

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

HELEN MIRANDA DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO DA INFLUÊNCIA DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL SOBRE A  
SATISFAÇÃO E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DO TRABALHADOR**

Mariana - MG

2018

HELEN MIRANDA DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO DA INFLUÊNCIA DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL SOBRE A  
SATISFAÇÃO E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DO TRABALHADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

Mariana - MG

2018

O482e Oliveira , Helen Miranda de .  
Um estudo da influência da justiça organizacional sobre a satisfação e a  
exaustão emocional do trabalhador [manuscrito] / Helen Miranda de Oliveira .  
- 2018.

30f.: il.: color; tabs.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de  
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e  
Gerenciais.

1. Justiça distributiva - Teses. 2. Justiça organizacional - Teses. 3. Estresse -  
Teses. 4. Trabalhadores - Aspectos psicologicos - Teses. I. Ceribeli, Harrison  
Bachion . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 316.343-058.14

Catálogo: [ficha@sisbin.ufop.br](mailto:ficha@sisbin.ufop.br)


## FICHA DE APROVAÇÃO

### HELEN MIRANDA DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

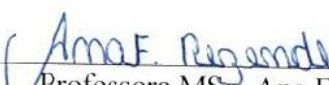
Orientador: Prof. DSc. Harrison Bachion Ceribeli

#### COMISSÃO EXAMINADORA



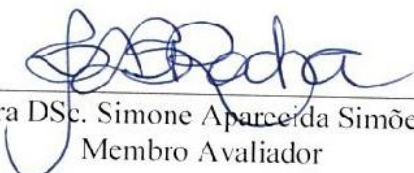
---

Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli  
Orientador e Presidente da Banca



---

Professora MSc. Ana Flávia Rezende  
Membro Avaliador



---

Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha  
Membro Avaliador

Mariana, 18 de julho de 2018.

## AGRADECIMENTOS

É difícil entender o caminho quando a tempestade fica forte e a neblina toma conta da paisagem. Nessas horas até a luz fica sombria. O medo invade, e tudo pesa. No meio de toda ansiedade e agonia, alguém nos diz que vamos conseguir e que somos capazes. Nas palavras amigas, a esperança se renova. Mantendo o foco e refazendo as escolhas, consegui traçar o caminho que sempre sonhei. Por isso, agradeço aos que comigo sempre estiveram. Primeiramente, a Deus, pela proteção diária, e por não ter deixado que nada de mal acontecesse nessa caminhada. Principalmente, ao meu orientador, Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli, por ter me mostrado ao longo do curso que, mesmo diante das adversidades, podemos nos fortalecer, e que, com esforço e persistência, no final todo trabalho é recompensado; agradeço ainda por todo conhecimento compartilhado ao longo do curso e dessa orientação. Escolhemos seguir aqueles que admiramos e, por essa oportunidade, serei eternamente grata.

Aos meus amigos, Gisllaine, Thiago, Geisson, Thaís, Tatiana, Lucas, Leandro, Peterson e Korahi, agradeço por todo apoio e amor compartilhados. À Eliza e Maitê, pelo companheirismo e pelo apoio durante as crises. À Carol, por conseguir transformar minhas ideias em realidade. E, por fim, aos meus pais, pelo suporte e amor incondicional durante todos esses anos.

Gratidão a todos que contribuíram para que esta pesquisa pudesse ser realizada!

## RESUMO

O bem-estar dos trabalhadores passou a ser uma das principais preocupações dos gestores na atualidade, o que justifica os estudos a respeito dos diferentes antecedentes do contentamento e do esgotamento dos indivíduos no universo laboral. Nesse contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a justiça organizacional, a satisfação e a exaustão emocional do trabalhador. Para atingir o objetivo proposto, conduziu-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo e corte-transversal. Como método de pesquisa, optou-se pela *survey*, sendo a análise de dados realizada por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. A partir da análise dos dados coletados, foi possível confirmar que as dimensões processual, distributiva e informacional da justiça organizacional tendem a ampliar a satisfação do trabalhador. Ademais, concluiu-se que a justiça distributiva diminui a exaustão emocional do indivíduo em suas atividades laborais, que, por sua vez, reduz a satisfação experimentada por ele no trabalho. Como contribuição da presente investigação para os gestores, destaca-se a identificação de alguns caminhos de ação capazes de ampliar a satisfação dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, reduzir o esgotamento emocional que eles experimentam em suas atividades laborais, trazendo uma série de benefícios para as organizações. Adicionalmente, assinala-se a contribuição deste estudo para a Ciência Administrativa, à medida que, no contexto brasileiro, existe uma escassez significativa de pesquisas correlacionando cada uma das dimensões da justiça organizacional ao comportamento humano no trabalho.

**Palavras-chave:** Justiça distributiva; Justiça processual; Justiça informacional; Esgotamento emocional no trabalho; Bem-estar do trabalhador.

## **ABSTRACT**

The well-being of workers has become one of the main concerns of managers today, which justifies the studies regarding the different antecedents of the contentment and the exhaustion of the individuals in the labor universe. In this context, it was defined as a research objective to analyze the relationship between organizational justice, satisfaction and emotional exhaustion of the worker. To reach the proposed goal, a descriptive, quantitative and cross-sectional research was conducted. As a research method, we opted for the survey, and data analysis was performed using the Structural Equation Modeling technique. From the analysis of the collected data, it was possible to confirm that the procedural, distributive and informational dimensions of organizational justice tend to increase employee satisfaction. In addition, it was concluded that distributive justice reduces the emotional exhaustion of the individual in his work activities, which, in turn, reduces the satisfaction experienced by him at work. As a contribution of the present research to the managers, it is worth highlighting the identification of some ways of action capable of increasing the satisfaction of the workers and, at the same time, reduce the emotional exhaustion that they experience in their work activities, bringing a series of benefits to the organizations. Additionally, the contribution of this study to the Administrative Science is highlighted, since, in the Brazilian context, there is a significant shortage of research correlating each of the dimensions of organizational justice to human behavior at work.

**Keywords:** Distributive justice; Procedural justice; Informational justice; Emotional exhaustion at work; Well-being of the worker.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Justiça organizacional.....	6
2.2 Satisfação do trabalhador .....	8
2.3 Exaustão emocional.....	10
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	12
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	21
REFERÊNCIAS .....	23



## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o perfil da economia mundial deixou de estar atrelado à produção industrial em larga escala, e passou a ser caracterizado por um novo padrão de competição, pautado no desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias, o que fez com que a informação e o conhecimento se tornassem elementos-chave para a competitividade organizacional (FONSECA *et al.*, 2017; ZHANG; LIU, 2018).

Nesse cenário, a progressiva evolução tecnológica tem remodelado a estrutura do sistema social e os arquétipos produtivos usuais (SILVA; CORREIA; LIMA, 2010), e os indivíduos passaram a ser valorizados enquanto capital intelectual por trás do sucesso empresarial, sendo considerados como a principal fonte de vantagem competitiva das organizações (DEL CORSO *et al.*, 2014).

Surgem, então, como alguns dos principais desafios gerenciais a atração e retenção de talentos, o contínuo desenvolvimento humano, a valorização das pessoas no âmbito organizacional (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017) e ainda, o alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia do negócio (MASCARENHAS; KIRSCHBAUM, 2008).

Contudo, não adianta atrair e reter os melhores profissionais do mercado e incentivá-los a se reciclarem de forma contínua se eles, em decorrência de diversos fatores, adoecem. Por isso, é importante implantar políticas de gestão que contribuam para ampliar o contentamento (GONZAGA; MONTEIRO, 2011) e o bem-estar dos indivíduos no trabalho (FIUZA, 2010), reduzindo, ao mesmo tempo, seu esgotamento emocional (WEI *et al.*, 2016).

Por isso, faz-se necessário o estudo dos antecedentes da satisfação e da exaustão dos trabalhadores, assim como a forma como essas duas dimensões do comportamento humano no trabalho se relacionam. Neste sentido, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a justiça organizacional, a satisfação e a exaustão emocional do trabalhador.

O presente estudo justifica-se devido à escassez de pesquisas ligando a exaustão emocional do indivíduo à satisfação experimentada por ele no universo laboral, além da carência de estudos relacionando a justiça organizacional a esses dois construtos no contexto brasileiro. Ademais, justifica-se a realização desta investigação a partir da contribuição que pode fornecer aos gestores para que trabalhem dimensões específicas da justiça organizacional e, com isso, sejam capazes de tornar seus funcionários mais satisfeitos e menos exaustos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Justiça organizacional

Desde a década de 1960, quando se tornou um campo independente de estudos incorporado à área da Psicologia Social, a Psicologia da Justiça tem apresentado uma grande preocupação em evidenciar o papel fundamental que os valores, convicções e relacionamentos interpessoais desempenham nas ações humanas, dando ênfase às condutas e reações relacionadas à justiça (ou injustiça) percebida no âmbito das organizações, que passou a ser tratada, a partir de 1987, sob a denominação de justiça organizacional, termo cunhado por Jerald Greenberg (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A justiça organizacional pode ser conceituada como a percepção que um determinado grupo desenvolve a respeito das trocas que ocorrem no ambiente laboral, sejam elas econômicas ou sociais, abrangendo gestores, subordinados e a própria organização (BEUGRÉ, 1998). As pesquisas que abordam essa temática têm como intuito investigar a percepção formada pelos funcionários a respeito da justiça embutida nas decisões tomadas nas organizações e os resultados decorrentes (DEMO; ROURE, 2013).

A importância da justiça organizacional consiste no papel que desempenha ao estabelecer requisitos básicos para a satisfação pessoal dos membros de uma organização e o andamento adequado de suas atividades (GREENBERG, 1990), pois, se os profissionais percebem que, apesar do esforço despendido, não são valorizados e recompensados de forma justa, seus esforços tendem a ser reduzidos (MONTEIRO; MOURÃO, 2016).

Neste sentido, nota-se que a justiça percebida está relacionada com o comportamento humano no trabalho, o que engloba, por exemplo, o comprometimento e a satisfação dos funcionários, e também com os resultados organizacionais e, por conseguinte, com o desempenho do negócio (COLQUITT *et al.*, 2001).

Embora existam diversos estudos cujo tema central seja a justiça organizacional, ainda não foi alcançada ampla concordância na literatura quanto às dimensões deste construto; há autores que consideram apenas três dimensões (distributiva, interacional e processual), enquanto outros utilizam quatro, desmembrando a justiça interacional em duas: a interpessoal e a informacional (JESUS; ROWE, 2014). No entanto, há unanimidade entre os pesquisadores em torno do fato de que a justiça distributiva e a processual são variáveis independentes, apesar de suas correlações (BEUREN; SANTOS, 2012).

O modelo tetradimensional de justiça organizacional, segundo Rego e Souto (2004), apresenta importância psicométrica maior em relação ao modelo de três dimensões. No entanto, de modo geral, os estudos acerca desta temática tendem a utilizar o modelo tridimensional (KLENDAUER; DEULLER, 2009).

A dimensão distributiva, presente tanto no modelo tridimensional quanto no tetradimensional, refere-se à percepção de justiça dos funcionários em relação aos ganhos alcançados na organização, tais como: promoções, aumentos salariais, bonificações por desempenho, oportunidades de participar de programas de formação e recompensas ao final de cada ano (BEUREN *et al.*, 2016).

Por sua vez, a dimensão processual, também presente nos dois modelos, resulta da avaliação dos indivíduos acerca da justiça dos processos e procedimentos adotados na organização para distribuição das recompensas, sendo um processo justo aquele que é aplicado sem viés, preciso e consistente com normas éticas (BEUREN; AMARO; SILVA, 2015). Neste sentido, pode-se apontar que a justiça processual é essencial para manter a legitimidade institucional (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Finalmente, a dimensão interacional, presente somente no modelo tridimensional, diz respeito ao lado humano dos procedimentos organizacionais e à forma como os gestores tomam suas decisões e agem perante os demais funcionários (VESCO; BEUREN; POPIK, 2016), sendo a mais simples dentre as três estudadas, uma vez que faz referência a como uma pessoa trata a outra (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

No modelo tetradimensional, a dimensão interacional é dividida em justiça interpessoal e informativa, sendo a primeira referente à percepção dos indivíduos de que são tratados com o mesmo respeito dispensado aos outros, enquanto a segunda remete às informações e justificativas recebidas pelos funcionários acerca das decisões tomadas que os afetaram (GREENBERG, 1993).

Embora as discussões abordando a justiça organizacional tenham sido iniciadas na década de 1960, as publicações brasileiras sobre o assunto somente se ampliaram mais tarde, no período em que ele passou a receber menos atenção internacionalmente, apesar de que as pesquisas empíricas na área organizacional são mais recentes, até mesmo em âmbito internacional (BEUREN; SANTOS, 2012).

Exemplos do atual interesse internacional em torno dessa temática incluem os estudos de Tamta e Rao (2017), que investigaram a relação entre a inteligência emocional e o comportamento de compartilhar conhecimentos, tendo como variável mediadora a justiça

organizacional; de Kim e Park (2016), que analisaram a justiça organizacional como resultado da gestão da diversidade de gênero nas organizações; e de Cho, Park e Dahlggaard-Park (2017), que testaram a influência da justiça organizacional sobre o comprometimento dos funcionários com as mudanças em processos de fusão e aquisição.

Adicionalmente, encontram-se também na literatura estudos recentes ligando a justiça organizacional ao desempenho individual em contextos de terceirização (ZOGHBI *et al.*, 2017), à rotatividade e desempenho organizacional (MOON, 2017), ao comprometimento no trabalho e síndrome de Burnout (ROHOLLAHI; MOFKTAKHARI; ASADI, 2016) e aos comportamentos contraproducentes dos trabalhadores (SHKOLER; TZINER, 2017).

Conclui-se, portanto, que o interesse que esse campo de investigação tem despertado ao longo de tantas décadas, nacional e internacionalmente, deve-se ao fato de que a justiça organizacional tem o potencial de gerar diversos ganhos tanto para as organizações quanto para os indivíduos, incluindo maior comprometimento organizacional, maior confiança dentro do ambiente laboral, satisfação no trabalho, melhor desempenho e redução de conflitos (MACÊDO; CARNEIRO, 2014).

## **2.2 Satisfação do trabalhador**

De acordo com Jenaibi (2010), a satisfação no trabalho refere-se à medida do quão feliz está determinado indivíduo com o trabalho que realiza e o ambiente em que se encontra. Por sua vez, Cranny, Smith e Stone (1992) definem satisfação no trabalho como um estado de autorrealização experimentado pelo sujeito em decorrência de suas atividades laborais.

Sob uma perspectiva distinta, a satisfação no trabalho pode ser compreendida como uma reação, de caráter afetivo, ao trabalho executado, que resulta da comparação entre os resultados obtidos pelo trabalhador e aqueles que seriam desejados (OSHAGBEMI, 2003).

A satisfação no trabalho afeta a saúde mental do trabalhador (ZHOU *et al.*, 2017), sua produtividade (SIENGTHAI; PILA-NGARM, 2016), desempenho inovativo (AYALA *et al.*, 2017) e também o comprometimento organizacional (GOVENDER; GROBLER, 2017; MACIEL; CAMARGO, 2011). Além disso, impacta o absenteísmo (LLANOS, 2015) e a capacidade da organização de reter seus profissionais (MANISTITYA; FONGSUWAN, 2015) e satisfazer seus clientes (FONSECA; FERRO, 2016).

Percebe-se, portanto, a importância dessa temática, o que justifica a existência de um número grande de estudos abordando diferentes antecedentes da satisfação do trabalhador,

alguns relacionados ao trabalho em si, enquanto outros estão ligados ao grupo e ao ambiente onde as atividades são executadas (JENAIBI, 2010).

Dentre esses antecedentes, destaca-se, por questão de escopo da presente pesquisa, a justiça organizacional. Apesar de haver concordância na literatura acerca da influência que tal construto exerce sobre a satisfação do trabalhador (CHETTY; NEERAJA, 2017), o impacto exercido individualmente por suas dimensões ainda carece de investigação.

Em Chetty e Neeraja (2017), Djukic *et al.* (2017) e Zoghbi-Manrique-de-Lara e Ting-Ding (2017), verifica-se a importância da justiça processual para a satisfação dos trabalhadores em diferentes setores da economia. Com isso, definiu-se como hipótese de pesquisa que:

H<sub>1a</sub>: A justiça processual influencia positivamente a satisfação dos trabalhadores.

Por outro lado, em Firoozi, Kazemi e Sayadi (2017), Kuok (2017), Sia e Tan (2016), Flower *et al.* (2015) e López-Cabarcos, Pinho e Vázquez-Rodríguez (2015), identifica-se a influência da justiça distributiva sobre a satisfação que os indivíduos experimentam no trabalho. Logo, tem-se como hipótese de pesquisa que:

H<sub>1b</sub>: A justiça distributiva influencia positivamente a satisfação dos trabalhadores.

De forma complementar, no estudo de Cho e Sai (2013), verifica-se que a justiça informacional, que remete à comunicação clara por parte dos líderes da organização, afeta diferentes dimensões do comportamento humano no trabalho, tal como a satisfação, enquanto na pesquisa de Gilstrap e Collins (2012) os resultados apontam para uma relação positiva entre a justiça informacional e a satisfação do trabalhador, mediada pela confiança depositada no supervisor. Deste modo, propôs-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>1c</sub>: A justiça informacional influencia positivamente a satisfação dos trabalhadores.

Por fim, os resultados encontrados por Thurston Junior e McNall (2010) e Lamertz (2003) indicam que a justiça interpessoal afeta o quão satisfeitos os indivíduos estão com relação a seus supervisores, ao passo que, em McNall e Roch (2009), constata-se que a justiça

interpessoal aumenta a confiança no supervisor, a qual, por sua vez, impacta positivamente na satisfação do trabalhador. Assim sendo, definiu-se como hipótese de pesquisa que:

H<sub>1d</sub>: A justiça interpessoal influencia positivamente a satisfação dos trabalhadores.

### **2.3 Exaustão emocional**

O estresse psicológico, que tem sido objeto de pesquisa há décadas (BLIESE; EDWARDS; SONNENTAG, 2017), ocorre quando o indivíduo se depara com demandas ambientais que excedem sua capacidade de adaptação, o que, além de afetar a saúde mental do sujeito, é também a causa mais provável das alterações emocionais duradouras (COHEN; JANICKI-DEVERTS; MILLER, 2007).

Dentre as perturbações e distúrbios suscitados pelo estresse crônico no ambiente laboral, tem-se a Síndrome de Burnout (WALLAU, 2013), disfunção de ordem psicológica, cada vez mais recorrente entre os trabalhadores (BRITO *et al.*, 2015), que engloba três dimensões: a exaustão emocional, a despersonalização e a redução da realização pessoal (RISSARDO; GASPARINO, 2013; MASLACH; JACKSON, 1986; 1981).

A exaustão emocional é considerada como a primeira fase e o elemento central da Síndrome de Burnout (MASLACH; JACKSON, 1986), sendo definida como a ausência de energia ou como o esgotamento físico e emocional do sujeito (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002). Essa dimensão da síndrome reflete os impactos que as demandas organizacionais geram sobre o trabalhador (CORDES; DOUGHERTY, 1993).

Já a despersonalização remete à apatia emocional, que leva à predominância da dissimulação afetiva; o indivíduo passa a ter atitudes de cinismo, hostilidade e indiferença em relação ao trabalho, aos demais profissionais e aos clientes com os quais tem contato (RISSARDO; GASPARINO, 2013; BRITO *et al.*, 2015). Por fim, a baixa realização pessoal refere-se à sensação de inadequação ou incompetência do sujeito para desempenhar suas atividades laborais (BRITO; SILVA; LOPES, 2016).

A Síndrome de Burnout pode ser compreendida como uma reação ao meio organizacional, refletindo a incompatibilidade entre o ambiente de trabalho e o trabalhador (HALBESLEBEN; ZELLARS, 2007; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Logo, quanto maior o grau de incongruência entre o indivíduo e a organização onde ele trabalha,

maior a probabilidade de manifestação dessa disfunção de ordem psicológica (CORSO; SANTOS; FALLER, 2012).

Por questão de escopo, o presente estudo limitou-se à dimensão da Síndrome de Burnout relativa à exaustão emocional do trabalhador, considerando que este é o elemento principal para se atingir o ápice do referido distúrbio (MASLACH; JACKSON, 1986).

Diversos são os antecedentes da exaustão emocional apontados na literatura: falta de suporte organizacional (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002), trabalho por turnos (RISSARDO; GASPARINO, 2013), conflito de papéis, sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais, falta de autonomia, recompensas insatisfatórias (LEE; ASHFORT, 1996) e insegurança no trabalho (ARONSSON *et al.*, 2017). Ademais, encontram-se também na literatura alguns estudos que relacionam a percepção de justiça organizacional dos trabalhadores à exaustão emocional experimentada por eles.

Nessa linha, tem-se a pesquisa de Aronsson *et al.* (2017), que concluiu que a justiça percebida no ambiente de trabalho mitiga o esgotamento mental dos indivíduos. De forma semelhante, a pesquisa de Brienza e Bococel (2017) constatou que a justiça organizacional afeta a exaustão emocional dos trabalhadores de diferentes idades, sendo os profissionais com maior experiência mais sensíveis à justiça interpessoal e informacional, enquanto os mais jovens são mais sensíveis à justiça distributiva e processual.

Complementarmente, o estudo de Schuh *et al.* (2017) identificou que, quando o comportamento dos líderes é pautado pela justiça processual, os liderados tendem a experimentar menor exaustão emocional, enquanto a investigação conduzida por Cole *et al.* (2010) permitiu que se verificasse que a justiça interpessoal e a distributiva relacionam-se de forma negativa com o esgotamento emocional dos trabalhadores.

Por sua vez, os achados de Wang e Ma (2014) indicam que a justiça organizacional afeta negativamente a exaustão emocional dos indivíduos, sendo essa relação moderada por comportamentos contraproducentes no trabalho, ao passo que os resultados de Frenkel, Li e Restubog (2012) apontam que a falta de justiça distributiva tende a aumentar o esgotamento experimentado pelos profissionais em seus trabalhos.

Partindo dos resultados obtidos nos estudos supracitados, definiram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H<sub>2a</sub>: A justiça processual influencia negativamente a exaustão emocional dos trabalhadores.

H<sub>2b</sub>: A justiça distributiva influencia negativamente a exaustão emocional dos trabalhadores.

H<sub>2c</sub>: A justiça informacional influencia negativamente a exaustão emocional dos trabalhadores.

H<sub>2d</sub>: A justiça interpessoal influencia negativamente a exaustão emocional dos trabalhadores.

A exaustão emocional tende a levar à incapacidade do indivíduo de cumprir as tarefas designadas (BEN-AVI; TOKER; HELLER, 2018) e a afetar negativamente a satisfação experimentada por ele durante a realização de suas atividades laborais (TARCAN; TARCAN; TOP, 2017; HUR; KIM; PARK, 2014).

Na mesma linha, verifica-se em Cho *et al.* (2017), Lu e Gursoy (2016), Rathi e Lee (2016), Maier, Laumer e Eckhardt (2015) e Cho, Rutherford e Park (2013) que, quando o profissional alcança elevados níveis de fadiga emocional, sua satisfação no trabalho tende a ser menor. Neste sentido, formulou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>3</sub>: A exaustão emocional dos trabalhadores influencia negativamente a satisfação experimentada por eles no trabalho.

Para finalizar, destaca-se que indivíduos profissionalmente exaustos tendem a manifestar quadros de distúrbios psiquiátricos e emocionais, como insônia, lapsos de memória, problemas cardiovasculares, ansiedade, depressão e alcoolismo (BENEVIDES-PEREIRA, 2012), o que evidencia a relevância do tema não apenas no âmbito das organizações.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para atingir o objetivo proposto, conduziu-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo e corte-transversal. Optando pela pesquisa descritiva, foi possível correlacionar e analisar as variáveis estudadas sem manipulá-las (CERVO; BERVIAN, 1996). A abordagem quantitativa, por sua vez, permitiu que as variáveis fossem mensuradas em termos numéricos e tratadas por meio de técnicas estatísticas (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005). Por fim, o corte-transversal refere-se ao fato de que a coleta de dados se deu em um único momento temporal.



Como método de pesquisa, optou-se pela *survey*, que consiste na coleta de dados, por meio da aplicação de questionários, junto aos próprios indivíduos cujo comportamento se pretende examinar (FREITAS *et al.*, 2000). Este método tem como principais vantagens a descrição quantitativa de aspectos da população-alvo ou parte dela, o uso de um instrumento predefinido e a eficiência (FREITAS *et al.*, 2000; GIL, 2008).

O instrumento utilizado para levantamento de dados foi um questionário autoadministrado, estruturado com base na escala Likert de sete pontos, que mensura o grau de concordância dos respondentes em relação a cada afirmação apresentada (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005), sendo nomeados somente os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

O questionário foi segmentado em quatro seções, sendo a primeira composta por questões sociodemográficas e socioprofissionais, que permitiriam que a amostra fosse posteriormente caracterizada, enquanto as três seções subsequentes incluíram questões relativas à justiça organizacional, satisfação no trabalho e exaustão emocional, respectivamente.

Para mensurar a percepção dos respondentes sobre a justiça organizacional, adotou-se o modelo de Rego e Souto (2004), composto por 14 questões. Para mensurar a satisfação do trabalhador, utilizou-se o modelo de Dessen e Paz (2010), com oito questões. Por fim, para mensurar a exaustão emocional, foram empregadas seis questões que fazem parte do Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), adaptadas e traduzidas para o idioma português por Tamayo e Ferreira (2001).

A população da pesquisa incluiu os indivíduos que se encontravam empregados no momento em que a coleta de dados fora realizada, habitantes da região Metropolitana de Belo Horizonte, região dos Inconfidentes e região da Zona da Mata, todas localizadas no Estado de Minas Gerais.

Para constituição da amostra da pesquisa, adotou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, as unidades amostrais foram selecionadas utilizando-se como critério a acessibilidade dos pesquisadores (MARCONI; LAKATOS, 1996). Tal decisão metodológica justifica-se devido à impossibilidade de se obter uma relação completa dos indivíduos que faziam parte da população-alvo estudada e, por conseguinte, à inviabilidade de se realizar uma seleção aleatória.

No que se refere ao tamanho da amostra, foram seguidas as recomendações de Hair Junior *et al.* (2009) de que o número de unidades amostrais deve ser equivalente a, no

mínimo, dez vezes a quantidade de variáveis a serem analisadas. Considerando que o estudo contou com 28 variáveis, definiu-se que grupo amostral deveria ser de, pelo menos, 280 trabalhadores.

Para operacionalizar a coleta de dados junto à população-alvo delimitada, o questionário elaborado foi adaptado à plataforma Google Forms e o *link* de acesso a ele foi divulgado eletronicamente, por meio de *e-mails* e redes sociais (Facebook e Whatsapp) e profissionais (LinkedIn).

Para a análise dos dados coletados, adotou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, que permite verificar as correlações entre as variáveis preditoras e as variáveis dependentes do estudo, fornecendo estimativas da força das relações hipotetizadas em um esquema teórico (MARUYAMA, 1998; FARIAS; SANTOS, 2000). Foram empregadas duas abordagens: a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Análise de Caminhos (AC).

A AFC é um tipo específico de análise fatorial e consiste na primeira etapa de um teste completo de um modelo estrutural; o pesquisador define quais variáveis são concernentes a cada fator, antes de prosseguir com a análise (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Empregando essa técnica, objetivou-se agrupar as variáveis observadas em três variáveis latentes, representando os construtos exaustão emocional, satisfação no trabalho e justiça organizacional.

Complementarmente, por meio da Análise de Caminhos, intentou-se examinar as relações entre as variáveis latentes: exógenas (justiça organizacional) e endógenas (exaustão emocional e satisfação no trabalho) do modelo estrutural, permitindo que as hipóteses da pesquisa fossem testadas.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A amostra final da pesquisa foi constituída por 311 respondentes, dos quais 59,8% são do gênero feminino e 39,9%, do masculino; e 0,3% preferiram não informar seu gênero. No que concerne à faixa etária, 26,4% dos respondentes possuíam, no momento da coleta de dados, entre 18 e 25 anos; 36,7%, entre 26 e 33 anos; 18,6%, entre 34 e 41 anos; 9%, entre 42 e 49 anos; e 9,3%, 50 anos ou mais.

Quanto ao estado civil, 58,5% dos indivíduos que compuseram a amostra da pesquisa afirmaram estar solteiros, 33,1% declararam-se casados e 7,7% informaram ser viúvos e 0,7% são separados. Ademais, 63,3% dos respondentes não possuíam filhos; 18,7% possuíam apenas um filho; 13,5%, dois filhos; e 4,5%, três ou mais filhos.

Em relação à escolaridade, 29,9% dos respondentes possuíam pós-graduação; 1,0% dos respondentes, só haviam estudado até o ensino fundamental; 10,9% possuíam o ensino médio; 32,8% cursaram o ensino superior completo; e 25,4% contavam com o ensino superior incompleto. Por fim, 35,1% trabalhavam em empresas de grande porte; 29,6%, em empresas de médio porte; 23,1%, em empresas de pequeno porte; e 12,2%, em microempresas.

Finalizada a caracterização da amostra, analisou-se a normalidade dos dados, utilizando-se duas medidas como parâmetro: a assimetria e a curtose. Adotando um nível de confiança de 95%, os valores obtidos devem estar contidos dentro do intervalo entre  $\pm 1,96$  (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009), o que de fato ocorreu. Com isso, foi possível verificar que todas as variáveis seguiam uma distribuição normal.

Em seguida, calculou-se o Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna de cada uma das escalas empregadas na pesquisa, sendo obtidos os valores de 0,928, 0,950 e 0,901 para os conjuntos de variáveis utilizados para mensurar, respectivamente, a justiça organizacional, a satisfação no trabalho e a exaustão emocional do trabalhador. Considerando que o valor desse coeficiente deve ser superior a 0,7 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009), corroborou-se a elevada confiabilidade das escalas adotadas e, por conseguinte, a possibilidade de agrupar as variáveis relacionadas a cada construto.

Confirmadas a normalidade dos dados e a consistência interna das escalas utilizadas, procedeu-se à aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, testando-se um modelo que contou com quatro variáveis latentes exógenas, sendo elas justiça distributiva, justiça processual, justiça interpessoal e justiça informacional, formadas a partir do agrupamento de, respectivamente, quatro, três, três e quatro variáveis observadas, além de duas variáveis latentes endógenas, sendo elas satisfação do trabalhador e exaustão emocional, formadas a partir do agrupamento de, respectivamente, oito e seis variáveis observadas.

Para validar o modelo estrutural testado, foram utilizadas quatro medidas de qualidade de ajuste: Índice de Qualidade de Ajuste Calibrado (AGFI), Índice de Qualidade de Ajuste (GFI), Raiz da Média dos Quadrados dos Erros de Aproximação (RMSEA) e Qui-quadrado Normado ( $\chi^2$  Normado).

Como parâmetros de análise, o Índice de Qualidade de Ajuste Calibrado deve ser superior a 0,8 (STACCIARINI; PACE, 2017); o Índice de Qualidade de Ajuste deve ser superior a 0,9 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009); a Raiz da Média dos Quadrados dos Erros de Aproximação deve ser inferior a 0,08 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009) e o Qui-quadrado Normado deve estar dentro do intervalo entre 1 e 5 (SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

Como os valores obtidos foram AGFI = 0,843; GFI = 0,870 (inferior ao limite mínimo recomendado na literatura, entretanto, perifericamente aceitável); RMSEA = 0,047; e  $\chi^2$  Normado = 1,681, concluiu-se que o modelo estrutural testado possuía qualidade de ajuste satisfatória, ou seja, apresentava capacidade de explicar a matriz de dados de entrada, o que permitiu validá-lo e dar prosseguimento à análise.

Com isso, analisaram-se as cargas fatoriais obtidas para cada variável observada agrupada, sendo recomendados valores superiores a 0,5 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Como todas as cargas fatoriais obtidas foram maiores do que 0,6, confirmou-se que os agrupamentos realizados possuíam significância prática. De forma complementar, examinaram-se os p-valores das relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas, sendo obtidos resultados inferiores a 0,05, o que permitiu ratificar que todas as relações testadas eram estatisticamente significativas a um nível de 95% de confiança.

Ainda com o intuito de validar os agrupamentos efetuados, calcularam-se a Confiabilidade de Construto (CC) e a Variância Extraída (VE) de cada variável latente, cujos valores devem ser superiores a 0,7 e 0,5, respectivamente (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 1.

Variável Latente	Confiabilidade de Construto	Variância Extraída
Justiça distributiva	0,988	0,677
Justiça processual	0,971	0,617
Justiça interpessoal	0,990	0,734
Justiça informacional	0,996	0,790
Satisfação do trabalhador	0,997	0,776
Exaustão emocional	0,989	0,674

**Quadro 1** – Confiabilidade de Construto e Variância Extraída.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Analisando conjuntamente as cargas fatoriais, os p-valores das relações entre as variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais foram agrupadas, a confiabilidade dos construtos e as variâncias extraídas, validou-se a Análise Fatorial Confirmatória e, por conseguinte, as variáveis latentes criadas, sintetizadas no Quadro 2.

#### **JUSTIÇA DISTRIBUTIVA**

JDIS1: Em geral as recompensas que recebo são justas

JDIS2: Se considerar os salários pagos nesta organização, reconheço que meu salário é justo.

JDIS3: Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.

JDIS4. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.

### **JUSTIÇA PROCESSUAL**

JPRO1: A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.

JPRO2: As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente

JPRO3: Por meio de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados quanto às decisões e políticas de remuneração.

### **JUSTIÇA INTERPESSOAL**

JINT1: O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.

JINT2: O meu superior é completamente franco e sincero comigo.

JINT3: O meu superior trata-me com respeito e consideração.

### **JUSTIÇA INFORMACIONAL**

JINF1: O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.

JINF2: Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá explicações com sentido para mim.

JINF3: O meu superior oferece justificativa adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.

JINF4: O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com minhas funções.

### **SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR**

SAT1: Sinto-me bem com o que faço trabalhando aqui.

SAT2: Gosto do trabalho que faço.

SAT3: Sinto-me bem com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.

SAT4: Sinto-me realizado profissionalmente em meu trabalho.

SAT5: Gosto da variedade de tarefas que realizo.

SAT6: O meu trabalho possibilita a minha realização pessoal.

SAT7: Penso que, trabalhando nesta organização, eu desenvolvo meu potencial.

SAT8: Considero que utilizo minhas habilidades e talentos na execução de minhas tarefas.

### **EXAUSTÃO EMOCIONAL**

EXA1: Sinto-me emocionalmente esgotado com meu trabalho.

EXA2: Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.

EXA3: Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.

EXA4: Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.

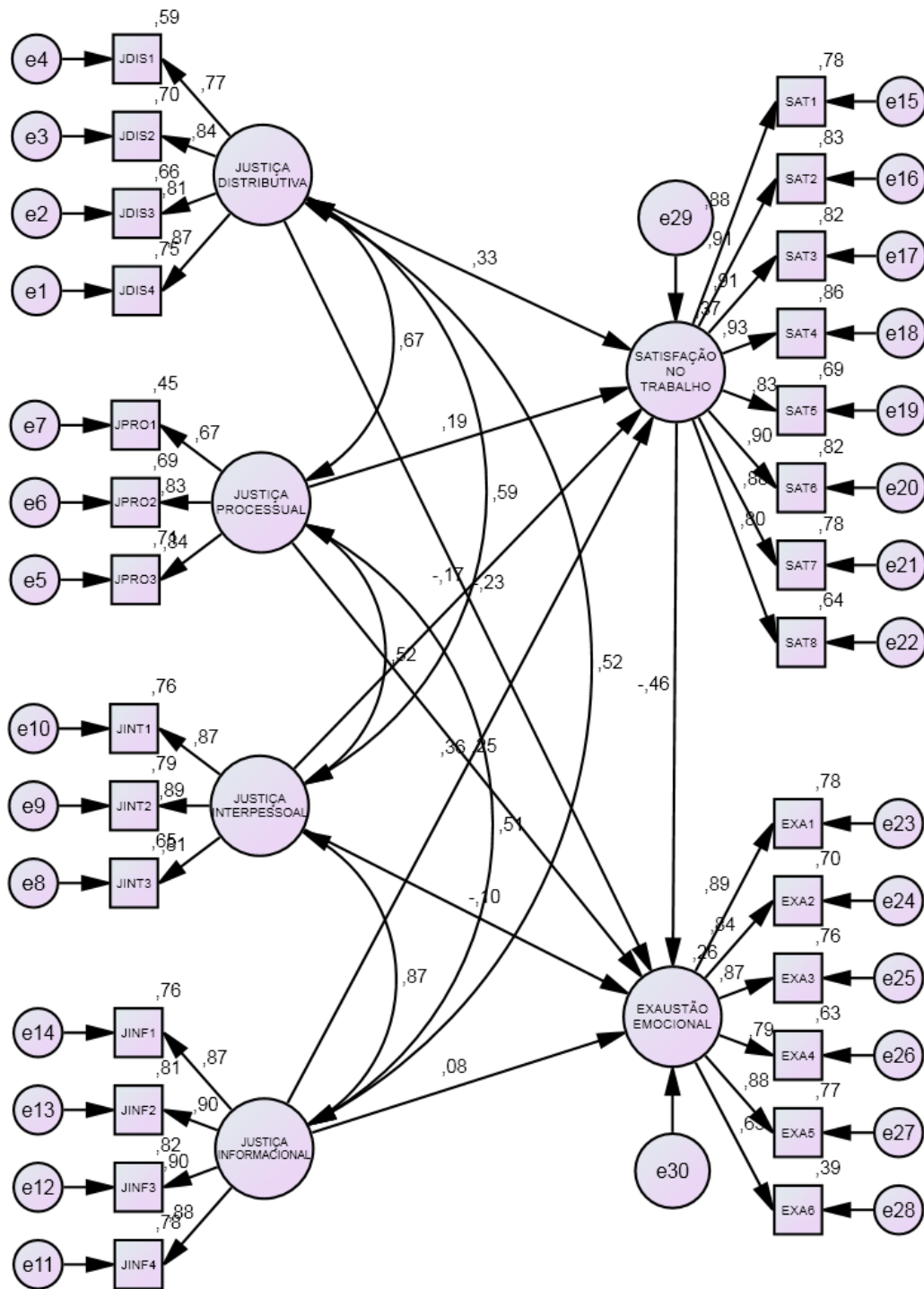
EXA5: Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.

EXA6: Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado.

**Quadro 2** – Variáveis latentes e variáveis observadas do modelo estrutural.

Fonte: Elaboração própria.

Subsequentemente, com o intuito de testar as hipóteses de pesquisa, procedeu-se à Análise de Caminhos, examinando-se as relações entre as variáveis latentes do modelo estrutural, apresentado na Figura 1.



**Figura 1** – Modelo estrutural.

Fonte: Elaboração própria no *software* AMOS, a partir dos dados da pesquisa.

A primeira relação testada foi entre a justiça processual e a satisfação no trabalho, para a qual foi obtido um p-valor de 0,035, evidenciando que se trata de uma relação estatisticamente significativa a um nível de 95% de confiança, o mesmo que fora adotado para todas as análises. O coeficiente beta ( $\beta$ ) encontrado foi de 0,187, ou seja, trata-se de uma relação diretamente proporcional. Dessa forma, pode-se afirmar que quanto maior a justiça processual na organização, maior a satisfação experimentada pelos trabalhadores. Confirmou-se, portanto,  $H_{1a}$ .

Para as relações entre a justiça distributiva e a satisfação do trabalhador e entre a justiça informacional e a satisfação no trabalho, foram obtidos p-valores de, respectivamente, 0,001 e 0,014, além de betas iguais a 0,332 e 0,355. Com isso, constata-se que ambas são relações estatisticamente significativas e diretamente proporcionais. Logo, quanto maior a justiça distributiva e a justiça informacional no ambiente laboral, maior a satisfação dos trabalhadores, corroborando-se  $H_{1b}$  e  $H_{1c}$ .

Por outro lado, para a relação entre a justiça interpessoal e a satisfação no trabalho obteve-se um p-valor de 0,293, o que indica que essa dimensão da justiça organizacional não exerce uma influência estatisticamente significativa sobre a satisfação do trabalhador. Por isso, não foi possível confirmar  $H_{1d}$ .

Para a relação entre a justiça processual e a exaustão emocional experimentada pelos indivíduos em seu trabalho, obteve-se um p-valor de 0,009 e um beta de 0,252. Verifica-se, então, que se trata de uma relação estatisticamente significativa e diretamente proporcional, ou seja, quanto maior a justiça processual no ambiente laboral, maior o esgotamento dos trabalhadores. Como a hipótese  $H_{2a}$  apontava uma relação negativa entre essas variáveis, não foi possível confirmá-la.

Quanto à relação entre a justiça distributiva e a exaustão emocional, foi encontrado um p-valor de 0,032 e um beta de -0,230, o que indica que a influência que essa dimensão da justiça organizacional exerce sobre o esgotamento dos trabalhadores é estatisticamente significativa e negativa. Logo, quanto maior a percepção dos indivíduos a respeito da justiça distributiva na organização onde trabalham, menor a exaustão que experimentam em suas atividades laborais, o que permite corroborar  $H_{2b}$ .

Em contrapartida, como os p-valores obtidos para as relações entre a justiça informacional e a exaustão emocional e entre a justiça interpessoal e a exaustão emocional foram de, respectivamente, 0,617 e 0,548, não foi possível confirmar a significância estatística de nenhuma delas. Por conseguinte, as hipóteses  $H_{2c}$  e  $H_{2d}$  não puderam ser ratificadas.

Finalmente, testando-se a relação entre a exaustão emocional e a satisfação do trabalhador, obtiveram-se um p-valor de 0,000 e um beta de -0,459. Tem-se então uma relação estatisticamente significativa e inversamente proporcional, o que permite afirmar que os trabalhadores que se sentem mais esgotados tendem a experimentar menor satisfação em suas atividades laborais. Nesse sentido, corroborou-se H<sub>3</sub>.

Analisando os resultados obtidos, conclui-se que, quando a organização adota mecanismos que permitem que os funcionários questionem e/ou apelem das decisões tomadas, o nível de satisfação no trabalho tende a ser maior, o que encontra respaldo em Chetty e Neeraja (2017), Djukic *et al.* (2017) e Zoghbi-Manrique-de-Lara e Ting-Ding (2017).

De forma complementar, quando a organização possui uma estrutura salarial lógica, que considera a complexidade dos diferentes cargos, e ainda recompensa seus funcionários com base na meritocracia, a satisfação que eles experimentam em suas atividades laborais tende a ampliar-se devido ao reconhecimento e valorização recebidos, o que é corroborado pelos achados de Firoozi, Kazemi e Sayadi (2017), Kuok (2017), Sia e Tan (2016), Flower *et al.* (2015) e López-Cabarcos, Pinho e Vázquez-Rodríguez (2015).

Ademais, também foi possível concluir que, quando o supervisor é transparente quanto às decisões que toma e afetam sua equipe e fornece feedback acerca do desempenho de seus subordinados, a satisfação dos indivíduos no trabalho tende a ser maior. Tal constatação vem ao encontro daquelas obtidas por Cho e Sai (2013) e Gilstrap e Collins (2012).

Em contrapartida, não foi possível ratificar, ao contrário do que se observa em Thurston Junior e McNall (2010) e Lamertz (2003), que a justiça no tratamento dispensado pelo supervisor a seus subordinados influencia a satisfação que estes experimentam em suas atividades laborais. Uma hipótese para explicar tal achado é que, ao contrário do que se verifica em relação às demais dimensões da justiça organizacional, a justiça interpessoal, que remete à franqueza, respeito e consideração da chefia, pode ser considerada pelos profissionais como um requisito mínimo na relação de trabalho e, portanto, quando presente, não amplia sua satisfação. Isso não significa, contudo, que a ausência de justiça interpessoal não afete a intenção dos indivíduos de permanecerem na organização ao longo do tempo.

Os resultados obtidos nas análises estatísticas também permitiram concluir que, quando a organização possui uma estrutura salarial lógica e o sistema de recompensas pauta-se na meritocracia, a exaustão emocional que os profissionais experimentam em seu trabalho



tende a ser menor, o que encontra respaldo nos achados de Aronsson *et al.* (2017), Brienza e Bococel (2017), Wang e Ma (2014), Frenkel, Li e Restubog (2012) e Cole *et al.* (2010).

Por outro lado, não foi possível confirmar a influência que a transparência, a franqueza, o respeito e a consideração do supervisor, assim como sua capacidade de fornecer *feedback* à equipe, exercem sobre o esgotamento emocional dos funcionários, o que contraria os resultados obtidos por Brienza e Bococel (2017) e Cole *et al.* (2010). Verifica-se, portanto, que, dentro da amostra pesquisada, são outros os fatores que estão contribuindo para a exaustão emocional dos profissionais.

Dentre os resultados encontrados, o mais discrepante em relação à literatura consultada (ARONSSON *et al.*, 2017; BRIENZA; BOCOCEL, 2017; SCHUH *et al.*, 2017; WANG; MA, 2014) foi que a adoção de mecanismos que permitem que os funcionários questionem e/ou apelem das decisões tomadas no âmbito da organização tende a ampliar (ao invés de reduzir) a exaustão emocional no trabalho.

Para compreender tal achado, analisaram-se as estatísticas descritivas relativas à base de dados da pesquisa. Com isso, foi possível verificar que as médias relacionadas à justiça distributiva foram baixas (próximas ou inferiores ao ponto médio da escala de sete pontos adotada), o que permite supor que, dentro da amostra pesquisada, mesmo que exista a possibilidade de questionar e/ou apelar das decisões nas organizações onde os respondentes trabalham, eles continuam insatisfeitos com a forma com que são recompensados, e essa dualidade (possibilidade de recorrer das decisões organizacionais, sem grandes impactos no resultado final auferido pelo profissional), tende a ampliar seu esgotamento emocional.

Por fim, concluiu-se, também com base nos resultados das análises estatísticas efetuadas, que a exaustão emocional do trabalhador tende a reduzir sua satisfação no trabalho, o que vem ao encontro dos achados de Cho *et al.* (2017), Lu e Gursoy (2016), Rathi e Lee (2016), Maier, Laumer e Eckhardt (2015) e Cho, Rutherford e Park (2013). Tal constatação pode ser compreendida com base no fato de que, quando esgotados emocionalmente, os profissionais tendem a experimentar menor bem-estar individual, o que afeta negativamente a sua satisfação laboral.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente, a competitividade das organizações está atrelada à forma como elas lidam com a informação e o conhecimento, o que, por sua vez, aumentou a importância das pessoas

no âmbito empresarial. Com isso, a atração e retenção de talentos, assim como o bem-estar dos trabalhadores, passaram a ser algumas das principais preocupações dos gestores.

Nesse contexto, acentuou-se a necessidade de se estudarem os diferentes antecedentes do contentamento e do esgotamento dos indivíduos no universo laboral, o que fez com que se definisse como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a justiça organizacional, a satisfação e a exaustão emocional do trabalhador.

A partir da análise dos dados coletados, foi possível confirmar que as dimensões processual, distributiva e informacional da justiça organizacional tendem a ampliar a satisfação do trabalhador. Ademais, concluiu-se que a justiça distributiva diminui a exaustão emocional do indivíduo em suas atividades laborais, a qual, por sua vez, reduz a satisfação experimentada por ele no trabalho.

Com base em tais resultados, é possível delimitar algumas diretrizes para que os gestores ampliem a satisfação e/ou reduzam o esgotamento emocional de seus funcionários, iniciando-se pela promoção da justiça distributiva no âmbito organizacional, o que pode ser feito por meio da implantação de um sistema de gestão meritocrático, no qual os aumentos salariais e promoções dos profissionais estão vinculados ao desempenho apresentado por eles. Para que isso ocorra, todavia, deve-se também estruturar um processo de avaliação de desempenho transparente.

De forma complementar, recomenda-se a promoção de maior justiça informacional nas organizações, o que depende da transparência dos indivíduos ocupantes de cargos de chefia. Assim, para que isso de fato ocorra, é importante que os líderes sejam orientados a manterem um canal de diálogo aberto com sua equipe, fornecendo *feedbacks* de forma recorrente a cada um de seus liderados.

Finalmente, para promover maior justiça processual no ambiente de trabalho, as organizações podem disponibilizar diferentes canais de comunicação com seus funcionários, além de definir procedimentos formais de revisão efetiva das decisões tomadas, para que as dúvidas e os questionamentos individuais possam ser sanados adequadamente.

Como contribuição da presente investigação para os gestores, destaca-se a identificação de alguns caminhos de ação capazes de ampliar a satisfação dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, reduzir o esgotamento emocional que eles experimentam em suas atividades laborais, trazendo uma série de benefícios para as organizações. Adicionalmente, assinala-se a contribuição deste estudo para a Ciência Administrativa, à medida que, no

contexto brasileiro, existe uma escassez significativa de pesquisas correlacionando cada uma das dimensões da justiça organizacional ao comportamento humano no trabalho.

Para finalizar, recomenda-se, para estudos futuros, que a dimensão interpessoal seja novamente testada como antecedente da exaustão emocional e da satisfação dos trabalhadores, à medida que não foi possível comprovar, na presente pesquisa, sua influência sobre essas duas dimensões do comportamento humano nas organizações. Ademais, sugere-se que sejam investigados contextos nos quais os profissionais se deparam com supervisores justos e, ao mesmo tempo, organizações injustas (e vice-versa), com o intuito de identificar como essa dualidade afeta a satisfação e o esgotamento emocional no trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARONSSON, G.; THEORELL, T.; GRAPE, T.; HAMMARSTRÖM, A.; HOGSTEDT, C.; MARTEINSDOTTIR, I.; SKOOQ, I.; TRÄSKMAN-BENDZ, L., HALL, C. A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. **BMC Public Health**, v. 17, n. 1, 2017.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

AYALA, Y.; PEIRÓ SILLA, J. M.; TORDERA, N.; LORENTE, L.; YEVES, J. Job satisfaction and innovative performance in young Spanish employees: testing new patterns in the happy-productive worker thesis— a discriminant study. **Journal of Happiness Studies**, v. 18, n. 5, p. 1377-1401, 2017.

BEN-AVI, N.; TOKER, S.; HELLER, D. “If stress is good for me, it's probably good for you too”: stress mindset and judgment of others' strain. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 74, p. 98-110, 2018.

BEUGRÉ, C. D. **Managing fairness in organizations**. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group, 1998.

BEUREN, I. M.; AMARO, H. D.; SILVA, P. Y. C. Percepção dos gestores em relação ao princípio da controlabilidade para o alcance da justiça organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 2, p. 378-405, 2015.

BEUREN, I. M.; KLEIN, L.; LARA, F. L.; ALMEIDA, L. B. Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 216-237, 2016.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 3, p. 53-72, 2012.

- BLIESE, P. D.; EDWARDS, J. R.; SONNENTAG, S. Stress and well-being at work: a century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 389-402, 2017.
- BRIENZA, J. P., BOBOCEL, D. R. Employee age alters the effects of justice on emotional exhaustion and organizational deviance. **Frontiers in Psychology**, v. 8, p. 1-15, 2017.
- BRITO, L. C.; SILVA, A. H.; LOPES, L. F. D.; MOURA, G. L. Abordagem biopsicossocial e síndrome de burnout: em busca da associação dos constructos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 408-424, 2016.
- BRITO, L. C.; SILVA, A. H.; MEDEIROS, F. S. B.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Análise de correspondência entre a abordagem biopsicossocial e organizacional da QVT com as dimensões da síndrome de burnout. **Gestão e Regionalidade**, v. 31, n. 93, p. 21-34, 2015.
- BROWNE, M. W.; CUDECK, R. **Alternative ways of assessing model fit**. Sage focus editions, v. 154, p. 136-136, 1993.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.
- CHETTY, K.; NEERAJA, B. A study on impact of organizational justice perception on job satisfaction: Indian software employees' perspective. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 15, n. 4, p. 387-399, 2017.
- CHO, I., PARK, H., DAHLGAARD-PARK, S. M. The impacts of organizational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an m&a context. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 28, n. 9-10, p. 989-1002, 2017.
- CHO, Y. I.; SAI, N. Does organizational justice matter in the federal workplace? **Review of Public Personnel Administration**, v. 33, n. 3, p. 227-251, 2013.
- CHO, Y. N.; RUTHERFORD, B. N.; FRIEND, S. B., HAMWI, G. A.; PARK, J. The role of emotions on frontline employee turnover intentions. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 25, n. 1, p. 57-68, 2017.
- CHO, Y. N.; RUTHERFORD, B. N.; PARK, J. Emotional labor's impact in a retail environment. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 11, p. 2338-2345, 2013.
- COHEN, S.; JANICKI-DEVERTS, D.; MILLER, G. E. Psychological stress and disease. **Journal of the American Medical Association**, v. 298, n. 14, p. 1685-1687, 2007.
- COLE, M. S.; BERNERTH, J. B.; WALTER, F.; HOLT, D. T. Organizational justice and individuals' withdrawal: unlocking the influence of emotional exhaustion. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 367-390, 2010.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O.; NG, KY. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 424-424, 2001.

- CORDES, C. L.; DOUGHERTY, T. W. A review and integration of research on job burnout. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 621-656, 1993.
- CORSO, K. B.; SANTOS, D. L.; FALLER, L. P. Síndrome de burnout nas organizações públicas de saúde e os valores organizacionais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 1, p. 88-107, 2012.
- CRANNY, C. J.; SMITH, P. C.; STONE, E. F. **Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance**. New York: Lexington Books, 1992.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. **The Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 34-48, 2007.
- DEL CORSO, J. M.; PETRASKI, S. J.; SILVA, W. V.; TAFFAREL, M. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. Especial, p. 49-57, 2014.
- DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.
- DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGACA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.
- DJUKIC, M.; JUN, J.; KOVNER, C.; BREWER, C.; FLECTHER, J. Determinants of job satisfaction for novice nurse managers employed in hospitals. **Health Care Management Review**, v. 42, n. 2, p. 172-183, 2017.
- EMANUEL, F.; MOLINO, M.; GHISLIERI, C.; TORTONE, A.; CORTESE, CG. From work-related stress evaluation to organizational wellbeing promotion: the case of an Italian pharmaceutical company. **La Medicina del Lavoro**, v. 107, n. 5, p. 364-377, 2016.
- FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-132, 2000.
- FIROOZI, M.; SAYADI, N.; KAZEMI, A. A study of the relationship between the components of organizational justice and the dimensions of job satisfaction of physical education teachers. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 25, n. 2, p. 541-551, 2017.
- FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010.
- FLOWER, R.; DEMIR, D.; MCWILLIAMS, J.; JOHNSON, D. Perceptions of fairness in the psychological contracts of allied health professionals. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 7, n. 2, p. 106-116, 2015.

FONSECA, D.; CONDE, M.Á.; GARCÍA-PEÑALVO, F.J. Improving the information society skills: Is knowledge accessible for all? **Universal Access in the Information Society**, v. 17, n. 2, p. 229-245, 2018.

FONSECA, L. M. C. M.; FERRO, R. L. A management trinity: employee satisfaction, customer satisfaction and economic performance. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 7, n. 1, p. 25-30, 2016.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FRENKEL, S. J.; Li, M.; RESTUBOG, S. L. D. Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: evidence from two manufacturing firms. **British Journal of Industrial Relations**, v. 50, n. 1, p. 121-147, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GILSTRAP, J. B.; COLLINS, B. J. The importance of being trustworthy: trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 19, n. 2, p. 152-163, 2012.

GOMES DE JESUS, R.; OKAZAKI ROWE, D. E. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 172-200, 2014.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros. **Avaliação Psicológica**, v. 10, n. 2, p. 117-127, 2011.

GOVENDER, L.; GROBLER, S. Job satisfaction and organisational commitment in a South African airline. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 6, n. 2, 2017.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

\_\_\_\_\_. The intellectual adolescence of organizational justice: you've come a long way, maybe. **Social Justice Research**, v. 6, n. 1, p. 135-148, 1993.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. R.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALBESLEBEN, J. R. B.; ZELLARS, K. Stress e a interface trabalho-família. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: stress social: enfrentamento e prevenção**. São Paulo: Atlas, 2011.

HUR, W. M.; KIM, B. S.; PARK, S. J. The relationship between coworker incivility, emotional exhaustion, and organizational outcomes: the mediating role of emotional exhaustion. **Journal of Human Factors in Manufacturing**, v. 25, n. 6, p. 701-712, 2015.

JENAIBI, B. A. Comparisons among diverse public organizations in the uae. **Management Science and Engineering**, v. 4, n. 3, p. 60-70, 2010.

KIM, S., PARK, S. Organizational justice as an outcome of diversity management for female employees: evidence from u.s. federal agencies. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 12, n. 49, p. 41-59, 2016.

KLENDAUER, R.; DELLER, J. Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 1, p. 29-45, 2009.

KUOK, A. C. H. Insights for management among non-gaming industries: employees' dissonance in a casino dominant economy. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 33, n. 1, p. 33-39, 2017.

LAMERTZ, K. The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 1, p. 19-37, 2002.

LEE, R.; ASHFORTH, B. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. **Journal of applied Psychology**, v. 81, n. 2, p. 123, 1996.

LI, H.; MA, Y.; WANG, Q. Research on the relationship between organizational justice and emotional exhaustion: the moderating effect of cwb. **WIT Transactions on Information and Communication Technologies**, v. 61, p. 1081-1090, 2014.

LIU, H. L.; LO, V. H. An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters. **Asian Journal of Communication**, v. 28, n. 2, p. 153-169, 2018.

LLANOS, R. M. Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. **Revista Médica de Chile**, v. 143, n. 8, p. 1028-1033, 2015.

LÓPEZ-CABARCOS, M. A.; MACHADO-LOPES-SAMPAIO-DE PINHO, A. I.; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, P. The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 56, n. 3, p. 258-272, 2015.

LU, A. C. C.; GURSOY, D. Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 40, n. 2, p. 210-235, 2016.

MACÊDO, F. F. C. R. R.; CARNEIRO, B. L. V. Percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho: estudo em uma rede de concessionárias localizada na região noroeste do Ceará. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 2, p. 293-326, 2014.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 433-453, 2011.

- MACIEL, C. O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 544-559, 2013.
- MAIER, C.; LAUMER, S.; ECKHARDT, A. Information technology as daily stressor: pinning down the causes of burnout. **Journal of Business Economics**, v. 85, n. 4, p. 349-387, 2015.
- MANISTITYA, M.; FONGSUWAN, W. Human resource management, job satisfaction and employee commitment affecting information technology staff turnover intention: a structural equation model. **Journal of Business Management**, v. 9, n. 1, p.157-172, 2015.
- MARCONI, MA.; LAKATOS, EM. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998.
- MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. Fundamentos da gestão estratégica de pessoas. In: MASCARENHAS, A. O. (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, p. 23-30, 2008.
- MASLACH, C. Entendendo o burnout In: Rossi AM, Perrewé PL, Sauter SL, organizadores. **stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, p. 41-55, 2005.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.
- MASLACH, C.; JACKSON, S.E, LEITER, M. P., SCHAUFELI, W. B., SCHWAB, R. L. **Maslach burnout inventory**. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press, 1986.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 397- 422, 2001.
- MATTA, F. K.; SCOTT, B. A.; COLQUITT, J. A.; KOOPMAN, J.; PASSANTINO, L. G. Is consistently unfair better than sporadically fair? an investigation of justice variability and stress. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 2, p. 743-770, 2017.
- MCNALL, L. A.; ROCH, S. G. A social exchange model of employee reactions to electronic performance monitoring. **Human Performance**, v. 22, n. 3, p. 204-224, 2009.
- MONTEIRO, A. C.; MOURÃO, L. Resilience and organizational justice as antecedents of professional development perception. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. 1, p. 111-121, 2016.
- MOON, K. K. Fairness at the organizational level: examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 2, p. 118-143, 2017.



OSHAGBEMI, T. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. **International Journal of Social Economics**, v. 30, n. 12, p. 1210-1231, 2003.

RATHI, N.; LEE, K. Emotional exhaustion and work attitudes: moderating effect of personality among frontline hospitality employees. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 15, n. 3, p. 231-251, 2016.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

RISSARDO, M. P.; GASPARINO, R. C. Exaustão emocional em enfermeiros de um hospital público. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 17, n. 1, p. 128-132, 2013.

ROHOLLAHI, A. A.; MOFKTAKHARI TABRISI, A.; ASADI, E. Investigating the relationships between organizational justice, organizational commitment and job burnout. **Journal of Military Medicine**, v. 17, n. 4, p. 273-281, 2016.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHUH, S. B.; ZHENG, M. X.; XIN, K. R.; FERNANDEZ, J. A. The interpersonal benefits of leader mindfulness: a serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 147, p. 1-19, 2017.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SHKOLER, O.; TZINER, A. The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 33, n. 2, p. 157-164, 2017.

SIA, L. A.; TAN, T. A. G. The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting. **DLSU Business & Economics Review**, v. 26, n. 1, p. 17-29, 2016.

SIENGTHAI, S.; PILA-NGARM, P. The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. evidence-based hrm: a global forum for empirical scholarship. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 4, n. 2, p. 162-180, 2017.

SILVA, A. K. A. D.; CORREIA, A. E. G. C.; LIMA, I. F. D. O conhecimento e as tecnologias na sociedade da informação. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 33, n. 1, p. 213-239, 2010.

STACCIARINI, T. S. G.; PACE, A. E. Análise fatorial confirmatória da escala: appraisal of self care agency scale - revised. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, 2017.

TAMAYO, M. R.; TROCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

\_\_\_\_\_. Construção e validação factorial da escala de Caracterização do Burnout (ECB). **Estudos de Psicologia**, v. 14, n. 3, p. 213-221, 2009.

TAMTA, V.; RAO, M. K. Linking emotional intelligence to knowledge sharing behavior: organizational justice and work engagement as mediators. **Global Business Review**, v. 18, n. 6, p. 1580 – 1596, 2017.

TARCAN, G. Y.; TARCAN, M.; TOP, M. An analysis of relationship between burnout and job satisfaction among emergency health professionals. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 28, n. 11-12, p. 1339-1356, 2017.

THURSTON JR, P. W.; MCNALL, L. Justice perceptions of performance appraisal practices. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 3, p. 201-228, 2010.

VESCO, D. G. D.; BEUREN, I. M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, 2016.

WALLAU, S. M. **Estresse laboral e síndrome de burnout: uma dualidade em estudo**. Feevale, 2003.


WEI, W.; GUO, M.; YE, L.; LIAO, G.; YANG, Z. Work-family conflict and safety participation of high-speed railway drivers: job satisfaction as a mediator. **Accident Analysis & Prevention**, v. 95, p. 97-103, 2016.

ZHANG, J.; LIU, X. Evaluation of network service model based on network convergence. **EURASIP Journal on Wireless Communications and Networking**, v. 1, p. 40, 2018.

ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P.; TING-DING, J. M. Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: the role of procedural justice. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 33, p. 51-61, 2017.

## DECLARAÇÃO

Certifico que o trabalho de conclusão de curso intitulado **“UM ESTUDO DA INFLUÊNCIA DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL SOBRE A SATISFAÇÃO E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DO TRABALHADOR”**, de autoria da aluna **Helen Miranda de Oliveira**, foi aprovado sem recomendações de alteração pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli

Orientador

Mariana, 18 de julho de 2018.