimensão que ocupa significativa importância da análise dos múltiplos comprometimentos encontrados entre os empregados e a organização. Com base nessa importância, Pereira e Oliveira (2000), realizaram um estudo empírico na Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Viçosa, Minas Gerais e encontram que este enfoque é oriundo da interseção entre toda a teoria organizacional de Etzioni e a Psicologia Social baseada nos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980). Para estes autores, o enfoque normativo está centrado na estrutura das atitudes e no seu poder preditivo e, segundo a teoria de Weiner (1982; Weiner e Vardi, 1990) do sistema cultural e motivacional, as pressões normativas encontradas na cultura organizacional, isto é, o conjunto de valores, contribuem na determinação do comportamento humano nas organizações.

Sobre a base calculativa do comprometimento Siqueira (2001) identificou que o termo *side-bets* fora utilizado para se referir ao conjunto de valores tido como investimento que o indivíduo aplica durante sua relação com um objeto, a organização, por exemplo. Assim a base calculativa entende que o encerramento da relação seria percebido como sendo um custo para quem empregara tempo, esforço e dinheiro nessa relação.

Ainda segundo Siqueira (2001), dois termos foram criados para representar a ligação entre o indivíduo e a organização. Meyer e Allen (1984) criaram o termo comprometimento duradouro (*continuance commitment*). Já Mathieu e Zajac (1990), criaram o termo comprometimento calculativo (*calculative commitment*). Em ambos os casos, os compromissos não só revelam persistência numa determinada linha de ação, como se distinguem de um modo de ligação de natureza afetiva. Assim, esta dimensão cognitiva de comprometimento, compreende a posição que o indivíduo alcançou na organização, seus privilégios e relativos benefícios que são considerados quando da análise de sua real necessidade de permanecer empregado na organização. Dessa forma, conclui a autora, esta base calculativa do comprometimento organizacional pode ser entendida como sendo de teor econômico, uma vez que o indivíduo calcula o quanto fora por ele investido e quanto é o retorno por ele obtido. Então, comparando os investimentos feitos e os resultados alcançados, este, por sua vez, associa a sua possível saída da organização como um custo ao perder tais conquistas.

Assim, melhor compreender o vínculo econômico, além do afetivo e normativo, mantido pelo trabalhador em relação à organização empregadora tem sido sobremaneira importante nos estudos acerca do comprometimento organizacional.

MÉTODO

Amostra

Para compor a amostra deste estudo, foram escolhidos ao acaso 838 servidores públicos municipais ativos, lotados em três secretarias: 529 da Secretaria de Administração e Modernização Administrativa, 182 da Secretaria de Finanças e 127 da Secretaria da Saúde. De acordo com os dados obtidos, 74% das pessoas que responderam ao questionário são do sexo feminino. A idade média era de 38,8 anos, 57,5% casados, 26,4% possuíam o curso superior completo, sendo que 18,5% já haviam concluído cursos de pós-graduação. O tempo médio de trabalho nesta prefeitura era de 8,5 anos, sendo 8% da amostra com cargo de chefia e 78,6% trabalhando em regime estatutário.

Instrumento de coleta de dados

Este estudo utilizou um questionário subdividido em duas partes. A segunda parte do instrumento, foi elaborada com as respectivas escalas do comprometimento (Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Siqueira (1995), $\alpha = 0,93$; Escala de

Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC, Siqueira (1995), alpha entre 0,71 a 0,78; Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON, Siqueira (2000), alpha = 0,86) e as respectivas escalas de justiça (Escala de Percepção de Justiça Distributiva – EPJD, Siqueira, Gomide Jr., Marques e Moura (1996), alpha = 0,91; Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos – EPJP, Gomide Jr., Lima e Faria Neto (1996), alpha = 0,77; Escala de Percepção de Justiça Interacional Social ou Interpessoal– EPJIS, Rego (2002), alpha = 0,88; Escala de Percepção de Justiça Interacional Informacional– EPJII, Rego (2002), alpha = 0,87.

Análise dos dados

Para proceder a análise dos dados contou-se com um banco criado através do programa SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* –, versão 11.0 para *Windows*. O teste do modelo foi feito através de análises de regressão múltipla, utilizando-se o método *stepwise*. Para tanto, foram calculados três modelos particulares, um para cada variável dependente, representados, respectivamente, pelos critérios comprometimento organizacional afetivo (COA), comprometimento organizacional calculativo (COC) e comprometimento organizacional normativo (CON), tendo como variáveis independentes as quatro vertentes de percepção de justiça (distributiva, procedimentos, social/interpessoal e informacional). Estes três modelos também foram calculados conforme a secretaria pertencente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção foi organizada em dois tópicos. O primeiro apresenta as correlações entre as sete variáveis do modelo enquanto o segundo informa os resultados obtidos quando se analisou a influência de percepções de justiça sobre comprometimento organizacional.

Correlações entre as variáveis do modelo

Utilizando-se o coeficiente de correlação *r* de Pearson, foi calculada uma matriz de correlação bivariada entre as sete variáveis integrantes do modelo proposto neste estudo (Tabela 1).

Tabela 1 – Correlação entre as variáveis do modelo (n=838)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1 Percepção de Justiça Distributiva	-						
2 Percepção de Justiça de Procedimentos	,59**	-					
3 Percepção de Justiça Interacional Social/interpessoal	,41**	,55**	-				
4 Percepção de Justiça Interacional Informacional	,38**	,55**	,84**	-			
5 Comprometimento Organizacional Afetivo	,57**	,58**	,43**	,44**	-		
6 Comprometimento Organizacional Normativo	,43**	,34**	,17**	,17**	,41**	-	
7 Comprometimento Organizacional Calculativo	,40**	,35**	,20**	,23**	,43**	,52**	-

**p<0,01

As quatro vertentes de percepção de justiça apresentam correlações positivas significativas entre 0,38 e 0,84, enquanto as três bases de comprometimento apresentam correlações positivas significativas entre si, variando de 0,41 e 0,52. As quatro variáveis de percepção de justiça e as três de comprometimento apresentam correlações positivas significativas entre 0,17 e 0,58.

Nota-se que as mais fortes associações de comprometimento encontram-se na variável distributiva de justiça, vindo a seguir a variável procedimental e a interacional por fim. Portanto, pode-se concluir por meio destas indicações que as percepções de justiça dos trabalhadores acerca das retribuições obtidas da organização face aos seus esforços

apresentados (justiça distributiva) é a variável que mais apresenta correlações com as três bases do comprometimento organizacional. Este fato indica que indivíduos que percebem justiça entre suas contribuições e suas recompensas tendem a ser mais comprometidos com a organização.

O teste do modelo

Esta análise foi realizada pelo método *stepwise* na amostra total. Três modelos foram testados, um analisa o impacto das quatro vertentes de percepção de justiça sobre o comprometimento afetivo, outro sobre o calculativo e o terceiro sobre o normativo (Tabela 2).

Tabela 2 – Três modelos de regressão múltipla (*stepwise*) sobre comprometimento organizacional (n=838)

Modelos	Variáveis independentes	Variáveis dependentes	R ² parcial	R ² modelo
Modelo 1	JPM	Comprometimento organizacional afetivo	0,346***	0,426***
	JDM		0,068***	
	JIFM		0,012***	
Modelo 2	JDM	Comprometimento organizacional	0,178***	0,190***
	JPM	normativo	0,012**	
Modelo 3	JDM	Comprometimento organizacional	0,155***	0,176**
	JPM	calculativo	0,021***	

***p<0,001; **p<0,001 – JPM: Justiça de procedimentos média; JDM: Justiça distributiva média; JIFM: Justiça informacional média.

O primeiro modelo explica 42,6% ($R^2=0,426$; $p<0,001$) da variância de comprometimento afetivo através de três vertentes de justiça. Conforme os resultados deste modelo, 34,6% são explicados por justiça de procedimentos, 6,8% por justiça distributiva e 1,2% por justiça informacional. Diante desses resultados, pode-se inferir que o vínculo afetivo com a organização é fortemente influenciado pela percepção de justiça de procedimentos: empregados que percebem justiça nos meios adotados pela organização ao definir suas retribuições, tendem a se tornar afetivamente ligados a ela.

O segundo modelo indica que 19,0% ($R^2=0,190$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional normativo é explicada por apenas duas percepções de justiça. Conforme estes resultados, observa-se que 17,8% são explicados por justiça distributiva e 1,2% por justiça de procedimentos. Assim, entende-se que as crenças dos trabalhadores acerca de seu débito moral para com a organização sejam mais fortemente impactadas pela percepção de que os retornos ofertados pelo empregador aos esforços, responsabilidade, qualidade e empenho do trabalhador são vistos como justos.

O terceiro modelo explica 17,6% ($R^2=0,176$; $p<0,01$) da variância de comprometimento organizacional calculativo do trabalhador. Nos resultados deste modelo observa-se que 15,5% são explicados por justiça distributiva e 2,1% por justiça de procedimentos. Portanto, em face desses resultados, infere-se que o vínculo calculativo com a organização sofre influência marcante das crenças que o trabalhador nutre sobre justiça de retribuição de seu empregador.

Portanto, os dados estatísticos acima apresentados identificaram haver significativa possibilidade de explicação do comprometimento organizacional identificado nos indivíduos quando analisado sob a condição de sofrer impacto de percepções de justiça. Observou-se

também que a percepção de justiça distributiva e de procedimentos são as duas vertentes mais prováveis de interferir nos vínculos mantidos pelo trabalhador em relação à organização.

O teste do modelo para três secretarias municipais

Para fins comparativos, esta análise também foi realizada pelo método *stepwise* para as três secretarias municipais participantes deste estudo. Foram testados três modelos para cada secretaria, sendo que o primeiro analisa o impacto das quatro vertentes de percepção de justiça sobre o comprometimento afetivo, o segundo sobre o calculativo e o terceiro sobre o normativo (Tabela 3).

Tabela 3 – Modelos de regressão múltipla (*enter*) sobre as três bases de comprometimento

Secretaria	Modelo	Variáveis independentes	Variáveis dependentes	R ² Modelos
Educação (n=529)	1	JIFM, JDM, JPM, JITM	CAM	0,382***
	2	JIFM, JDM, JPM, JITM	CCM	0,182***
	3	JIFM, JDM, JPM, JITM	CNM	0,192***
Saúde (n=182)	1	JIFM, JDM, JPM, JITM	CAM	0,392***
	2	JIFM, JDM, JPM, JITM	CCM	0,235***
	3	JIFM, JDM, JPM, JITM	CNM	0,270***
Serviços Municipais (n=127)	1	JIFM, JDM, JPM, JITM	CAM	0,484***
	2	JIFM, JDM, JPM, JITM	CCM	0,206***
	3	JIFM, JDM, JPM, JITM	CNM	0,354***

***p<0,001 – JIFM Justiça informacional média; JDM: Justiça distributiva média; JPM: Justiça de procedimentos média; JITM: Justiça interacional média.

Para a Secretaria de Educação, o primeiro modelo explica 38,2% ($R^2=0,382$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional afetivo nutrido pelo trabalhador, demonstrando ser esta a variável que mais recebe impacto de percepções de justiça. O segundo modelo indica que 18,2% ($R^2=0,182$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional calculativo é explicada pelas quatro percepções de justiça, indicando que apesar de não ser tão expressiva como a afetiva, esta variável também recebe impacto de percepções de justiça. O terceiro modelo explica 19,2% ($R^2=0,192$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional normativo do trabalhador, que também é relativamente impactada pelas percepções de justiça.

Já para a Secretaria de Saúde, nota-se que o primeiro modelo explica 39,2% ($R^2=0,392$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional afetivo nutrido pelo trabalhador, sendo esta a variável que mais recebe impacto de percepções de justiça. O segundo modelo indica que 23,5% ($R^2=0,235$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional calculativo é explicada pelas quatro percepções de justiça, indicando que apesar de não ser a variável mais expressiva, também apresenta forte impacto de percepções de justiça. O terceiro modelo explica 27,0% ($R^2=0,270$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional normativo do trabalhador, também indicando tão forte impacto de percepções de justiça quanto para a variável calculativa do segundo modelo.

Para a Secretaria de Serviços Municipais, o primeiro modelo explica 48,4% ($R^2=0,484$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional afetivo nutrido pelo trabalhador, indicando o maior impacto de percepções de justiça entre as três secretarias

analisadas. O segundo modelo indica que 20,6% ($R^2=0,206$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional calculativo é explicada pelas quatro percepções de justiça, que assim como visto anteriormente, mesmo não sendo a variável que apresenta o maior impacto de percepções de justiça, também se apresenta de maneira significativa. O terceiro modelo explica 35,4% ($R^2=0,354$; $p<0,001$) da variância de comprometimento organizacional normativo do trabalhador, que ocorre da mesma forma como aquela vista no modelo imediatamente anterior a este.

Diante dos resultados apresentados, tanto para a amostra total como para cada secretaria, é possível concluir que as quatro vertentes de percepção de justiça podem impactar sobre as três bases do comprometimento organizacional desenvolvidos pelos trabalhadores em relação à sua organização empregadora.

Analisando-se os valores providos pelos três modelos de regressão, pode-se afirmar que percepções de justiça têm impacto mais significativo sobre o compromisso afetivo do que sobre o normativo e o calculativo.

Como hipótese explicativa desses resultados encontrados, pode-se entender que as pessoas que ocupam postos de trabalho em secretarias onde o desenvolvimento de suas atividades é mais operacional que intelectual, tendem a se ressentir mais afetivamente da percepção de justiça do que as pessoas que atuam em secretarias cujo trabalho está voltado mais para o intelectual do que para o operacional.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O teste do modelo revelou-se confirmatório, isto é, de fato há impacto de percepção de justiça no comprometimento organizacional. Os principais impactos identificados neste modelo estão relacionados às vertentes distributiva e de procedimentos. Nesse sentido, identificou-se que quase 35% do comprometimento afetivo do trabalhador são explicados pela justiça de procedimentos; cerca de 18% do comprometimento normativo e aproximadamente 15% do calculativo são explicados pela justiça distributiva. Como se nota, o mais forte impacto pode ser identificado na base afetiva do comprometimento organizacional (35%). Com base nestes resultados, ratifica-se a necessidade de se realizar investimentos em justiça organizacional nas organizações que pretendam aumentar os níveis que comprometimento de seus empregados, pois esta variável cognitiva mostrou-se capaz de impactar variáveis tanto afetivas (comprometimento organizacional afetivo) como cognitivas (comprometimento organizacional normativo e calculativo).

Informações relativas ao teste do modelo indicam haver de um modo geral, isto é, para toda a amostra, que a base afetiva do comprometimento, seguida pela base normativa, é a variável que mais pode ser explicada pelas vertentes de justiça, sendo a justiça de procedimentos a vertente que mais se destaca nesta explicação. Conclui-se, portanto, que sentimentos como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo em relação a organização empregadora podem ser fortemente impactos pelo modo como é percebida a justiça envolvida no processo de tomada de decisão sobre o quanto cada trabalhador receberá por seu esforço no trabalho (Konovsky, 2000).

Quando o teste deste modelo diferencia a amostra, observa-se que nas três secretárias é alta a capacidade de explicação do comprometimento afetivo pelas quatro percepções de justiça, sendo que a Secretaria de Serviços Municipais, é a que se destaca neste aspecto. Dessa maneira, é possível concluir que esforços gerenciais para fortalecer percepções de justiça organizacional podem levar os indivíduos a se comprometerem com a organização empregadora, principalmente em termos afetivos.

Outra conclusão possível é que, diante da importância que o comprometimento organizacional tem para as organizações, acredita-se que o setor público, assim como o

privado, ao pretender obter maior produtividade efetiva de seus servidores, também deveria realizar investimentos em justiça no trabalho, principalmente ao se considerar a revisão da literatura específica neste estudo e os resultados da investigação aqui relatados. As técnicas e teorias administrativas encontradas na literatura têm se mostrado cada vez mais abrangentes no sentido de que o sucesso das organizações está vinculado ao alcance dos objetivos não só organizacionais como também pessoais. Este princípio básico visa garantir equilíbrio nas relações existentes entre trabalhador e organização empregadora com ganho para ambos os lados. Assim, o setor público parece, por este estudo, demonstrar que diversos gestores têm se sensibilizado pela necessidade de modernizações dos modelos administrativos. Essas modernizações não se limitariam à inovação tecnológica, mas a uma nova concepção na maneira de se administrar os órgãos públicos, tão fortemente taxados de lentos e ineficazes.

Enfim, este estudo torna evidente que os gestores a fim de aumentar o nível de comprometimento, principalmente o afetivo, precisam desenvolver maneiras para que a percepção de justiça distributiva, de procedimentos e interacional sejam mais claramente percebidas pelos trabalhadores como uma meta não somente a ser alcançada, mas constantemente perseguida. Dessa forma, acredita-se que obter-se-á, além da melhoria efetiva na área da justiça organizacional, ganhos significativos em termos de produtividade dado um maior vínculo afetivo e cognitivo entre empregado e organização empregadora. Esta característica de desenvolver a relação entre ambos torna-se ainda mais significativa considerando-se o fato de que, cada vez mais, o potencial criativo e não meramente repetitivo, seja ele individual ou em equipe, é fundamental para o sucesso de toda organização, seja ela pública ou privada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J.S. Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, v.3, p. 9-16, 1964.
- ADAMS, J.S. Inequity in Social Exchange, In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, v. 2, p. 267-299, 1965.
- ADAMS, J.S. & JACOBSEN, P.R. Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 69, p.19-25, 1964.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, 1990.
- ASSMAR, E.M.L. Estudos sobre Justiça Distributiva em Situações de Lucro e Perda. *Relatório Técnico n. 6*, FGV, Rio de Janeiro, 1985.
- ASSMAR, E.M.L. Justiça Distributiva: variáveis de personalidade e variáveis situacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 5(1): 99-110, 1989.
- AZIEN, I., FISHBEIN, M. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. 1980.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WELSON, M.J., PORTER, C.O.L.H., & Ng, K.Y. Justice at the Millennium: A Meta-analytic review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 425-445, 2001.
- CROPANZANO, R. & GREENBERG, J. Progress in Organizational Justice: Tunneling, Through the Maze. In C.L.Cooper & I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organization Psychology*, v. 12, pp 317-372), Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- DELA COLETA J. A. e SIQUEIRA, M.M.M. (1986). Situações de Iniquidade no Trabalho: Preferência por Soluções Cognitivas e comportamentais. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, Vol. 38, n. 3, 1986.

- DORSNTEIN, M. The fairness judgements of received pay and their determinants. *Journal of Occupational Psychology*, v. 62, 287-299, 1989.
- FERREIRA, M.L.B. *Modelo Psicossocial para Intenção de Rotatividade: Um Estudo Comparativo entre Trabalhadores dos Setores Metalúrgicos e Eletro-eletrônico de São Paulo*. Dissertação (Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, 2001.
- GOMIDE JR., S.; LIMA, D.M. & FARIA NETO, W. *Validade Discriminante das Medidas de Percepção de Justiça de Distribuição e Percepção de Justiça de Procedimentos*. Trabalho apresentado na XXVI Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP, 1996.
- GOMIDE JR., S. *Antecedentes e Consequentes das Percepções de Justiça no Trabalho*. Tese apresentada ao curso de doutorado do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1999, 136 p.
- _____. *Justiça nas Organizações*. In : SIQUEIRA, M.M.M., GOMIDE JR., S. & OLIVEIRA, A. F. (orgs.) *Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações: Estudos Psicossociais*. São Bernardo do Campo: Editora Metodista, pp.105-162, 2001.
- GOPINATH, C., & BECKER, T.E. Communication, Procedural Justice and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture. *Journal of Management*, 26, p 63-83, 2000.
- GREENBERG, J. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432, 1990.
- GREENBERG, J. Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Thief Reactions to Underpayment Inequity. *Journal of Processes*, 54, 81-103, 1993.
- KONOVSKY, M. A. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 489-511, 2000.
- KONOVSKY, M. A. & CROPANZANO, R. Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 76, p. 698-707, 1991.
- KORSGAARD, M.A., SCHWEIGER, D.M., & SAPIENZA, H.J. building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38, p. 60-84, 1995.
- 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.; ENDERS, W.T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D.L.F. & MONTEIRO, T.C.C. Três (ou quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional. Trabalho apresentado ao XXIII ENANPAD, 1999.
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. Testing the “Side-bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. V. 69, p. 372-376, 1984.
- PILLAI, R. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transational leadership: A two sample study. *Journal of Management*, nov., 1999, disponibilizado no site www.findarticles.com.
- PAZ, M.G.T. *Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores de Uma Empresa Estatal*. Tese de Doutorado. USP. São Paulo, 1992.
- _____. *Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores de Uma Empresa Estatal*. Trabalho apresentado na XXIII Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, São Paulo : 1993.
- PEREIRA, L.Z. & OLIVEIRA, R.C.M. Comprometimento Organizacional: Um Estudo na Área de Administração Pública Municipal. Trabalho apresentado ao XXIV ENAMPAD, 2000.

- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MONDAY, R.T., & BOULIAN, P.V. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), p. 603-609, 1974.
- REGO, A. Justiça nas Organizações – Na Senda de Uma Nova Vaga? In : RODRIGUES, Suzana B., CUNHA, Miguel P. (orgs.). *Estudos Organizacionais : Novas Perspectivas na Administração de Empresas : Uma Coletânea Luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 528 p., 2000.
- REGO, A. Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacioais: O Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, v.6, n. 2, maio/ago, 209-241, 2002.
- REGO, A. & SOUTO S. Comprometimento Organizacional – Um estudo Luso-Brasileiro sobre a Importância da Justiça. Trabalho apresentado ao XXVI ENANPAD, 2002.
- REICHERS, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), p. 465-476, 1985.
- SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional: A Análise de um Modelo Pós-Cognitivo*. Brasília, Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr. S.; MARQUES, T.M.; MOURA, O.I. *Análise de um Modelo Pós-cognitivo para Intenção de Rotatividade*. Trabalho apresentado no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, SP, 1996.
- SIQUEIRA, M.M.M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. In Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Org.), *VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. Programa (p.40)*. Belo Horizonte: Autor, 2000.
- SIQUEIRA, M.M.M. Comportamentos de cidadania organizacional. Em M.M.M. Siqueira, S. Gomide Jr. & A.F. Oliveira (Orgs.), *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais* (pp. 15-102). São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2001.
- SIQUEIRA, M.M.M. Esquema Mental de Reciprocidade e Influências sobre Afetividade no Trabalho. Trabalho publicado nos *Anais do ENAMPAD 2002*, 2002.
- TAMAYO, A.; SOUZA, M.G.S.; VILAR, L.S.; ALBERNAZ, J.V.; RAMOS, J.L.; FERREIRA, N.P. Relação entre os Valores do Empregado e o Comprometimento Organizacional Afetivo. Trabalho apresentado ao XXIV ENAMPAD, 2000.
- WALTON, R.E. From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), p. 77-84,. 1985.
- WALTER, E.; BERSCHEID, E. & WALSTER, G.W. New Directions in Equity Research. In: BERKWITZ, L. & WALSTER, E. (Ed.). *Experimental Social Psychology*, Vol. 9, 1976.
- WIENER, Y. Commitment in Organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, v.7, p. 418-428, 1982.
- WIENER, Y. & VARDI, Y. Relationship Between Organizational Culture and Individual Motivation: A Conceptual Integration. *Psychological Reports*, v. 67, n.1, p. 295-306, 1990.