

# GESTÃO.Org

Revista Eletrônica de  
Gestão Organizacional

ISSN 1679-1827

[www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br)

Volume 4, Número 2, mai./ago. 2006

---

## JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, IMPACTOS NO BURNOUT E O COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES.

**Gustavo de Oliveira Almeida**

(Universidade Federal do Rio de Janeiro)

**Angela Maria Monteiro da Silva**

(Centro de Pesquisas de Pessoal / Exército Brasileiro)

**Sumário:** 1. Introdução; 2. Metodologia; 2.1 Procedimentos; 2.2 Participantes; 2.3. Instrumentos; 2.3.1. O Escala de percepções de justiça; 2.3.2 Inventário de burnout de Maslach (Maslach Burnout Inventory-MBI); 2.3.3 Escala de comprometimento organizacional; 3.1 Estatística Descritiva; 3.2 Análises de correlação; 3.3 Regressões Múltiplas 4. Considerações Finais

---



## RESUMO

O impacto das dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) no burnout e no comprometimento organizacional foi o objeto de investigação da presente pesquisa, que contou com a participação de duzentos e onze trabalhadores que responderam um questionário sócio-demográfico, o inventário de burnout de Maslach, a escala de percepção de justiça e escalas de comprometimento organizacional. A justiça organizacional esteve correlacionada, positivamente, com o comprometimento e negativamente com o burnout. A análise de regressão múltipla confirmou os achados: a interpessoal e a processual explicaram 25,7% da variância do burnout, enquanto as dimensões distributiva e informacional foram dimensões significativas para explicar a variação no comprometimento organizacional e afetivo ( $r^2=0,20$ ). Os resultados indicam que, quando existe a percepção de um ambiente de trabalho justo, os indivíduos tendem a responder com maior comprometimento e menor burnout, beneficiando igualmente o indivíduo e a organização. São discutidas as implicações práticas e teóricas dos achados, incluindo as interações entre as variáveis, efeitos moderadores e sugestões para adequações nos processos e práticas organizacionais.

**Palavras-chave:** burnout, justiça organizacional, estresse, comprometimento, qualidade de vida no trabalho

## ABSTRACT

*The impact of organizational justice dimensions (distributive, processual, interpersonal e informational) on burnout and organizational commitment was the purpose of this study. Two hundred eleven workers have completed a socio demographic survey, the Maslach Burnout Inventory- General Survey, Colquitt's Justice Perceptions Scale and an Organizational Commitment Scale. Organizational justice had a positive correlation with organizational commitment and negative and significant correlation with burnout. Multiple regression analysis corroborate those findings: The interpersonal and processual justice dimensions were the only significant predictors, answering for 25,7% of burnout variance, whereas the distributive and informational justice dimensions were significant predictors for explaining variance of organizational and affective commitment ( $r^2=0,20$ ). The results indicate that when there is a perception of a fair workplace by individuals they respond with higher commitment and lower levels of burnout, being a benefit to both the individual and the organization. Theoric and Managerial implications are discussed, including the interrelation between the variables, moderator effects and suggestions for improving organizational practices and processes.*

**Key-words** burnout, organizational justice, stress, commitment, work life quality

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre justiça organizacional têm ocupado um espaço cada vez maior nas pesquisas organizacionais, com estudos sobre os efeitos nos indivíduos, nas organizações, nos antecedentes e nas conseqüências da justiça e da injustiça organizacional. Atualmente a justiça organizacional é considerada como um dos fatores preditores da saúde ocupacional, satisfação no trabalho e comprometimento (BROTHERIDGE, 2003).

A justiça tem sido uma preocupação fundamental dos seres humanos desde a Antiguidade. Aristóteles apresentou um modelo de equidade que é bem próximo dos modelos atuais, Platão também tratou do assunto quando escreveu a República. Anteriormente a esses escritores textos datados de épocas ainda mais remotas apresentam questionamentos relativos à justiça (Cropanzano, Goldman & Benson III, 2005). O conceito de justiça abrange virtudes como moralidade, equidade, honestidade e imparcialidade no tratamento com as pessoas. Justiça é um padrão moral central pelo qual a conduta social, as ações ou práticas e as instituições são comparadas e avaliadas (COHEN, 1986).

Os primeiros estudos sobre justiça organizacional podem ser atribuídos à teoria de equidade de Adams (1963), que buscava explicar o complexo processo no qual o indivíduo verifica a existência da proporcionalidade entre os resultados ou recompensas recebidas e o esforço despendido para alcançá-las, utilizando a comparação de suas recompensas com de outros indivíduos nas mesmas situações. O modelo teórico da abordagem de justiça distributiva foi fortemente baseado no conceito de equidade de Adams. Tal dimensão de justiça organizacional refere-se ao conteúdo das distribuições e à justiça dos resultados alcançados (AUSTIN & WALSTER, 1974).

A reação do indivíduo ao processo distributivo não pode ser compreendida sem a avaliação de todo o contexto em que ocorre a distribuição de recompensas. Para tentar ampliar a análise, surge então a abordagem da

justiça processual, que envolve a percepção de justiça no processo através do qual são estabelecidos os resultados e recompensas, como são feitas as avaliações de desempenho, quais os critérios adotados nas promoções e regras utilizadas para definição de aumentos, orçamentos, benefícios, promoções, demissões de empregados, entre outras decisões.

Se os procedimentos e regras que levam a uma distribuição de recompensas forem considerados como legítimos e justos e os indivíduos puderem opinar e expressar suas opiniões sobre os critérios de distribuição, podem até aceitar bem alguns resultados desfavoráveis, por conhecerem melhor os critérios e então atribuírem a si mesmos uma maior responsabilidade pelo resultado desfavorável (THIBAUT & WALKER 1975). A distribuição de recompensas nem sempre é tão relevante quanto os processos ou procedimentos através dos quais elas são liberadas, e a contextualização é um fator que sempre deve ser considerado, especialmente para determinar a reação do indivíduo a um resultado desfavorável (LIND, KANFER & EARLEY, 1990).

A abordagem da justiça interacional surge para enriquecer a análise da justiça organizacional, pois, além da legitimidade de regras e procedimentos para alcançar os resultados, os fatores sociais passam a receber destaque especial (COLQUITT, CONLON, WESSON, PORTER E NG, 2001). A dimensão de justiça interacional tem como foco o aspecto interpessoal das práticas organizacionais; mais especificamente o tratamento interpessoal e a comunicação entre a chefia e os subordinados (COHEN-CHARASH & SPECTOR, 2001).

Alguns autores desdobram a justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional (COLQUITT, CONLON, WESSON, PORTER & NG, 2001). A interpessoal está relacionada à sensibilidade social, ou seja, em que medida o gestor adota um tratamento educado, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas, a importância dessa dimensão tende a ser maior quando os resultados são desfavoráveis e um comportamento humano do gestor pode ser um atenuador ou um estimulante da reação negativa do indivíduo. A dimensão de justiça

informativa refere-se ao fornecimento de informações e explicações de maneira franca, considerada sincera, acerca dos procedimentos, regras e decisões tomadas (REGO, 2001).

No estudo aqui descrito, foi adotada a perspectiva de quatro dimensões da justiça organizacional proposta por Greenberg (1993): justiça distributiva, processual, interpessoal e informativa. Tomou-se tal decisão com base em estudos prévios que indicam que esse modelo de quatro dimensões ajustou-se melhor aos dados, em algumas categorias profissionais brasileiras e portuguesas, do que o modelo em que as facetas interpessoal e informativa aparecem congregadas num único fator interacional (REGO, 2001; ASSMAR et al., 2002). A escolha da abordagem teórica foi posteriormente confirmada pela análise fatorial dos dados do presente estudo, que também apresentou estrutura tetradimensional confirmando a dimensionalidade teórica com quatro dimensões.

A literatura, a experiência profissional e até mesmo o senso comum parecem indicar que a justiça em suas diferentes dimensões é essencial para a existência de um ambiente produtivo e saudável nas organizações, mas não é o que ocorre com a esperada. Em um estudo sobre justiça em diferentes situações de convívio social, o ambiente de trabalho foi um dos locais que apresentou um maior número de eventos de injustiça (MIKULA, 1986).

Tais injustiças presentes no local de trabalho afetam, de maneira negativa, o comportamento dos funcionários, podendo diminuir a satisfação e o desempenho, e fomentar sentimentos negativos em relação à empresa, afetando, muitas das vezes, a própria saúde do indivíduo, podendo prejudicar o rendimento de toda a organização, pois ele tende a responder negativamente com atos retaliatórios ou adoecimento (COHEN-CHARASH & SPECTOR, 2001).

De maneira análoga, há evidência de que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas. Os empregados que se percebem tratados com justiça pelos gestores e pela própria organização tendem a acatar as decisões da gerência, apresentar comprometimento socialmente favorável e

evitar comportamentos anti-sociais, além de apresentarem maior comprometimento, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia (TEPPER, 2001; SKARLICKI & FOLGER, 1997).

Os trabalhadores têm estado sob pressão intensa e crescente, devido a vários fatores como as mudanças na natureza do trabalho, que os expõem a uma maior incerteza acerca do vínculo empregatício, e coloca maiores exigências em termos de produtividade e flexibilidade.

Nesse contexto, os trabalhadores vêm-se continuamente forçados a produzir mais em menos tempo, pois exige-se maior produtividade, rapidez, perfeição sem, muitas vezes, todo o suporte organizacional que deveria existir.

As conseqüências negativas do estresse não se restringem à saúde dos trabalhadores, envolvem também uma queda no seu comprometimento, podendo levar a decréscimo do desempenho da organização como um todo.

As relações entre as percepções de injustiça organizacional e o estresse ocupacional merecem ser mais exploradas, uma vez que os conceitos e processos de estresse e justiça são similares. De fato, injustiças distributivas tais como aumentos não eqüitativos de salário, distribuições injustas de tarefas e responsabilidades são eventos que tendem a ser apreendidos ou percebidos como estressores (eventos que deflagram o estresse), segundo o modelo psicológico de estresse de Lazarus e colaboradores (LAZARUS, 1966; LAZARUS, & LAUNIER, 1978).

O estresse ocupacional tem causado vários problemas para os trabalhadores e também para as empresas em geral. Em diversos estudos, o estresse relacionou-se com a incidência de doença coronariana, acidentes, absenteísmo, baixa produtividade e certas formas de câncer (DANNA & GRIFFIN, 1999).

Quando o indivíduo é exposto a situações estressantes recorrentes, como, por exemplo, injustiças organizacionais, pode desenvolver a síndrome do burnout, que pode

ser definida como uma resposta ao estresse ocupacional crônico, que se caracteriza quando o indivíduo tem uma percepção de fracasso profissional, especialmente relacionado quando se compara com as pessoas com as quais o indivíduo trabalha, um sentimento de estar emocionalmente esgotado e também a presença de atitudes negativas em relação às pessoas com quem trabalha. Inicialmente, quando o conceito de burnout foi apresentado por Maslach e Leiter, tais sintomas foram agrupados em três dimensões: i) exaustão emocional, ii) despersonalização e iii) queda de realização no trabalho (MASLACH & LEITER, 1981; MONTEIRO DA SILVA & SOUZA, 2002).

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

No entanto, estudos mais recentes conduzidos com profissionais que não prestavam assistência a outras pessoas indicaram que a síndrome pode se manifestar em indivíduos sem necessariamente existir o contato ou assistência a outras pessoas (Maslach, Jackson & Leiter 1996). Para tais indivíduos, foram definidas as seguintes dimensões: ineficácia profissional, esgotamento e cinismo, que apresentam algumas diferenças conceituais.

A ineficácia profissional é uma dimensão similar à falta de realização no trabalho; porém, a primeira reconhece tanto aspectos sociais como não sociais no trabalho.

A ineficácia profissional está mais relacionada à falta de expectativas de êxito em sua atividade e o convencimento de uma incapacidade para realizar algo.

A dimensão esgotamento envolve a fadiga física ou emocional, que, de maneira diversa ao esgotamento emocional, não é resultante somente do relacionamento com outras pessoas. O cinismo é uma dimensão que reflete indiferença ou atitude de distanciamento do indivíduo em relação ao trabalho, isto é, desinteresse no trabalho e na profissão, perda do significado do trabalho e uma grande dúvida sobre a importância e a contribuição do trabalho para os resultados organizacionais. Enquanto a despersonalização consiste num distanciamento em relação às pessoas que recebem assistência ou ajuda, o cinismo consiste em distanciar-se do trabalho e ter menor comprometimento organizacional (GIL - MONTE, 2005).

O comprometimento organizacional pode ser entendido como um vínculo psicológico do empregado com a sua organização, que o mantém ligado à organização por motivos diversos (ALLEN & MEYER, 1996). Atualmente, o comprometimento organizacional é considerado um conceito multidimensional. Muitos estudos têm indicado as seguintes dimensões: comprometimento afetivo (CA), comprometimento calculativo (CC) e o comprometimento normativo ou moral (CN) (ALLEN & MEYER, 1990; REILLY & ORSAK, 1991; ALLEN & MEYER, 1996). As três dimensões têm implicações diretas para a permanência na organização, todavia diferem bastante em termos conceituais.

O CA diz respeito à identificação, ao envolvimento e à ligação emocional com a organização. Os empregados com elevado CA permanecem na organização por desejo, pois se identificam com ela, aceitam e, muitas vezes, compartilham os seus valores e objetivos, dispendo-se a atingi-los. O CC está relacionado aos custos excessivos associados em deixar a organização, ou seja, os indivíduos que estão comprometidos de maneira calculativa permanecem por conveniência, pois relutam em perder os investimentos que acumularam na organização e que,

provavelmente, não conseguirão os mesmos benefícios em outro emprego.

Por outro lado, a dimensão normativa de comprometimento está baseada num senso de dever ou obrigação, na qual o indivíduo percebe que deve recompensar a empresa com sua permanência, pois sair da organização seria um ato de deslealdade. Essa posição pode ser uma resposta à pressão dos demais membros da organização para que não se "abandone" a organização.

O comprometimento afetivo está normalmente associado a experiências positivas no exercício da função, envolvendo um trabalho agradável e resultados pessoais favoráveis. O CA apresentou a maior correlação inversa entre a intenção de se desligar da organização ( $r = -0,64$ ), enquanto a correlação do desejo de sair da organização com o CC foi menor ( $r = -0,15$ ). Tais dados indicam que o CA é um melhor preditor da intenção de não se desligar de uma organização do que o CC (WASTI, 2002).

O presente estudo teve como objetivos principais investigar o impacto das quatro dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) nos sentimentos de ineficácia profissional, esgotamento e cinismo, que são as dimensões do burnout, e no comprometimento afetivo, normativo e calculativo em empregados de indústrias metalúrgicas do sul do Estado do Rio de Janeiro.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 PROCEDIMENTOS

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

técnico-profissionalizante e de nível superior da região.

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

### 2.2 PARTICIPANTES

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

Embora exista uma aparente disparidade na amostra entre a quantidade de homens e mulheres, as proporções estão dentro dos valores esperados para os dois gêneros nesse setor, que é predominantemente masculino. Foi realizada uma consulta ao site de uma empresa de grande porte da região que atua nesse setor, ela listou 629 mulheres (8,8%), no seu quadro de funcionários (CSN, 2004), apoiando esta suposição de maioria masculina na composição da força de trabalho.

Foi então realizado um teste não paramétrico para comparar a proporção de homens e mulheres da amostra com a proporção teórica da população. Os dados indicam que não podemos rejeitar a hipótese

nula de que a proporção é a mesma para os dois gêneros (Qui-quadrado = 2,84;  $p=0.092$ ). No entanto é importante notar que uma participação maior de mulheres na amostra seria útil para que se pudessem testar diferenças entre reações ou comportamento entre os gêneros, que não foram possíveis pelo tamanho reduzido deste grupo na amostra.

A distribuição da idade dos indivíduos da amostra foi comparada com o da empresa consultada. Com base nos dados sobre a distribuição etária dos funcionários retirados do relatório da empresa (CSN, 2004) a frequência distribuída nas faixas etárias da amostra não apresentou diferença significativamente da distribuição de frequências teórica (Qui-Quadrado=9,4;  $p=0,052$ ). Essa correspondência entre proporções da amostra e da população para estas e outras variáveis dão indícios de uma boa representatividade e adequação da amostra em relação à população do estudo.

## 2.3 INSTRUMENTOS

### 2.3.1 ESCALA DE PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA

Foi utilizada a escala de percepções de justiça de Colquitt (2001), tipo Likert, composta de vinte itens seguidos de uma escala de seis pontos (oscilando de "nunca" a "sempre"). Nessa escala os itens estão distribuídos pelos quatro componentes do modelo de justiça proposto por Colquitt: justiça distributiva; justiça processual, justiça interpessoal e justiça informacional. O instrumento já foi validado pelo autor em amostras norte americanas de estudantes e trabalhadores. No Brasil, Assmar, Ferreira, Souto, Souza, Mac-Cord e Borges (2002) realizaram um estudo para examinar a validade de construto. Eles verificaram, através de análises fatoriais exploratórias, que os itens da escala reproduziram a estrutura fatorial prevista pela teoria, com índices de consistência interna variando entre 0,82 e 0,89. A dimensão distributiva envolve quatro itens, a processual sete, a interpessoal quatro e a informacional cinco itens.

Foi realizada uma análise fatorial exploratória para verificar a dimensionalidade da escala de justiça organizacional. Primeiramente foi testada a adequação de amostra para se realizar a análise fatorial ( $KMO = 0,910$ ), teste de Esfericidade de Bartlett's ( $p<0,001$ ), indicando que os dados são apropriados para o uso da análise fatorial. O método de rotação Varimax foi utilizado, identificando quatro dimensões ou fatores que responderam por 69,7% da variância de todos os itens, suportando o uso da abordagem teórica tetra dimensional de justiça adotada no estudo.

O escore total da escala varia potencialmente de vinte a cento e vinte, sendo que um maior escore indica uma maior percepção de justiça. Esta escala já foi utilizada pelos autores em outros trabalhos, apresentando índices satisfatórios de consistência interna (MONTEIRO DA SILVA, 2004). Com base nos dados do presente estudo, os índices de consistência interna (alfas de Cronbach) para as dimensões da justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional foram: 0,865; 0,909; 0,870 e 0,903 respectivamente.

### 2.3.2. INVENTÁRIO DE BURNOUT DE MASLACH (MASLACH BURNOUT INVENTORY- MBI)

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

O escore total é obtido a partir do somatório dos pontos em cada item, podendo variar de zero a 96. Escores totais mais altos

indicam maiores níveis de burnout, em todas as dimensões medidas. Foi realizado um teste de consistência interna da escala e os dados do presente estudo indicaram um coeficiente de consistência interna (alfa de Cronbach) de 0,775 (ineficácia), 0,862 (esgotamento). A dimensão cinismo apresentou um coeficiente de 0,740.

### 2.3.3 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

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

Rocha & Lamastra, 2002). A escala foi também previamente testada pelos autores do presente estudo somente em sua dimensão de comprometimento afetivo e apresentou um coeficiente de consistência interna (alfa de Cronbach) de 0,86 (Monteiro da Silva & Almeida, 2004).

Para o presente estudo, os coeficientes de consistência interna obtidos foram de 0,722 para o comprometimento normativo, 0,626 para o comprometimento calculativo, e a sub escala de comprometimento afetivo apresentou um alfa de Cronbach de 0,662.

## 3.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Os dados descritivos das variáveis de justiça organizacional (distributiva, processual, informacional, interpessoal), os de burnout, nas dimensões ineficácia profissional, esgotamento e as cinismo e das escalas de comprometimento afetivo, normativo e calculativo estão expostos na tabela 1.

**Tabela 1** - Mínimos, Máximos, Média e Desvio Padrão

	<b>Mínimo</b>	<b>Maximo</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Justiça Processual	7	42	25,99	8,27
<i>Justiça Distributiva</i>	4	24	17,93	5,51
<b>Justiça Interpessoal</b>	4	24	16,48	5,27
<b>Justiça Informacional</b>	5	30	20,36	6,57
<b>Ineficácia Profissional</b>	0	33	9,23	7,32
<b>Esgotamento</b>	0	30	16,77	7,92
<b>Cinismo Organizacional</b>	0	24	9,00	6,47
<b>Comprometimento Afetivo</b>	6	36	23,03	6,36
<b>Comprometimento Normativo</b>	6	36	19,28	7,05
<b>Comprometimento Calculativo</b>	6	36	21,75	6,37

### 3.2 ANÁLISES DE CORRELAÇÃO

Foram executadas análises de correlação de Pearson entre as dimensões

de justiça, as dimensões de burnout e de comprometimento organizacional. Os resultados das análises de correlação entre justiça organizacional e burnout estão apresentados na tabela 2.

**Tabela 2 - Correlações entre dimensões de Justiça Organizacional e de Burnout**

		<b>Ineficácia Profissional</b>	<b>Esgotamento</b>	<b>Cinismo Organizacional</b>
Justiça Processual	Pearson (r)	-,294(**)	-,315(**)	-,305(**)
	Sig. (2-caudas)	,000	,000	,000
<b>Justiça Distributiva</b>	Pearson (r)	-,432(**)	-,226(**)	-,142(*)
	Sig. (2-caudas)	,000	,001	,040
<b>Justiça Interpessoal</b>	Pearson (r)	-,389(**)	-,332(**)	-,294(**)
	Sig. (2-caudas)	,000	,000	,000
<b>Justiça Informacional</b>	Pearson (r)	-,384(**)	-,287(**)	-,245(**)
	Sig. (2-caudas)	,000	,000	,000

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

\* Correlação é significativa ao nível 0.05 (bi caudal)

Todas as dimensões de justiça se correlacionaram com o burnout, nas suas três dimensões variando de -0,142 a -0,432 (p=0,000). Posteriormente foram executadas análises de correlação de Pearson entre as dimensões de justiça organizacional e

o comprometimento em suas diferentes dimensões. As correlações entre cada dimensão de justiça e o comprometimento afetivo, calculativo e normativo e os níveis de significância estão expostos na tabela 3:

**Tabela 3 - Correlação entre as dimensões de justiça e comprometimento organizacional**

		<b>Dimensões de Comprometimento</b>		
		<b>Normativo</b>	<b>Calculativo</b>	<b>Afetivo</b>
<b>Justiça Processual</b>	Pearson (r)	,274(**)	,063	,386(**)
	Sig. (2-caudas)	,000	,365	,000
<b>Justiça Distributiva</b>	Pearson (r)	,296(**)	,244(**)	,394(**)
	Sig. (2-caudas)	,000	,000	,000
<b>Justiça Interpessoal</b>	Pearson (r)	,166(*)	,044	,307(**)
	Sig. (2-caudas)	,016	,524	,000
<b>Justiça Informacional</b>	Pearson (r)	,251(**)	,096	,392(**)
	Sig. (2-caudas)	,000	,163	,000

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

\* Correlação é significativa ao nível 0.05 (bi-caudal).

De maneira geral, as dimensões de justiça estiveram diretamente associadas com o comprometimento, mas de forma mais pronunciada com o CA. O CC apresentou

correlação significativa apenas com a justiça distributiva (p<0.001), tal resultado apresenta interessantes implicações teóricas que serão discutidas posteriormente.

Para facilitar a análise e obtermos uma medida única dos construtos, as variáveis de justiça organizacional em suas dimensões distributiva, processual, informacional e interpessoal foram agregadas em uma única variável medindo o construto de justiça, assim como nas outras variáveis estudadas de comprometimento (englobando o comprometimento calculativo, normativo e afetivo) e de burnout (esgotamento, ineficácia e cinismo). A análise de correlação entre estas variáveis aponta uma relação inversa e significativa entre a justiça organizacional e o burnout ( $r=-0,32$ ;  $p<0.001$ ) e uma correlação positiva entre o comprometimento e a justiça organizacional ( $r=0,40$ ;  $p<0.001$ ).

Todas as dimensões de justiça estiveram significativamente relacionadas com o burnout e o comprometimento organizacional como variáveis agregadas, variando entre  $r = -0,46$  a  $r = -0,37$  para as correlações com o

burnout e correlações variando de 0,42 a 0,23 para a correlação com o comprometimento, com destaque para o relacionamento da justiça interpessoal com o burnout ( $r = -0,46$ ) e a distributiva com o comprometimento organizacional ( $r = 0,42$ ).

### 3.3 REGRESSÕES MÚLTIPLAS

Foram feitas também análises de regressão linear múltipla para que fosse possível verificar as relações da justiça organizacional (nas suas quatro dimensões) com o burnout. Foi utilizado o método stepwise para a inclusão e exclusão de variáveis no modelo. Os índices de ajuste dos modelos gerados estão presentes na tabela 4.

**Tabela 4** - Modelos de regressão linear para o burnout utilizando as dimensões de justiça como variáveis predictoras

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão de estimativa	Estatísticas de Mudança	
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança Sig. F
1	0,459	0,210	0,207	14,03	0,210	0,000
2	0,507	0,257	0,250	13,64	0,047	0,000

Modelo 1 - Predictores, (Constante), Justiça Interpessoal

Modelo 2 - Predictores, (Constante), Justiça Interpessoal, Justiça Processual.

Os dois modelos gerados pelo método stepwise foram significativos ( $F = 55,158$ ;  $p<0,000$ ) e ( $F=35,628$ ;  $p<0,00$ ) respectivamente, apresentando como predictoras as dimensões de justiça interpessoal e processual. Além disso, os coeficientes de regressão foram negativos nos dois modelos. No primeiro modelo, o coeficiente não padronizado de regressão para a justiça interpessoal foi de  $-1,375$ ; e no segundo modelo, os coeficientes foram de  $-1,008$  e  $-0,472$  para as dimensões interpessoal e processual, respectivamente, indicando um

relacionamento inverso entre as variáveis, ou seja, os maiores níveis percebidos de justiça interpessoal e processual diminuiriam significativamente o nível de burnout.

No modelo de regressão múltipla, que apresentou o burnout em sua dimensão de eficácia profissional como variável dependente, obtivemos como variáveis com poder predictor significativo a justiça interpessoal ( $p= 0,000$ ) e a justiça distributiva ( $p= 0,050$ ). Ambos os modelos foram significativos ( $p = 0,000$ ). Os resultados estão expostos na tabela 5.

**Tabela 5** - Modelos de regressão linear para o burnout – eficácia profissional utilizando as dimensões de justiça como variáveis preditoras

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão de estimativa	Estatísticas de Mudança	
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança Sig. F
1	0,432	0,187	0,183	6,62	0,187	0,000
2	0,485	0,236	0,228	6,43	0,049	0,000

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

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

O modelo foi significativo e a justiça distributiva apresentou a maior participação no modelo com  $B = -0,432$  ( $p < 0,001$ ) e a interpessoal apresentou  $B = -0,246$  ( $p < 0,001$ )., novamente, indicando que a maior percepção de justiça distributiva e processual tende a diminuir os sentimentos de ineficácia profissional, medidos por esta variável.

Para o modelo de regressão múltipla em que a dimensão de cinismo organizacional foi a variável dependente, as variáveis preditoras foram a justiça processual ( $B = -0,165$ ) e a justiça interpessoal ( $B = -0,234$ ). De modo prático, sugere que uma maior participação no processo de decisão e criação de regras, associada a um tratamento respeitoso tende a melhorar um quadro de insatisfação, desinteresse e distanciamento em

relação ao trabalho. É preciso notar, no entanto, que embora significativo, o poder explicativo deste modelo foi modesto ( $r^2 = 0,12$ ;  $p = 0,000$ ).

Os preditores para o esgotamento foram a dimensão interpessoal ( $B = -0,350$ ), seguida da justiça processual ( $B = -0,190$ ), com um modelo explicando aproximadamente 14% da variação no esgotamento.

As relações da justiça organizacional com o comprometimento organizacional também foram verificadas por modelos de regressão múltipla que tiveram como variáveis independentes as quatro dimensões de justiça organizacional, os dados de ajuste e estatísticas do modelo se encontram na tabela 6.

**Tabela 6** - Modelos de regressão linear para o comprometimento organizacional

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão de estimativa	Estatísticas de Mudança	
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança Sig. F
1	0,422	0,178	0,174	13,24	0,178	,000
2	0,445	0,198	0,190	13,11	0,020	,000

Modelo 1 – Preditores, (Constante), Justiça Distributiva

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

As dimensões de justiça distributiva e informacional foram as melhores preditoras do comprometimento organizacional, respondendo por, aproximadamente, 20% da variação no comprometimento dos indivíduos. A justiça distributiva apresentou maior coeficiente na regressão ( $B = 0,896$ ;  $p < 0,001$ ) e menor importância na justiça informacional ( $B = 0,365$ ;  $p = 0,023$ ), indicando um papel dominante da

justiça distributiva para o comprometimento. Os coeficientes positivos de ambos os modelos gerados pelo método stepwise sugerem que uma maior percepção de justiça distributiva e informacional está relacionada a maiores índices de comprometimento por parte dos funcionários.

A dimensão afetiva do comprometimento apresentou os mesmos preditores que o comprometimento organizacional, e um poder explicativo muito próximo  $r^2=0,206$ , contudo houve um equilíbrio maior entre os coeficientes dos preditores nesta equação. Embora a justiça distributiva continue com o maior coeficiente na regressão ( $B = 0,305$ ;  $p < 0,001$ ), neste modelo a justiça informacional tem agora papel tão forte quanto a justiça distributiva ( $B=0,251$ ;  $p < 0,001$ ).

#### 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os dados do estudo indicaram um relacionamento significativo e inverso entre as dimensões de justiça organizacional e de burnout, e um relacionamento positivo da justiça com o comprometimento organizacional. Isso pode ser verificado tanto pelas análises de correlação de Pearson, como pelas análises de regressão múltipla em que os coeficientes de regressão das dimensões de justiça organizacional para o burnout são negativos e positivos para o comprometimento. De modo mais, prático significa que os indivíduos que são tratados de maneira justa, e recebem recompensas proporcionais ao seu esforço e trabalho conhecem e consideram as regras estabelecidas como justas, e recebem as informações necessárias para o atendimento das metas. Indica também que ele apresenta menores índices de burnout e maior comprometimento organizacional.

Tais relações estão de acordo com a literatura disponível. Esses resultados têm implicações práticas e teóricas, sendo úteis para o meio acadêmico na forma de confirmação de teoria, mas também para as organizações, seus gerentes, diretores e os gestores dos mais variados departamentos, enfim todos que são responsáveis por distribuir recompensas de qualquer natureza, não somente monetárias. As recompensas de que tratamos podem ser prêmios, bolsas, promoções, recursos organizacionais ou qualquer recurso ou bem que seja desejável e não abundante, gerando uma competição por esses recursos.

O comprometimento organizacional e o burnout estão intimamente relacionados ao

comportamento do indivíduo na empresa, ao seu rendimento, a sua saúde mental e física, à satisfação no trabalho e, conseqüentemente, ao seu bem estar e a sua permanência na organização. Ou seja, são de substancial importância para a organização, devendo ser objeto de atenção para as práticas em relação à distribuição das recompensas. Portanto, manter um ambiente justo nas organizações deve ser uma prioridade, é uma atitude esperada por todos, pois todos esperam ser tratados com justiça e transparência, embora nem sempre seja o que se verifique nas organizações (Mikula, 1986).

Para que se tenha um ambiente justo não são necessários programas que envolvam altos custos para a empresa. Basta, simplesmente, alinhar as práticas organizacionais a princípios éticos e justos em todos os níveis organizacionais e, principalmente, comunicar, a todos de maneira eficiente, e transparente. Uma ênfase neste ponto é muito importante, principalmente porque as dimensões que apresentaram as maiores correlações com o burnout foram a justiça interpessoal, a processual e a informacional, que, em princípio, não envolvem nenhuma modificação no conteúdo das recompensas em si.

Em uma organização onde os esforços são recompensados de acordo com o mérito (não com regras subjetivas, que visem a prejudicar alguns e beneficiar outros através de critérios discutíveis), todos tendem a se esforçar mais por acreditar que seus esforços serão realmente recompensados de acordo com o empenho. Quando isso não ocorre, indivíduos podem ter menor comprometimento afetivo e desenvolver um quadro de cinismo organizacional, passando a somente fazer seu trabalho sem querer ser incomodado e ir embora para casa, perdendo o interesse no trabalho e o significado do que faz naquela organização.

A importância da justiça de processo na definição dessas regras é crucial, além disso, onde as pessoas se tratam com respeito e cordialidade é bem mais provável que exista um local de trabalho mais produtivo e saudável e que as pessoas se comprometam mais com a organização. O comprometimento organizacional esteve correlacionado com a

justiça organizacional de maneira direta ( $r=0,403$ ) e significativa ( $p=0,000$ ). Esses resultados confirmam o relacionamento previsto e, como implicação prática, mostra que um ambiente justo também melhora o comprometimento geral dos empregados. Os modelos de regressão encontrados corroboram os achados e destacam as dimensões de justiça distributiva e informacional como as mais importantes para o comprometimento organizacional.

Quanto à dimensão afetiva do comprometimento, tida como a mais produtiva e que apresenta melhores resultados tanto para a empresa quanto para o trabalhador, (ALLEN & MEYER, 1996) apresentou correlações positivas e significativas com todas as dimensões de justiça, sugerindo que a justiça organizacional, em todas suas dimensões, é importante para um maior comprometimento organizacional, especialmente o afetivo. Dessa maneira, para um maior comprometimento do pessoal, nenhum aspecto da justiça organizacional pode ser negligenciado. O modelo de regressão múltipla encontrado apresentou  $r^2 = 0,206$ , ou seja, a justiça organizacional, mais especificamente em suas dimensões distributiva e informacional, conseguiu explicar 20,60 % da variação no comprometimento afetivo.

As dimensões da justiça se relacionaram com as dimensões do burnout e o comprometimento organizacional de uma maneira diversa. Cada dimensão de justiça tem um papel diverso que necessita ser bem compreendido, sendo questionada a natureza ou causas desses relacionamentos.

As dimensões interpessoal e processual se relacionaram de forma inversa e significativa com o burnout, indicando a importância em se manter um tratamento educado, respeitoso e cortez para com os empregados. Quando o relacionamento entre chefia e o trabalhador não apresenta cordialidade, respeito e civilidade, o nível de burnout dos empregados tende a ser maior.

Da mesma maneira é importante, que as regras e procedimentos sejam considerados justos, aplicados consistentemente e, se possível, que os empregados tenham

participação na definição desses procedimentos para aumentar ainda mais a justiça desses métodos e a implementação de procedimento que possam ser aceitáveis e de melhor qualidade, pois serão definidos de maneira mais democrática.

A justiça distributiva apresentou um papel predominante na predição da ineficácia profissional, seguida da justiça interpessoal. Novamente, o indivíduo pode perceber que suas recompensas recebidas na organização decorrem em função de sua eficácia profissional. O recebimento de recompensas é um dos indicadores mais fortes e fáceis de serem percebidos pelos indivíduos do que outros indicadores de natureza mais subjetiva. Quando o trabalhador acredita que não está recebendo essas recompensas de maneira justa, pode acreditar que o trabalho não é valorizado, que não é bom no que faz, e se interessar e entusiasmar cada vez menos com sua profissão e sua função. Dessa maneira, configurando um provável quadro de burnout na sua dimensão de ineficácia profissional (MASLACH, JACKSON E LEITER 1996).

Os efeitos moderadores entre as dimensões de justiça e os outros construtos têm implicações acadêmicas e práticas. Os efeitos moderadores entre as dimensões de justiça organizacional, comprometimento e burnout indicam que não há justiça adequada no caso de indivíduo ser muito bem tratado por seus superiores se, no entanto, a organização não os recompensa de maneira justa, não estabelece regras claras, objetivas e precisas, ou, ainda, não informa os empregados sobre o mecanismo de distribuição de recompensas de maneira igualitária. Todo o esforço para melhorar o relacionamento pode ser em vão e não causar nenhuma melhora no comprometimento ou nos índices de burnout, ou ainda piorar esses quadros no caso dos empregados sentirem que estão sendo manipulados pelos superiores na empresa. O caso inverso também deve ser evitado, ou seja, a empresa tem um programa de remuneração excepcional e justo, mas que não considera a parte de relacionamento e tratamento dos indivíduos, o que leva a um péssimo clima de trabalho. Ambos extremos são prejudiciais tanto para a empresa quanto para os funcionários e podem minar qualquer esforço em aumentar um aspecto de justiça sem considerar os outros. Deve-se considerar

não só a recompensa, mas também o contexto em que ela ocorre, e o relacionamento entre os atores envolvidos nesse processo, não utilizando uma abordagem instrumental para alcançar melhores resultados, mas uma realmente preocupada com estes processos cruciais.

Algumas limitações do estudo merecem ser discutidas, por exemplo, o número de indivíduos respondentes da pesquisa foi relativamente pequeno. Embora a amostra seja estatisticamente apropriada para os testes e procedimentos executados, próximos estudos devem ser replicados em uma variedade maior de empresas, pertencentes a diferentes setores de atividade, com indivíduos que ocupem níveis hierárquicos mais variados, outras regiões do país, entre outras amostras diferentes, para que possam ser feitas comparações entre as reações à justiça organizacional em diferentes

contextos, para que os resultados possam ser generalizados para uma população maior, de maneira mais confiável. Os efeitos de moderação entre as variáveis estudadas, as relações com percepção de saúde e a prática de atividades para alívio do estresse são relações promissoras a serem estudadas para que se possa entender melhor este fenômeno.

Finalmente, recomenda-se que outros métodos de pesquisa, inclusive qualitativos, sejam explorados, haja vista existir uma carência de produção acadêmica utilizando abordagens metodológicas variadas, especificamente na área de justiça organizacional e burnout. A utilização de outras formas de pesquisa, incluindo metodologias mistas, pode representar avanços consideráveis para esta importante área de pesquisa organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal Social Psychology**, v.67, p. 422-436, 1963.
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press. 1965. Vol. 2, pp. 267-299.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v.49, p.252-276, 1996.
- ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA M.C.; SOUTO, S.O.; SOUZA, A.L.R.; MAC-CORD, F. & BORGES D. 2002. Justiça Organizacional: Um modelo Multidimensional para uso no Brasil. In: I Congresso Brasileiro de Psicologia: **Ciência & Profissão**, 2002, São Paulo. I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão, 2002.
- AUSTIN W; WALSTER E. Participants' reactions to "equity with the world.". **Journal of Experimental Social Psychology**, v.10, p. 528-548, 1974.
- CSN. Balanço Social da Companhia Siderúrgica Nacional. 2004. Disponível em: [www.csn.com.br](http://www.csn.com.br) Acesso em 10 jun. 2006.
- BROTHERIDGE, C. M. The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of organizational change. **International Journal of Stress Management**, v.10, p.253-268, 2003.
- COHEN, R. L. Justice: Views from the Social Sciences. New York: Plenum.1986.
- COHEN-CHARASH Y.; SPECTOR P. E. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.86, p. 278-332, 2001.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v.86, p. 386-400, 2001.

- COLQUITT J. A.; CONLON D. E.; WESSON M. J.; PORTER C. O. L. H.; NG K. Y. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, **Journal of Applied Psychology**, v.86, p. 425-445, 2001.
- COX, T.; KUK, G.; LEITER, M. Burnout, health, work stress, and organizational healthiness. In: W.B Schaufeli; C. Maslach & T. Marek, (Org.). **Professional burnout, recent developments in theory and research**. Philadelphia: Taylor & Francis. 1993. p.177-193.
- CROPANZANO, R.; GOLDMAN, B.M; BENSON III, L. Organizational Justice. In: J. Barling E.K Kelloway & M. R. Frone, (Org.). **Handbook of Work Stress**. London: Sage. 2005 p. 63-87.
- DANNA, K.; GRIFFIN, R. W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis on the literature. **Journal of Management**, v.25, p. 357-384, 1999.
- GIL-MONTE, P. R. El síndrome de quemarse por el trabajo ("burnout"). **Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar**. Madrid: Pirâmide, 2005.
- GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: R.Cropanzano (Org.), **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993. p. 79-106.
- LAZARUS, R.S. **Psychological stress and the coping process**. McGraw-Hill, New York, 1966.
- LAZARUS, R.S.; LAUNIER, R. **Stress-related transactions between person and environment**. In: L. Pervin; M. Lewis (Org.), **Perspectives in Interactional Psychology**. New York: Plenum Press, 1978. p. 1-67.
- LIND, E.A.; KANFER, R.; EARLEY, P.C. Voice, control, and procedural justice: instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgments. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.59, p. 952-959, 1990.
- MASLACH, C.; JACKSON, S.E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v.2, p. 99-113, 1981.
- MASLACH, C.; JACKSON, S.E; LEITER, M. P. **The Maslach burnout inventory**. 3. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996.
- MIKULA, G. The experience of injustice: Toward a better understanding of its phenomenology. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), **Justice in Social Relations** New York: Plenum, 1986. p. 103-124.
- MONTEIRO DA SILVA, A.M.; SOUZA, W.C. The influence of personality and job factors on the burnout syndrome among Brazilian health professionals In: A. L. Comunian & U. P. Gielen (Eds.), **It's all about relationships**, Berlin: Pabst, 2003.
- MONTEIRO DA SILVA, A.M.; ALMEIDA,G.O. **O papel da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout**. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004: Curitiba. Encontro da ANPAD, 2004. v. XXVIII.
- REILLY, N.P.; ORSAK, C.L.A. Career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. **Journal of Vocational Behavior**, v.39, p.311-330, 1991.
- REGO, A. Percepções de justiça - Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.17(2), p.119-131, 2001.
- SKARLICKI D.P.; FOLGER R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v.82, p.434-443, 1997.
- TEPPER, B. J. Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86, p.197-215, 2001.
- THIBAUT, J.; Walker, L. Procedural justice: **A psychological analysis**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- WASTI, S. A. Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 26, p.525-550, 2002.

**Gustavo de Oliveira Almeida**

Mestrando em Administração de Empresas

e-mail: [goalmeida@gmail.com](mailto:goalmeida@gmail.com)

Prédio do Instituto COPPEAD de Administração / UFRJ

Ilha do Fundão, SN - Rio de Janeiro

Telefone: (21) 8759-2916

**Angela Maria Monteiro da Silva**

Phd. Psicologia - University College London, UCL, Grã-Bretanha.

Professor Adjunto - Centro de Estudos de Pessoal - EB.

e-mail [angelamonteiro@gmail.com](mailto:angelamonteiro@gmail.com)

Praça Júlio de Noronha S/N - Leme

CEP: 22010-020 - Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Telefone: (21) 22950241