

O estudo da justiça organizacional

Implicações na saúde individual e organizacional

por Marcelo Schuster, Valéria Dias e Luciana Battistella

RESUMO: Considerando o destaque que o tema justiça organizacional vem desenvolvendo desde a década de 1960, o presente artigo buscou explorar a relação desse tema com a saúde, através de uma pesquisa bibliométrica na base de dados Scopus. Foram encontrados 59 estudos, sendo 22 de possível acesso. Constatou-se a importância das percepções de justiça organizacional por parte dos trabalhadores e seus reflexos sobre as organizações, pois a sensação de injustiça acarreta em desequilíbrios organizacionais no desempenho das atividades de trabalho dos colaboradores. A correlação com a saúde apresentou consequências como insônia, estresse, desequilíbrios emocionais até mecanismos de compensação ou adaptação como o tabagismo e alcoolismo como tentativa de restabelecer o equilíbrio emocional. O tratamento inadequado das distribuições, políticas, processos, tratamento e conduta por parte da gestão organizacional podem resultar em reflexos na saúde dos colaboradores dessas organizações, influenciando diretamente os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Justiça Organizacional, Saúde, Gestão

TITLE: The study of organizational justice: implications in individual and organizational health

ABSTRACT: Considering the emphasis that the organizational justice has been developing since the 1960s, this article explores the relationship of this issue to health through a bibliometrics research in the Scopus database. 59 studies were found, with 22 possible accesses. It was verified the importance of perceptions of organizational justice for workers and their impact on organizations, because the sense of injustice leads to imbalances in the performance of organizational work activities of employees. The correlation with health consequences presented as insomnia, stress, emotional imbalances until clearing or adjustments as smoking and alcoholism as an attempt to restore emotional balance. Inadequate treatment of distributions, policies, processes, treatment, and management by the organizational management may result in impacts on health of employees of these organizations directly influencing organizational outcomes.

Key words: Organizational Justice, Health, Management

TÍTULO: El estudio de la justicia en la organización: Implicaciones para la salud individual y organizacional

RESUMEN: Teniendo en cuenta la importancia del desarrollo del tema de justicia organizacional desde la década de 1960, el presente trabajo tiene como objetivo estudiar la relación de este tema con la salud a través de una investigación bibliométrica en la base de datos Scopus. Se encontraron 59 estudios, de los cuales, 22 de posible acceso. Se ha tomado nota de la importancia de la percepción de la justicia organizacional por parte de los trabajadores y su impacto en las organizaciones, ya que la sensación de injusticia conduce a desequilibrios en el desempeño de las actividades de trabajo en la organización por parte de los trabajadores. La correlación para la salud se presentó con consecuencias como el insomnio, el estrés, los desequilibrios emocionales hasta los mecanismos de compensación o ajuste tales como el tabaquismo y el alcoholismo como un intento de restablecer el equilibrio emocional. El tra-

tamento inadequado de las distribuciones, las políticas, procesos, tratamiento y conducta de parte de la dirección de la organización puede resultar en un impacto sobre la salud de los empleados de estas organizaciones que influyen directamente en los resultados organizacionales.

Palabras-clave: Justicia Organizacional, Salud, Gestión

A luz dos debates sobre as concepções estruturais de trabalho encontram-se as discussões referentes a justiça organizacional, versando sobre as estruturas, sistemas políticos e pessoas que interagem no ambiente organizacional. Neste cenário, os gestores desempenham papéis centrais no desenvolvimento e gerenciamento das políticas de gestão, concebidas para orientar as necessidades e resultados.

A percepção de tais políticas, também conhecidas como diretrizes organizacionais, está positivamente relacionada às percepções de justiça para distribuição de riqueza, uniformi-

dade de informação e relacionamento e processos (Frenkel *et al.*, 2012). Quando as políticas para gestão de pessoas estão estruturadas sobre uma visão de desenvolvimento holístico, com atribuição da devida importância das percepções dos trabalhadores, em geral são vistas como justas e consistentes diante de todos. Elovainio *et al.* (2004) corroboram com esta afirmativa, quando referenciam que a percepção de justiça é diretamente ligada a formas adequadas de responder a necessidades organizacionais dos colaboradores.

Elovainio *et al.* (2004) afirmam ainda que a percepção de

Marcelo da Silva Schuster

marcelo.schuster@gmail.com

Mestre em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Av. Roraima n.º 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, 97105-900 Santa Maria-RS, Brasil.

Master in Public Organizations Management, Federal University of Santa Maria, Post-Graduation Program in Management, Department of Administrative Sciences, Av. Roraima n.º 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, 97105-900 Santa Maria-RS, Brazil.

Máster en Dirección de Organizaciones Públicas de la Universidad Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Av. Roraima n.º 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, 97105-900 Santa Maria-RS, Brasil.

Valéria da Veiga Dias

valeria-adm@hotmail.com

Doutoranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios, 91540-000 Porto Alegre-RS, Brasil.

PhD candidate in Agribusiness, Federal University of Rio Grande do Sul, Post-Graduation Program in Agribusiness, Research Centre in Agribusiness, 91540-000 Porto Alegre-RS, Brazil.

Estudante de Doctorado en Agronegocios de la Universidad Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios, 91540-000 Porto Alegre-RS, Brasil.

Luciana Flores Battistella

lutfi@ufsm.br

Doutorada em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Prof.ª Adjunta nível IV da Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, 97105-900 Santa Maria-RS, Brasil.

PhD in Industrial Engineering, Federal University of Santa Catarina, Post-Graduation Program in Industrial Engineering, Department of Industrial Engineering and Systems. Level IV Adjunct Professor, Federal University of Santa Maria, Post-Graduation Program in Management, Department of Administrative Sciences, 97105-900 Santa Maria-RS, Brazil.

Doctorada en Ingeniería Industrial de la Universidad Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Prof. Adjunta nível IV de la Universidad Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, 97105-900 Santa Maria-RS, Brasil.

Recebido em fevereiro de 2013 e aceite em março de 2014.

Received in February 2013 and accepted in March 2013.

justiça é individual e Fox *et al.* (2001) destacam que as injustiças atuam como estressores no ambiente de trabalho, o que pode levar a sentimentos negativos. Em concordância, Rousseau (1995 *apud* Frenkel *et al.*, 2012) concebe que a percepção dos colaboradores sobre a justiça organizacional é desenvolvida a partir de suas experiências diárias dentro da organização, julgando o tratamento recebido, as recompensas, os processos organizacionais e a forma como as informações são compartilhadas.

Diante disto, quanto mais alto o nível de controle do trabalhador sobre a função desempenhada diariamente, maior tende a ser sua percepção de justiça, levando-o a níveis mais altos de satisfação no trabalho, de comprometimento organizacional, de envolvimento com seu trabalho e a menores níveis de problemas de saúde (Heponiemi *et al.*, 2011).

O presente artigo busca explorar as relações existentes entre os temas justiça organizacional e saúde, em artigos publicados pela base de dados internacional Scopus, no período de 2001 a 2012.

Eventos estressantes da vida dos trabalhadores podem, em um contexto de baixa justiça organizacional, exacerbar dificuldades de relacionamento no trabalho, gerando comportamentos contraproducentes e ter impacto na saúde dos trabalhadores, resultando entre outras consequências em faltas ao trabalho (Elovainio *et al.*, 2010). As faltas ao trabalho podem gerar reflexos também para os demais trabalhadores, uma vez que havendo impacto nas metas a cobrança pelos resultados pode se tornar maior para os colaboradores que permanecem no trabalho, o que pode ainda afetar a percepção de justiça destes colaboradores sobrecarregados. Fica evidente desta forma, a importância do tema para organizações de todos os setores, considerando que muitos impactos diretos e indiretos podem resultar, não isoladamente, mas também da percepção de justiça em certo ambiente.

Desta forma, o presente artigo busca explorar as relações existentes entre os temas justiça organizacional e saúde, em artigos publicados pela base de dados internacional Scopus, no período de 2001 a 2012. Para isso, estruturou-se este

estudo na conceituação sobre o tema justiça Organizacional, a explanação sobre o método utilizado para realização do estudo, a análise dos resultados e as considerações finais.

Justiça organizacional e saúde

A justiça organizacional condiz a uma experiência compartilhada pelos trabalhadores da mesma unidade de trabalho e não apenas a uma avaliação subjetiva individual (Elovainio *et al.*, 2004). Saunders (2006) corrobora afirmando que justiça organizacional é a percepção dos indivíduos sobre a forma de tratamento apreendida pelos trabalhadores e pelos gestores e o impacto e a repercussão que esta trará.

Elovainio *et al.* (2004) complementam que as respostas dos indivíduos dentro de unidades de trabalho não parecem ser sempre isoladas, pois as decisões tomadas nas organizações apresentam uma grande variedade de questões. Portanto, não é provável que as percepções das pessoas sobre a justiça na tomada de decisão organizacional sejam baseadas apenas em uma única decisão.

Além das questões individuais, Elovainio *et al.* (2004) associam a percepção de falta de justiça com problemas de gestão, falta de confiança e interação social cotidiana entre funcionários e gerentes.

Kivimäki *et al.* (2004) afirmam que uma das questões diretamente impactadas pelas noções de justiça organizacional é a saúde dos trabalhadores. Considerando a mesma ideia, Kouvonen *et al.* (2008) afirmam que quando a justiça organizacional é percebida como baixa, a tensão ocupacional e as reações emocionais negativas tendem a aumentar, ocasionando problemas de saúde.

Sob esta perspectiva, a saúde pode ser caracterizada como uma conciliação entre o funcionamento social, psicológico e fisiológico dos indivíduos (Marmot *et al.*, 1995 *apud* Elovainio *et al.*, 2004). Considerando as pistas na direção de uma influência entre justiça e saúde, Ndjaboué *et al.* (2012) realizaram uma revisão sistemática de 11 artigos e verificaram que a justiça organizacional pode ajudar a explicar efeitos prejudiciais à saúde dos trabalhadores. Os autores constataram que as dimensões processual e interacional são as mais associadas com pesquisas relacionadas à saúde,

tendo como causas os fatores de demanda e controle sobre o trabalho e o desequilíbrio sobre o modelo de esforço e recompensas.

Quanto a caracterização das dimensões de justiça organizacional, ainda não existe uma regra quanto ao seu número, sendo muitas vezes seguida a descrição de Colquitt (2001) por realizar um detalhamento mais amplo, utilizando uma divisão em quatro dimensões – distributiva, processual, interpessoal e informacional.

A justiça distributiva é caracterizada como a busca dos objetivos de uma situação particular, como a maximização da produtividade ou a cooperação através de normas implícitas de repartição, como equidade ou igualdade.

A justiça processual é promovida por meio do cumprimento de critérios e processos justos (Leventhal, 1980; Leventhal *et al.*, 1980 *apud* Colquitt, 2001).

A justiça interacional é definida por Folger e Bies (1989, p. 79, *apud* Colquitt, 2001) como abrangendo as «responsabilidades gerenciais associadas com a garantia de justiça na implementação de processos de decisão nas organizações». Esta última dimensão foi subdividida em justiça interpessoal, que corresponde a preocupação do gestor em respeitar os pontos de vista dos funcionários, sem preconceitos, aplicando critérios de tomada de decisão de forma consistente e tratando os empregados com cortesia e civilidade; e justiça informacional, a qual se refere ao *feedback* em tempo útil após a decisão, fornecendo uma justificativa para a decisão, sendo verdadeiro na comunicação com os subordinados (Colquitt, 2001).

Dada a importância da percepção de justiça organizacional sobre a saúde dos colaboradores, evidenciada pelos autores citados, e em virtude das necessidades de estudos na área, foi estruturado este artigo conforme método descrito no próximo item.

Método

Resultados organizacionais são alcançados por meio do trabalho desenvolvido pelos colaboradores das organizações, que, por sua vez, trazem consigo uma complexidade de sentimentos que influem do seu desempenho. Com o intuito de explorar o tema justiça organizacional e sua relação com a saúde dos colaboradores, este artigo investiga qual a

perspectiva dada a esses assuntos ao longo do período de 2001 a 2012.

A metodologia utilizada para alcançar o objetivo estabelecido estruturou-se em um levantamento sobre o tema justiça organizacional. Para isso foi utilizada a *proxy* da Universidade Federal de Santa Maria visando acessar a base de dados Scopus e efetuar a busca sobre o assunto. Para a busca utilizaram-se as palavras-chave *Organizational Justice* em *Article Titles*, com a finalidade de focar a pesquisa para publicações em que a temática da justiça organizacional fosse central. Foram encontrados 316 estudos no total.

Posteriormente, foi realizado um refinamento usando a palavra *health*, com intenção de restringir a busca aos artigos do tema justiça organizacional de alguma forma relacionados com saúde, resultando em 59 estudos. Faz-se importante relatar que no refinamento pelas palavras-chave sempre foi realizado o auxílio de aspas como forma de buscar as palavras somente quando associadas e não de maneira dissociada e com significados diferentes. Das 59 publicações encontradas, foi possível acessar 22 que compõem as análises deste estudo, uma vez que nem todas as revistas são liberadas à *proxy* utilizada e algumas tentativas de acesso via contato com os autores não resultaram em nenhum retorno. A análise desses estudos segue na próxima seção dividida em etapa quantitativa, com indicadores de publicação, e qualitativa com descrição dos achados de pesquisa.

Resultados

A justiça organizacional é um dos temas centrais para os gestores modernos e envolve a preocupação com a manutenção dos talentos organizacionais, bem como a atratividade da organização para os colaboradores atuais e novos candidatos (Coetzee, 2005).

Inseridos neste panorama estão os impactos na saúde dos colaboradores a partir das decisões e da gestão da organização. Um estudo realizado por Ndjaboué *et al.* (2012) encontrou 11 artigos publicados entre 1990 e 2010. No entanto, considerando a importância do tema, verificou-se a necessidade de uma nova pesquisa para que conclusões mais consistentes pudessem ser retiradas. A partir desta lacuna de pesquisa, realizou-se então a investigação em

uma base de dados que pudesse contemplar tal necessidade.

Optou-se por primeiramente analisar os 59 estudos encontrados, de forma quantitativa, especificando os indicadores por País, autores mais citados, evolução das publicações e áreas que mais publicaram. Posteriormente, realizou-se uma análise qualitativa dos 22 artigos acessíveis, detalhando principais achados de pesquisa.

• Indicadores de pesquisa

Dos 59 estudos encontrados, associando justiça organizacional e saúde, 22 estudos foram analisados. Nove destes 22 estudos utilizaram uma abordagem longitudinal, verificando implicações da justiça organizacional na saúde (Elovainio *et al.*, 2004; Kouvonen *et al.*, 2008; Kivimäki *et al.*, 2004; Kivimäki *et al.*, 2003; Elovainio *et al.*, 2010; Elovainio *et al.*, 2009; Elovainio *et al.*, 2010; Kivimäki *et al.*, 2008; Ybema *et al.*, 2010).

Entre os autores que tiveram os trabalhos mais citados encontram-se Marko Elovainio, com 20 artigos e 557 citações; Mika Kivimäki, com 17 artigos e 600 citações; Jussi Vahtera, com 13 artigos e 515 citações; e Marianna Virtanen, com 7 artigos e 51 citações. Cabe ressaltar que os autores realizaram publicações em conjunto, sendo que dos 20 artigos de Marko Elovainio, Mika Kivimäki está entre os coautores em 15, Jussi Vahtera em 12 e Marianna Virtanen em 7.

Grande quantidade de estudos referentes ao tema foram realizados na Finlândia, que aparece em 1.º lugar com 21 publicações, seguida do Reino Unido com 17, dos EUA com 14 e da Holanda com 6. Também podemos referenciar um domínio da língua inglesa nas publicações da área.

Dos 59 estudos encontrados, 46 eram artigos e os demais eram capítulos de livro, estudos publicados em conferências e resenhas. Quanto a evolução das publicações, o ano de 2012 é o que contém mais estudos, com 13 registrados, seguido de 2010 com 11, de 2009 com 7 e de 2011 com seis. No período analisado apenas em 2006 não se encontram publicações, demonstrando a importância que a relação entre esses assuntos vem ganhando ao longo dos últimos anos.

Os principais temas de estudos foram as relações de justiça com saúde mental, estresse, demanda e controle do trabalho, comprometimento e satisfação no trabalho.

Considerando os interesses das áreas diversas pela temática justiça organizacional e saúde, verificou-se uma concentração na área médica (Medicina) com 35 estudos, a Psicologia com 16 e a Administração e Negócios com 10 estudos. Na área da Medicina, destaca-se o Projeto Trabalho e Saúde em Pessoal Hospitalar Finlandês com as publicações de Marko Elovainio, Mika Kivimäki, Jussi Vahtera e Marianna Virtanen. Os principais temas de estudos foram as relações de justiça com saúde mental (Spell e Arnold, 2007), estresse (Fox *et al.*, 2001), demanda e controle do trabalho (Kivimäki *et al.*, 2004), comprometimento (Heponiemi *et al.*, 2011) e satisfação no trabalho (Lawson *et al.*, 2009).

Dos estudos analisados, ao todo foram coletados dados de 145 038 pessoas, sendo a maior amostra de 34 021 trabalhadores finlandeses no estudo de Kouvonen *et al.* (2007), o qual examinou a extensão em que a justiça processual e a justiça interpessoal são associadas com o tabagismo. A menor amostra obtida contou com 179 trabalhadores migrantes chineses de Frenkel *et al.* (2012), e explorou como as políticas e práticas de recursos humanos influenciam as percepções de justiça organizacional dos funcionários, e os impactos nas emoções e sentimentos de exaustão emocional dos empregados.

• Levantamento qualitativo

A primeira verificação realizada em termos qualitativos nos artigos foi a verificação da forma de mensuração e a presença de escalas ou instrumentos padrão para a pesquisa, da mesma forma que no estudo já citado de Ndjaboué *et al.* (2012) o instrumento de pesquisa mais utilizado para as relações entre saúde e justiça organizacional foi um questionário derivado de Moorman. No presente estudo este instrumento aparece em 12 estudos (Elovainio *et al.*, 2004; Kouvonen *et al.*, 2008; Elovainio *et al.*, 2011; Kivimäki *et al.*, 2003; Kouvonen *et al.*, 2007; Elovainio *et al.*, 2003; Goldman, 2003; Fox *et al.*, 2001; Elovainio *et al.*,

2010; Frenkel *et al.*, 2012; Kim *et al.*, 2012; Virtanen *et al.*, 2012).

Quatro estudos estruturaram seus instrumentos com base na escala de Colquitt (Heponiemi *et al.*, 2011; Cole *et al.*, 2010; Lawson *et al.*, 2009; Spell e Arnold, 2007); outros quatro criaram uma escala própria (Kivimäki *et al.*, 2004; Elovainio *et al.*, 2010; Elovainio *et al.*, 2009; Kivimäki *et al.*, 2008) e um estruturou-se a partir da escala de De Boer (Ybema e Van Den Bos, 2010).

Quanto a pesquisa das dimensões da justiça organizacional e suas relações pesquisadas por cada autor, foi estruturada uma análise por dimensões, sendo possível que o mesmo estudo seja relacionado em mais de uma análise, conforme as dimensões de justiça organizacional que abordou.

Referente a justiça distributiva identificou-se que 10 estudos utilizaram essa dimensão que se refere a forma de percepção da distribuição da riqueza. A partir desta escolha, cada estudo relacionou esta dimensão da justiça com um tema associado à saúde. Os estudos e suas relações estão dispostos no Quadro I (ver p. 34).

A dimensão de justiça processual foi utilizada por 17 estudos. O Quadro II (ver p. 35) apresenta as relações e achados dos 6 principais estudos.

Quanto a justiça interacional, algumas vezes citada como relacional e em outras subdividida em interpessoal e informacional, sua utilização foi conferida em 16 estudos. Os sete principais estudos são descritos no Quadro III (ver p. 36).

Com base nos dados pesquisados acima, foi estruturado o Quadro IV (ver p. 37) que mostra os principais efeitos da (in)justiça organizacional na saúde dos indivíduos.

Como pôde ser visto nos estudos analisados, a justiça organizacional, quando em baixos níveis, pode desencadear problemas na saúde dos trabalhadores, que, por sua vez, podem levar a reações negativas com o trabalho, tais como faltas, sentimento de raiva e retaliação contra a organização, influenciando assim nas metas e objetivos organizacionais, o que, por sua vez, aumenta a pressão sobre os trabalhadores que permanecem ao trabalho.

Se a gestão não trabalhar os fatores relacionados, a distribuição de recursos, os processos organizacionais, o trata-

mento dos supervisores com os subordinados e o *feedback* que é dado para estes, a percepção deles pode se tornar mais negativa intensificando os problemas tanto individuais quanto organizacionais.

Considerações finais

Os estudos sobre justiça organizacional apresentam um grande desenvolvimento, desde sua abordagem inicial por Holmans e Adams na década de 1960, até a presente data. A complexidade do assunto evoluiu não somente em número de publicações e investigações *in foco* sobre o tema, mas também em suas correlações causais com outros temas do comportamento organizacional e individual, como referenciado por Colquitt (2001) em um estudo sobre os 25 anos anteriores sobre a justiça organizacional.

O foco deste estudo foi a correlação entre a justiça organizacional e suas dimensões com a saúde dos colaboradores perante as publicações da base de dados Scopus, onde constatou-se 59 estudos com esta correlação, no período compreendido entre 2001 a 2012. Perante o uso da *proxy* da Universidade Federal de Santa Maria para acesso aos artigos, foi possível a análise de 22, que apresentaram a associação entre a saúde e a justiça organizacional em suas diversas dimensões.

Ficou constatada a importância das percepções de justiça organizacional por parte dos trabalhadores e seus reflexos sobre as organizações, pois a sensação de injustiça acarreta em desequilíbrios organizacionais no desempenho das atividades de trabalho dos colaboradores.

Ficou constatada a importância das percepções de justiça organizacional por parte dos trabalhadores e seus reflexos sobre as organizações, pois a sensação de injustiça acarreta em desequilíbrios organizacionais no desempenho das atividades de trabalho dos colaboradores. Uma vez que estes não se sintam bem com a instituição, sua saúde pode apresentar as consequências, desde insônia, estresse, desequi-

Quadro I
Justiça distributiva e relações com temáticas de saúde

Autores	Principais resultados de pesquisa
Fox et al. (2001)	Relação significativa entre a justiça distributiva com emoções negativas e comportamento contraproducente na organização, mas não pessoal.
Goldman (2003)	O tratamento justo, justiça interacional, anula os efeitos da percepção negativa da justiça distributiva.
Spell e Arnold (2007)	O clima de injustiça (distributiva e processual) influencia significativamente nos sentimentos individuais de ansiedade e depressão. O clima de justiça foi um <i>predictor</i> significativo de nível individual de saúde mental do empregado.
Lawson et al. (2009)	Não conseguiram relacionar a justiça com a variância na saúde psicológica, porém, relacionaram com o bem-estar dos trabalhadores.
Cole et al. (2010)	Correlacionaram negativamente justiça distributiva com exaustão emocional, ou seja, ao melhorar a percepção de distribuição de recompensas a exaustão emocional irá diminuir.
Elovainio et al. (2010)	Em grupos em que as justiça distributiva e relacional são percebidas como baixas, as faltas ao trabalho por doenças tendem a aumentar.
Ybema e Van Den Bos (2010)	Tanto a justiça distributiva quanto a processual contribuem para o aumento de sintomas depressivos menores, e quando a justiça distributiva aumenta, ela contribui para diminuir as faltas por doença.
Heponiemi et al. (2011)	Associação da justiça distributiva com problemas com o sono.
Frenkel et al. (2012)	Afirmam que apenas injustiça distributiva leva a emoções negativas e exaustão emocional.
Kim et al. (2012)	A justiça organizacional, composta de justiça distributiva e processual, moderou os efeitos de <i>burnout</i> e intenção de deixar a organização.

Quadro II
Justiça processual e relações com temáticas de saúde

Autores	Principais resultados de pesquisa
Elovainio <i>et al.</i> (2003)	A justiça processual é um recurso psicossocial significativo e prediz que a saúde dos funcionários está relacionada com seu comportamento.
Kivimäki <i>et al.</i> (2003)	Quando as justiças processual e relacional são percebidas como baixas, aumentam a probabilidade de faltas por doença, mas a justiça processual apresenta uma interação com o <i>status</i> socioeconômico e fica mais evidente para cargos de gestão do que para os empregados em ocupações mais próximas a base ou da operação.
Elovainio <i>et al.</i> (2004)	A percepção de falta de justiça indica problemas com os procedimentos de gestão, falta de confiança e dificuldade na interação social cotidiana entre funcionários e gerentes, e pode ser uma fonte de problemas de saúde em funcionários.
Kouvonen <i>et al.</i> (2008)	O tratamento injusto de um supervisor imediato, compreendido como baixo nível de justiça processual, previu alcoolismo em homens e mulheres.
Elovainio <i>et al.</i> (2010)	Procedimentos organizacionais e de gestão justos podem amenizar os efeitos negativos para a saúde e de riscos à saúde psicossocial fora do trabalho, onde eventos estressante da vida podem, em um contexto de justiça organizacional baixo, exacerbar dificuldades relacionais no trabalho, levando a mais ausências por doença de um determinado nível de saúde.
Virtanen <i>et al.</i> (2012)	A percepção da justiça processual num centro de saúde foi associada com um bom controle glicêmico em pacientes com diabetes tipo 2, associando positivamente os resultados de saúde dos funcionários com boas atitudes no trabalho e com uma vontade de apoiar as decisões e os gestores.

Quadro III
Justiça interacional e relações com temáticas de saúde

Autores	Principais resultados de pesquisa
Goldman (2003)	O tratamento sensível e respeitoso dos trabalhadores na rescisão diminui o sentimento de raiva e pode ajudar a atenuar o raciocínio contrafactual que aumenta a possibilidade do trabalhador fazer uma reclamação trabalhista legal, mesmo quando ele ou ela tem experimentado um processo de rescisão injusta.
Kivimäki et al. (2004)	A medida em que as pessoas são tratadas com justiça nos locais de trabalho sua saúde melhora, independentemente de estressores estabelecidos no trabalho. Este estudo mostrou que níveis baixos e em declínio de justiça relacional preveem a redução da saúde.
Kouvonen et al. (2007)	Alguns fumantes podem usar tabagismo pesado como um meio de lidar com a injustiça que experimentam em seus locais de trabalho, não sendo generalizado a todos os casos.
Kivimaki et al. (2008)	Utilizaram instrumentos de mensuração geral de justiça organizacional e não encontraram associação entre pressão arterial e justiça organizacional, após o ajuste para idade, sexo, etnia e posição socioeconômica. Verificou-se também uma correlação negativa fraca entre justiça organizacional e mudança na pressão arterial sistólica.
Elovainio et al. (2009)	O tratamento injusto percebido no local de trabalho é associado com aumento do risco de má qualidade do sono em homens e mulheres, um potencial mecanismo através do qual a justiça no trabalho pode afetar a saúde. A exposição prolongada a justiça organizacional baixa previu problemas de sono em homens e mulheres de 10 a 16 anos mais tarde.
Elovainio et al. (2010)	Sugerem que pode haver uma ligação fisiológica entre a justiça relacional e a saúde das pessoas, especialmente para a doença arterial coronariana. Percepções de justiça organizacional e outros fatores psicossociais podem contribuir para a inflamação, desencadeando aflição e comportamento adaptativo, tal como fumo, ou desregulação dos sistemas neuro-hormonais responsáveis pela secreção de catecolaminas e cortisol.
Elovainio et al. (2011)	Verificaram associação entre uma justiça relacional baixa entre os funcionários com maiores possibilidades de sintomas psicossomáticos e depressivos (em jovens), já que a justiça relacional baixa entre os professores leva a um clima frio e insensível em toda a escola, que, por sua vez, afeta a qualidade das relações entre funcionários e alunos.

Quadro IV
Principais conclusões sobre a influência da justiça organizacional na saúde individual

Dimensão de justiça	Influências (relações) na saúde
Justiça distributiva	Qualidade do sono, exaustão emocional, saúde psicológica, bem-estar, ansiedade, depressão, saúde mental, emoções negativas, comportamento contraproducente, falta por doença.
Justiça processual	Alcoolismo em homens e mulheres, faltas por doença, afeta mais cargos de gestão do que de operação. Quando percebida como alta, ameniza estressores do trabalho, impacta na saúde psicossocial fora do trabalho e no controle glicêmico, influência no comportamento e nas atitudes para decisões e apoio a decisão.
Justiça interacional	Ameniza demais estressores do trabalho. Má qualidade do sono em homens e mulheres. Não há relação com aumento da pressão arterial, idade, etnia e posição sócio econômica. Atenua o raciocínio contrafactual.

lábrios emocionais até mecanismos de compensação ou adaptação como o tabagismo e alcoolismo como tentativa de restabelecer o equilíbrio emocional.

Os diretores e responsáveis pelas organizações devem direcionar sua atenção para estes fatores, de forma a trabalhar os antecedentes da percepção de injustiça organizacional, para que as consequências não se abatem sobre seu ambiente de trabalho. A alocação de forma adequada e equitativa dos recursos deve refletir as contribuições dos indivíduos, a implementação de políticas e procedimentos, deve apoiar e respeitar os trabalhadores e essa é uma prática que os gestores devem incorporar nas organizações através do uso de táticas de socialização que permitam a partilha de histórias e experiências relacionadas com a justiça organizacional. Folger (1993 *apud* Goldman, 2003) corrobora com esta afirmativa, pois previu que os trabalhadores reagem mais negativamente aos resultados desfavoráveis com base na gravidade da perda e da inadequação da conduta pelo gestor.

De acordo com diversos estudos encontrados, esse tratamento inadequado das distribuições, políticas, processos, tratamento e conduta por parte da gestão organizacional podem resultar em reflexos na saúde dos indivíduos que têm contato com a organização. Kivimäki *et al.* (2003) afirmam que a associação entre a baixa percepção de justiça organizacional e crescentes problemas de saúde pode ser constatada em todas as áreas, entre os homens e mulheres de todas as profissões.

Como limitações deste estudo, apresentaram-se a possibilidade de análise de somente 22 dos 59 artigos encontrados na base de dados, não sendo os demais acessíveis perante uso da proxy da Universidade Federal de Santa Maria, bem como o fato de utilizar somente uma base de dados. Sugere-se para estudos futuros em relação ao tema, a análise da justiça organizacional com outros temas além da saúde, de forma a contribuir com os estudos do comportamento organizacional. Outra sugestão é a aplicação de pesquisas de campo para explorar novas relações. ■

Referências bibliográficas

- COETZEE, M. (2005), «The fairness of affirmative action: an organizational justice perspective». Faculty of Economic and Management Science in University of Pretoria etd. Chapter 5, Employee commitment, 5.1-5.18. <http://upetd.up.ac.za/thesis/-available/etd-04132005-130646>.
- COLE, M. S.; BERNERTH, J. B.; WALTER, F. e HOLT, D. T. (2010), «Organizational justice and individuals' withdrawal: unlocking the influence of emotional exhaustion». *Journal of Management Studies*, vol. 47(3), pp. 367-390.
- COLQUITT, J. A. (2001), «On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(3), pp. 386-400.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. e NG, K. Y. (2001), «Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(3), pp. 425-445.
- ELOVAINIO, M.; FERRIE, J. E.; GIMENO, D.; DE VOGLI, R.; SHIPLEY, M.; BRUNNER, E. J. e KIVIMAKI, M. (2009), «Organizational justice and sleeping problems: the Whitehall II study». *Psychosomatic Medicine*, vol. 71(3), pp. 334-340.
- ELOVAINIO, M.; FERRIE, J. E.; SINGH-MANOUEX, A.; GIMENO, D.; DE VOGLI, R.; SHIPLEY, M. e KIVIMAKI, M. (2010), «Organizational justice and markers of inflammation: the Whitehall II study». *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 67, pp. 78-83.
- ELOVAINIO, M.; KIVIMAKI, M.; LINNA, A.; BROCKNER, J.; VAN DEN BOS, K.; GREENBERG, J. e VAHTERA, J. (2010), «Does organizational justice protect from sickness absence following a major life». *Journal Epidemiology Community Health*, vol. 64(5), pp. 470-472.
- ELOVAINIO, M.; KIVIMAKI, M.; STEEN, N. e VAHTERA, J. (2004), «Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis». *Social Science e Medicine*, vol. 58(9), pp. 1659-1669.
- ELOVAINIO, M.; KIVIMAKI, M.; VAHTERA, J.; VIRTANEN, M. e KELTIKANGAS-JARVINEN, L. (2003), «Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63(3), pp. 379-395.
- ELOVAINIO, M.; PIETIKAINEN, M.; LUOPA, P.; KIVIMAKI, M.; FERRIE, JANE E.; JOKELA, J. e VIRTANEN, M. (2011), «Organizational justice at school and its associations with pupils' psychosocial school environment, health, and wellbeing». *Social Science e Medicine*, vol. 73(12).
- FOX, S.; SPECTOR, P. E. e MILES, D. (2001), «Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59(3), pp. 291-309.
- FRENKEL, S. J.; LI, M. e RESTUBOG, S. L. D. (2012), «Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: evidence from two manufacturing firms». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50(1), pp. 121-147.
- GOLDMAN, B. M. (2003), «The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: the role of organizational justice and anger». *Journal of Management*, vol. 29(5), pp. 705-728.
- HEPONIEMI, T.; KUUSIO, H.; SINERVO, T. e ELOVAINIO, M. (2011), «Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: organizational justice and job control as mediators». *European Journal of Public Health*, vol. 21(4).
- KIM, T. K.; SOLOMON, P. e JANG, C. J. (2012), «Organizational justice and social workers' intentions to leave agency positions». *Social Work Research*, vol. 36(1), pp. 31-39.
- KIVIMÄKI, M.; ELOVAINIO, M.; VAHTERA, J. e FERRIE, J. E. (2003), «Organizational justice and health of employees: prospective cohort study». *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 60(1), pp. 27-34.
- KIVIMÄKI, M.; FERRIE, J.; HEAD, J.; SHIPLEY, M.; VAHTERA, J. e MARMOT, M. (2004), «Organizational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study». *Journal of Epidemiology and Community Health*, vol. 58(11), pp. 931-937.
- KIVIMAKI, M.; FERRIE, J.; SHIPLEY, M.; GIMENO, D.; ELOVAINIO, M.; DE VOGLI, R. e HEAD, J. (2008), «Effects on blood pressure do not explain the association between organizational justice and coronary heart disease in the Whitehall II study». *Psychosomatic Medicine*, vol. 70(1).
- KOUVONEN, A.; KIVIMAKI, M.; ELOVAINIO, M.; VAANANEN, A.; DE VOGLI, R.; HEPONIEMI, T. e VAHTERA, J. (2008), «Low organizational justice and heavy drinking: a prospective cohort study». *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 65, pp. 44-50.
- KOUVONEN, A.; VAHTERA, J.; ELOVAINIO, M.; COX, S. J.; COX, T.; LINNA, A. e KIVIMÄKI, M. (2007), «Organizational justice and smoking: the Finnish public sector study». *Journal of Epidemiology and Community Health*, vol. 61(5), pp. 427-433.
- LAWSON, K. J.; NOBLET, ANDREW, J. e RODWELL, J. J. (2009), «Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice». *Health Promotion International*, vol. 24(3).
- NDJABOUÉ, R.; BRISSON, C. e VÉZINA, M. (2012), «Organizational justice and mental health: a systematic review of prospective studies». *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 69(10), pp. 694-700.
- OLIVEIRA, O. J. (2006), **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- SAUNDERS, M. N. K. (2006), «Handbook of organizational justice». *Organization Studies*, vol. 27(12).
- SPELL, C. S. e ARNOLD, T. J. (2007), «A multilevel analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health». *Journal of Management*, vol. 33(5), pp. 724-751.
- VIRTANEN, M.; OKSANEN, T.; KAWACHI, I.; SUBRAMANIAN, S.; ELOVAINIO, M.; SUOMINEN, S. e VAHTERA, J. (2012), «Organizational justice in primary-care health centers and glycemic control in patients with type 2 diabetes». *Medical Care*, vol. 50(10), pp. 831-835.
- YBEMA, J. F. e VAN DEN BOS, K. (2010), «Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: a longitudinal perspective». *Social Science e Medicine*, vol. 70(10).