

---

# O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional

---

Douglas Filenga  
Mirlene Maria Matias Siqueira

## RESUMO

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

**Palavras-chave:** justiça, comprometimento organizacional, servidores públicos.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante a década de 1960, quando surgiram os primeiros estudos acerca de justiça no trabalho (ADAMS, 1964 e 1965; ADAMS e JACOBSEN, 1964), identificou-se que indivíduos em situações por eles consideradas injustas desenvolviam estratégias mentais ou comportamentais para modificar tal situação. Decorridos alguns anos, os estudiosos dessas situações passaram a analisar tal fenômeno no ambiente organizacional. Esse fato ocorreu no contexto internacional (DORSNTEIN, 1989; PILLAI, SCHRIESHEIM e WILLIAMS, 1999;

Recebido em 10/julho/2003  
Aprovado em 03/abril/2006

---

Douglas Filenga, Economista, Mestre em Administração (Gestão de Pessoas), é Professor da Universidade Metodista de São Paulo (CEP 09640-000 — São Bernardo do Campo/SP, Brasil).  
E-mail: douglas.filenga@metodista.br  
filenga@ig.com.br

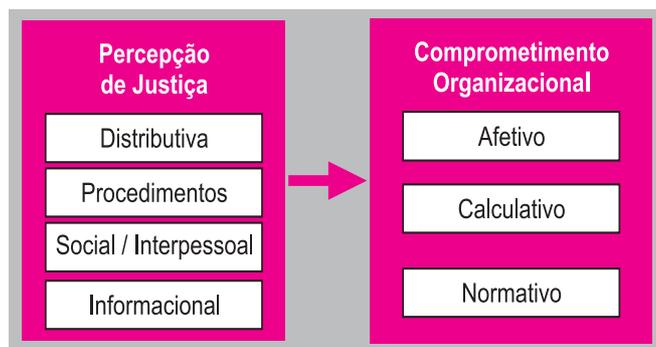
Endereço:  
Universidade Metodista de São Paulo  
Faculdade de Ciências Administrativas  
Rua do Sacramento, 230  
09640-000 — São Bernardo do Campo — SP

Mirlene Maria Matias Siqueira, Psicóloga, Doutora em Psicologia, Bolsista de Produtividade de Pesquisa do CNPq, é Professora do Mestrado em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo (CEP 09895-400 — São Bernardo do Campo/SP, Brasil).  
E-mail: mirlenesiqueira@uol.com.br

KONOVSKY, 2000; GOPINATH e BECKER, 2000; COLQUITT, *et al.*, 2001) e também no nacional (ASSMAR, 1985 e 1989; DELA COLETA e SIQUEIRA, 1986; PAZ, 1992; GOMIDE JR., 1999 e 2001).

Concomitantemente aos estudos sobre justiça no trabalho, a década de 1960 também foi o período que marcou o início dos estudos acerca do comportamento organizacional. Nesse contexto surgem, ao final da década de 1970 e principalmente nos anos 1980, estudos sobre o comprometimento organizacional como variável capaz de influenciar o alcance dos objetivos e metas organizacionais (PORTER *et al.*, 1974; REICHERS, 1985; WALTON, 1985).

As relações entre percepções de justiça no trabalho e comprometimento organizacional têm sido investigadas em diversos estudos (KONOVSKY e CROPANZANO, 1991; KORSGAARD, SCHWEIGER e SAPIENZA, 1995; GOMIDE JR., 1999; FERREIRA, 2001; REGO, 2002), revelando que a formatação de percepções individuais acerca de preceitos de justiça aplicados por organizações pode influenciar os compromissos de seus colaboradores. Com base nessas evidências científicas, neste estudo teve-se como objetivo analisar influências de percepções de justiça sobre comprometimento organizacional. Conforme esquematizado na figura a seguir, quatro vertentes de percepção de justiça foram posicionadas como variáveis antecedentes e três bases de comprometimento organizacional como conseqüentes. Na seqüência, será apresentada a revisão da literatura sobre o tema deste estudo.



**Modelo Hipotético de Relações entre Percepção de Justiça e Comprometimento Organizacional**

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Percepção de Justiça

#### 2.1.1. Justiça distributiva

A década de 1960 é o ponto de partida para o entendimento dos conceitos atuais sobre justiça distributiva, que trata percepções de justiça dos trabalhadores quanto às retribuições obtidas da organização em face de seus esforços. Já nas décadas seguintes, nota-se forte concentração das pesquisas experimentais.

Em língua portuguesa, por exemplo, novos trabalhos buscavam uma ampliação sobre a perspectiva da justiça distributiva no ambiente organizacional. Entre eles, destacam-se os estudos de Dela Coleta e Siqueira (1986) e Assmar (1985).

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

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

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

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

Dessa forma, estudiosos que se debruçaram sobre a análise da justiça distributiva, tanto em língua portuguesa (ASSMAR, 1985 e 1989; PAZ, 1992 e 1993; GOMIDE JR., 1999 e 2001; REGO, 2000; FERREIRA, 2001) quanto em língua estrangeira (KONOVSKY, 2000; WALSTER, BERSCHIED e WALSTER, 1976; GREENBERG, 1990; CROPANZANO e GREENBERG, 1997), têm demonstrado que essa é uma variável cognitiva que influencia significativamente as organizações, direta e indiretamente. Cabe, portanto, às organizações que pretendem aplicar estratégias de mudança organizacional, criar condições ambientais que permitam o desenvolvimento da justiça

distributiva, uma vez que ela pode afetar de modo significativo a consecução de suas metas.

### 2.1.2. Justiça de procedimentos

Foi na década de 1970, mais precisamente a partir de 1971, quando Rawls desenvolveu *Uma Teoria da Justiça*, que se iniciaram os estudos sobre justiça de procedimentos, a qual trata das percepções de justiça dos trabalhadores sobre os meios adotados pela organização quando é preciso definir o quanto cada empregado receberá por seu esforço no trabalho.

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

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

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

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

dimentos injustos, o empregado poderá desenvolver atitudes egoísticas mesmo quando da percepção de retribuições justas.

Konovsky (2000, p.492) afirma que a justiça de procedimentos está ligada à maneira como se processa a decisão e não à decisão propriamente dita. Para ele, a justiça de procedimentos diferencia-se da distributiva no sentido de que esta é relativa à justiça das decisões sobre o resultado alcançado, isto é, se o retorno obtido em função dos investimentos feitos é considerado pelo indivíduo como suficiente. Em outros termos, justiça de procedimentos engloba aspectos tanto cognitivos quanto afetivos. Na prática, a diferença pode ser entendida como aquela percepção que os funcionários possuem acerca de como são tratados e como eles gostariam de o ser. Isso é o que denota o aspecto da justiça dos procedimentos.

### 2.1.3. Justiça interacional

Estudos desenvolvidos na década de 1990 deram início a investigações sobre a justiça interacional, ou seja, o modo como um superior transmite, explica e justifica ao subordinado a aplicação da justiça (REGO, 2000). Essa dimensão de justiça ultrapassa a simples execução dos procedimentos e chega até as decisões tomadas em face dos resultados obtidos em virtude desses procedimentos. Rego também identificou que até aquele momento já se tinha como definida a classificação da justiça por meio do cruzamento de duas dimensões: o determinante focal (estrutural *versus* social) e a categoria de justiça (procedimental *versus* distributiva). Portanto, por esse método, o autor concluiu que quatro classes de justiça são daí resultantes, a saber: sistêmica, configuracional, informacional e interpessoal.

A partir daí a justiça interacional recebeu especial atenção, quando Rego (2000) questiona se essa vertente da justiça não deveria ampliar a classificação dos estudos que, até então, se baseavam apenas na justiça distributiva e na de procedimentos. Para esse autor, desde a década de 1990, ao descrever os modelos explicativos das relações entre justiça procedimental e distributiva, tornava-se necessário avaliar os efeitos conjugados ou cruzados de ambas. A esses efeitos ele chama de justiça interacional.

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

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

Em novo estudo sobre a justiça organizacional, Rego (2002) trata do papel das percepções de justiça em relação ao comprometimento afetivo dos trabalhadores. Para tanto, uti-

lizou uma amostra de 309 professores para avaliar como as cinco dimensões de justiça (distributiva das tarefas, distributiva das recompensas, procedimental, interpessoal e informacional) explicam o comprometimento afetivo desenvolvido por esses profissionais. De acordo com o estudo, os professores com maiores graus de percepção das justças interpessoal e procedimental são mais afetivamente comprometidos com a instituição. Por outro lado, as percepções de justiça interpessoal e de distribuição das tarefas reforçam ou atenuam os efeitos de outras dimensões.

Rego (2002), com base em estudos anteriores, concluiu que a justiça interacional poderia ser definida como aquela dimensão de justiça organizacional que demonstra a qualidade da interação dos subordinados com seus respectivos superiores. O autor exemplificou essa situação com a hipótese de um funcionário questionar se o seu supervisor o trata com dignidade e respeito e, ainda, se oferece justificativas a todos os envolvidos pelas decisões tomadas. Nesse caso, o funcionário, apesar de considerar a sanção e o processo aplicados como justos, apresentaria baixa percepção de justiça interacional por tê-la considerado como, por exemplo, inadequada, rude.

## 2.2. Comprometimento organizacional afetivo, normativo e calculativo

Segundo Siqueira (2001), a dimensão afetiva, ou compromisso afetivo com a organização, é composta por vários sentimentos e emoções, tais como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo que alguém poderia ter em relação à empresa na qual trabalha. Esse entendimento contribuiu para a ampliação do conceito abordado por Allen e Meyer (1990), em que essa base do comprometimento é identificada apenas por um desejo de permanecer na organização. Assim, o comprometimento afetivo é, entre as bases do comprometimento, o único composto por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados nos compromissos normativo e calculativo.

Tamayo *et al.* (2000), ao revisarem os estudos sobre comprometimento da década de 1980, alegam que o comprometimento afetivo envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização. Para os autores, esse construto não-cognitivo representa mais do que uma simples lealdade passiva a uma organização, podendo ser entendido, até mesmo, como uma das razões que levam os trabalhadores a agirem acima das expectativas neles depositadas.

Para Medeiros *et al.* (1999), há uma quarta dimensão estudada mais recentemente. Muito embora ela não seja considerada neste estudo, vale ressaltar o desenvolvimento de sua investigação e sua possibilidade de, após comprovação empírica, reformular as bases desenvolvidas na década de 1990 por Allen e Meyer (1990). Esse outro aspecto do comprometimento organizacional é conhecido como afiliativo. Apresentada

por Medeiros *et al.* (1999), essa abordagem está ligada a um componente de vínculo emocional, em que um indivíduo aceita influência dos demais porque quer estabelecer ou manter uma relação de satisfação com uma pessoa ou com um grupo.

Já os estudos acerca do comprometimento organizacional normativo, ou débito moral dos trabalhadores para com a organização, tiveram seu início, segundo Medeiros *et al.* (1999), na década de 1980 quando foi identificada a existência de tal componente a partir de trabalhos realizados por Meyer e Allen (1984). Wiener (1982) também já buscava entendimento sobre o enfoque normativo. Ele, porém, enfatizava que a aceitação dos valores e objetivos da organização era um fator determinante do comprometimento dos indivíduos. Dessa forma, alegava que esse comprometimento, chamado por ele de normativo-instrumental, era uma forma de controlar as ações das pessoas.

**Assim, o comprometimento afetivo é, entre as bases do comprometimento, o único composto por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados nos compromissos normativo e calculativo.**

Quando Wiener (1982) identificou o comprometimento organizacional como a dimensão que compreende a internalização das pressões organizacionais que visam orientar as ações dos indivíduos a irem ao encontro dos objetivos e metas propostas pela organização, levando-os a expressar comportamentos em conformidade com aquilo que consideram correto e moralmente aceitável, possibilitou a Siqueira (2002) analisar o esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho como confirmação para suas hipóteses. Em outras palavras, a autora concluiu que, quando o empregado reconhece as funções sociais na organização para a qual trabalha e por esse fato lhe atribui o papel de credora, passa a posicionar-se como devedor, sentindo-se, de certa forma, obrigado a lhe retribuir os favores prestados. Esse é, portanto, o esquema mental de reciprocidade entre empregado e organização empregadora que influencia a afetividade no trabalho, pois gera no empregado um débito considerado moral em relação a essa organização. Esse posicionamento de devedor por parte do trabalhador é considerado pelos pesquisadores como comprometimento organizacional normativo, pois está contido em uma esfera cognitiva capaz de associar suas obrigações e deveres morais com as metas da organização.

Contudo, vale ressaltar que os estudos de Wiener (1982) foram baseados em trabalhos da década de 1960, quando foram identificadas as intenções de comportamentos dos indivíduos por meio do Modelo de Intenções Comportamentais da Psicologia Social (AZJEN e FISHBEIN, 1980). Nessa época, os fatores atitudinais e normativos determinavam o comportamento a ser exibido pelos indivíduos. O enfoque normativo era, portanto, identificado como um vínculo resultante das pres-

sões normativas impostas pela organização. Já o enfoque atitudinal, diferentemente do normativo, foi considerado um vínculo conseqüente dos efeitos que seriam causados por essa mesma ação. Assim, o enfoque normativo é mais amplo no sentido que considera a organização e não as ações isoladas do próprio indivíduo.

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

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

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

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

### 3. MÉTODO

#### 3.1. Amostra

Para compor a amostra deste estudo, foram escolhidos ao acaso 838 servidores públicos municipais ativos, lotados em três secretarias: 529 da Secretaria de Educação, 182 da Secretaria de Saúde e 127 da Secretaria de Serviços Municipais. De acordo com os dados obtidos, 74% dos indivíduos que responderam ao questionário são do sexo feminino. A idade média é de 38,8 anos; 57,5% são casados; 26,4% possuem curso superior completo e 18,5% já concluíram cursos de pós-graduação. O tempo médio de trabalho nessa prefeitura é de 8,5 anos, sendo 8% da amostra com cargo de chefia e 78,6% trabalhando em regime estatutário.

#### 3.2. Instrumento de coleta de dados

Neste estudo, utilizou-se um questionário subdividido em duas partes. A primeira foi reservada para os dados pessoais e a segunda foi elaborada com as respectivas escalas do comprometimento [Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Siqueira (1995),  $\alpha = 0,93$ ; Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), Siqueira (1995),  $\alpha$  entre 0,71 a 0,78; Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), Siqueira (2001),  $\alpha = 0,86$ ] e as respectivas escalas de justiça [Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD), Siqueira *et al.* (1996),  $\alpha = 0,91$ ; Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP), Gomide Jr., Lima e Faria Neto (1996),  $\alpha = 0,77$ ; Escala de Percepção de Justiça Interacional Social ou Interpessoal (EPJIS), Rego (2002),  $\alpha = 0,88$ ; Escala de Percepção de Justiça Interacional Informacional (EPJII), Rego (2002),  $\alpha = 0,87$ ].

#### 3.3. Análise dos dados

Para proceder à análise dos dados, contou-se com um banco criado por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 11.0 para *Windows*.

O teste do modelo hipotético contido na figura apresentada na introdução deste artigo foi feito em duas etapas por análises de regressão múltipla. Na primeira etapa, foram calculados três modelos de regressão múltipla (*stepwise*) para cada uma das variáveis dependentes do modelo hipotético, representadas, respectivamente, pelos critérios comprometimento organizacional afetivo (COA), comprometimento organizacional calculativo (COC) e Comprometimento Organizacional Normativo (CON), tendo como variáveis independentes as quatro vertentes de percepção de justiça (distributiva, de procedimentos, social/interpessoal e informacional). Essas análises tiveram como objetivo a identificação da capacidade particular de cada vertente de justiça de impactar ( $R^2$  parciais) cada um dos três

estilos de comprometimento. Na segunda etapa, foram efetuadas análises de regressão múltipla (*enter*) para testar o modelo hipotético em três secretarias municipais. Nesse caso, as análises buscaram identificar se haveria diferenças entre as três secretarias quanto ao poder de impacto ( $R^2$  modelos) das quatro vertentes de justiça sobre os três estilos de comprometimento organizacional de seus respectivos colaboradores.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção foi organizada em três tópicos. No primeiro, apresentam-se as correlações entre as sete variáveis do modelo; no segundo, informam-se os resultados obtidos quando se analisou a influência de percepções de justiça sobre o comprometimento organizacional para a amostra total; e no terceiro, apresentam-se os resultados obtidos referentes ao teste do modelo para as três secretarias municipais.

##### 4.1. Correlações entre as variáveis do modelo

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

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

Nota-se que as mais fortes associações de comprometimento se encontram na variável distributiva de justiça, vindo a seguir a variável procedimental e, por fim, a interacional. Portanto, pode-se concluir, por essas indicações, que as percepções de justiça dos trabalhadores acerca das retribuições obtidas da organização em face dos seus esforços (justiça distributiva) é a variável que mais apresenta correlações com as três bases do comprometimento organizacional. Esse fato indica que os indivíduos que percebem justiça entre suas

contribuições e suas recompensas tendem a ser mais comprometidos com a organização.

##### 4.2. Teste do modelo para a amostra total

Nesta etapa, a análise foi realizada pelo método *stepwise* na amostra total. Três modelos foram testados com base nos escores médios de todas as perguntas de cada dimensão. Conforme previsto no Modelo Hipotético proposto, o primeiro modelo analisa o impacto das quatro vertentes de percepção de justiça sobre o comprometimento afetivo, o segundo sobre o calculativo e o terceiro sobre o normativo (tabela 2). Foi aplicado o método *stepwise* com vistas a identificar qual era a porcentagem de variância ( $R^2$  parcial) explicada particularmente por uma vertente de justiça. A hipótese a ser testada trata de diferenças nos valores dos coeficientes de regressão particulares ( $R^2$  parciais) de cada variável independente sobre uma dependente, considerando-se que quanto maior for esse valor, maior será o impacto que a variável independente exerce sobre a variável dependente. Ao mesmo tempo, seria possível identificar o impacto conjunto ( $R^2$  modelo) das quatro vertentes de justiça sobre um estilo particular de comprometimento.

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

O segundo modelo indica que 19,0% ( $R^2 = 0,190$ ;  $p < 0,001$ ) da variância de comprometimento organizacional normativo é explicada por apenas duas percepções de justiça. Conforme esses resultados, observa-se que 17,8% são explicados por justiça distributiva e 1,2% por justiça de procedimentos. Assim, entende-se que as crenças dos trabalhadores acerca de seu débito moral para com a organização sejam mais fortemente im-

Tabela 1

##### Correlação entre as Variáveis do Modelo (n=838)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1 Percepção de Justiça Distributiva	—						
2 Percepção de Justiça de Procedimentos	0,59	—					
3 Percepção de Justiça Interacional Social/Interpessoal	0,41	0,55	—				
4 Percepção de Justiça Interacional Informacional	0,38	0,55	0,84	—			
5 Comprometimento Organizacional Afetivo	0,57	0,58	0,43	0,44	—		
6 Comprometimento Organizacional Normativo	0,43	0,34	0,17	0,17	0,41	—	
7 Comprometimento Organizacional Calculativo	0,40	0,35	0,20	0,23	0,43	0,52	—

Nota:  $p < 0,01$ .

Tabela 2

## Três Modelos de Regressão Múltipla sobre Comprometimento Organizacional (n=838)

Modelos	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes	R <sup>2</sup> Parcial	R <sup>2</sup> Modelo
Modelo 1	JPM	Comprometimento organizacional afetivo	0,346*	0,426*
	JDM		0,068*	
	JIFM		0,012*	
Modelo 2	JDM	Comprometimento organizacional normativo	0,178*	0,190*
	JPM		0,012**	
Modelo 3	JDM	Comprometimento organizacional calculativo	0,155*	0,176**
	JPM		0,021*	

Notas: \* p<0,001; \*\* p<0,001;  
 JPM = Justiça de Procedimentos Média;  
 JDM = Justiça Distributiva Média;  
 JIFM = Justiça Informacional Média.

pactadas pela percepção de que os retornos ofertados pelo empregador aos esforços, responsabilidade, qualidade e empenho do trabalhador são vistos como justos.

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

Portanto, a partir da análise desses dados estatísticos, identifica-se que — embora a percepção de justiça seja, de modo geral, uma variável capaz de explicar o comprometimento organizacional dos indivíduos — as vertentes distributiva e de procedimentos são as mais prováveis dessa explicação, isto é, de interferir nos vínculos mantidos pelo trabalhador em relação à organização empregadora. Deve-se ressaltar que o vínculo afetivo com a organização é o estilo de comprometimento mais suscetível de sofrer influências de percepções de justiça, visto que o valor mais elevado entre os três modelos analisados (R<sup>2</sup> modelo) pertence à equação de regressão calculada para comprometimento afetivo.

#### 4.3. Teste do modelo para as três secretarias municipais

Nesta etapa, optou-se pelo método de regressão múltipla (*enter*) por satisfazer o questionamento pretendido,

isto é, analisar o modelo hipotético separadamente para as três secretarias municipais distintas. Justificam-se essas análises visto que as três secretarias municipais estão relacionadas a aspectos diferenciados da gestão municipal: enquanto uma se volta para educação, a outra insere-se no campo da saúde e a terceira funciona como um suporte generalizado de serviços. Por serem de naturezas distintas, as três secretarias contam, cada uma, com um contingente de funcionários especializados em suas áreas de atuação, o que, provavelmente, poderia contrabalançar os impactos das quatro vertentes de justiça sobre estilos de comprometimento. Assim, foram testados três modelos para cada secretaria. O primeiro analisa o impacto (R<sup>2</sup> modelo) das quatro vertentes de percepção de justiça sobre o comprometimento afetivo, o segundo sobre o calculativo e o terceiro sobre o normativo. A hipótese a ser testada trata de diferenças nos valores dos coeficientes de regressão (R<sup>2</sup> modelos), considerando-se que quanto maiores forem esses valores, maiores serão impactos que as variáveis independentes exercem sobre a variável dependente (tabela 3).

Para a Secretaria de Educação, o primeiro modelo explica 38,2% (R<sup>2</sup> = 0,382; p<0,001) da variância de comprometimento organizacional afetivo nutrido pelo trabalhador, demonstrando ser essa a variável que mais recebe impacto de percepções de justiça. O segundo modelo indica que 18,2% (R<sup>2</sup> = 0,182; p<0,001) da variância de comprometimento organizacional

Tabela 3

## Modelos de Regressão Múltipla sobre as Três Bases de Comprometimento para as Três Secretarias Municipais

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

Notas: p<0,001;  
 JIFM = Justiça Informacional Média;  
 JDM = Justiça Distributiva Média;  
 JPM = Justiça de Procedimentos Média;  
 JITM = Justiça Interacional Média.  
 CAM = Comprometimento Afetivo Médio;  
 CCM = Comprometimento Calculativo Médio;  
 CNM = Comprometimento Normativo Médio.

calculativo é explicada pelas quatro percepções de justiça, indicando que, embora não sendo tão expressiva como a afetiva, essa variável também recebe impacto de percepções de justiça. O terceiro modelo explica 19,2% ( $R^2 = 0,192$ ;  $p < 0,001$ ) da variância de comprometimento organizacional normativo do trabalhador, que também é relativamente impactado pelas percepções de justiça.

No caso da Secretaria de Saúde, nota-se que o primeiro modelo explica 39,2% ( $R^2 = 0,392$ ;  $p < 0,001$ ) da variância de comprometimento organizacional afetivo nutrido pelo trabalhador, sendo essa a variável que mais recebe impacto de percepções de justiça. O segundo modelo indica que 23,5% ( $R^2 = 0,235$ ;  $p < 0,001$ ) da variância de comprometimento organizacional calculativo são explicados pelas quatro percepções de justiça, indicando que, embora não sendo a variável mais expressiva, também apresenta forte impacto de percepções de justiça. O terceiro modelo explica 27,0% ( $R^2 = 0,270$ ;  $p < 0,001$ ) da variância de comprometimento organizacional normativo do trabalhador, também indicando tão forte impacto de percepções de justiça quanto para a variável calculativa do segundo modelo.

Quanto à Secretaria de Serviços Municipais, o primeiro modelo explica 48,4% ( $R^2 = 0,484$ ;  $p < 0,001$ ) da variância de comprometimento organizacional afetivo nutrido pelo trabalhador, indicando o maior impacto de percepções de justiça entre as três secretarias analisadas. O segundo modelo indica que 20,6% ( $R^2 = 0,206$ ;  $p < 0,001$ ) da variância de comprometimento organizacional calculativo são explicados pelas quatro percepções de justiça. Assim como visto anteriormente, mesmo não sendo a variável com maior impacto de percepções de justiça, também se apresenta de maneira significativa. O terceiro modelo explica 35,4% ( $R^2 = 0,354$ ;  $p < 0,001$ ) da variância de comprometimento organizacional normativo do trabalhador, ocorrendo a mesma situação vista no modelo anterior.

Analisando-se os valores providos pelos coeficientes de regressão ( $R^2$  modelos) nas três secretarias, pode-se afirmar que há maior intensidade de poder explicativo das percepções de justiça sobre a variável não-cognitiva do comprometimento, isto é, a afetiva. Essa consideração indica que o indivíduo, ao perceber a justiça, tende a tornar-se mais propenso a desenvolver sentimentos como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo em relação à organização empregadora, do que crenças de deveres para com ela (comprometimento normativo) ou crenças de que sua saída da organização pode resultar em perdas para ele próprio (comprometimento calculativo). Nota-se que os funcionários da secretaria de serviços municipais são os que tenderiam a ter maiores flutuações em seu comprometimento afetivo derivado de suas percepções de justiça. Como hipótese explicativa desses resultados encontrados, pode-se entender que as pessoas que ocupam postos de trabalho em secretarias nas quais o desenvolvimento de suas atividades é mais operacional do que intelectual tendem a ressentir-se mais afetivamente da percepção de justiça do que as pessoas

que atuam em secretarias cujo trabalho está voltado mais para o intelectual do que para o operacional.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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

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

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

Acredita-se que o setor público, assim como o privado, diante da importância que o comprometimento organizacional tem para as organizações, ao pretender obter maior produtividade efetiva de seus servidores, também deveria realizar investimentos em justiça no trabalho, principalmente ao se considerar a revisão da literatura específica feita neste estudo e os resultados da investigação aqui relatados. As técnicas e teorias administrativas encontradas na literatura têm-se mostrado cada vez mais abrangentes no sentido de que o sucesso das organizações está vinculado ao alcance dos objetivos não só organizacionais, mas também pessoais. Esse princípio básico

visa garantir equilíbrio nas relações existentes entre trabalhador e organização empregadora, com ganho para ambos os lados. Assim, o setor público parece demonstrar, por este estudo, que diversos gestores já têm sensibilização para a necessidade de modernizações dos modelos administrativos. Essas modernizações não se limitariam à inovação tecnológica, mas a uma nova concepção na maneira de administrar os órgãos públicos, tão fortemente tachados de lentos e ineficazes.

Enfim, neste estudo torna-se evidente que, a fim de aumentar o nível de comprometimento, principalmente o afetivo, os gestores precisam desenvolver formas para que as percepções das justças distributiva, de procedimentos e interacional

sejam mais claramente percebidas pelos trabalhadores como uma meta não só a ser alcançada, mas constantemente perseguida. Dessa maneira, acredita-se que serão obtidos, além da melhoria efetiva na área da justiça organizacional, ganhos significativos em termos de produtividade, tendo em vista os maiores vínculos afetivo e cognitivo entre empregado e organização empregadora. Essa característica de desenvolver a relação entre ambos torna-se ainda mais significativa quando se considera o fato de, cada vez mais, o potencial criativo e não meramente repetitivo, tanto individual como em equipe, ser fundamental para o sucesso de toda organização, seja pública, seja privada. ◆

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J.S. Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, Berkeley, US, v.3, n.1, p.9-16, 1964.
- \_\_\_\_\_. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965.
- ADAMS, J.S.; JACOBSEN, P.R. Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Albany, NY, v.69, n.1, p.19-25, 1964.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, London, GB, v.63, n.1, p.1-18, Jan. 1990.
- ASSMAR, E.M.L. *Estudos sobre justiça distributiva em situações de lucro e perda*. Relatório Técnico n.6. Rio de Janeiro: FGV, 1985.
- \_\_\_\_\_. Justiça distributiva: variáveis de personalidade e variáveis situacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v.5, n.1, p.99-110, jan./abr. 1989.
- AZJEN, I.; FISHBEIN, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WELSON, M.J., PORTER, C.O.L.H.; NG, K.Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, US, v.86, n.3, p.425-445, May/June 2001.
- CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling, through the maze. In: COOPER, C.L.; ROBERTSON, I.T. (Ed.). *International review of industrial and organization psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997. v.12, p.317-372.
- DELA COLETA J.A.; SIQUEIRA, M.M.M. Situações de iniquidade no trabalho: preferência por soluções cognitivas e comportamentais. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, v.38, n.3, p.1-19, set./dez. 1986.
- DORSNTEIN, M. The fairness judgements of received pay and their determinants. *Journal of Occupational Psychology*, London, GB, v.62, n.4, p.287-299, Dec. 1989.
- FERREIRA, M.L.B. *Modelo psicossocial para intenção de rotatividade: um estudo comparativo entre trabalhadores dos setores metalúrgicos e eletroeletrônico de São Paulo*. 2001. Dissertação (Mestrado) — Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil.
- GOMIDE JR., S. *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho*. 1999. Tese (Doutorado) — Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- \_\_\_\_\_. Justiça nas organizações. In: SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA, A.F. (Org.). *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo/SP: Editora Metodista, 2001. p.105-162.
- GOMIDE JR., S.; LIMA, D.M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 26., 1996, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto/SP: Universidade de São Paulo, 1996.
- GOPINATH, C.; BECKER, T.E. Communication, procedural justice and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, Stillwater, Okla., US, v.26, n.1, p.63-83, Feb. 2000.
- GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, Stillwater, Okla., US, v.16, n.2, p.399-432, June 1990.

- GREENBERG, J. Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of thief reactions to underpayment inequity. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, Oxford, UK, v.54, n.1, p.81-103, 1993.
- KONOVSKY, M.A. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, Stillwater, Okla., US, v.26, n.3, p.489-511, Oct. 2000.
- KONOVSKY, M.A.; CROPANZANO, R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, US, v.76, n.5, p.698-707, Sept./Oct. 1991.
- KORSGAARD, M.A.; SCHWEIGER, D.M.; SAPIENZA, H.J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, Champaign, Ill., US, v.38, n.1, p.60-84, Feb. 1995.
- MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Washington, v.108, n.2, p.171-194, Sept.1990.
- MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T.; SALES, I.O.; OLIVEIRA, D.L.F.; MONTEIRO, T.C.C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu, Paraná. *Anais...* Foz do Iguaçu/PR: ANPAD, 1999.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, US, v.69, n.3, p.372-376, May/June 1984.
- PAZ, M.G.T. *Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal*. 1992. Tese (Doutorado) — Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- \_\_\_\_\_. Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23., 1993, Ribeirão Preto, São Paulo. *Anais...* Ribeirão Preto/SP: Universidade de São Paulo, 1993.
- PEREIRA, L.Z.; OLIVEIRA, R.C.M. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis, Santa Catarina. *Anais...* Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.
- PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C.A.; WILLIAMS, E.S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. *Journal of Management*, Stillwater, Okla., US, v.25, n.6, p.897-933, Dec. 1999. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em: maio 2002.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MONDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, US, v.59, n.5, p.603-609, Sept./Oct. 1974.
- RAWLS, J. *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971. p.85-86.
- REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (Org.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. 528p.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, Paraná, v.6, n.2, p.209-241, maio/ago. 2002.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da Justiça. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, Bahia. *Anais...* Salvador/BA: ANPAD, 2002.
- REICHERS, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, Mississippi, Miss., US, v.10, n.3, p.465-476, 1985.
- SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 1995. Tese (Doutorado) — Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- \_\_\_\_\_. Comportamentos de cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA, A.F. (Org.). *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo/SP: Editora Metodista, 2001. p.15-102.
- \_\_\_\_\_. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, Bahia. *Anais...* Salvador/BA: ANPAD, 2002.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr., S.; MARQUES, T.M.; MOURA, O.I. Análise de um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 26., 1996, São Paulo.

Anais... São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1996.

TAMAYO, A.; SOUZA, M.G.S.; VILAR, L.S.; ALBERNAZ, J.V.; RAMOS, J.L.; FERREIRA, N.P. Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis, Santa Catarina. *Anais...* Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.

WALTON, R.E. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, Boston, Mass., US, v.63, n.2, p.77-84, Feb. 1985.

WALSTER, E.; BERSCHIED, E.; WALSTER, G.W. New directions in equity research. In: BERKOWITZ, L.; WALSTER, E. (Ed.). *Experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1976. v.9.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, Mississippi, Miss., US, v.7, n. 3, p.418-428, July 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports*, Missoula, Mont., US, v.67, n.1, p.295-306, 1990.

### The impact of fairness perceptions related to three bases of organizational commitment

Fairness and commitment are basic phenomena in the organizational environment. Fairness in the work can be understood in two classic sources, distributive and procedural, and emergent, also called an interactional one. Organizational Commitment can be studied under three bases, that is, affective, normative and calculative. In the present study, it was had as objective to test a theoretical model where if it analyzes the impact of fairness perception on organizational commitment. For in such a way, municipal workers, being 529 of Secretariat of Education, 182 of Health Secretariat, and 127 of Secretariat of Municipal Services, located in São Paulo metropolitan region, were counted on the participation of 838 public workers. In the model test, realized by a multiple regression analysis, it was evidenced that a significant parcel of affective commitment variance, calculative and normative, it could be explained by fairness perceptions. From these results, it could be concluded that fairness perception is an important antecedent of organizational commitment. Therefore, cognitions on fairness represent a social psychology component able to influence the link styles the individual keeps with organization in which he works.

**Uniterms:** fairness perception, organizational commitment, public workers.

### El impacto de percepciones de justicia relacionadas con tres bases de comprometimiento organizacional

Justicia y comprometimiento son fenómenos fundamentales en el ambiente organizacional. La justicia en el trabajo puede ser comprendida en dos vertientes clásicas, distributiva y procedimental, y una emergente denominada interaccional. Se puede estudiar el comprometimiento organizacional de acuerdo con tres bases: afectiva, normativa y calculativa. En el presente estudio, se tuvo como objetivo probar un modelo teórico en que se analiza el impacto de la percepción de justicia sobre el comprometimiento organizacional. Para ello, se contó con la participación de 838 empleados públicos municipales activos: 529 de la Secretaria de la Educación, 182 de la Secretaria de la Salud y 127 de la Secretaria de Servicios Municipales de una alcaldía de la región del ABC Paulista. En el *test* de modelo efectuado por análisis de regresión múltiple, se comprobó que parte significativa de la variancia de comprometimiento afectivo, calculativo y normativo se podía explicar por percepciones de justicia. A partir de tales resultados, se pudo concluir que percepción de justicia es un importante antecedente de comprometimiento organizacional. Por lo tanto, cogniciones sobre justicia representan un componente psicosocial capaz de influenciar los vínculos que el individuo mantiene con la organización en que trabaja.

**Palabras clave:** justicia, comprometimiento organizacional, empleados públicos.