

BURNOUT E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Marcelo da Silva Schuster

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
Administrador no setor de Recursos Humanos da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.
E-mail: <marcelo.schuster@gmail.com>.

Valéria da Veiga Dias

Doutoranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
Professora da Universidade Corporativa Eny (UCE), Santa Maria, RS, Brasil.
E-mail: <valeria-adm@hotmail.com>.

Luciana Flores Battistella

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.
E-mail: <lutti@ufsm.br>.

RESUMO

A percepção da falta de justiça pode trazer consequências para o ambiente organizacional através da saúde dos colaboradores. Este estudo buscou investigar a existência de relação entre a percepção de justiça e os níveis de Burnout em colaboradores de uma instituição de ensino público federal, por meio da escala MBI-GS para mensurar Burnout e a escala de Percepção de Justiça Organizacional. Ficou constatada a relação negativa, moderada e significativa entre os níveis de Burnout e a percepção de Justiça Organizacional dos colaboradores da instituição pública pesquisada. A associação entre as dimensões de justiça organizacional e da síndrome de Burnout comprovam que o ambiente organizacional funciona como um organismo dinâmico. Esses resultados implicam em orientações acadêmicas e organizacionais para a busca do diagnóstico de disfunções laborais e procedimentos organizacionais e de gestão justos, pois um fator influencia em várias direções em nível pessoal e organizacional.

Palavras-chave: Justiça Organizacional, Burnout, Saúde, Gestão de Pessoas, MBI-GS.

1 INTRODUÇÃO

Uma inerente necessidade de adaptação faz parte do cotidiano de todas as pessoas. Os desafios constantes podem estimular o crescimento individual e coletivo e o surgimento de novas ideias ou simplesmente podem desencadear angústia e mal estar entre os envolvidos nos processos de mudança. O estudo do local de trabalho

é uma das respostas da psicologia organizacional para a compreensão desses fatores.

Destaca-se nesse cenário a compreensão do Burnout, reconhecido como um risco ocupacional, que pode resultar nos sentimentos de exaustão avassaladora; sentimentos de frustração, raiva e cinismo além de uma sensação de ineficácia e fracasso (Maslach & Goldberg, 1999). De acordo com Ahola et al. (2006) o Burnout tem sido observado cada vez com mais frequência entre os colabora-

dores jovens, mais do que entre aqueles com idade superior a 30 ou 40 anos. Isto foi explicado por um choque de realidade, dificuldade de socialização profissional bem-sucedida, ou um efeito do trabalhador saudável (física e emocionalmente).

Cropanzano, Byrne, Bobocel e Rupp (2001) afirmam que a síndrome de Burnout pode estar relacionada a uma diversidade de outros temas do comportamento organizacional, como saúde, desempenho, comportamentos e atitudes de cidadania e a justiça organizacional.

Dentre estes temas, a percepção de justiça influencia na forma como os colaboradores vêem a equidade da remuneração, na distribuição das tarefas, na distribuição dos recursos, orçamentos, na estruturação dos processos organizacionais, nas relações interpessoais e no tratamento dispensado do superior com seus trabalhadores. Essa percepção pode ser afetada pelo estado emocional e físico do colaborador, bem como pode desencadear sentimentos que levam ao estresse psicológico.

De acordo com Greenberg (2004) a base para investigação dos fatores que compõem a teoria da justiça organizacional emergiu dos estudos do psicólogo J. Stacy Adams, motivado por estudos da teoria da desigualdade. Segundo essa teoria as pessoas devem ser recompensadas na proporção de suas contribuições, sendo assim, colaboradores que se sentem mal remunerados tendem a responder de forma negativa na organização.

Estudos anteriores referentes a relação entre *Burnout* e Justiça no ambiente organizacional afirmam a existência de uma série de consequências não desejadas como inerente dos reflexos do *Burnout* na percepção de Justiça e vice versa, tais como Alcoolismo (Kouvonen et al., 2008); Exaustão Emocional (Cole, Bernerth, Walter, & Holt, 2010); Problemas no sono e Stress Emocional (Elovainio et al., 2009); Ansiedade (Elovainio, Kivimaki, Vahtera, Virtanen, & Keltikangas-Jarvinen, 2003); Dificuldade de comprometimento (Deconinck & Stilwell, 2004; Paz-Vega, 2009; Heponiemi, Kuusio, Sinervo & Elovainio, 2011); Redução de produtividade (Paz-Vega, 2009; Heponiemi et al., 2007; Devonish & Greenidge, 2010; Husted & Folger, 2004); Comportamentos negativos no ambiente de trabalho (Deconinck & Stilwell, 2004); *Turn Over* (Sora, Caballer, Peiro, Silla & Gracia, 2010; Elovainio et al., 2011; Cole et al., 2010; Parker & Kohlmeyer, 2005) entre outras consequências que podem influenciar nas metas e

objetivos organizacionais, bem como em demais aspectos da vida dos indivíduos.

Considerando a relevância e a quantidade de impactos gerados a partir da identificação da síndrome de *Burnout* e de uma percepção de injustiça no ambiente organizacional, este estudo buscar investigar a existência de relação entre a percepção de justiça e os níveis de *Burnout* em colaboradores de uma instituição de ensino público federal, isso porque muitos estudos já foram realizados em ambientes hospitalares e com profissionais vinculados à área da saúde, mas pouco desta relação foi estudada para ambientes públicos e educacionais. A escolha desse ambiente se deu porque o mesmo inclui intensas mudanças de cunho político, social, organizacional e de gestão, além de intenso e diverso fluxo de pessoas, o que causa uma série de transformações e incertezas que podem culminar em mudanças de percepção de justiça, ou ainda gerar estresse ou angústia emocional. Para mensuração da Justiça foi escolhida a escala de Colquitt (2001), e para o *Burnout* a escala MBI-GS de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001).

A seção seguinte apresenta o referencial teórico pertinente à discussão do tema.

2 BURNOUT E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ESTUDOS ANTERIORES

Esta seção tem por objetivo elucidar questões conceituais a respeito do tema e na sequência apresentar estudos já realizados e seus resultados, com finalidade de fundamentação para a discussão de resultados encontrados.

Para compreender a dinâmica laboral em toda a sua complexidade, os estudiosos buscaram estabelecer relações entre o trabalho e outras variáveis que se estendem aos demais aspectos de relevância na vida das pessoas e da comunidade, englobando facetas primordiais da natureza humana como: ética, valores, atitudes, motivação, comprometimento e, ainda, o significado do trabalho para os indivíduos. Nessa perspectiva, os estudos passaram a investigar questões sobre a influência recíproca entre o indivíduo e seu trabalho (Meireles, 2006).

O Burnout caracteriza-se por um fenômeno baseado na realidade das experiências das pessoas no local de trabalho e deve ser reconhecido

como um importante problema social, pois este traz consequências sociais, econômicas e culturais (Maslach & Goldberg, 1999). Maslach (2003) definiu a síndrome de Burnout como a apresentação de sentimentos de esgotamento (exaustão emocional), cinismo e ineficácia no trabalho como uma resposta prolongada a estressores crônicos emocionais e interpessoais no trabalho podendo resultar em consequências organizacionais. Estas foram aceitas na literatura como as dimensões que melhor representam o Burnout.

Roch e Shanock (2006) afirmam que a percepção de justiça organizacional está ligada a muitas atitudes que são importantes para um ambiente de trabalho saudável. Diversos estudos sobre o tema discutem a formação de dimensões diferentes ao longo de tempo, inicialmente a justiça distributiva (Greenberg, & Cropanzano 1993), baseada na teoria de equidade, nas concepções de satisfação e recompensas para o trabalho realizado (Deutsch, 1985).

A análise com base em duas dimensões refere-se ao entendimento de justiça distributiva e do que foi chamado de justiça processual (Thibaut & Walker, 1975). Outros estudiosos utilizaram três dimensões de justiça distributiva, processual e interacional (Bies & Moag, 1986). A última, subdividida por outros autores (Colquitt, 2001) em justiça interpessoal e informacional.

Alguns autores (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001, Schuster, Dias & Battistella, 2013) afirmam a partir de levantamentos em diversos estudos ao longo de 25 anos, que as dimensões da justiça organizacional (justiça distributiva, processual e interacional) são de moderada a altamente relacionadas e contribuem com diversos assuntos do comportamento organizacional como, por exemplo, a satisfação no trabalho, saúde do trabalhador, o desempenho no trabalho, comportamento contraproducente, atitudes de cidadania organizacional, medidas de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e confiança.

Almeida, Silva e Santos (2006) e Lambert et al. (2010) encontraram correlação entre as dimensões da justiça organizacional e as dimensões do *Burnout*. O que se confirmou no estudo de Sousa e Mendonça (2009) com 233 professores universitários, identificando que quando a justiça organizacional é percebida como baixa as dimensões do *Burnout* tendem a serem elevadas, ou seja, quanto maior a injustiça percebida maior o estresse.

2.1 ESTUDOS ANTERIORES

Elovainio, Kivimaki e Helkama (2001) em um estudo com 688 funcionários forneceu provas de que as percepções da organização contribuem para a saúde do empregado. Os resultados deste estudo forneceram suporte teórico e empírico para a hipótese de que a avaliação favorável justiça processual pode agir como um mecanismo que protege os colaboradores contra o desenvolvimento de sintomas de tensão, como depressão e exaustão.

Janssen (2004) examinou como as percepções de justiça processual e distributiva moderaram a relação entre o comportamento inovador e o estresse. Os resultados de sua pesquisa com 118 gerentes de primeira linha demonstraram que o comportamento inovador foi positivamente relacionado com as reações de estresse, ansiedade e burnout associados ao trabalho apenas quando os níveis de justiça distributiva e processual baixos. O que pode ser muito importante ao considerar a necessidade de inovação nas organizações atuais ou em setores como tecnologia de informação.

Ylipaavalniemi et al. (2005) em um estudo de 2 anos com 4.815 funcionários do hospital finlandês identificou que a justiça processual e justiça relacional baixas foram associados com um risco maior de depressão. Este estudo confirma que o modelo de tensão no trabalho, o clima da equipe, e a justiça processual refletem diferentes dimensões do ambiente psicossocial do trabalho.

Knudsen, Ducharme e Roman (2006) em um estudo com 817 conselheiros empregados em uma amostra nacional de 253 comunidades terapêuticas (CT), testou as associações entre a exaustão emocional, a intenção de rotatividade e três medidas de cultura organizacional: tomada de decisão centralizada, justiça distributiva e justiça processual. Os resultados comprovaram que a exaustão emocional era menor onde era percebido uma justiça distributiva maior, a intenção de rotatividade foi positivamente associado com tomada de decisão centralizada e inversamente associado com as medidas de justiça no local de trabalho.

Liljegren e Ekberg (2009) em um estudo com 1010 colaboradores (incluindo doentes e indivíduos em licença) em três diferentes organizações regionais da Suécia encontraram associações entre as escalas de percepção de justiça organizacional, saúde e de burnout de forma estatisticamente significativa. A justiça organizacional alta foi associada com a saúde e um baixo nível de *burnout*.

Análises de amostras de três diferentes contextos militares revelaram a evidência de sintomas depressivos que levam a posteriores percepções de justiça organizacional. Em contraste, os efeitos opostos de percepções de justiça organizacionais sobre sintomas de depressão não foram significativos para qualquer uma das dimensões

de justiça. As descobertas têm amplas implicações para as perspectivas teóricas sobre a saúde psicológica e percepções de justiça organizacional (Lang, Bliese, Lang, & Adler, 2011).

Um quadro resumo foi elaborado compilando estes estudos e suas contribuições:

Quadro 1. Estudos anteriores sobre a relação entre a temática de Justiça Organizacional e *Burnout*.

Autores	Ano	Resultados
Elovainio et al.	2001	Os resultados deste estudo forneceram suporte teórico e empírico para a hipótese de que a avaliação favorável justiça processual pode agir como um mecanismo que protege os colaboradores contra o desenvolvimento de sintomas de tensão, como depressão e exaustão.
Janssen	2004	O comportamento inovador foi positivamente relacionado com as reações de estresse, ansiedade e <i>burnout</i> associados ao trabalho apenas quando os níveis de justiça distributiva e processual baixos.
Ylipaavalniemi et al.	2005	A justiça processual e justiça relacional baixas foram associados com um risco maior de depressão.
Knudsen et al.	2006	A exaustão emocional é menor onde é percebida justiça distributiva maior, a intenção de rotatividade foi positivamente associado com tomada de decisão centralizada e inversamente associado com as medidas de justiça no local de trabalho
Liljegren e Ekberg	2009	Associação entre percepção de justiça organizacional, saúde e burnout. A justiça organizacional alta foi associada com a saúde e um baixo nível de <i>burnout</i> .
Lang et al.	2011	Sintomas depressivos afetam as percepções de justiça organizacional. Em contraste, os efeitos opostos de percepções de justiça organizacionais sobre sintomas de depressão não foram significativos

Este estudo busca investigar a existência de relação entre esses temas em uma instituição de ensino pública federal no Brasil, seguindo os procedimentos descritos na seção seguinte.

3 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, aplicada aos servidores de uma universidade federal de ensino do Rio Grande do Sul, a aplicação da pesquisa foi aprovada pelo comitê de ética da instituição.

A população deste estudo, definida por Vergara (2000) como um conjunto de elementos que possuem as características objeto de estudo, foram os servidores do quadro da instituição pesquisada, sendo utilizada uma amostra estratificada por setor. Malhotra (2012) afirma que essa técnica de amostragem é realizada em duas etapas, dividir a população em subpopulações e escolhe-los de forma aleatória por setor de trabalho.

Para o cálculo do número mínimo de respondentes foi estabelecido um nível de confiança

de 95% e erro padrão de 5%, o tamanho mínimo da amostra obtido foi de 353 questionários, sendo distribuídos 1020 questionários nos setores da instituição e recolhidos 511 questionários, ultrapassando a amostra mínima esperada.

Como instrumentos de pesquisa foram utilizados as escalas Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS), que Schaufeli e Greenglass (2001) definem como um instrumento de mensuração de Burnout como uma crise na sua relação com o trabalho, não necessariamente como uma crise em seu relacionamento com as pessoas-pacientes ou clientes, no trabalho e a escala de Percepção de Justiça Organizacional de Colquitt (2001) para mensurar se os colaboradores percebem os processos de trabalho, o tratamento de seus supervisores e as informações que recebem para realizar o trabalho como justas.

A MBI-GS é composta de três dimensões, Exaustão Emocional (EE), Cinismo (CI) e Eficácia no Trabalho (ET) todas as questões são compostas de uma escala likert que varia de 0 a 6 (Schaufeli & Greenglass, 2001). A Escala de Percepção de Justiça Organizacional de Colquitt (2001), composta

por quatro dimensões, Justiça Distributiva, Justiça Processual, Justiça Interpessoal e Justiça Informativa, formada por 15 questões em formato Likert de 1 a 5.

Durante a coleta de dados muitos respondentes se recusam a responder determinadas variáveis, por diversas razões muitas vezes sem explicações, podendo ser por questões pessoais ou por sentirem-se desconfortáveis com a pergunta. Na análise dos dados coletados, nenhuma variável apresentou índices maiores que 10% de missing, ou seja, segundo Malhotra (2012) o limite aceitável para que não seja necessário excluir a variável.

Os missing data apresentaram características de perdas aleatórias, sendo assim, foi utilizada a estratégia de substituição desses dados faltantes pela média da variável, o qual Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009, p. 68) afirmam apresentar mais vantagens em relação as outras formas de tratamento dos missing data.

A próxima etapa do tratamento dos dados foi à análise da normalidade multivariada realizada por meio do software *IBM SPSS AMOS*®, Kline (2011) propõe como referência de análise da normalidade a simetria e a curtose, onde valores absolutos da simetria < 3 e curtose < 8 não apresentarão problema para a análise dos dados. Na amostra nenhuma variável apresentou valores superiores aos indicados.

Após o tratamento dos dados a fim de alcançar os objetivos desse estudo foram realizadas análises estatísticas descritivas como média, desvio-padrão e distribuição de frequência, para o perfil da amostra. Posteriormente foi realizada a análise da confiabilidade das escalas para verificar o grau em que um conjunto de variáveis é consistente no que se pretende medir Hair et al. (2009).

Também foram realizados testes descritivos para as variáveis e fatores das escalas, a fim de verificar o enquadramento das mensurações do modelo, analisar o relacionamento e associações entre as escalas e fatores delas, utilizando para isto a técnica de correlação, que Malhotra (2012) indica como o teste para mensurar esse tipo de relacionamento.

4 RESULTADOS

A caracterização dos respondentes da pesquisa indicou predomínio do sexo feminino entre os respondentes, 57,3% (292) do sexo feminino e

42,7% (218) do sexo masculino. A faixa etária variou de 21 a 68 anos, com maior concentração de pessoas na faixa dos 45 aos 56 anos, com 42,5% (215), seguido de 25,5% (129) na faixa de 33 a 44 anos indicando a composição da amostra com pessoas mais experientes.

Referente ao tempo de serviço os respondentes possuíam de 1(um) mês de serviço até 44 anos, sendo que a maioria possui até 10 anos de serviço na universidade 46,5% (234), a seguido daqueles com 21 a 30 anos 25,2% (127) de serviço. Dos participantes da pesquisa 508 responderam a questão referente a exercer alguma função de supervisão, destes 28,5 % (145) exerce função de supervisão e 71,5% (363) não exercem qualquer função de supervisão.

Após a análise do perfil dos participantes procedeu-se a verificação das médias e desvio padrão das variáveis que compõem as escalas de Burnout e Justiça Organizacional visando determinar os níveis de Burnout e percepção de Justiça entre os colaboradores.

Para o *Burnout* as médias foram classificadas em nível intermediário, sendo alguns autores (Mclaurine, 2008). O valor para a dimensão exaustão emocional (EE) foi classificado entre médio e baixo, isso porque, com exceção da variável EE5 (média 1,40) todas as demais apresentaram média entre 2,20 e 2,98. No entanto, o desvio padrão é 1,85, apontando para pessoas com altos níveis de exaustão emocional convivendo com pessoas com baixíssimos níveis ou nenhuma exaustão emocional. Essa convivência no ambiente organizacional pode acarretar em um aumento dos níveis dessa disfunção no longo prazo em consequência da impossibilidade de algumas pessoas em desempenhar da melhor forma seu trabalho na instituição.

Quanto à dimensão cinismo (CI), duas variáveis apresentaram níveis baixos e duas níveis moderados (Mclaurine, 2008), no entanto o desvio padrão apresentado a mesma análise realizada para exaustão emocional. Em relação à dimensão de eficácia no trabalho (ET), as médias ficaram em torno de 4,87, e desvio padrão de 1,37, o que indica níveis médios a altos de eficácia no trabalho, conforme Tabela 1:

Tabela 1. Medidas de Estatísticas descritivas para variáveis da escala de *Burnout*

Variáveis	Média	Desvio padrão
Burnout	1,49	0,94
EE1 - Sinto-me, emocionalmente, esgotado com o meu trabalho	2,37	1,76
EE2 - Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho	2,98	1,75
EE3 - Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho	2,53	1,83
EE4 - Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	2,20	1,94
EE5 - Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	1,40	1,67
EE6 - Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado	2,55	2,12
Exaustão	2,3	1,49
CI1 - Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função	0,80	1,41
CI2 - Sou menos entusiasmado com o meu trabalho	1,40	1,68
CI3 - Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo	1,25	1,63
CI4 - Duvido da importância do meu trabalho	0,71	1,32
Cinismo	1,04	1,28
ET1 - Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho	4,69	1,52
ET2 - Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho	4,59	1,50
ET3 - Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	4,82	1,34
ET4 - Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.	4,90	1,48
ET5 - Na minha opinião, sou bom no que faço	5,16	1,13
ET6 - No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	5,03	1,24
Eficácia no Trabalho	4,87	1,05

O elevado desvio padrão apresentado pelas dimensões de *Burnout* demonstra a necessidade do planejamento de ações preventivas por parte da instituição, considerando os impactos que a síndrome desencadeia no ambiente organizacional.

Com relação à percepção de justiça organizacional, as dimensões de Justiça Distributiva (JD), Processual (JP) e Informacional (JIN) apresentaram médias em níveis moderados e somente a Jus-

tiça Interpessoal (JIP) apresentou uma média elevada. Considerando o desvio padrão analisado em conjunto com as médias é possível observar que mesmo com três dimensões em nível moderado (o que significa que uma boa percepção de justiça por parte dos respondentes) a análise do desvio padrão demonstra que já podem existir pessoas com níveis muito baixos e muito altos da percepção de justiça. Conforme é apresentado na Tabela 2:

Tabela 2. Estatísticas descritivas da escala de Justiça Organizacional

Variáveis	Média	Desvio padrão
Justiça Organizacional	3,81	0,61
JP1 - Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição?	3,51	1,12
JP2 - Você tem influência nos resultados obtidos por sua instituição mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?	2,83	1,08

	JP3 - As normas e procedimentos em seu local de trabalho são aplicados de forma consistente?	3,60	0,95	
	JP4 - As normas e procedimentos aplicados em sua instituição são justos?	3,33	0,84	
	JP5 - As normas e procedimentos aplicados em sua instituição se baseiam em informações corretas?	3,66	0,84	
	JP6 - As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?	3,04	1,05	
	JP7 - As normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição se fundamentam em valores éticos e morais?	3,79	0,87	
	Justiça Processual	3,39	0,69	
	JD1 - Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?	3,87	0,79	
Justiça Organizacional	JD2 - Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?	3,80	0,87	
	JD3 - Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a sua instituição?	3,80	0,92	
	JD4 - Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?	3,81	0,88	
	Justiça Distributiva	3,82	0,77	
	JIP1 - Trata-lhe de modo cortês?	4,48	0,79	
	JIP2 - Trata-lhe com dignidade?	4,52	0,79	
	JIP3 - Trata-lhe com respeito?	4,53	0,84	
	JIP4 - Trata-lhe com franqueza?	4,31	0,92	
	Justiça Interpessoal	4,51	0,76	
	JIN1 - Não faz comentários inadequados sobre você?	3,89	1,41	
	JIN2 - Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	4,07	0,99	
	JIN3 - Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição?	3,91	1,02	
	JIN4 - Comunica-se com você nos momentos oportunos?	4,09	1,00	
	JIN5 - Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	3,88	1,06	
		Justiça Informacional	3,98	0,92

Após análise das médias e desvio padrão das variáveis foi analisada a confiabilidade das escalas, visando verificar até que ponto as escalas realmente mensuram o que propõem (Malhotra, 2012), avaliadas em nível global, ou seja, a escala como um todo e por dimensões.

Para a verificação da confiabilidade da escala de Burnout os escores da dimensão de Eficácia no Trabalho foram invertidos (nessa dimensão quanto maior o nível, melhor, enquanto nas outras dimensões ocorre o inverso), transformando os escores de 0 para 6, de 1 para 5 e assim sucessivamente. Esse procedimento foi efetuado porque, segundo Pestana e Gageiro (2003) correlações negativas violam o modelo de consistência interna e inviabilizam a utilização do coeficiente de Alfa de Cronbach (indicador de confiabilidade).

A escala de *Burnout* composta de 16 itens apresentou um Alfa de Cronbach de 0,88, considerando ótimo (Costa, 2011), indicando que escala é confiável. Nenhum item foi excluído, já que não haveria ganho à confiabilidade. Para a dimensão Exaustão Emocional o Alfa encontrado foi de 0,87, ao excluir a variável EE6 ficou o mesmo passou a ser 0,89, já para a dimensão Cinismo, o Alfa foi de 0,87, sem exclusão de nenhuma variável. Por fim, a dimensão Eficácia no Trabalho apresentou um Alfa de 0,86 para as seis variáveis; desta forma a confiabilidade geral, bem como das dimensões individualmente são altas, conferindo assim uma garantia de mensuração confiável para o estudo.

Para os 20 itens da escala de percepção de Justiça Organizacional o Alfa de Cronbach foi

de 0,92, considerado excelente (Costa, 2011). No que tange as dimensões em específico, a Justiça Processual apresentou um Alfa de 0,84, a Justiça Distributiva de 0,91, a Justiça Interpessoal 0,92 e a Justiça Informacional um alfa de 0,83 (após a exclusão da variável JIF1 o Alfa passou para 0,92).

Com a finalidade de verificar a associação entre as escalas e fatores foi realizado o teste de correlação, mensurado pelo coeficiente *r* de Pearson. Segundo Malhotra (2012) esse teste define a intensidade de associação entre duas variáveis métricas. Dancey e Reidy (2013) explicam que o coeficiente *r* de Pearson mostra a magnitude e o grau de relacionamentos entre as variáveis pesquisadas, acrescentando ainda que o propósito do teste é descobrir se existe um relacionamento entre as variáveis. Os autores estabelecem valores de 0,1 a 0,3 para a relacionamentos fracos, de 0,4 a 0,6 moderado, de 0,7 a 0,9 é forte e 1 é perfeito. Foram apresentadas a seguir as correlações entre construtos e dimensões, para tanto foram analisados primeiramente as correlações mais fortes até chegarem as mais fracas.

Dancey e Reidy (2013) afirmam que correlações em direção negativa acarretam na diminuição dos valores de um fator com o aumento de outro, o que foi encontrado para a relação entre Justiça Organizacional e *Burnout*. A relação entre eles é mensurada por um coeficiente de correlação moderado e negativo (-0,53), corroborando com os achados de Liljegren e Ekberg (2009).

A Justiça organizacional apresentou correlações moderadas e em sentido negativo com Cinismo (-0,51) e o *Burnout* relaciona-se de forma negativa com os fatores de Justiça Processual (-0,45), Justiça distributiva (-0,46), ou seja, ao aumentarem os níveis da síndrome de *Burnout* diminuirá o sentimento de justiça em relação aos processos executados e para a distribuição de recursos.

Estes resultados corroboram com os achados de Elovainio, Kivimaki, Steen e Vahtera (2004) que associam a percepção injustiça com problemas nos procedimentos de gestão, com falta de

confiança e conflito na interação social cotidiana entre colaboradores e gerentes, ocasionando problemas de saúde nos funcionários.

A síndrome de *Burnout* apresentou ainda uma relação no sentido negativo com as dimensões de Justiça Interpessoal (-0,32) e Justiça Informacional (-0,35), da mesma forma que a Justiça Organizacional com a Exaustão (-0,35), o que segundo Kouvonen et al. (2008) pode proporcionar o aumento de reações emocionais negativas ocasionando problemas de saúde, isso porque quando a Justiça organizacional é percebida como baixa a tensão ocupacional no ambiente organizacional toma proporções elevadas.

A exaustão, definida por Lewig, Xanthopoulos, Bakker, Dollard e Metzger (2007) como a diminuição dos recursos emocionais e aparecimento de fadiga mental, emocional e física, apresentou uma relação moderada e positiva (0,57) com o Cinismo (desenvolvimento de atitudes impessoais, insensíveis em relação ao trabalho). Esse resultado corrobora com os achados de Taris, Le Blanc, Schaufeli e Schreurs (2005) que afirma que elevados níveis de exaustão foram associados á elevados níveis de cinismo no ambiente organizacional.

Quando se relaciona a Exaustão emocional com as dimensões Justiça Distributiva, Processual, Interpessoal, Informacional e Eficácia no Trabalho encontrou-se relação negativa e fraca, porém significativa. Para o Cinismo encontrou-se relações negativas e moderadas com a Eficácia no Trabalho (-0,42), Justiça Processual (-0,42) e Justiça Distributiva (-0,42), o que segundo Elovainio et al. (2010) gera comportamentos contraproducentes, impacto na saúde e faltas ao trabalho. Isso porque eventos estressantes podem, em um contexto de baixa justiça organizacional, exacerbar dificuldades de relacionamento organizacional.

As dimensões Justiça Interpessoal e Informacional apresentaram correlações baixas com Cinismo e Eficácia no Trabalho. Ressalta-se que todas as correlações foram estatisticamente significativas (sig 0,01), como pode ser verificado na Tabela 3.

Tabela 3. Correlações de *Burnout* e Justiça Organizacional

		Bur- nout	J.O	EE	CI	ET	JP	JD	JIP	JIFF
Bur- nout	Correlação de Pearson	1	-,527**	,782**	,836**	-,650**	-,451**	-,464**	-,321**	-,354**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		415	457	457	457	433	446	449	445

JO	Correlação de Pearson	1	-,353**	-,509**	,386**	,856**	,697**	,729**	,837**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		439	447	439	457	457	457	457
EE	Correlação de Pearson		1	,571**	-,121**	-,314**	-,247**	-,262**	-,235**
	Sig. (2 extremidades)			,000	,009	,000	,000	,000	,000
	N			476	468	459	474	478	474
CI	Correlação de Pearson			1	-,415**	-,423**	-,417**	-,361**	-,388**
	Sig. (2 extremidades)				,000	,000	,000	,000	,000
	N				475	467	483	488	483
ET	Correlação de Pearson				1	,319**	,445**	,155**	,202**
	Sig. (2 extremidades)					,000	,000	,001	,000
	N					460	473	478	474
JP	Correlação de Pearson					1	,487**	,451**	,554**
	Sig. (2 extremidades)						,000	,000	,000
	N						469	473	473
JD	Correlação de Pearson						1	,317**	,414**
	Sig. (2 extremidades)							,000	,000
	N							489	486
JIP	Correlação de Pearson							1	,687**
	Sig. (2 extremidades)								,000
	N								489
JIF	Correlação de Pearson								1
	Sig. (2 extremidades)								
	N								496

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Estes achados corroboram com Elovainio et al. (2010) que propõem que procedimentos organizacionais e de gestão justos, podem amenizar os efeitos negativos para a saúde e de riscos à saúde psicossocial fora do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a proposta deste estudo verificou-se que há relação negativa, moderada e significativa (sig 0,000) entre os níveis de *Burnout* e a percepção de Justiça Organizacional dos colaboradores da instituição pública pesquisada.

A percepção baixa de justiça organizacional desencadeia comportamentos contraproducentes, o que pode ser viral no ambiente de trabalho, ou seja, um pequeno número de colaboradores pode influenciar os demais negativamente, expondo pontos de desacordo nos procedimentos organizacionais, na forma de compensação (remuneração) e nos relacionamentos entre colegas e supervisores.

A relação entre a percepção de injustiça e a síndrome de *Burnout*, faz com que os colaboradores sintam cada vez menos vontade de fazer parte da organização, enclausurando-se como forma de defesa ou proteção dos gatilhos de tensão ou desacordo, sejam físicos ou emocionais.

No caso da instituição estudada e seus colaboradores foram encontrados vários indícios importantes, como o fato de que há uma amplitude muito grande nos resultados das dimensões para *Burnout*, indicando a necessidade de uma investigação mais profunda das causas da exaustão e dos pontos críticos dentro da instituição, já que podem ocorrer casos de esgotamento crítico em contra partida a níveis mínimos. Essa sinalização serve para outras instituições com os mesmos moldes organizacionais, isso porque a sobrecarga de trabalho e a exaustão tendem, assim como a percepção de injustiça, a aumentarem gradativamente caso não seja gerenciada.

A associação entre as dimensões de justiça organizacional e da síndrome de *Burnout* comprovam que o ambiente organizacional funciona

como um organismo dinâmico, onde um fator influencia em várias direções em nível pessoal e organizacional. Portanto, a gestão da organização pode realizar ações para promover a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores reprogramando programas e modelos de gestão que atuem de forma preventiva, sendo capazes de reestruturar processos, basear a distribuição de tarefas em habilidades, capacidades e cargos equiparados com as recompensas.

Este estudo contribui para o maior conhecimento referente à síndrome de *Burnout* e das percepções de Justiça Organizacional no Brasil, onde o tema ainda é pouco pesquisado empiricamente e com amostras quantitativas. Os resultados implicam ainda em orientações acadêmicas e organizacionais para a busca de planos de carreira e gestão ajustados com políticas de remuneração e diagnóstico de disfunções laborais.

Além disso, a utilização da escala *Maslach Burnout Inventory – General Survey*, é inédita, já que foram encontrados poucos estudos usando

essa escala, ainda mais quando aplicada para o setor público educacional e não em ambientes relacionados à área da saúde.

Como limitações observa-se o fato de aplicação da pesquisa em uma única instituição. Para futuros estudos ficam as sugestões de testar novas relações com outros temas do comportamento organizacional, como comportamento de cidadania organizacional, demandas e recursos, entre outros, além de estudos longitudinais de forma que possibilite a verificação das evoluções dos níveis dos temas estudados. Sugere-se ainda a aplicação de testes estatísticos como testes de hipótese, visando investigar como as características de perfil interferem nos resultados encontrados.

Sugere-se ainda a investigação pontual dentro de ambientes educacionais para cada dimensão apresentada, pesquisando cargos de gestão escolar, professores e alunos. Outra sugestão é a aplicação em outras instituições visando a comparação dos resultados encontrados.

REFERENCIAS

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., & Lonnqvist, J. (2006). Burnout in the general population - Results from the Finnish Health 2000 Study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11-17. doi: 10.1007/s00127-005-0011-5.
- Almeida, G. D. O., Silva, A. M. M., & Santos, D. D. (2006). Justiça organizacional: relações com a ineficácia profissional, comprometimento afetivo e auto percepção de saúde geral. *IX SEMEAD-Seminários em Administração*.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. ISSN 0749-5978. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000172335300007>.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390. ISSN 0022-2380. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000275334800001>.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/86/3/386/>.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/86/3/425/>.
- Costa, F. D. (2011). Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. *Rio de Janeiro: Ciência Moderna*. ISBN 9788539901449.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. ISSN 0001-8791. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000167588500002>.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2013). Estatística sem matemática: para psicologia usando SPSS para Windows. Penso. ISBN 9788565848183.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.

- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective* (p. 31). New Haven, CT: Yale University Press.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Elovainio, M., Ferrie, J. E., Gimeno, D., De Vogli, R., Shipley, M., Brunner, E. J., & Kivimäki, M. (2009). Organizational justice and sleeping problems: the Whitehall II study. *Psychosomatic Medicine*, 71(3), 334-340.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Linna, A., Brockner, J., van den Bos, K., Greenberg, J., & Vahtera, J. (2010). Does organisational justice protect from sickness absence following a major life event? A Finnish public sector study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 64(5), 470-472.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Steen, N., & Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis. *Social science & medicine*, 58(9), 1659-1669.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 379-395.
- Elovainio, M., Pietikäinen, M., Luopa, P., Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Jokela, J., Suominen, S., Vahtera, J., & Virtanen, M. (2011). Organizational justice at school and its associations with pupils' psychosocial school environment, health, and wellbeing. *Social Science & Medicine*, 73(12), 1675-1682.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 418-424. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.418.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Laine, J., Pekkarinen, L., Eccles, M., Noro, A., & Sinervo, T. (2007). Productivity and employees' organizational justice perceptions in long-term care for the elderly. *Research in nursing & health*, 30(5), 498-507. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000250014300003 >.
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: organizational justice and job control as mediators. *The European Journal of Public Health*, 21(4), 520-525. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000293025800024>.
- Husted, B. W., & Folger, R. (2004). Fairness and transaction costs: The contribution of organizational justice theory to an integrative model of economic organization. *Organization Science*, 15(6), 719-729. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000225606600008>.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000189076900004>.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford press.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2006). Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 31(2), 173-180. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000240397300012>.
- Kouvonen, A., Kivimäki, M., Elovainio, M., Väänänen, A., De Vogli, R., Heponiemi, T., & Vahtera, J. (2008). Low organisational justice and heavy drinking: a prospective cohort study. *Occupational and environmental medicine*, 65(1), 44-50. Disponível em: <http://oem.bmj.com/content/65/1/44.abstract>.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O., Benjamin, B., Morris, A., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000274743600002>.
- Lang, J., Bliese, P. D., Lang, J. W., & Adler, A. B. (2011). Work gets unfair for the depressed: cross-lagged relations between organizational justice

- perceptions and depressive symptoms. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 602. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000290776700011>.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445.
- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 33(1), 43-51.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman. ISBN 9788577809752.
- Maslach, C. (2003). Job burnout new directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192. ISSN 0963-7214. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000185645800009>.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1999). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74. ISSN - 0962-1849.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000167463100017>.
- McLaurine, W. D. (2008). *A correlational study of job burnout and organizational commitment among correctional officers*. ProQuest.
- Meireles, I. A. d. C. (2006). O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Católica de Goiás. Disponível em: <http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_arquivos/11/TDE-2007-03-23T104857Z-309/Publico/Izabela%20Alves%20de%20Castro%20Meireles.pdf>. Acesso em: 10.09.2012.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000227325900003>.
- Paz-Vega, R. (2009). International transfer pricing and subsidiary performance: The role of organizational justice. *Thunderbird International Business Review*, 51(3), 219-238. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/tie.20261>.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Sílabo. ISBN 9789726184980.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299-322. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000236302400006>.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501-510. ISSN 0887-0446. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000171388900001>.
- Schuster, M. S., Dias, V.D & Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 3(1). ISSN 2237-7956.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., Silla, I., & Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*. ISSN 0143-831X. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000285138800012>.
- Sousa, I. F. D., & Mendonça, H. (2009). Burnout among university professors: impact of justice perceptions and affective commitment. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 499-508.
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255. ISSN 0267-8373.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Ylipaavalniemi, J., Kivimaki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Keltikangas-Jarvinen, L., & Vahtera, J. (2005). Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. *Social Science & Medicine*, 61(1), 111-122. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.11.038
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. Editora Atlas.

Burnout and Organizational Justice: A Study in Federal Public Servants

ABSTRACT

The perceived lack of justice may have consequences for the organizational environment through the health of employees. This study aimed to investigate the existence of a relationship between the perception of justice and burnout levels in employees of a federal public educational institution, through the MBI-GS scale to measure Burnout and the scale of Organizational Justice Perception. Was found negative, moderate and significant relationship between levels of Burnout and the perception of Organizational Justice of employees surveyed public institution. The association between the dimensions of organizational justice and burnout show that the organizational environment acts as a dynamic organism. These results imply academic and organizational guidelines for the search of a diagnosis of occupational disorders and organizational procedures and fair management, as a factor influence in various directions in personal and organizational level.

Keywords: Organizational Justice, Burnout, Health, People Management, MBI-GS.

Endereço para contato:

Marcelo da Silva Schuster
Universidade Federal de Santa Maria
Bairro Camobi
97105900 – Santa Maria, RS, Brasil.

Recebido em: 07/07/2014

Aprovado em: 16/02/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer