

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Qualidade de vida organizacional: O impacto das configurações de poder
e o papel mediador da justiça organizacional**

Patrícia Emanuele da Cruz Dias Ribeiro

Brasília – DF

2012

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Cultura, Organizações e Bem-estar

**Qualidade de vida organizacional: O impacto das configurações de poder
e o papel mediador da justiça organizacional**

Patrícia Emanuele da Cruz Dias Ribeiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria das Graças Torres da Paz

Brasília – DF, fevereiro de 2012

Qualidade de vida organizacional: O impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional

Dissertação aprovada em 13 de fevereiro de 2012 pela seguinte banca examinadora:

Maria das Graças Torres da Paz (Doutora)

Presidente da Banca – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Mário César Ferreira (Doutor)

Examinador – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Sinésio Gomide Júnior (Doutor)

Examinador – Departamento de Psicologia – Universidade Federal de Uberlândia

Marina Campos Dessen (Doutora)

Suplente – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – Universidade de Brasília

*O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.*

Guimarães Rosa

Agradecimentos

Durante a realização do meu curso de mestrado muitas pessoas contribuíram significativamente, tanto para a efetiva realização de meus trabalhos, quanto para colorir ainda mais a minha vida.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, Maria Emília e José Wenilton, pelo apoio incondicional e por comemorarem comigo cada pequena conquista nessa jornada. Sou imensamente grata pela educação e formação que me deram, pelo amor que cresce a cada dia, pela paciência, compreensão e conforto nos momentos de angústias e incertezas e, principalmente, pela confiança que depositam em mim. Sinto-me honrada em ser sua filha!

À Sarah Jaqueline, minha irmã, amiga, cúmplice e parceira, pelas conversas, pelos momentos, pelas comemorações e por sempre me ensinar um significado a mais para nossa relação. Por sempre me ouvir (mesmo dormindo), participar e ajudar em minhas decisões, mostrar caminhos diferentes quando eu não conseguia enxergar. Agradeço também pela ajuda na coleta de dados desta pesquisa. O que seria de mim sem você?!

À Graça, por ter me apresentado o universo da pesquisa, ter insistido para que eu fizesse o mestrado e ter acreditado em mim antes que eu mesma acreditasse. As palavras não alcançam minha gratidão por sua amizade, seu carinho e cuidado ao longo dos últimos seis anos. Não me canso de repetir que foi amor à primeira vista! Partilhamos momentos de alegrias e tristezas, conversamos, rimos e choramos, nos tornamos cúmplices. Aprendi que o chão pode faltar, mas eu continuarei aqui e terei que seguir em frente. Obrigada por me ajudar a crescer como pessoa, mulher e pesquisadora.

Ao meu namorado Fabio, pelo apoio até o último segundo desse mestrado, pela admiração transparente em seus olhos, pelo incentivo constante e, principalmente, pelo amor sincero. Obrigada por me ajudar com a estatística, por me acalmar quando estava angustiada, por me fazer crescer e crescer junto comigo sempre.

Aos meus familiares pelas energias positivas. Mesmo alguns que, devido à distância, talvez nem saibam dessa minha conquista, obrigada por existirem! Quero agradecer especialmente à Carolina Élide e ao Renato pela ajuda na coleta de dados desta pesquisa (não basta ser família, tem que participar!) e ao Guilherme, pela convivência que foi transformando o primo em irmão.

À Julieta, minha grande amiga/irmã que está sempre presente quando preciso e nos momentos mais importantes da minha vida. Obrigada pelas conversas, pelo apoio, pela admiração recíproca, por acreditar em mim!

Aos colegas da UnB agradeço cada momento de troca e convivência que tivemos, em especial à Pricila, pela parceria nas atividades que desenvolvemos ao longo desse tempo e pela ajuda na coleta de dados desta pesquisa; à Sandra Brant, pelo interesse sincero, pela parceria em disciplinas, por me ajudar a entender estatística e por atender meus pedidos de socorro com esta pesquisa; a todos com quem tive a felicidade de dividir esses dois anos, obrigada!

À Fabiana Damásio, pela amizade sincera, cumplicidade e parceria nesses dois anos de mestrado. Obrigada por me mostrar formas mais simples de lidar com as adversidades que surgem a cada dia, e por me fazer lembrar sempre que a vida é colorida! Foram muitos momentos intensos e sou grata pelas nossas conversas, parcerias em trabalhos acadêmicos e, principalmente, pela dimensão paralela que criamos para equilibrar a tensão do mundo acadêmico com a alegria de viver cada momento.

Aos amigos que fiz nesse percurso, Leo, Amália, Lobão e Clarinha, por me apoiarem e vibrarem comigo a cada conquista (Leo, o que teria sido de mim sem as tardes de sono precioso ao som de Modern Warfare?!?). Também agradeço à Cris Faiad, pelo carinho e pelas conversas que me ajudaram a traçar o meu caminho.

Aos professores do PSTO, especialmente:

- Elaine Neiva, pela acolhida quando precisei (extensivo ao grupo de pesquisa Inovare, do qual participei por um semestre) e orientação nas análises de dados;
- Juliana Porto, pelo apoio quando caí de paraquedas na UnB e reconheci o desafio que havia à minha frente;
- Bartholomeu Tróccoli, por me proporcionar entusiasmo com a Psicologia Social Evolucionista, pelas orientações em estatística durante todo o mestrado e pelos momentos de descontração que também fazem parte da vida acadêmica;
- Jairo Borges-Andrade, Hartmut Günther, Gardênia Abbad, Pasquali, Ronaldo Pilati e Fabio Iglesias, pelas orientações e pelos ensinamentos que me permitiram crescer tanto como pessoa quanto como profissional;
- Katia Puente-Palacios, pelas considerações sobre meu projeto de pesquisa, pelo carinho e pela convivência agradável e leve na Universidade; e
- Jacob Laros, pelas orientações quando estava perdida com minhas análises estatísticas, pela descontração com que sempre me recebeu em sua sala, fosse para tratar de assuntos

acadêmicos ou apenas dar um bom dia/boa tarde, e também pelo carinho na comemoração de minhas vitórias.

À Claudia Pato, pela parceria de trabalho e pelo carinho. Espero ter a felicidade de trabalharmos juntas durante o doutorado!

Aos membros da banca examinadora: Sinésio Gomide Júnior, Mário César Ferreira e Marina Campos Dessen, pelas contribuições valiosas na finalização deste trabalho.

A todos os funcionários da UnB que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse mestrado. Especialmente aos funcionários do Instituto de Psicologia, Sônia, Thaísa e Marcos, pela atenção e presteza sempre que precisei e pelo carinho a cada vitória minha conquistada na UnB.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por financiar meus estudos ao longo desses dois anos.

Aos professores e funcionários da Pós-graduação em Psicologia da Universidade Católica de Brasília, onde iniciei o mestrado. Obrigada pelos ensinamentos em disciplinas, pela atenção e o carinho durante os seis meses que convivemos e pelos votos de sucesso quando de lá saí para ingressar na UnB. Também agradeço aos colegas da UCB, pela convivência leve e agradável que tivemos.

Por fim, mas com grande importância nesse processo, agradeço aos gestores e funcionários das agências que participaram desta pesquisa. Certamente vocês foram peças-chave para a conclusão do meu curso. Obrigada por acreditarem no meu trabalho!

Ribeiro, Patrícia Emanuele da Cruz Dias. *Qualidade de vida organizacional: O impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2012, 90 páginas.

Resumo

As organizações oferecem aos seus membros diferentes atividades de qualidade de vida no trabalho (QVT) que podem ser bastante limitadas em atingir suas metas. A utilização de estratégias assistencialistas e superficiais se deve, em parte, à confusão conceitual do fenômeno. Nessa dissertação propõe-se um novo termo, qualidade de vida organizacional (QVO), no sentido de enfatizar a responsabilidade da gestão em promover qualidade de vida no contexto organizacional a todos os seus membros. Entende-se que a QVO depende de muitas variáveis inerentes ao mundo do trabalho, incluindo percepções sobre as relações de poder estabelecidas nesse contexto, bem como as percepções de justiça organizacional. Objetivou-se nessa pesquisa investigar as relações entre configurações de poder, justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) e QVO em um banco público e outro privado. Investigou-se principalmente o papel mediador da justiça. Os principais resultados revelaram que a configuração que melhor caracteriza o banco público é a missionária e o banco privado, a sistema autônomo. Constatou-se que a justiça atua como variável mediadora na relação entre essas configurações e a QVO, e que o tipo de organização (público ou privado) impacta na QVO, sendo esta relação mediada pela justiça distributiva. Tais resultados foram analisados sob o enfoque de perfil cultural das organizações e discutidos à luz da literatura revisada. As implicações deste estudo, bem como suas limitações são apontadas e uma agenda de pesquisa é apresentada.

Palavras-chave: Qualidade de vida organizacional, QVT, configurações de poder, justiça organizacional, bancários.

Ribeiro, Patrícia Emanuele da Cruz Dias. *Quality of organizational life: The impact of power configurations and the mediating role of organizational justice*. Master's thesis submitted to the Institute of Psychology, University of Brasília, Brasília, 2012, 90 pages.

Abstract

Organizations offer to its members different quality of work life (QWL) activities that can be very limited and ineffective. The assistentialist and superficial nature of strategies are due, in part, to misconceptions about the phenomenon. In this thesis a new term is proposed, quality of organizational life (QOL), as to emphasize managers responsibilities in promoting quality of life to all members of an organization. QOL depends on several work related variables, including perception of power and organizational justice. The relations between power configurations, organizational justice (distributive, procedural, and interactional) and QOL were investigated among members of a private and a public bank, specially the mediating role of justice. Results showed that the public bank has a missionary configuration of power, while the private bank is autonomous. Regressions revealed that justice is a mediator between these configurations and QOL and that the type of organization (public or private) impacts QOL as mediated by distributive justice. Interpretation of these results considered the cultural profile of organizations and the reviewed literature. Practical implications and limitations are discussed, and a research agenda is presented.

Key-words: Quality of organizational life, QWL, power configurations, organizational justice, bank employee.

Sumário

Resumo	ii
Abstract.....	iii
Sumário.....	iv
Lista de Tabelas	vi
Lista de Figuras	vii
Introdução.....	1
Qualidade de vida organizacional.....	3
Qualidade de vida no trabalho	4
Pesquisas empíricas sobre QVT	12
Qualidade de Vida Organizacional: Uma nova proposta	15
Justiça organizacional.....	18
Pesquisas empíricas sobre justiça organizacional	24
Configurações de poder organizacional	30
Pesquisas empíricas sobre poder organizacional.....	40
Justificativa e relevância do estudo	44
Objetivos e proposição do modelo de pesquisa.....	45
Método.....	46
Participantes.....	46
Instrumentos	48
Procedimentos de coleta de dados	49
Procedimentos de análise de dados	50
Resultados.....	52
Percepções dos trabalhadores	52
Indicadores de configurações de poder	53
Indicadores de Justiça Organizacional	54
Indicadores de QVO	55
Teste de Mediação	57
Análises de regressão múltipla linear padrão	57
Análises de regressão múltipla hierárquica	61
Discussão	65
Considerações Finais	71
Referências	74

ANEXOS	86
ANEXO I - Questionário aplicado	86
ANEXO II - Itens da escala de QVO correspondentes aos fatores do modelo de QVO.	90

Lista de Tabelas

Tabela 1 <i>Relação entre os critérios de QVT de Walton e os itens da escala de QVO.....</i>	17
Tabela 2 <i>Características dos participantes.....</i>	47
Tabela 3 <i>Médias, desvios padrão (DP) e coeficientes de variação (CV) dos indicadores de configurações de poder na Escala de Poder Organizacional.....</i>	53
Tabela 4 <i>Médias, desvios padrão (DP) e coeficientes de variação (CV) dos indicadores de justiça organizacional.</i>	54
Tabela 5 <i>Médias, desvios padrão (DP) e coeficientes de variação (CV) dos indicadores de qualidade de vida organizacional (QVO).</i>	55
Tabela 6 <i>Regressão linear padrão das dimensões de justiça organizacional com as dimensões de qualidade de vida organizacional (QVO).</i>	58
Tabela 7 <i>Regressão linear das configurações de poder (missionária e sistema autônomo) com qualidade de vida organizacional (QVO) e justiça organizacional.</i>	59
Tabela 8 <i>Regressão linear das variáveis demográficas com qualidade de vida organizacional (QVO) e justiça organizacional.</i>	60
Tabela 9 <i>Mediação da justiça distributiva na relação das configurações de poder (missionária e sistema autônomo) com qualidade de vida organizacional (QVO).</i>	62
Tabela 10 <i>Análise de variância de médias dos tipos de organização</i>	63
Tabela 11 <i>Mediação da justiça interacional na relação das configurações de poder (missionária e sistema autônomo) com qualidade de vida organizacional (QVO).</i>	63
Tabela 12 <i>Relações de mediação da justiça processual na relação das configurações de poder (missionária e sistema autônomo) com qualidade de vida organizacional (QVO). .</i>	64

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de pesquisa proposto.....	46
Figura 2. Modelo de pesquisa após a identificação das características organizacionais mais marcantes.....	56
Figura 3. Modelo de mediação após resultados das regressões múltiplas lineares padrão.	61

Introdução

A qualidade de vida tem sido foco de atenção em muitos contextos, relacionando-se diretamente com a satisfação de necessidades e interesses para uma vida saudável e plena. O contexto de trabalho impacta a saúde do indivíduo de uma forma geral, que influencia não apenas sua atividade laboral, como também as outras esferas de sua vida. Compreendendo que saúde não é apenas ausência de doença, mas um estado geral de bem-estar físico, psíquico e social (Organização Mundial de Saúde - OMS), as organizações têm apresentado um movimento crescente na busca pela qualidade de vida no trabalho (QVT).

O trabalho é concebido como parte da vida das pessoas, que muitas vezes se definem pelo trabalho que realizam. As transformações ocorridas ao longo da história da humanidade provocaram a separação da identidade do indivíduo com o seu trabalho, levando à distinção entre vida pessoal e vida profissional. Estudos sobre essa relação indivíduo-trabalho começaram a ser realizados principalmente em uma perspectiva de saúde-doença, mas desde a década de 1990 o movimento da Psicologia Positiva vem se fortalecendo. Essa abordagem se preocupa com o desenvolvimento do potencial humano, enfatizando a saúde e a felicidade dos indivíduos (Seligman, & Csikszentmihalyi, 2000) e tem sido adotada em diversos estudos organizacionais.

As organizações, enquanto fenômenos culturais, podem ser compreendidas pelos processos que produzem sistemas de significados comuns entre seus membros, que se envolvem de tal forma que acabam por permitir que preocupações e interesses inerentes ao trabalho invadam sua vida privada (Limongi-França, 2009). Essa fusão, no entanto, é fruto não apenas da permissividade dos trabalhadores, mas das exigências organizacionais que estão cada vez maiores. A busca por melhor produtividade, maiores lucros e menos custos financeiros nesse processo tem aumentado o custo pessoal no trabalho e, como consequência, a insatisfação dos indivíduos com sua vida laboral.

A qualidade da experiência humana no local de trabalho está diretamente relacionada às relações sociais estabelecidas nesse contexto. Essas relações influenciam fortemente as emoções, cognições e comportamentos dos indivíduos, sendo necessário considerar o contexto cultural em que ocorrem. Entende-se que a cultura organizacional é uma espécie de extensão da cultura social na qual as organizações estão inseridas, ou das quais são provenientes. A cultura organizacional é, portanto, um fenômeno de grande complexidade, o que sugere variabilidade conceitual e dificuldade de representação adequada de seus numerosos componentes e da relação entre eles.

Paz e Tamayo (2004) definem cultura organizacional como formas de sentir, pensar e agir que são compartilhadas nas organizações, propondo um modelo de perfil cultural das organizações que interrelaciona o contexto organizacional e o indivíduo, sendo abordada em três níveis:

- Núcleo da cultura: direciona e orienta a vida na organização, sendo representado por valores organizacionais, configurações de poder, estilos de funcionamento organizacional e princípios de justiça;
- Práticas culturais: caracterizam as práticas de gestão adotadas e retratam como a organização vive seu cotidiano. São representadas por procedimentos de justiça, jogos políticos, mitos e ritos; e
- Produtos da cultura: envolvem resultados alcançados, metas atingidas, produtos concretos concluídos, bem-estar e qualidade de vida, dentre outros.

Entende-se que cada organização possui características próprias, com dinâmicas de funcionamento distintas. Considerando que os componentes de cada nível, bem como os níveis em si, impactam na dinâmica organizacional, a presente pesquisa aborda as relações entre configurações de poder, justiça organizacional e qualidade de vida organizacional. A seguir, são apresentadas as teorias referentes a estes construtos e, na sequência, apresenta-

se a justificativa para realização desta pesquisa, os objetivos e o modelo de investigação proposto.

Qualidade de vida organizacional

Desde o seu surgimento, na década de 1950, o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido utilizado indiscriminadamente, como uma espécie de fórmula mágica de aumento da produtividade e dos lucros organizacionais. Os componentes dessa fórmula geralmente são atividades anti estresse, adotados por muitas organizações com o objetivo de melhorar a QVT de seus funcionários. Mas o que se observa é que, ainda que as organizações se preocupem efetivamente com a saúde de seus membros, as ações realizadas como práticas de QVT não parecem ser eficazes. Os programas de qualidade de vida no trabalho (PQVTs) implementados não conseguem cumprir seu papel de melhorar a QVT, com práticas que, em muitos casos, objetivam melhorar a disposição do indivíduo para o trabalho, aumentando sua produtividade.

Observa-se, assim, que os PQVTs têm sido compreendidos e utilizados de forma equivocada por uma grande parcela das organizações, devido a interpretações equivocadas da literatura ou simplesmente pela implementação de atividades de promoção da QVT sem suporte conceitual (Ferreira, 2011). A QVT deve envolver muito mais do que o aumento da disposição, da produtividade dos trabalhadores e de ações superficiais de emergência. PQVTs devem ser implementados de forma a efetivamente melhorar a qualidade de vida no ambiente laboral. Para isso é importante que se tenha clareza quanto ao fenômeno. Quais são os critérios que definem a QVT? Como ela pode ser mensurada nos diferentes contextos laborais? Sua promoção é responsabilidade de quem? A quem ela deve atender? Afinal, como surgiu a preocupação com a qualidade de vida no ambiente laboral? As

seções seguintes são baseadas nessas questões, adotando-se, sempre que apropriado, um critério cronológico de apresentação.

Qualidade de vida no trabalho

A Revolução Industrial, ocorrida em meados do século XVIII, assim como a sistematização dos métodos de produção, no século XIX, levaram ao estudo científico das condições de trabalho, de sua influência na produtividade e na disposição dos trabalhadores (Sant'Anna, Kilimnik, & Moraes, 2011). O século XX foi marcado por muitas transformações na relação indivíduo-trabalho, que suscitaram um maior interesse de pesquisadores nessa área. Dessa forma, alguns períodos foram bem importantes para embasar e, ao longo do tempo, transformar os estudos na área.

Uma das grandes referências para os primeiros estudos sobre a relação entre o indivíduo e o trabalho foi o taylorismo, com a fragmentação da produção de trabalho (Limongi-França, 2009). Essa nova concepção do trabalho provocou grandes mudanças nas relações interpessoais no contexto laboral e no próprio significado do trabalho. Na década de 1920, Elton Mayo iniciou o movimento das relações humanas, e desenvolve experimentos em Hawthorn, nos Estados Unidos, sobre os efeitos da fadiga e da monotonia no desempenho dos trabalhadores, levantando questões relativas à saúde física e psicológica dos trabalhadores (Dessen, 2010; Limongi-França).

O termo “qualidade de vida no trabalho” (QVT) surgiu na literatura somente na década de 1950, com os primeiros estudos sobre a relação entre indivíduo, trabalho e organização (Macedo, Menezes, Mariotto, Carneiro, Cabral, & Martins, 2004). Segundo Sant'Anna et al. (2011), Eric Trist foi o pioneiro na adoção desse modelo macro, originando uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho. Seus estudos de maior destaque são os que, junto a colaboradores, investigaram aspectos sociopsicológicos

em minas de carvão inglesas, assim como uma pesquisa com uma indústria têxtil da Índia que revelou a eficiência de grupos autônomos de trabalho.

Em seguida duas teorias também merecem destaque: a teoria da motivação humana de Maslow (1970) e a teoria da motivação-higiene de Herzberg (1968). A primeira teoria apresenta uma hierarquia de necessidades a serem satisfeitas, com um modelo piramidal. As necessidades fisiológicas na base, seguidas pelas necessidades de segurança, amor/relacionamento, estima, e, no topo da pirâmide, as necessidades de realização pessoal. Além destas, outras duas foram posteriormente consideradas: necessidades de saber e entender e necessidades estéticas. Os indivíduos deveriam ter as necessidades mais básicas parcialmente satisfeitas para então se preocupar com as necessidades seguintes, seguindo a hierarquia teorizada.

A teoria da motivação-higiene considera duas dimensões interdependentes de motivação, que satisfazem as necessidades dos indivíduos no trabalho e influenciam seu comportamento:

1. Fatores higiênicos: aspectos extrínsecos à tarefa, mas diretamente relacionados às condições em que ela é executada. Podem impedir a satisfação e não influenciam o crescimento e o desenvolvimento dos trabalhadores.
2. Fatores motivacionais: aspectos intrínsecos ao trabalho que efetivamente promovem a satisfação dos trabalhadores. Relacionados diretamente ao conteúdo da tarefa, possibilitam o crescimento e a realização profissional.

Essas duas teorias relacionam-se à década de 1960, período marcado pela adoção de novas tecnologias que prometiam grandes mudanças na vida laboral, tal como a redução da jornada de trabalho (Cooper, 2005). Neste período houve um aumento da responsabilidade social, em que leis foram regulamentadas e os direitos civis passaram a ser foco especial de atenção (Macêdo et al., 2004).

No início da década de 1970, Louis Davis tornou público o termo “qualidade de vida no trabalho”, o que impulsionou o movimento de qualidade de vida no trabalho. O crescimento dos estudos nesta área proporcionou o desenvolvimento sistemático das abordagens de QVT. Esse foi um período marcado por conflitos no setor industrial, que abalaram as relações sociais e de trabalho (Cooper, 2005).

Em decorrência da crise do petróleo em 1973, entre outros acontecimentos que chamaram a atenção dos pesquisadores, houve uma pausa nos estudos de QVT, sendo retomados no final dessa década (Macêdo et al., 2004; Sant’Anna et al., 2011). Neste período outras teorias sobre a relação indivíduo-trabalho foram propostas por McGregor: a Teoria X, que percebe os indivíduos como seres passivos que desejam segurança; e a Teoria Y, que concebe a natureza humana de forma mais ativa, caso haja motivação adequada. A principal contribuição dos estudos pautados nessas teorias foi a indicação de que o trabalho, por si só, pode ser fonte de satisfação, quando criadas condições adequadas para que o indivíduo se desenvolva e alcance seus objetivos.

Com o processo de globalização, mais caracterizado a partir da década de 1980, houve maior abertura ao empreendedorismo, exigindo maior dedicação dos trabalhadores para alcançarem sucesso pessoal e recompensas materiais. Tensões, estresse e o esgotamento surgiram em decorrência dessa cultura empresarial, adotada pelos países desenvolvidos. Houve, então, uma reestruturação do trabalho no final desse período e início da década de 1990, acarretando grandes mudanças organizacionais, tais como corte de pessoal, aumento da carga e da jornada de trabalho, falta de segurança e aceleração do ritmo de trabalho. Essas transformações exigiram também uma maior flexibilização dos profissionais, bem como sua auto-gestão para lidar com as novas demandas do mercado (Cooper, 2005).

Foi na década de 1990 que emergiram políticas e programas de qualidade total, como a certificação ISO 9000, dentre outros métodos cujo foco é a satisfação dos clientes (Macêdo et al., 2004). Tratam-se de critérios para a obtenção da excelência do desempenho, que foram incorporados no Brasil pelo Programa Brasileiro de Qualidade (PNQ), ou mesmo pelas oportunidades de comércio no cenário internacional, que exigiam padronização, qualidade e excelência de processos e produtos (Limongi-França, 2009, p. 48). A partir de então, houve um maior desenvolvimento do movimento da QVT, principalmente na França, Alemanha, Suécia e Itália. No Brasil, tentou-se aplicar as teorias estrangeiras à realidade do país, fazendo com que pesquisas sobre o tema adotassem um amplo leque de definições de QVT (Dessen, 2010; Limongi-França).

Os programas de qualidade de vida no trabalho (PQVTs) criados no sentido de assegurar produtividade nas organizações ao garantir a boa saúde dos trabalhadores, surgiram no final desse período (década de 1990). Revelaram-se confusos quanto às práticas de QVT adotadas pelas organizações na implementação desses programas, caracterizando-se muitas vezes ineficazes na melhoria das condições de trabalho propriamente ditas.

Considerando esses elementos, como pode ser definida a QVT? Até os dias atuais não existe consenso sobre a definição desse construto. Conforme Macêdo et al. (2004), considerando a evolução conceitual ao longo do tempo, a QVT tem sido entendida como:

- Variável, enfocando a reação do indivíduo ao trabalho;
- Abordagem, focalizando o indivíduo antes do resultado organizacional;
- Método, tratando-se de um conjunto de técnicas para melhorar o ambiente laboral e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório;
- Movimento, que remete à natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização;

- Tudo, caracterizando um momento confuso em que se focalizavam diversos aspectos organizacionais; e
- Nada, sendo esta uma previsão futurística caso fracassem os PQVTs, que seriam caracterizados como um modismo passageiro.

Uma das abordagens clássicas de QVT é a de Walton (1973), que percebeu que muitos estudos organizacionais buscavam melhorar a produtividade para as organizações e a QVT para os trabalhadores. Este autor levantou algumas questões sobre o conceito desse construto, suas formas de mensuração, bem como os critérios que deveriam ser utilizados, a uniformidade de sua atribuição a diferentes grupos de trabalhadores e a relação destes critérios com a produtividade – as mesmas questões levantadas nos dias de hoje.

O termo *qualidade de vida* vinha sendo utilizado para descrever valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico (Walton, 1973). Por sua vez, o termo QVT é abrangente e maior do que uma série de atos legislativos que surgiram no início do século XX, do que o movimento que garantiu a segurança no trabalho e do que a noção proposta pelos psicólogos em 1950 de que a melhoria das relações humanas com uma relação positiva entre moral e produtividade levam ao aprimoramento de ambos. Da mesma forma, é mais abrangente também do que qualquer luta por igualdades de trabalho.

Dessa forma, o conceito de QVT deve incluir as necessidades e aspirações humanas, tais como o desejo de um empregador socialmente responsável. Considerando isso, Walton (1973) propôs então oito categorias conceituais, que fornecem um quadro de análise das características mais salientes de QVT:

1. Compensação justa e adequada: um critério relativo que relaciona salário com outros fatores do trabalho realizado;

2. Condições de trabalho saudáveis e seguras: referente às condições físicas e/ou relacionadas à jornada de trabalho às quais o trabalhador está submetido;
3. Oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades: a possibilidade de desenvolvimento de habilidades do trabalhador surge a partir de diferentes tipos de trabalho, sendo, para tanto, necessárias características como autonomia, variedade de habilidades, perspectivas e informação, tarefas completas e planejamento, além da implementação, das atividades;
4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: mais precisamente oportunidades de carreira a partir de aspectos como desenvolvimento de habilidades e sua aplicação prospectiva, oportunidade de crescimento e segurança no emprego;
5. Integração social no trabalho: ressalta a grande influência da natureza dos relacionamentos interpessoais na QVT, caracterizando o clima no ambiente de trabalho;
6. Constitucionalismo: as leis trabalhistas, além de estabelecer os direitos e deveres dos trabalhadores, são provedoras de elementos que aumentam a QVT, tais como privacidade, liberdade de expressão e equidade;
7. Trabalho e espaço total de vida: refere-se à importância de haver equilíbrio entre o trabalho e as outras esferas da vida do indivíduo;
8. Relevância social da vida no trabalho: aborda a relação entre o valor da imagem organizacional com o papel social do trabalhador, envolvendo a responsabilidade social das organizações.

Muitas definições de QVT foram propostas desde o surgimento do termo. Ainda que sejam complementares, as principais abordagens se diferenciam pelo dinamismo teórico, decorrente dos valores culturais e contextos sócio-político-econômicos predominantes em cada época. Seja qual for a concepção adotada, um ponto comum é o objetivo de

humanizar o trabalho, propiciando aumento do bem-estar e da participação dos trabalhadores nos processos organizacionais, bem como o aumento da produtividade organizacional (Sant'Anna et al., 2011). Estes autores salientam a necessidade de uma busca pela compreensão da QVT sob uma perspectiva mais afim à noção de gestão, tendo feito algumas observações relevantes quanto às limitações dos estudos de QVT em geral:

- Predominância de métodos quantitativos;
- A maioria dos trabalhos se limita a verificar o nível da QVT no local pesquisado, ficando em segundo plano os motivos da configuração encontrada;
- Poucos estudos são pautados na concepção de QVT dos trabalhadores;
- Predominância do foco da QVT na alta e média administrações.

Na prática organizacional observa-se a utilização indevida do termo QVT, tanto pela falta de consenso sobre sua definição, quanto pela multiplicidade teórica, que, aliada à falta de critérios, permite interpretações equivocadas desse fenômeno. Como consequência, as organizações, em sua grande maioria, adotam programas com fins de autopromoção ou que atingem apenas as condições extrínsecas ao trabalho (Sant'Anna et al., 2011). Como reação a essa realidade, duas teorias propostas mais recentemente direcionam essa responsabilidade para a gestão organizacional: uma compreende a QVT sob o enfoque da ergonomia da atividade (Ferreira, 2011), a outra posiciona a QVT como uma nova competência da área de administração de empresas (Limongi-França, 2009).

Ferreira (2011) propõe uma abordagem de orientação preventiva e contra-hegemônica sobre o fenômeno. Dessa forma, para as intervenções organizacionais serem eficazes e duradouras elas devem impactar diretamente nas causas que comprometem a QVT, considerando o paradigma da ergonomia da atividade de que é preciso adaptar o trabalho ao ser humano, ao invés de conceber o indivíduo como variável de ajuste. Assim, o conceito de QVT adotado pelo autor possui duas perspectivas independentes:

- Organizacional: a QVT é um preceito da gestão, expressa por normas, diretrizes e práticas relacionadas às condições da organização e das relações socioprofissionais de trabalho. Visa o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania no contexto laboral;
- Individual: a QVT é expressa por representações globais que os indivíduos constroem sobre o ambiente de produção do qual participam, visando o bem-estar no trabalho, reconhecimento institucional e coletivo, perspectivas de crescimento profissional e respeito às características individuais dos trabalhadores.

A respeito das práticas de QVT adotadas pelas organizações brasileiras, Ferreira (2011) enfatiza que na sua grande maioria cumprem uma função de *ofurô corporativo* – metáfora que utiliza para se referir à grande variedade de atividades antiestresse geralmente oferecidas pelas organizações como sendo promotoras de QVT, mas que na verdade atuam apenas de forma pontual e superficial, compensando o desgaste com o trabalho. A responsabilidade pela QVT não se restringe aos profissionais de gestão de pessoas, devendo ser um esforço compartilhado de todos os membros e unidades organizacionais.

A proposta de Limongi-França (2009) de uma gestão avançada em qualidade de vida no trabalho (GQVT), considera a QVT como uma competência gerencial para o administrador e estratégica para a organização. A autora propõe a criação de uma nova competência na área de gestão de pessoas, sustentada por novas formas de organização do trabalho, redes de conhecimento e iniciativas de sustentabilidade social. Com um modelo dinâmico, composto por princípios norteadores do cuidado e da valorização das pessoas em sua vida laboral, a G_QVT pressupõe integração comunitária, organizacional e dos trabalhadores, cujos resultados evidenciam o bem-estar.

A nova competência trata o tema da QVT nas organizações sob o enfoque de uma gestão avançada, com fatores críticos que as organizações devem apresentar (conceito de QVT, produtividade, legitimidade, perfil do gestor, práticas e valores organizacionais e nova competência para a gestão da QVT). Por outro lado, também é considerado um modelo biopsocossocial e organizacional (o chamado modelo BPSO-96), de forma a representar o indivíduo). Este modelo é composto por quatro dimensões:

- **Biológica:** Relativa às características físicas herdadas ou adquiridas;
- **Psicológica:** Refere-se aos interesses, características de personalidade, memória, afetos, satisfação e confiança;
- **Social:** Abrange valores socioeconômicos, cultura, crenças, grupos dos quais o indivíduo faz parte e hábitos de consumo.
- **Organizacional:** Envolve imagem institucional, tecnologia, aspectos contratuais, valores e práticas de gestão (Limongi-França, 2009; Limongi-França & Kanikadan, 2006).

Considerando o aporte teórico apresentado, a seguir são examinadas algumas pesquisas empíricas que abordam o tema da QVT.

Pesquisas empíricas sobre QVT

Estudos sobre a QVT objetivam, por um lado, esclarecer aspectos conceituais e estabelecer modelos teóricos. Por outro, objetivam investigar a interação desse fenômeno com outros tantos inerentes ao mundo do trabalho. No Brasil, houve um aumento substancial de publicações científicas nos anos de 2007, 2008 e 2009, com a adoção do conceito predominantemente clássico de QVT e uma metodologia diversificada. As investigações são iniciativas principalmente do campo da administração e da psicologia, sendo grande parte relacionada à produtividade (Limongi-França, 2009; Medeiros &

Ferreira, 2011). A seguir, são relatadas algumas pesquisas sobre o tema, em diferentes contextos relevantes para esta pesquisa.

Com base no modelo de Walton de QVT, Antunes e Oliva (2011) investigaram a satisfação de comissários de bordo, das três maiores companhias brasileiras de aviação comercial, com a qualidade de vida em seu trabalho. A QVT foi representada por três fatores: segurança, remuneração e realização pessoal; sendo remuneração o fator percebido como de maior influência para os participantes. Já Guidelli e Bresciani (2010) realizaram seu estudo em uma indústria petroquímica, para investigar como os fatores da G_QVT se apresentam em um contexto de gestão da inovação, com foco maior na inovação dos processos. Os resultados revelaram a necessidade de intervenção gerencial no que diz respeito ao processo de comunicação e à participação dos trabalhadores em temas correlatos à inovação. Foram observados aspectos positivos para a QVT a partir da inovação, tais como benefício ergonômico, confiabilidade no processo, preservação do meio ambiente e integração da equipe.

Figueiredo, Neves, Montanari e Camelo (2009) investigaram a percepção de agentes comunitários de saúde da família, do interior paulista, sobre a QVT que vivenciam. Com base também na teoria de Walton, observaram que a satisfação com o trabalho, neste caso, tem relação com os fatores integração social na organização, no trabalho e espaço total de vida. Por outro lado, os participantes se mostraram insatisfeitos quanto a oportunidades de crescimento e segurança.

O estudo de Arellano (2008) examinou a QVT em 27 organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade de Vida (Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV) no período de 1996 e 2007. Os resultados revelaram, à luz do modelo teórico biopsicossocial e organizacional (BPSO-96), que as ações de QVT contemplam predominantemente a dimensão biológica, seguida da psicológica, social e organizacional.

Assim, as ações relativas à alimentação e nutrição apresentaram maior índice de execução e, referente à produtividade, após a implantação do PQVT as organizações apresentaram diminuição no índice de *turnover* (70%) e de absenteísmo (40%).

Na área de enfermagem, Rezende e Silva (2008) buscaram identificar entre trabalhadores de Santa Catarina a maneira como atribuem significado ao trabalho que realizam, verificando a maioria deles consideram a vocação como aspecto mais significativo. Observou-se que diferenças de tarefas e funções dos participantes impactam na sua visão total do processo de trabalho, mas todos revelaram nas entrevistas que se sentiam realizados com o que desempenhavam.

Ferreira, Alves e Tostes (2009) pesquisaram as práticas de QVT em dez organizações públicas federais, encontrando uma realidade de desconexões existentes entre os problemas apresentados pelos órgãos e as práticas de QVT adotadas. Estas apresentam caráter assistencialista e foco no trabalhador como variável de ajuste. Os resultados também indicaram que geralmente a gestão da QVT está vinculada à área de recursos humanos, com ênfase na produtividade.

No setor hoteleiro, Silva e Tolfo (1999) investigaram a percepção de gerentes de um hotel situado em Florianópolis sobre a QVT, utilizando os oito critérios de Walton (1973). Por meio de entrevistas, foi revelada a existência de QVT, embora com deficiências nas dimensões oportunidade de crescimento e segurança, compensação justa e adequada e oportunidade de aplicação de conhecimentos e aptidões.

Como um estudo de destaque em contexto estrangeiro, a predição da efetividade organizacional e sua força, a partir das práticas de saúde dos trabalhadores e a QVT, foi investigada por Donaldson, Sussman, Dent, Severson e Stoddard (1999) em uma indústria madeireira da Califórnia. Os resultados indicaram que práticas de saúde predizem o desempenho no trabalho, a utilização de cuidados com a saúde e o bem-estar psicológico.

A QVT, por sua vez, é preditora de comprometimento com o trabalho, absenteísmo, frequência de atraso, desempenho, cuidados com a saúde e bem-estar psicológico.

Qualidade de Vida Organizacional: Uma nova proposta

A natureza transformadora do trabalho exigiu, nos últimos anos, adaptação dos trabalhadores às mudanças ocorridas para permanecerem no mercado. Mas o dinamismo característico desse contexto não agiu em favor do indivíduo, corroborando as expectativas pessimistas de Walton (1973) quando propôs sua abordagem da QVT. Segundo ele, o trabalho deveria ser repensado para que as organizações alcancem sucesso nos programas de melhoria da QVT.

Atualmente são raros os casos de sucesso nessa frente. Ferreira (2011) aponta três aspectos principais para essa realidade: 1) o indivíduo é considerado o principal, senão o único, responsável pela QVT nos ambientes de trabalho; 2) as práticas de QVT são de caráter assistencialista, oferecendo atividades antiestresse que atuam apenas nos efeitos e não nas causas da fadiga ocupacional; e 3) a busca por assegurar índices prescritos de produtividade muitas vezes extrapolam a saúde dos trabalhadores – reflexo do engessamento dos modelos de gestão no trabalho, inquestionáveis nas organizações.

Partindo-se de uma necessidade prática e real de esclarecimento sobre a QVT, propõe-se neste trabalho um modelo em que a QVT recebe um novo termo: qualidade de vida organizacional (QVO). Esse modelo tem suporte na teoria de Walton (1973) e pressupõe que a qualidade de vida no contexto laboral é principalmente uma responsabilidade da gestão. Os oito critérios de Walton foram reorganizados em cinco dimensões:

1. Suporte à execução do trabalho: Referentes à infraestrutura material, suporte tecnológico, ambiente físico saudável, jornada de trabalho, sistema de comunicação e liberdade de execução do trabalho.
2. Relacionamento interpessoal: Aborda as relações sociais entre os pares e entre chefia e subordinado, o respeito entre eles e apoio dos superiores.
3. Respeito: Relacionado à valorização do trabalho dos indivíduos pela organização e ao respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade e liberdade de expressão dos trabalhadores.
4. Incentivo ao crescimento profissional: Envolve apoio da organização no desenvolvimento pessoal do trabalhador, investimento para que sinta orgulho por fazer parte dela e não queiram sair da empresa, treinamento, programas de qualidade de vida nas organizações e a realização profissional dos seus membros.
5. Recompensas: Remuneração, promoções, reconhecimento dos funcionários quanto à qualidade do serviço prestado e sua lealdade, recompensas por competência e lazer.

Dessa forma, a QVO caracteriza-se pelo compromisso da organização na manutenção de ambientes saudáveis, caracterizados por suporte à execução do trabalho, relacionamentos positivos, respeito, incentivo ao crescimento profissional e reconhecimento da qualidade do trabalho realizado, de forma a promover o bem-estar pessoal nesse contexto. Parte-se dos seguintes pressupostos: é uma responsabilidade da gestão e tem o papel ativo dos trabalhadores. Portanto, a QVO implica em relações de reciprocidade entre a organização e os trabalhadores, em que estes devem realizar suas atividades de forma a possibilitar a sobrevivência e o crescimento da organização, e esta, por sua vez, deve oferecer um ambiente com as condições adequadas para o alcance de

suas metas sem comprometer a saúde dos trabalhadores. Essa dinâmica deve proporcionar relacionamentos e atitudes positivas com relação ao trabalho (Paz, 2004).

Foi elaborado um instrumento de medida, baseado no modelo de Walton (1973), cujas evidências de validação demonstraram sua adequação na investigação de QVO, em organizações públicas e privadas. A Tabela 1 apresenta a relação entre os critérios de QVT de Walton (1973) e os itens da escala de QVO:

Tabela 1

Relação entre os critérios de QVT de Walton e os itens da escala de QVO

Critérios de QVT (Walton, 1973)	Itens da Escala de QVO* (Ribeiro & Paz, 2011)
Compensação justa e adequada	Paga salários justos Reconhece os bons funcionários
Condições de trabalho saudáveis e seguras	Assegura uma adequada jornada de trabalho Fornecer a infraestrutura material necessária para a execução do trabalho
Oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades	Apoia o desenvolvimento pessoal Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal
Oportunidade de crescimento contínuo e segurança	Oferece treinamento para os funcionários Investe na segurança dos funcionários
Integração social no trabalho	Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários
Constitucionalismo	Respeita os direitos trabalhistas Respeita a liberdade de expressão
Trabalho e espaço total de vida	Promove eventos de recreação e lazer Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho
Relevância social da vida no trabalho	Valoriza o trabalho dos funcionários Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela

Nota. Apenas alguns itens estão representados nesta tabela. A escala completa pode ser visualizada no Anexo I. *Itens que contemplam as cinco dimensões teóricas de QVO. A relação dos itens da escala por fator de QVO encontra-se no Anexo II.

O termo *qualidade de vida organizacional* foi definido com o objetivo de deixar claro o papel da organização, como responsável por assegurar a qualidade de vida no ambiente de trabalho a todos os seus membros. Por se tratar de uma relação dinâmica entre indivíduo e organização o trabalhador possui papel ativo, e a QVO é concebida no nível organizacional. Tendo sido revisada essa literatura, especialmente no contexto brasileiro, examina-se a seguir os estudos referentes à justiça organizacional.

Justiça organizacional

A psicologia social da justiça surgiu como um campo autônomo de estudos na década de 1960, preocupando-se em demonstrar o importante papel dos valores, das crenças e dos sentimentos de justiça ou injustiça sobre as ações humanas, com foco em seus significados subjetivos (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005). Considerada inicialmente pouco relevante às organizações, a justiça passou a ser aplicada às relações de trabalho, próprias desse contexto.

Considerando-se que o relacionamento interpessoal no trabalho é guiado por normas de conduta socialmente determinadas, benefícios e encargos resultantes são assegurados pelas regras de justiça social, que determinam direitos e deveres nessas relações (Paz, 1999). Essas características ressaltam a importância do estudo do fenômeno nas organizações, o qual tem sido considerado, a partir de muitos estudos, um importante antecedente de comportamentos, afetos e atitudes de membros organizacionais (Paz, Gosendo, Dessen, & Mourão, 2009).

Muito ainda se discute sobre o conceito e as dimensões desse construto, que possui caráter multidimensional (Mikula, 1980). A maioria das pesquisas sobre o tema retratam três facetas (Assmar et al., 2005; Mendonça, Pereira, Tamayo, & Paz, 2003; Mendonça & Tamayo, 2004; Rego & Souto, 2004):

- Justiça distributiva (Adams, 1965; Deutsch, 1975): referente à avaliação de justiça sobre a distribuição de recursos/recompensas aos investimentos no trabalho;
- Justiça processual (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975): referente à avaliação de justiça quanto à adoção de procedimentos que levam a uma determinada distribuição dos resultados; e
- Justiça interacional (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993), referente à qualidade das relações sociais entre os atores organizacionais envolvidos no processo de distribuição de recursos.

Alguns pesquisadores consideram a justiça interacional como uma dimensão social da justiça processual, consistindo em duas faces de um mesmo fenômeno, adotando um modelo bidimensional (Cropanzano & Greenberg, 1997; Tyler & Bies, 1990). No entanto, modelos com quatro (Rego, Carvalho, Leite, Freire, & Vieira, 2002; Rego & Souto, 2004) e até cinco dimensões (Rego, 2001, 2003) também foram propostos, revelando-se plausíveis em estudos empíricos.

Os primeiros estudos sobre justiça organizacional foram realizados ainda na década de 1960 e consideravam a proporcionalidade nas relações de troca interpessoal no trabalho (Homans, 1961). Essa relação econômica entre os investimentos dos trabalhadores e as recompensas distribuídas refere-se à justiça distributiva, uma das principais condições para se manter o equilíbrio do grupo. A partir dessa abordagem sociológica, surgiram outras contribuições na análise da justiça distributiva, com enfoque psicológico.

A teoria da equidade (Adams, 1965), foi a primeira teoria de justiça formalmente articulada na psicologia (Assmar & Ferreira, 2004), tendo sido ampliada posteriormente aos estudos organizacionais sobre o impacto da percepção de justiça na produtividade de pequenos grupos (Gomide Jr. & Siqueira, 2008). Com ênfase nas percepções de justiça distributiva, essa teoria também se apoia no princípio de reciprocidade, postulando que, na

comparação entre os trabalhadores, há percepção de justiça quando há igualdade da razão entre contribuições/investimentos e resultados, ou sentimento de injustiça quando os trabalhadores percebem que não são recompensados adequadamente (Assmar et al., 2005).

O sentimento de inequidade gera tensão e pode afetar negativamente as emoções, a cognição, as atitudes e os comportamentos relevantes no contexto organizacional, comprometendo a saúde do trabalhador e a qualidade de vida no trabalho (Assmar & Ferreira, 2004). As estratégias adotadas para restaurar a equidade atuam no sentido de reduzir a tensão e o sentimento de injustiça, equilibrando a razão entre investimentos e resultados ou alterando a percepção da realidade – ainda que a própria realidade não sofra alteração (Assmar & Ferreira; Assmar et al., 2005). Na prática, os trabalhadores que percebem injustiça nas distribuições podem fazer uso das seguintes estratégias:

- Restauração real da equidade, com ações para alterar o valor das contribuições ou dos resultados. Pode haver mais ou menos investimento, a depender do sentimento da pessoa de ser sub ou super-recompensado pelo trabalho que realiza;
- Restauração psicológica da equidade, com distorções perceptivas que modificam o valor percebido da razão investimentos/resultados. A pessoa, neste caso, pode ponderar a distribuição insatisfatórias com algumas regalias ou benefícios que compensem o trabalho;
- Troca de referencial, com a substituição do objeto de comparação que gerou percepção de inequidade por outro, cuja razão investimentos/resultados seja mais similar à daquele que compara; e
- Abandono de campo, com a interrupção da relação, indicado por absenteísmo ou rotatividade de membros organizacionais (Assmar et al., 2005).

A justiça distributiva possui duas abordagens: uma unidimensional, que considera a teoria da equidade suficiente para explicar o fenômeno; outra multidimensional, que

considera a primeira abordagem limitada na compreensão dos processos psicológicos envolvidos na compreensão da justiça, admitindo a complexidade do fenômeno (Mendonça & Tamayo, 2004; Paz et al., 2009).

Seguindo a tendência de uma compreensão multidimensional do fenômeno, Deutsch (1975) introduziu uma visão sistêmica nos estudos sobre justiça organizacional, defendendo o caráter situacional da justiça e salientando a importância de três princípios:

- Equidade: dominante em relações cooperativas que visam o lucro;
- Igualdade: dominante em relações cooperativas que visam a promoção de relações sociais agradáveis; e
- Necessidade: dominante em relações cooperativas que visam o bem-estar pessoal.

Mesmo com tantas contribuições ao estudo do fenômeno, a justiça distributiva ainda era considerada limitada para explicar e prever completamente as reações das pessoas às injustiças percebidas (Assmar & Ferreira, 2004). A partir da década de 1970 outros estudos foram desenvolvidos, tais como os de Thibaut e Walker (1975) e os de Leventhal (1980), com o objetivo de compreender os procedimentos de tomada de decisão que levam a determinada distribuição de recompensas (Mendonça & Tamayo, 2004). Trata-se da justiça processual, originalmente postulada por Thibaut e Walker (1975). Parte do princípio de que as pessoas não se preocupam apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para a realização dessa distribuição (Thibaut & Walker, 1975). Assim, é possível que as pessoas considerem uma situação como sendo justa, independente dos resultados, se os procedimentos de decisão forem considerados justos por elas (Assmar et al., 2005).

Nos casos em que os trabalhadores têm oportunidade de expressar suas opiniões no processo decisório, a tendência em considerá-lo justo é maior do que quando eles não têm voz (Thibaut, & Walker, 1975). Além disso, os interessados percebem os procedimentos

como justos se atendem a seis critérios (Leventhal, 1980): aplicação consistente das regras, ausência de tendenciosidade, precisão, possibilidade de correção, representatividade do interesse de todos os envolvidos e suporte em padrões éticos e morais.

A partir da década de 1980, surge um novo conceito de justiça, que atribui maior importância às interações entre os trabalhadores do que os procedimentos formais em si (Bies & Moag, 1986). Trata-se da justiça interacional, que enfoca o aspecto social das práticas organizacionais (Paz et al., 2009). No entanto, há controvérsias sobre sua distinção da justiça processual, ao ponto de alguns autores a tratarem como aspecto social da justiça processual, e não como uma dimensão de justiça (Assmar et al., 2005; Cropanzano & Greenberg, 1997).

Considerando que os aspectos sociais existem tanto na justiça processual quanto na distributiva, Greenberg (1993) propôs uma taxonomia de classes de justiça, com base em duas dimensões. A primeira diz respeito às justças distributiva e processual propriamente ditas. A segunda dimensão se refere ao foco da compreensão do fenômeno, que pode ser estrutural, quando o foco está no contexto ambiental em que as interações ocorrem, ou social, quando o foco está no tratamento dado aos indivíduos nesse contexto (Assmar et al., 2005). Dessa concepção resultam quatro classes de justiça:

- Justiça sistêmica: referente à justiça processual e seu determinante estrutural
- Justiça informacional: referente à justiça processual e seu determinante social
- Justiça configuracional: relativa à justiça distributiva e seu determinante estrutural
- Justiça interpessoal: relativa à justiça distributiva e seu determinante social

Embora pouco estudadas, outras dimensões foram propostas: justiça sistêmica, vinculada à justiça da organização como um sistema social; e justiça retributiva, relacionada à reação das pessoas à violação de normas sociais e a julgamentos sobre responsabilidade e aplicação de sanções (Assmar et al., 2005).

Apesar das discordâncias conceituais, e talvez em decorrência delas, estudos sobre justiça no trabalho aumentaram a partir da década de 1980. Tal fato possibilitou que no final desse período o termo justiça organizacional fosse cunhado por Greenberg (1987), o que acarretou no crescimento da quantidade de pesquisas e construções teóricas sobre esse fenômeno e seu impacto na dinâmica organizacional (Paz et al., 2009).

As contribuições vem crescendo, não apenas com construções teóricas, mas principalmente com a realização de pesquisas empíricas que investigam antecedentes e consequentes da justiça organizacional, bem como seu impacto no cotidiano laboral. Cohen-Charash e Spector (2001) realizaram uma metanálise que demonstrou essa intensificação da produção científica. Os autores identificaram 100 trabalhos teóricos e 400 estudos empíricos sobre o tema, em publicações a partir de 1990.

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004), os estudos no contexto organizacional têm revelado a força das percepções de justiça na determinação de vínculos entre trabalhadores e organizações. Tais vínculos podem ser mais egoísticos, que consideram satisfações mais pontuais e relacionam-se à percepção de justiça distributiva, ou mais altruísticos, que se baseiam em valores mais sociais e relacionam-se à percepção de justiça processual. Considerando também estudos que relacionam os trabalhadores com o trabalho propriamente dito, esses autores salientam algumas constatações como perspectivas de atuação prática na área de Recursos Humanos:

- Vínculos bem construídos e bem administrados entre os indivíduos e a organização promovem desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade;
- Tais vínculos procedem de crenças e afetos desenvolvidos pelo trabalhador e dirigidos à organização;
- São diretamente relacionados às políticas globais da organização;

- A existência de critérios de salários, promoções ou demissões não é suficiente, sendo necessário que os trabalhadores tenham conhecimento deles;
- A clareza dos processos de seleção de pessoal, avaliação de desempenho e programas de compensação impactam direta e positivamente no bem-estar do trabalhador, com reflexos no seu desempenho e no seu desejo de permanecer na organização (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Pesquisas empíricas sobre justiça organizacional

As publicações científicas nacionais relatam pesquisas com modelos variados de justiça organizacional. Esta é relacionada a diversos outros fenômenos, tais como: comprometimento organizacional (Ferreira, Assmar, Souto, Omar, Delgado, Gonzáles, & Galáz, 2006; Rego, 2001, 2002, 2003; Rego et al., 2002; Rego & Souto, 2004), poder organizacional (Paz, 1999), comportamento de retaliação (Mendonça & Tamayo, 2004), bem-estar (Covacs, 2006; Paz et al., 2009; Pereira & Gomide Jr., 2008), vivências de prazer e sofrimento no trabalho (Sousa & Mendonça, 2009), entre outros.

As relações entre critérios de justiça distributiva no trabalho e poder organizacional foram pesquisadas por Paz (1999). Os resultados revelaram a forte influência de variáveis organizacionais (hierarquia, salário, tempo de serviço e área de trabalho) na percepção dos critérios reais e ideais de justiça distributiva e que a imagem de empresa poderosa é forte antecedente dessa percepção. Por outro lado, Rego et al. (2002) propuseram um modelo tetradimensional da justiça organizacional: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. O estudo revelou um melhor ajustamento deste modelo em lugar do tridimensional, que agrega as dimensões interpessoal e informacional em uma única dimensão (interacional), e do bidimensional, que agrega em um só fator as vertentes procedimental e interacional. Os resultados também indicaram que a consideração

separada das quatro dimensões oferece poderes explicativos superiores para o comprometimento afetivo.

Rego (2001) construiu e validou um instrumento para medir justiça organizacional, utilizando uma amostra de professores universitários de Portugal. Os resultados indicaram a distinção de cinco facetas: distributiva das recompensas, distributiva das tarefas, procedimental, interpessoal e informacional. Este modelo apresentou melhor ajustamento, ao invés do tetradimensional, e maior valor preditivo de comprometimento afetivo.

Prosseguindo as investigações com esse modelo pentadimensional, o autor investigou o papel das percepções de justiça no comprometimento afetivo de professores universitários Rego (2002) e o papel moderador da justiça agregada (Rego, 2003). Os resultados demonstraram principalmente que o comprometimento afetivo é maior quando as justiças interpessoal e procedimental são percebidas de forma mais positiva e que essa relação é moderada pelas percepções agregadas (climas de justiça). Outro resultado relevante apresentado no primeiro estudo é que as percepções de justiça interpessoal e de distribuição das tarefas têm o poder de reforçar ou abrandar os efeitos de outras facetas.

Rego e Souto (2004) investigaram a percepção de justiça como antecedente de comprometimento organizacional no Brasil e em Portugal. Os resultados revelaram principalmente que o modelo de quatro dimensões de justiça (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) é empiricamente superior ao de três dimensões, e que diferenças culturais impactam nos resultados sobre a relação entre os fenômenos investigados. Já os dois estudos relatados por Mendonça et al. (2003) indicaram um modelo tridimensional da justiça organizacional e que ela pode ser considerada um construto de ordem superior, constituído por três dimensões de primeira ordem: justiça distributiva, processual e interacional.

As relações entre percepção de justiça e ações retaliatórias nas organizações foram investigadas por Mendonça e Tamayo (2004), com base em um modelo atitudinal. Os resultados indicaram a existência das três dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional), revelando ainda que, quanto maior a percepção de justiça organizacional, menor é a percepção de retaliação e o julgamento de que tais comportamentos são justos.

Covacs (2006) investigou o impacto de valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e de justiça (distributiva e processual) no bem-estar no trabalho. Os resultados revelaram principalmente que a percepção de suporte e justiça distributiva acarretam maior satisfação no trabalho e que a justiça de procedimentos prediz satisfação, no setor financeiro, e comprometimento afetivo, nos dois setores pesquisados. Sousa e Mendonça (2009) investigaram o papel mediador da justiça organizacional nas relações entre a percepção de justiça distributiva e as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Os resultados indicaram que a justiça processual medeia a relação entre justiça distributiva e vivências de prazer e sofrimento no trabalho, enquanto a justiça interacional medeia apenas a relação entre justiça distributiva e vivências de sofrimento no trabalho.

Ferreira et al. (2006) investigaram junto a trabalhadores brasileiros, argentinos e mexicanos, de organizações públicas e privadas, o efeito moderador do individualismo/coletivismo na relação entre percepções de justiça e comprometimento (afetivo e normativo). O estudo revelou que a justiça processual possui maior poder preditivo de comprometimento afetivo e normativo, as justiças processual e distributiva relacionam-se positivamente com essas variáveis e que o coletivismo exerce um efeito positivo no comprometimento afetivo.

Mais recentemente, Pereira e Gomide Jr. (2008) investigaram o impacto de comportamentos éticos organizacionais, saúde organizacional, justiça no trabalho e

confiança do empregado na organização sobre o bem-estar de trabalhadores de uma empresa privada do Triângulo Mineiro. Os resultados que envolvem variáveis de justiça indicaram que a justiça distributiva explica 6% da variância de comprometimento e 9% de satisfação (indicadores de bem-estar). A justiça interacional foi identificada como preditora de satisfação, ainda que explique apenas 1% da variância desse indicador. Paz et al. (2009) investigaram o impacto da percepção de justiça no bem-estar pessoal nas organizações, junto a trabalhadores do ramo do comércio. Os resultados indicaram a justiça distributiva como preditor mais potente do bem-estar pessoal, salientando a importância das relações de reciprocidade entre indivíduo e organização.

No cenário internacional as pesquisas também abordam diferentes facetas da justiça organizacional, relacionando esse construto com uma variedade de outros fenômenos, tais como comportamentos inadequados dos trabalhadores (Wolfe, 2011), sintomas depressivos (Lang, Bliese, Lang, & Adler, 2011; Ybema & Bos, 2010), absenteísmo (Cole, Bernerth, Walte,r & Holt, 2010; Ybema & Bos), resultados de trabalho (Hausknecht, Sturman & Roberson, 2011), satisfação (Till & Karren, 2010), confiança nos líderes (Frazier, Johnson, Gavin, Gooty, & Snow, 2011) e, ainda, o papel moderador da justiça (Sora, Caballer, Peiró, Silla, & Gracia, 2010).

Wolfe (2011) investigou o papel da justiça organizacional no mau comportamento de policiais da Filadélfia, Estados Unidos. Os resultados indicaram que oficiais que percebem sua agência como justa e equitativa em práticas gerenciais são menos propensos a aderir ao código de silêncio ou à crença de que a corrupção policial por uma causa nobre se justifica. Além disso, percepções de justiça organizacional são associadas a baixos níveis de engajamento em diversas formas de mau comportamento policial. No estudo de Hausknecht et al. (2011) foram examinados os níveis e tendências de percepções individuais de justiça ao longo de um ano, nos Estados Unidos. Os resultados

demonstraram que as tendências de justiça explicaram variância adicional em resultados distais de trabalho, tais como satisfação, comprometimento e intenções de *turnover*. Foi observado também que houve efeito cumulativo ao longo desse tempo, e que a mudança nas percepções de justiça processual afetaram esses resultados de trabalho mais fortemente do que qualquer outra dimensão de justiça organizacional.

Na Alemanha, Lang et al. (2011) realizaram um estudo longitudinal com trabalhadores de três contextos militares diferentes, investigando as relações entre percepções de justiça organizacional (modelo pentadimensional) e sintomas depressivos. Encontraram evidências de que sintomas depressivos condiziam com subsequentes percepções de justiça organizacional. Em contraste, efeitos da relação inversa não foram significativos para nenhuma dimensão de justiça. Também em um estudo longitudinal, Ybema e Bos (2010) pesquisaram os efeitos da justiça organizacional (distributiva e processual) nos sintomas depressivos e no absenteísmo por adoecimento de trabalhadores na Holanda. Os resultados indicaram que as duas facetas de justiça contribuem para diminuir sintomas de depressão, e a distributiva contribui também na redução do absenteísmo por doença. No sentido inverso, os achados revelaram que a ausência de doença contribui para uma percepção inferior da justiça distributiva.

Cole et al. (2010) investigaram as relações entre justiça organizacional e afastamentos de trabalhadores norte-americanos, civis e militares, bem como o efeito mediador da exaustão emocional nessa relação. Os resultados indicaram que as percepções de justiça desses trabalhadores está relacionada a sua saúde psicológica. O teste de mediação foi positivo na relação entre as justças distributiva e interpessoal e reações individuais de afastamento. Essas facetas de justiça apresentaram relação negativa com exaustão emocional, que também se relaciona negativamente com comprometimento organizacional.

Na Espanha, Sora et al. (2010) realizaram um estudo multinível para investigar o papel moderador da justiça organizacional e dos climas de justiça organizacional na relação entre insegurança no trabalho e resultados prejudiciais aos trabalhadores. Os resultados revelaram que as variáveis moderadoras suavizam a relação negativa de insegurança no trabalho com satisfação no trabalho e intenção do trabalhador em deixar a organização. Till e Karren (2010) desenvolveram um estudo, em organizações localizadas no noroeste dos Estados Unidos, que comparou os efeitos de equidade (individual, externa e interna) e justiça (processual e informativa) sobre a satisfação com o nível salarial. Os resultados indicaram que a equidade individual impactou mais na satisfação com o salário. Os outros fatores antecedentes revelaram-se importantes em análises individuais.

Os efeitos da justiça organizacional nas percepções de confiança formada sobre dois líderes organizacionais distintos foram pesquisados por Frazier et al. (2011). Os pesquisadores encontraram efeitos diferenciais das justças processual, interpessoal e informacional sobre os três componentes das percepções de confiança (habilidade, benevolência e integridade), a depender da figura de autoridade e da natureza da relação de troca entre chefia e subordinado.

Apresentada a literatura da área, bem como pesquisas empíricas, de âmbito nacional e internacional, que demonstram de que forma a justiça organizacional vem sendo estudada nos últimos anos, vale ressaltar que o presente estudo adota o modelo tridimensional de justiça (distributiva, processual e interacional). Por sua vez, a justiça organizacional é concebida como princípio que orienta a determinação de direitos e deveres nas organizações e define a distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social, sendo na prática expressa por meio de normas, regras e procedimentos de forma a assegurar a correta distribuição de recursos e recompensas (Paz et al., 2009).

Na sequência é apresentada a literatura referente ao poder organizacional, bem como às configurações de poder, sendo estas últimas variáveis relevantes do presente estudo.

Configurações de poder organizacional

O poder é sempre situado socialmente, sendo inerentemente um construto comparativo, definido em um relacionamento social específico (Fiske & Berdahl, 2007). Sua existência é fato, havendo no mínimo cinco fatores a se considerar na comparação entre um indivíduo/grupo e outro: 1) diferenças na base do poder; 2) diferenças no significado da utilização dessa base; 3) diferenças no escopo do poder, ou seja, no tipo de resposta evocada; 4) diferenças no número de respondentes comparáveis; e 5) diferenças na mudança nas probabilidades, ou na quantidade de poder (Dahl, 1957). Não se trata, portanto, de um atributo individual, mas de uma propriedade estrutural de uma relação social que deriva do controle relativo sobre resultados (Fiske & Berdahl, 2007).

Pesquisadores de diversas áreas, tais como sociologia, ciências políticas, história, antropologia e psicologia, se interessam pelo tema. Os primeiros estudos apresentaram uma dimensão política, sendo relacionados ao poder do Estado. À partir disso, seguiram-se duas linhas distintas de evolução do conceito de poder, sintetizadas por Paz, Martins e Neiva (2004): uma que o concebe como um fenômeno independente, de caráter efêmero e auto-regulador, não restrito à esfera estatal; outra que o compreende como um fenômeno causal, um jogo de soma zero, em que necessariamente uma parte ganha e outra perde.

Maquiavel (1513/1972) foi o precursor da primeira linha, retratando com dinamismo a atividade política renascentista. Seguindo esta tendência de análise capilarizada do poder, Foucault (1979) apresentou o fenômeno de forma mais positiva, salientando seu caráter produtivo e não somente repressor. Dessa forma, o poder existe em

ação, sendo concebido não como algo que se tem, mas como algo que se exerce, o que descaracteriza uma compreensão de poder como fenômeno estático.

Outra linha que se seguiu, iniciada por Hobbes (1651/1988), considera a perspectiva do poder maior, estatal. O desejo de poder do homem é o que o impulsiona. Essa tendência foi seguida por diversos outros estudiosos, tais como Hume (1752/1963) e Max Weber (1919/1991), que acrescentaram a noção de regularidade e o conceito de dominação aos estudos de poder; Russel (1951/1986), que relaciona poder e intencionalidade; Dahl (1957), que adota uma concepção pluralista de muitas arenas para o exercício do poder; Bachrach e Baratz (1979), que consideraram duas faces do fenômeno (a não tomada de decisões e o viés de mobilização) e já introduziram o tema nas organizações; e Luke (1980), que analisa principalmente a noção de interesses.

Estudos sistemáticos sobre poder tiveram início em meados do século XX, possivelmente devido a uma falta de consenso sobre este construto (Dahl, 1957). Devido a sua complexidade, ele recebe diferentes e variadas definições, o que acarreta frequente confusão entre o que vem a ser poder, influência, controle e autoridade. Este problema semântico possivelmente decorre, em um primeiro nível, de peculiaridades linguísticas. Na língua inglesa, a palavra *power* não possui uma forma verbal correspondente, nem o sujeito e o objeto da relação podem ser fornecidos com formas nominais sem o uso de neologismos (Dahl, 1957). No espanhol *poder* é o mesmo que *ser capaz de* (Mintzberg, 1992), assim como no português, o que permite a utilização de sua forma verbal sem a necessidade de se fazer uso de outras palavras, tais como as mencionadas anteriormente.

Embora *poder*, *influência*, *controle* e *autoridade* apresentem concepções inter-relacionadas, é extremamente importante que esses fenômenos sejam diferenciados (Dahl, 1957; Katz & Kahn, 1976; Fiske & Berdahl, 2007). Essa necessidade tem levado a

variadas definições de *poder*, as quais podem ser agrupadas em três categorias: poder como influência, influência potencial e controle do resultado (Fiske & Berdhal).

Como influência, o poder é definido pelo seu efeito. A maioria da literatura sobre o tema se refere à influência social, caracterizada como a manipulação direta das normas e dos costumes sociais e das atitudes sociais ou culturais. Entretanto, defini-lo nesses termos é problemático, pois considera-se o que ele faz, não o que efetivamente é, o que requer uma inferência contrária para identifica-lo pela sua consequência. Muitas pesquisas sob essa tradição concentram-se na pessoa que é influenciada, enfatizando menos o agente ou a fonte de influência (Fischer & Vauclair, 2011; Fiske & Berdhal, 2007).

Como influência potencial as definições por si mesmas não explicam a origem da capacidade de influenciar, a qual é entendida por muitos como decorrentes do controle sobre recursos valorizados. Já quando é entendido como recurso ou controle do resultado, os pesquisadores se baseiam na definição de poder total. Neste caso, ao invés de identificar o poder pelas suas consequências, o identificam nas propriedades estruturais das relações sociais (Fiske & Berdhal, 2007).

Os princípios básicos do poder social, na perspectiva apresentada, advêm do poder como controle sobre resultados valorizados, em que pessoa, posição e situação se combinam para predizer efeitos do poder social para o comportamento prejudicial ou benéfico (Fiske & Berdahl, 2007). A aquisição, a manutenção e o uso do poder são possíveis com a criação de uma ilusão de mobilidade social dentro do grupo - crença que, embora seja discrepante com as práticas exclusionárias às quais o grupo subordinado permanece sujeito, o desagrega, sendo este o mecanismo usado pelo grupo dominante para se manter no topo da hierarquia (Paz et al., 2004).

Pessoas que controlam os resultados de outras têm poder, mesmo que não intencionem usá-lo e o controle de resultados valorizados dê a elas potencial para tal.

Influenciar pressupõe vontade alvo, que funde uma característica estrutural (o controle dos *powerholders* sobre resultados valorizados) com um fator psicológico (a escolha do alvo em cooperar com uma intenção de influência). Nesta perspectiva, o poder é cedido pelo indivíduo sem poder, e o controle sobre os resultados valorizados ainda constitui poder, ainda que o alvo escolha resistir. Desta forma, o poder sobre alguém persiste, mesmo sem o poder para fazê-lo aquiescer (Fiske & Berdhal, 2007).

Poder não é uma consequência (influência) ou um atributo individual (personalidade), mas o controle de resultados cuja efetividade deriva da crença sobre ele. Sendo assim, há diferenças entre o poder real e o poder percebido. Para ser efetivo as pessoas devem saber ou acreditar que o *powerholder* controla seus resultados. Na realidade, controlar resultados físicos, econômicos e sociais é poder, com o potencial, e às vezes a consequência, de influenciar (Fiske & Berdahl, 2007).

Como um sistema social aberto, a organização pode ser considerada um sistema de papéis, que envolvem relações de poder (Katz & Kahn, 1976). Considera-se, portanto, esse enfoque teórico do poder social, com especial destaque para duas teorias que têm sido referência para estudos na área da psicologia organizacional: a Teoria da Troca ou da Dependência, proposta por Thibaut e Kelley (1959) e as Bases de Poder Pessoal de French e Raven (1959).

A teoria da troca ou da dependência (Thibaut & Kelley, 1959) postula que os relacionamentos entre os membros de um grupo são, em parte, caracterizados como de poder e dependência. Dessa forma, as relações sociais são estabelecidas de acordo com seus possíveis resultados, uma relação custo-benefício, cuja avaliação é influenciada pela percepção tanto dos fatores controláveis quanto dos fatores ocasionais. Apesar de se referir à psicologia social, essa teoria utiliza as relações de trabalho como exemplos para explicar

as interações sociais em relações diádicas, o que atribui a ela grande importância no estudo do poder organizacional.

Outra importante teoria nos estudos organizacionais, advinda da psicologia social, é a das bases de poder pessoal (French & Raven, 1959). Foram propostas inicialmente cinco bases, sendo posteriormente acrescentadas de mais uma, que relacionam as estratégias de influência que podem ser utilizadas nas relações de poder:

1. Poder de recompensa: Poder de distribuir recompensas pela conformidade. Quanto maior a recompensa (de valência positiva ou remoção de valências negativas), maior o poder de uma pessoa;
2. Poder coercitivo ou de punição: Poder de punir pela não conformidade. Sua força depende da magnitude da valência negativa da punição em relação à probabilidade de a pessoa evitar a punição por meio da conformidade;
3. Poder legitimado: Crença de que o agente está autorizado a comandar e a tomar decisões, sendo reconhecido em uma determinada estrutura de poder;
4. Poder pericial: Crença de que um agente tem mais perícia e conhecimento do que a pessoa alvo. Aumenta com o diferencial de conhecimento entre o agente e a pessoa alvo, assim como os níveis de conhecimento absoluto apreendidos;
5. Poder referente: Identificação, atração e respeito por um agente ou fonte de influência (e.g., um grupo). Quanto maior a identificação e o desejo de se associar à fonte de influência, maior o poder; e
6. Poder informacional: Crença de que um agente tem mais informação do que um alvo. Diferencia-se do poder pericial por estar associado a diferentes estratégias de persuasão.

Nessa perspectiva, é possível avaliar o custo-benefício das relações de poder, bem como diferenciar as fontes de poder que influenciam as pessoas nessas relações. Algumas

pesquisas sobre essa temática remetem aos ambientes organizacionais, tais como as que abordam satisfação no trabalho, desempenho, satisfação com os supervisores, estratégias de influência social de subordinados e liderança. (Fischer & Vauclair, 2011).

Mesmo as organizações mais primitivas funcionam de acordo com as relações de poder estabelecidas entre os membros organizacionais, e a quantidade de poder implicada pode variar à medida que o ambiente onde ele é exercido muda seus membros (Paz et al., 2004). Assim, em um sentido de ação e reação, elas funcionam em um meio que muda constantemente, devendo adaptar-se, promovendo mudanças em seu sistema (Katz & Kahn, 1976). Conforme as organizações foram adquirindo maior complexidade, a necessidade de confiança sobre os papéis organizacionais também aumentou, uma vez que são preenchidos por pessoas que variam em força e inteligência e possuem uma vida que ultrapassa os limites do seu trabalho (Katz & Kahn, 1976). Sendo posições estruturais distintas, poder e *status* são diferenciáveis, uma vez que somente o poder necessita de controle de resultados. O *status*, formal ou informal, envolve respeito e estima relativos e pode ser uma forma de poder (Fiske & Berdahl, 2007).

Independente do contexto em que é estudado, o poder possui duas perspectivas de análise:

- Uma positiva, que prioriza sua conotação construtiva e o classifica como força do desejo, segurança, disputa, relação, sobrevivência e política, sob a ótica de que o poder é promotor do desenvolvimento humano saudável; e
- Outra negativa, que revela seu caráter destruturante e perverso, concebendo o poder como um fenômeno de coerção, repressão, manipulação, dominação e dependência, numa perspectiva comportamental de imposição de desejos individuais em detrimento do bem-estar de terceiros (Paz et al., 2004).

Apesar dessas diferentes concepções sobre o fenômeno, é preciso considerar o caráter relativo do poder. Primeiro, porque o grupo dominante não tem a garantia da manutenção do poder e os membros organizacionais reagem de forma diferente às estratégias do grupo dominante. Em segundo lugar, todo membro organizacional tem alguma capacidade de influenciar. Assim, o poder nunca é unilateral, mesmo quando assimétrico. Por fim, não se trata de um fenômeno positivo ou negativo – negativos ou positivos são os fins para os quais o poder é utilizado (Paz et al., 2004).

Considerando o equilíbrio dinâmico das estruturas organizacionais, bem como a relatividade do poder, a teoria do poder organizacional de Mintzberg (1992) explica o comportamento organizacional (CO) por meio do poder, focalizando-o nos níveis individual e coletivo, interno e externo, intra e entre grupos. O fenômeno envolve jogos e bases de poder, bem como sistemas de influência, sendo retratado dentro e em torno das organizações.

Entre as teorias sobre poder, esta se mostra a mais adequada para retratar a realidade organizacional, tendo como pressuposto que o CO é um jogo de poder em que vários jogadores (influenciadores) buscam controlar as decisões e ações da organização (Paz et al., 2004). Assim, o poder é concebido como a capacidade de afetar o comportamento e a dinâmica organizacional (Mintzberg, 1992; Paz, 1997).

Os jogadores são os elementos básicos do poder, podendo pertencer ou não à organização. Eles compõem coalizões, formadas por pessoas que almejam um objetivo comum, sendo classificadas em dois tipos:

- Coalizão externa (CE): Formada por pessoas externas à organização, organiza-se de diferentes formas, podendo ser passiva (os influenciadores são potenciais, não exercem o poder e se submetem à coalizão interna), dominadora (tem poucos influenciadores que agem em conjunto e exercem o poder de forma direta e

focalizada) ou dividida (com um número maior de influenciadores que possuem demandas conflitantes, provoca algumas vezes a divisão da coalizão interna). Sua influência se dá por meio de normas sociais, campanhas de pressão, controle direto e indicação dos membros do conselho diretor; e

- Coalizão interna (CI): Formada pelos membros organizacionais, de diferentes níveis hierárquicos, que se utilizam de quatro sistemas de influência: *sistema de autoridade*, cujo objetivo é integrar os empregados às metas organizacionais formais; *sistema ideológico*, cujo principal objetivo é levar os empregados à lealdade e criar maior coesão organizacional sem a necessidade de controles formais, por meio da identificação pouco diferenciada de seus membros; *sistema de especialistas*, que visa comandar a coordenação de trabalhos complexos e imprescindíveis à organização; e *sistema político*, que objetiva subverter os interesses organizacionais em favor dos interesses individuais e grupais.

O sistema de metas da organização, que busca *sobrevivência, eficiência, controle e crescimento*, são foco constante dos influenciadores. Mas outros tipos de metas também devem ser considerados, tais como as *ideológicas, formais e pessoais compartilhadas*, uma vez que os sistemas de metas e de influência vivem em equilíbrio dinâmico. Ambos procuram alcançar estabilidade por meio de limites e critérios para a efetivação de mudanças, com exceção do sistema político, que pode tanto conduzir a mudanças importantes e inovadoras, quanto ameaçar a sobrevivência da organização.

As atividades dentro e em torno das organizações possuem caráter político e, portanto, requer que os influenciadores tenham não apenas habilidade política, inteligência e poder de persuasão, mas também vontade, investimento de energia e, principalmente, que saibam usar as bases de poder. Estas são classificadas em cinco categorias:

1. Controle de recursos;

2. Detenção de competência ou habilidade técnica de que a organização necessita;
3. Controle de conhecimentos crítico;
4. Prerrogativas legais; e
5. Acesso aos poderosos que controlam outras bases de poder na organização.

Inter-relações entre esses fatores apresentados (CE e CI, sistemas de poder e de metas e bases de poder) foram organizadas pelo autor em uma tipologia de configurações de poder organizacional, demonstrando o fluxo do poder dentro e em torno das organizações. São seis tipos de configuração propostos por Mintzberg (1992): autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo e arena política.

Na autocracia, com a CE passiva e a CI personalizada, o poder é centrado em um único influenciador (o mais alto chefe/líder da organização). Sem espaço para jogos políticos, é mais comum em organizações pequenas, jovens, com ambientes de simples compreensão ou que passam por situação de crise, possuindo fortes líderes.

Na configuração instrumento a hierarquia é rígida, com a CE dominadora e a CI burocrática, fazendo o poder fluir de fora para dentro da organização. Esta serve de instrumento para o alcance dos objetivos da CE. Sem espaço para jogos políticos, promove um comprometimento calculativo dos membros organizacionais para com a organização e não propicia o estabelecimento de uma identidade verdadeira.

O tipo missionária, a ideologia da CI (influenciador mais poderoso) mantém a CE passiva. Há uma missão que domina a atividade organizacional, o que promove forte identificação dos membros com as metas e os objetivos ideológicos, desenvolvendo o comprometimento afetivo dos trabalhadores. Nessa configuração o sistema de autoridade é fraco, com pouca especialização, pouca departamentalização e pequena diferença de status entre os influenciadores. Os membros organizacionais atuam de forma participativa, sem necessidade de controle e supervisão.

A meritocracia é caracterizada pelo poder dos especialistas, que, com base nas habilidades e no domínio de conhecimento, são os mais fortes influenciadores internos, e sua participação em diferentes áreas e níveis torna o poder mais fluido e difuso, fazendo com que a CI seja mais politizada. O sistema de autoridade é fraco, as chefias superiores têm apenas um poder configurado e são impotentes diante do poder dos especialistas. Apresenta ideologia organizacional fraca, pois a ideologia profissional é forte, fazendo com que os objetivos formais da organização sejam facilmente deslocados para objetivos pessoais dos especialistas, que conseguem manter a CE passiva.

No sistema autônomo os influenciadores são os próprios membros da organização, principalmente seus administradores, que usam a burocracia para exercerem controle interno. Trabalham com um sistema de metas claramente operacionalizado sem imposição externa (CE passiva e CI burocrática), apresentando estrutura hierárquica achatada e flexível. Convive facilmente com diversidades, e como o poder é relativo e difuso há espaços para quase todos os jogos de poder. A CI é motivada pelo utilitarismo e valoriza o sistema de recompensas, promovendo comprometimento calculativo nos membros organizacionais.

Arena política é uma característica típica da organização em crise, não sendo essencialmente uma configuração de poder. Devido à diminuição das forças de integração apresenta atividade política significativamente aumentada, sistemas de autoridade e ideológicos fracos, sendo intensamente utilizados todos os jogos políticos. O conflito predomina, pois todos os influenciadores perseguem seus objetivos individuais, originando-se tanto na CE (dividida) quanto na CI (politizada), podendo ocorrer também entre as duas coalizões. Se os conflitos se prolongarem podem levar à destruição da organização, uma vez que a política se sobrepõe à habilidade técnica e o sistema de metas fica fluido e instável.

Apesar de apresentarem características diferentes, à partir da combinação de elementos que compõem o contexto organizacional, essas configurações são passíveis de transformações, resultando em um *modelo de estágios de desenvolvimento organizacional*. Segundo este modelo, uma organização nasce como autocracia, passando por instrumento ou missionária e amadurecem como meritocracia ou sistema autônomo, vivendo seu processo de transformação ou declínio na arena política (Paz et al., 2004).

Pesquisas empíricas sobre poder organizacional

Estudos no contexto organizacional foram inicialmente realizados sob uma ótica mais social, ainda que a intenção fosse alcançar a esfera organizacional, mesmo que de forma abstrata, tendo havido poucas exceções (Mintzberg, 1992). A investigação do poder nas organizações é dificultada principalmente pela visão negativa do mesmo, mas apesar das dificuldades em aprofundar os estudos é fundamental sua investigação nesse nível, uma vez que se constitui um conceito importante para a compreensão da dinâmica organizacional, cuja gestão compreende o exercício do poder (Paz et al., 2004).

Pettigrew e McNulty (1995) realizaram um estudo piloto com membros de conselhos organizacionais do Reino Unido e seu poder e influência, os quais são modelados pelos efeitos simultâneos e interativos de um conjunto de fatores estruturais e contextuais, posição e habilidade em mobilizar diversos tipos de poder, habilidade e desejo de converter poder potencial em influência real. Posteriormente, estes mesmos pesquisadores estudaram a conduta e o comportamento de diretores organizacionais a respeito dos tipos de poder e sua utilização em salas de reuniões, também no Reino Unido (Pettigrew & McNulty, 1998). Realizaram dois estudos de caso utilizando uma abordagem multimétodo. Os resultados demonstraram que disputas de poder não são típicas nesse contexto, sendo o uso do poder um meio e não um fim em si mesmo.

Com foco no governo e nos conselhos do mais alto nível das empresas pesquisadas, McNulty, Pettigrew, Jobome e Morris (2009) demonstraram principalmente que diferenças na influência relativa das presidências estudadas podem ser atribuídas a um número de fatores de poder relatado, incluindo o poder latente estrutural, de domínio, de prestígio e especialista intrínseco a cada configuração. Knights e McCabe (1999) demonstraram que a gestão de qualidade total é tanto uma condição quanto uma consequência das relações de poder organizacional.

Coleman (2004) realizou um estudo experimental no qual o *priming* subliminar de teorias competitivas de poder organizacional influenciou negativamente gerentes imediatos, decisões espontâneas de compartilhamento de poder, sendo que diferenças crônicas em suas teorias implícitas igualmente afetaram suas decisões mais sistemáticas desse compartilhamento. Bar-Haim (2007) relacionou comprometimento organizacional com poder, tendo encontrado como resultado a dependência, ainda que parcial e não-linear, que o comprometimento tem tanto do poder organizacional quanto de alternativas de emprego que os trabalhadores possuem. Reuver (2006) pesquisou a influência do poder organizacional em situações de conflito no trabalho. Os resultados indicaram que reações dominantes ou submissas dos gestores ao comportamento dominante ou submisso de seus adversários depende da posição de poder destes.

Ainda sobre a temática de gerenciamento de conflitos no local de trabalho, Kaushal (2010) avaliou o poder organizacional e sua relação com a cultura social e a gestão do conflito, apresentando uma relação em que o poder medeia a relação entre orientação cultural e escolha de estratégia de conflito. Os resultados de sua pesquisa indicaram ainda que a preferência por uma base de poder é a melhor preditora da preferência por uma determinada estratégia de conflito.

Hodson (2010) investigou o poder em equipes organizacionais, objetivando compreender o mecanismo por trás do motivo de algumas configurações de grupos de trabalho produzirem consequências positivas para seus membros e outras configurações produzirem resultados negativos. Da mesma forma, Heijes (2011) abordou o papel do poder e diferenças de poder em uma percepção transcultural, tendo demonstrado como essa percepção entre dois grupos étnicos específicos muda dependendo da quantidade de desequilíbrio de poder nos contextos organizacional e cultural.

No Brasil as pesquisas também relacionam o poder organizacional com diversas variáveis, tais como processo decisório nas organizações (Macêdo, 2002); auto e heteropercepção de influência, sendo o poder organizacional entendido como diferente da influência pessoal (Neiva & Paz, 2005); e trabalho prescrito *versus* trabalho real (Hopfer, 2006). Nesse cenário há também uma diversidade de estudos que abordam especificamente as configurações de poder organizacional, o que é pouquíssimo identificado nas publicações internacionais.

Seguindo essa linha de investigação, Vargas (1998) realizou um estudo de caso da Embrapa, investigando a relação entre as configurações de poder e o comprometimento sindical. Os resultados demonstraram que as configurações missionária e meritocracia são as que melhor representam as relações de poder na organização pesquisada, cujas melhores prognosticadoras identificadas foram as variáveis tempo de organização e cargo. Paz, Mendes e Gabriel (2001) pesquisaram em uma empresa a relação entre configurações de poder organizacional e estilos de caráter, sendo a primeira antecedente da segunda. Como resultado, os participantes percebem sua organização como sistema fechado, possuindo forte coalizão interna, e com padrões de comportamentos associados ao estilo de caráter coletivista, que prima pela coezão grupal e homogeneidade organizacional.

Neiva e Paz (2005) diferenciaram poder organizacional de influência pessoal em uma pesquisa com duas organizações públicas, com configurações de poder semelhantes, na qual investigaram a auto e a heteropercepção de influência dos trabalhadores. Os resultados indicaram que estes consideram que exercem mais influência do que realmente exercem. Posteriormente, essas pesquisadores também investigaram a percepção de mudança organizacional, mensurando características culturais da organização pesquisada (valores e configurações de poder). Os resultados indicaram que, apesar de ter ocorrido mudança da configuração arena política para as configurações missionária e sistema fechado, considerando-se dois momentos de coleta de dados, não houve mudança cultural da organização (Neiva & Paz, 2007).

Paz (2008) também investigou fatores estressores de organizações com diferentes configurações de poder, a partir de dois estudos de caso, identificando semelhanças e diferenças quanto às fontes, vivências e estratégias de enfrentamento nas duas culturas pesquisadas. Os resultados demonstraram que o estresse vivenciado pelos trabalhadores de ambas está relacionado às diferenças nos perfis culturais, os quais propiciam diferentes suportes organizacionais e possuem membros com características de personalidade típicas de cada configuração de poder. As características culturais das organizações policiais em Minas Gerais, a partir do estudo de seus valores organizacionais e suas configurações de poder foram investigadas por Sousa e Paz (2009). Os resultados indicaram que tanto a Polícia Militar quanto a Polícia Civil possuem predominantemente o valor conformidade e a configuração de poder autocracia, ainda que na segunda instituição tenha sido encontrada uma parcela da configuração arena política também.

Mais recentemente, Dessen e Paz (2010) investigaram o impacto das configurações de poder organizacional e das características individuais dos cinco grandes fatores da personalidade (*Big Five*) no bem-estar pessoal de trabalhadores de organizações públicas e

privadas. Os resultados indicaram relação positiva entre as configurações Sistema autônomo e Missionária e o bem-estar, e uma relação negativa entre a configuração Instrumento e o bem-estar, sendo que as duas últimas relações descritas foram mediadas pela conscienciosidade.

Tendo sido apresentados os estudos empíricos da área, ressalta-se que nesta pesquisa o poder é abordado em uma dimensão positiva, adotando-se a definição de Mintzberg (1992), posteriormente complementada por Paz (1997) de que o poder é concebido como a capacidade de afetar o comportamento e a dinâmica organizacional. A seguir, são estabelecidos os objetivos e o modelo de pesquisa

Justificativa e relevância do estudo

A qualidade de vida no contexto de trabalho está diretamente relacionada à qualidade de vida geral das pessoas, como um todo que agrega suas experiências em cada contexto do qual elas participam ativamente. As relações estabelecidas nesses meios influenciam fortemente as emoções, cognições e comportamentos dos indivíduos, sendo necessário considerar o contexto cultural do qual fazem parte. Conforme visto na literatura, as pessoas interagem de acordo com normas sociais, algumas vezes implícitas, que influenciam diretamente sua conduta em situações diversas.

Embora os construtos QVT, justiça organizacional e configurações de poder tenham sido objeto de investigação em relações com diversos outros fenômenos, conforme indicado pelas pesquisas empíricas apresentadas, ainda não foi realizado um estudo que investigue a relação entre eles. Além disso, esta pesquisa se justifica por estudar a qualidade de vida restrita ao contexto organizacional, salientando os indicadores a serem adotados pela gestão para a organização como um todo, trazendo a abordagem da responsabilidade da gestão no modelo da QVO.

Nesse sentido, é necessária a ênfase em se posicionar quais características culturais a organização possui, bem como a percepção dos trabalhadores sobre elas, a fim de possibilitar uma intervenção adequada, tendo como princípio norteador os diagnósticos culturais. Esta é a justificativa para se identificar quais configurações de poder impactam na QVO e se essa relação é mediada pelas práticas de justiça organizacional.

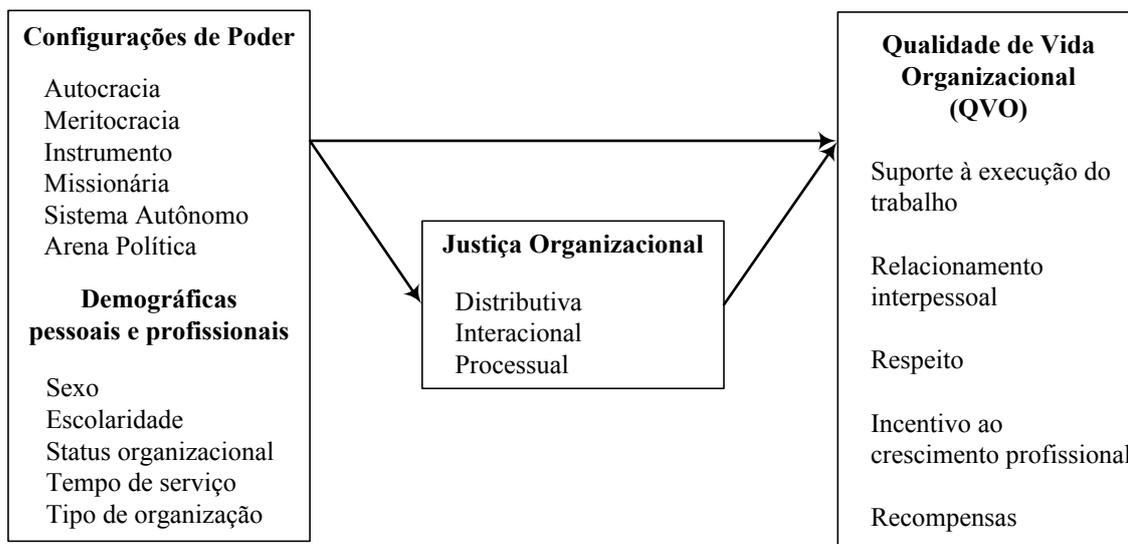
Objetivos e proposição do modelo de pesquisa

Considerando-se a literatura apresentada, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as relações entre configurações e poder, justiça organizacional e QVO em duas organizações, uma pública e uma privada. Os objetivos específicos são:

1. Identificar a configuração que melhor caracteriza as relações de poder nas organizações pesquisadas;
2. Identificar quais dimensões de justiça organizacional os participantes percebem na organização em que trabalham;
3. Identificar as dimensões que mais caracterizam a QVO nas organizações pesquisadas;
4. Investigar se justiça organizacional medeia a relação das variáveis antecedentes configurações de poder e demográficas com QVO. Para tanto, é necessário:
 - 4.1. Verificar se as configurações de poder são preditoras de QVO e de justiça organizacional;
 - 4.2. Verificar se a justiça organizacional é preditora de QVO;
 - 4.3. Verificar se as variáveis demográficas do modelo são preditoras de QVO e de justiça organizacional.

O modelo de pesquisa proposto é ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Modelo de pesquisa proposto.



Método

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo correlacional, com análise de dados essencialmente quantitativa. A seguir, serão apresentados o perfil dos participantes, os instrumentos de medida utilizados e os procedimentos de coleta e análise de dados realizados para se alcançar os objetivos propostos.

Participantes

Participaram da pesquisa 105 trabalhadores de agências localizadas na cidade de Brasília, de um banco público e um banco privado. Atendendo a uma exigência das duas organizações, elas não serão identificadas pelo seu verdadeiro nome, sendo neste trabalho nomeadas como “Organização Pública” e “Organização Privada”. Vale ressaltar que o trabalho realizado em agências bancárias é bastante burocrático, e os trabalhadores seguem uma rígida hierarquia, em que as decisões ocorrem verticalmente.

Compuseram a amostra duas agências da Organização Pública e seis agências da Organização Privada, considerando-se a população das mesmas. A Organização Pública possui 86 funcionários, tendo participado da pesquisa 46 trabalhadores (53,5%). Já a

Organização Privada conta com 80 funcionários, sendo que 60 trabalhadores (75%) responderam a esta pesquisa. Os funcionários tiveram liberdade para participar ou não da pesquisa, e, embora nem todos tenham concordado em fazê-lo, a representatividade organizacional de cada uma delas foi garantida.

Foram considerados alguns critérios ao se abordar os participantes: deveriam trabalhar na organização há no mínimo seis meses e não poderiam ser estagiários. Considera-se essas condições importantes para este estudo, uma vez que estão sendo investigadas características organizacionais e os funcionários devem possuir um mínimo de experiência e envolvimento para expressar sua percepção sobre tais características.

A maioria dos participantes é do sexo feminino (60%), com nível superior de escolaridade (76%) e casada (50%). Quanto às características organizacionais, 44% trabalhavam na Organização Pública e 56% na Organização Privada, sendo que a maior parte tinha entre um a cinco anos de tempo de serviço (63%), possuía cargo efetivo (86%) e não assumia cargo de chefia (77%). As características da amostra são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2
Características dos participantes

Variáveis	N	%
Sexo		
Feminino	63	60
Masculino	41	39
Sem resposta	1	1
Escolaridade		
Ensino médio	7	6,7
Ensino superior	80	76,2
Pós-graduação	17	16,2
Sem resposta	1	1
Estado civil		
Solteiro	47	44,8
Casado	53	50,5
Divorciado	4	3,8
Viúvo	1	1

Tipo de organização		
Pública	46	43,8
Privada	59	56,2
Tempo de serviço		
Menos de 1 ano	6	5,7
De 1 a 5 anos	66	62,9
De 6 a 10 anos	14	13,3
Mais de 10 anos	17	16,2
Sem resposta	2	1,9
Tipo de contrato		
Efetivo	90	85,7
Terceirizado	9	8,6
Sem resposta	6	5,7
Cargo de Chefia		
Sim	24	22,9
Não	81	77,1

Nota. $N_{total} = 105$

Para verificar se esse número de respondentes permitira um teste de mediação, foi utilizado o *software G*Power*, versão 3.1 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007; Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009) para identificar o número mínimo da amostra. Para um efeito médio (0,25), alfa de 0,05 e poder dos testes estatísticos de 80% (Cohen, 1988), considerando-se as 19 variáveis do modelo de pesquisa, o tamanho mínimo da amostra indicado foi de 99 participantes. Concluiu-se, portanto, pela possibilidade de fazer os testes.

Instrumentos

Foram utilizados três instrumentos com evidências prévias de validade fatorial: Escala de Qualidade de Vida Organizacional (Ribeiro & Paz, 2011), versão reduzida da Escala de Poder Organizacional (Paz, & Neiva, 2008) e Escala de Justiça Organizacional (Mendonça, Pereira, Tamayo, & Paz, 2003). Além dessas escalas, o questionário aplicado nesta pesquisa (Anexo 1) contou com itens sobre os dados demográficos pessoais e profissionais dos participantes.

A Escala de Qualidade de Vida Organizacional, validada por Ribeiro e Paz (2011), é do tipo *Likert*, com cinco pontos (0 = discordo, 1 = concordo pouco, 2 = concordo razoavelmente, 3 = concordo muito, 4 = concordo totalmente). Com 28 itens, trata-se de uma escala composta por cinco dimensões teóricas: suporte à execução do trabalho (6 itens, $\alpha = 0,78$), relacionamento interpessoal (5 itens, $\alpha = 0,81$), respeito (5 itens, $\alpha = 0,80$), incentivo ao crescimento profissional (6 itens, $\alpha = 0,77$) e recompensas (6 itens, $\alpha = 0,78$).

A Escala de Poder Organizacional (versão reduzida), validada por Paz e Neiva (2008), também é uma escala *Likert*, com cinco pontos (0 = não se aplica, 1 = pouco aplicável, 2 = mais ou menos aplicável, 3 = muito aplicável, 4 = totalmente aplicável). Contém 29 itens distribuídos em seis fatores: autocracia (4 itens, $\alpha = 0,79$), instrumento (4 itens, $\alpha = 0,75$), missionária (5 itens, $\alpha = 0,80$), meritocracia (5 itens, $\alpha = 0,78$), sistema autônomo (5 itens, $\alpha = 0,79$) e arena política (6 itens, $\alpha = 0,80$).

A Escala de Justiça Organizacional, validada por Mendonça et al. (2003), também é do tipo *Likert*, com cinco pontos (0 = discordo, 1 = concordo pouco, 2 = concordo razoavelmente, 3 = concordo muito, 4 = concordo totalmente). Possui 16 itens em três fatores: justiça distributiva (6 itens, $\alpha = 0,88$), justiça de procedimentos, ou processual (5 itens, $\alpha = 0,87$) e justiça interacional (5 itens, $\alpha = 0,89$).

Procedimentos de coleta de dados

O contato inicial com os gestores das organizações foi realizado pela própria pesquisadora, pessoalmente nas unidades de trabalho ou por telefone, quando foi necessário marcar horário de atendimento. Foi entregue uma carta de apresentação para cada gestor, na qual foram explicados os objetivos e procedimentos da pesquisa, bem como asseguradas questões éticas, tais como sigilo de informações fornecidas pelos participantes e *feedback* às organizações sobre os resultados encontrados.

Após autorização dos gestores para a realização da pesquisa, os dados foram coletados pessoalmente nas agências. Foram agendados dias e horários, de acordo com a conveniência de cada unidade, para assegurar a participação do maior número possível de funcionários de cada organização. Os instrumentos foram entregues a cada trabalhador, que, ao finalizar o preenchimento, devolviam os questionários à pesquisadora, que os guardava em um envelope.

Vale ressaltar que a coleta de dados desta pesquisa foi realizada em um momento crítico para os participantes, porque houve greve dos bancários. Essa greve foi uma mobilização geral no país, cuja adesão envolveu não apenas funcionários dos bancos públicos, mas também dos bancos privados. Em algumas agências a coleta foi realizada no período de paralização dos trabalhadores e em outras foi realizada após o término da greve, que durou 21 dias.

Procedimentos de análise de dados

Os questionários aplicados na pesquisa foram numerados e inseridos em um banco de dados no *software* estatístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 18.0. Inicialmente foram realizadas análises exploratórias para identificação e correção de digitação dos dados, casos omissos (*missings*), casos extremos (*outliers*) e qualidade das distribuições.

Os casos omissos identificados representaram menos de 5% da amostra, sem a necessidade de verificar sua aleatoriedade (Tabachnick & Fidell, 2007). Optou-se por realizar a substituição desses casos pelo método de regressão, a fim de não interferir na variância dos dados em análises posteriores. Para a verificação de casos extremos univariados foram feitas análises de gráficos *boxplot*. Os casos extremos multivariados foram verificados pela distância de *Mahalanobis*, que indicou $D^2 = 42.312$, $df = 18$, $p <$

0,001 (conforme tabela C4 em Tabachnick & Fidel, 2007). Foram identificados poucos casos univariados, que não foram retirados da amostra, uma vez que sua manutenção não representou prejuízo. Nenhum caso multivariado foi identificado ($N_{\text{Total}} = 105$), prosseguindo-se à verificação dos pressupostos de normalidade, homocedasticidade e linearidade.

O pressuposto de normalidade foi verificado por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Este indicou que este pressuposto foi atendido para todas as variáveis nas duas organizações pesquisadas, $ps < 0,05$. O pressuposto de homocedasticidade (igualdade de variâncias) foi verificado por meio do teste de Levene. Este foi não significativo para todas as variáveis, indicando homogeneidade das variâncias, $ps > 0,05$.

O pressuposto de linearidade e colinearidade foi verificado considerando-se o modelo proposto (Figura 1), examinou-se o fator de inflação da variância (VIF) e o valor da tolerância ($1/VIF$). Os resultados revelaram fraco relacionamento linear entre as variáveis, ($VIF < 10$; $1/VIF > 0,1$), indicando ausência de multicolinearidade e de singularidade.

Para cumprir o primeiro, o segundo e o terceiro objetivos desta pesquisa, foram realizadas as análises estatísticas descritivas, incluindo distribuição de frequências, porcentagens, médias e desvios padrão. O Teste t para amostras pareadas foi utilizado para investigar as diferenças entre as médias dos fatores e identificar aqueles que mais caracterizaram cada organização pesquisada.

Analisou-se também o nível de compartilhamento da percepção dos respondentes, pela avaliação dos coeficientes de variação (CV). Considera-se neste estudo que os valores inferiores a 0,30 indicam pouca dispersão, ou seja, presença de compartilhamento, e que os superiores a 0,30 indicam muita dispersão e, portanto, ausência de compartilhamento.

Em seguida, para cumprir o quarto objetivo, de forma a melhor entender a relação entre as variáveis antecedentes (configurações de poder e demográficas), mediadoras

(justiça organizacional) e critério (QVO), foram realizadas análises de regressão múltipla linear, método padrão. Na sequência, por meio de regressão múltipla hierárquica, testou-se o modelo de mediação proposto, verificando-se as seguintes condições:

1. O mediador é preditor significativo da variável critério;
2. A variável antecedente é um preditor significativo da variável critério e do mediador; e
3. Na presença da variável antecedente e do mediador, a relação significativa que existia entre a antecedente e a critério decresce em magnitude (Baron & Kenny, 1986).

Além de atender essas três condições, para se comprovar a existência de mediação assume-se que a variável mediadora, estando presente em uma equação de regressão, deve aumentar a explicação (R^2) da variável critério e diminuir a magnitude (β) do relacionamento entre uma variável antecedente e uma variável critério, com resultados significativos.

Resultados

Os resultados foram subdivididos em percepções dos trabalhadores (análises descritivas dos dados) e teste de mediação (análises de regressão múltipla linear padrão e regressão múltipla linear hierárquica). Todas as análises contaram com um total de 105 respondentes (Organização Pública: N = 46; Organização Privada: N = 59). Apenas os resultados significativos serão descritos.

Percepções dos trabalhadores

São apresentadas as médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos indicadores de configurações de poder, justiça organizacional e QVO.

Indicadores de configurações de poder

Para aferir a percepção dos participantes relativa a estas variáveis foi utilizada a Escala de Poder Organizacional (versão reduzida), de Paz e Neiva (2008), que varia de 0 (não se aplica) a 4 (totalmente aplicável). Esta escala considera seis tipos de configuração de poder: autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo e arena política. Ainda que a arena política não constitua de fato uma configuração de poder (Mintzberg, 1992), costuma-se investigar a percepção dos indivíduos sobre ela a fim de identificar se as organizações estão vivenciando um momento de crise – não foi o caso deste estudo. Os resultados descritivos de cada organização encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3

Médias, desvios padrão (DP) e coeficientes de variação (CV) dos indicadores de configurações de poder na Escala de Poder Organizacional

Fatores	Organização Pública			Organização Privada		
	Média	DP	CV	Média	DP	CV
Autocracia	2,21	0,72	0,32	2,34	0,81	0,34
Instrumento	1,87	0,75	0,40	1,21	0,90	0,74
Missionária	2,71	0,72	0,26	2,40	0,83	0,35
Sistema autônomo	2,47	0,60	0,24	2,63	0,63	0,24
Meritocracia	1,61	0,57	0,35	2,03	0,63	0,31
Arena política	1,29	0,74	0,57	1,24	0,68	0,55

É possível observar que a configuração de poder com maior média na Organização Pública foi missionária, seguida de sistema autônomo e autocracia. As demais configurações apresentaram média abaixo do ponto médio da escala (2,0), não sendo identificadas como características desta organização. Os coeficientes de variação que indicaram compartilhamento das percepções dos trabalhadores referem-se às duas configurações com médias mais altas, missionária e sistema autônomo.

Na Organização Privada, as configurações de poder que apresentaram a média acima do ponto médio da escala foram sistema autônomo, seguida de missionária, autocracia e meritocracia. Apenas sistema autônomo apresentou compartilhamento de percepções dos funcionários.

Os fatores foram submetidos ao Teste t pareado, e todos os pares testados apresentaram diferenças significativas, tanto na Organização Pública ($t > 3,0$, $p < 0,005$), quanto na Organização Privada ($t > 2,0$, $p < 0,05$). Dessa forma, a configuração que melhor caracteriza as relações de poder na Organização Pública é a missionária, enquanto na Organização Privada é a sistema autônomo.

Indicadores de Justiça Organizacional

Para verificar a percepção dos participantes relativa às variáveis de justiça organizacional foi utilizada a escala de Mendonça *et al* (2003), que varia de 0 (discordo) a 4 (concordo totalmente). Esta escala considera três tipos de justiça: distributiva, interacional e procedimental. Os resultados descritivos de cada organização, referentes à percepção dos trabalhadores sobre essas variáveis, encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4

Médias, desvios padrão (DP) e coeficientes de variação (CV) dos indicadores de justiça organizacional.

Fatores	Organização Pública			Organização Privada		
	Média	DP	CV	Média	DP	CV
Justiça distributiva	1,92	0,76	0,39	2,34	0,89	0,38
Justiça interacional	2,50	0,95	0,38	2,68	1,00	0,37
Justiça processual	2,02	0,90	0,45	2,09	0,80	0,39

Observa-se que na Organização Pública a justiça interacional apresentou a média mais alta, seguida da justiça processual. A justiça distributiva apresentou média abaixo do ponto médio da escala. Os coeficientes de variação não indicaram compartilhamento das percepções dos trabalhadores, indicando falta de homogeneidade nessas percepções.

Na Organização Privada todos os tipos de justiça organizacional apresentaram média acima do ponto médio da escala, sendo que a média mais alta foi da justiça interacional, seguida pela justiça distributiva e pela justiça processual. Embora esses resultados

indiquem que os três tipos de justiça organizacional são percebidos pelos trabalhadores desta organização, não há compartilhamento de percepção.

O Teste t pareado indicou diferença significativa entre todos os pares testados na Organização Pública ($t > 3,0$, $p < 0,001$) e na Organização Privada ($t > 2,0$, $p < 0,01$), indicando que nas duas organizações a justiça interacional é percebida mais fortemente pelos trabalhadores.

Indicadores de QVO

Para medir a percepção dos trabalhadores sobre a qualidade de vida organizacional foi utilizada a escala de Ribeiro e Paz (2011), que varia de 0 (discordo) a 4 (concordo totalmente). Essa escala considera cinco dimensões teóricas de QVO: suporte à execução do trabalho, relacionamento, respeito, incentivo ao crescimento profissional e recompensas. Os resultados descritivos de cada organização encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5

Médias, desvios padrão (DP) e coeficientes de variação (CV) dos indicadores de qualidade de vida organizacional (QVO).

Fatores	Organização Pública			Organização Privada		
	Média	DP	CV	Média	DP	CV
Suporte ao trabalho	2,20	0,66	0,30	2,80	0,71	0,25
Relacionamento	2,74	0,59	0,21	2,93	0,67	0,23
Respeito	2,56	0,73	0,29	2,74	0,76	0,28
Incentivo profissional	2,39	0,74	0,31	2,73	0,75	0,27
Recompensas	2,22	0,72	0,32	2,60	0,81	0,31

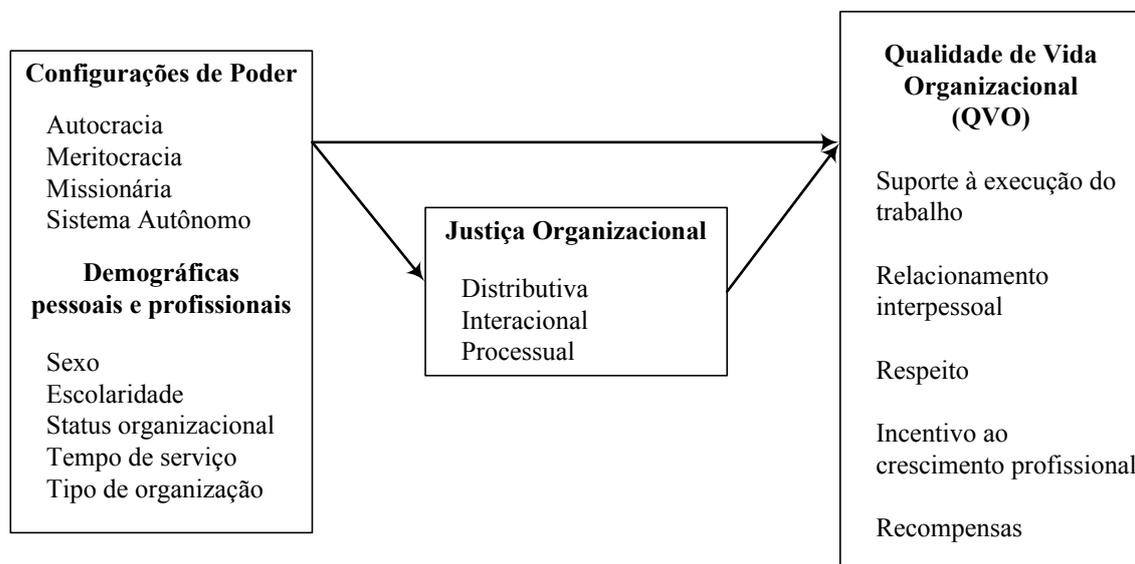
Os resultados indicaram que na Organização Pública os trabalhadores perceberam mais a dimensão relacionamento, seguida de respeito, incentivo profissional, recompensas e, por último, suporte ao trabalho. Todas as médias encontram-se acima do ponto médio da escala. Os coeficientes de variação mostram que as dimensões que apresentaram compartilhamento de percepção foram relacionamento e respeito.

Com relação à Organização Privada, os trabalhadores perceberam mais a dimensão relacionamento, seguida de suporte ao trabalho, respeito, incentivo profissional e, por fim, recompensas. Neste caso, também, todas as médias estão acima do ponto médio da escala. Apenas a dimensão recompensas não apresentou compartilhamento de percepções.

Os resultados dos coeficientes de variação demonstraram que na Organização Privada existe homogeneidade de percepções em um maior número de indicadores de QVO do que na Organização Pública. O Teste *t* pareado indicou diferença significativa entre todos os pares testados na Organização Pública ($t > 2,0, p < 0,05$) e na Organização Privada ($t > 2,0, p < 0,01$), o que indica que a dimensão que mais caracteriza a QVO em ambas as organizações é relacionamento interpessoal.

Dados os resultados descritivos, o modelo incluindo as variáveis percebidas nas duas organizações, utilizado nas regressões lineares, é ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Modelo de pesquisa após a identificação das características organizacionais mais marcantes.



Teste de Mediação

Para ser considerada mediadora a justiça organizacional deve ser um preditor significativo de QVO; as configurações de poder devem ser preditoras significativas de justiça e de QVO; e, na presença das configurações de poder e da justiça organizacional, a relação significativa que existia entre as configurações de poder e QVO deve decrescer em magnitude.

A fim de se alcançar o quarto objetivo desta pesquisa, inicialmente foram verificadas as relações entre as variáveis do modelo (Figura 2), por meio de análises de regressão múltipla linear, método padrão. Estas permitiram identificar o atendimento às duas primeiras condições de mediação (Baron & Kenny, 1986): 1) Quais variáveis mediadoras (justiça organizacional) predizem significativamente a variável critério (QVO); e 2) Quais variáveis antecedentes (configurações de poder e demográficas) são preditoras significativas da variável critério (QVO) e da mediadora (justiça organizacional).

Em seguida, realizou-se regressão múltipla linear hierárquica, para verificar a terceira condição de mediação (Baron & Kenny, 1986): Na presença das variáveis antecedentes (configurações de poder e demográficas) e mediadora (justiça organizacional), a relação significativa que existia entre as antecedente e a critério (QVO) decresce em magnitude.

Análises de regressão múltipla linear padrão

Inicialmente verificou-se a relação entre justiça organizacional e QVO, em atendimento ao primeiro critério de mediação (Baron & Kenny, 1986). Para esta análise foram consideradas as três dimensões de justiça (distributiva, interacional e processual). Os resultados significativos são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6

Regressão linear padrão das dimensões de justiça organizacional com as dimensões de qualidade de vida organizacional (QVO).

Variáveis critério ^a	Distributiva ^b		Interacional ^b		Processual ^b	
	R^2	β	R^2	β	R^2	β
Suporte	0,312	0,559	0,244	0,494	0,320	0,566
Relacionamento	0,211	0,460	0,370	0,609	0,368	0,607
Respeito	0,193	0,439	0,449	0,670	0,351	0,593
Incentivo	0,273	0,522	0,267	0,517	0,380	0,617
Recompensas	0,367	0,606	0,351	0,592	0,422	0,649

Nota. Todos os ps < .001. ^aDimensões de QVO. ^bDimensões de justiça organizacional.

É possível observar que as três dimensões de justiça predizem as cinco dimensões de QVO, o que indica que quanto mais os trabalhadores consideram justos os processos, as interações e as distribuições de recursos/recompensas, mais eles percebem as dimensões de qualidade de vida no local em que trabalham.

A justiça distributiva prediz mais fortemente a dimensão recompensas, seguida de suporte, incentivo, relacionamento e respeito. A justiça interacional prediz mais fortemente respeito, seguida de relacionamento, recompensas, incentivo e suporte. Por fim, a justiça processual prediz mais fortemente recompensas, seguida de incentivo, relacionamento, respeito e suporte.

Em seguida, atendendo à segunda condição de Baron & Kenny (1986), verificaram-se as configurações de poder que predizem QVO, bem como as que predizem justiça organizacional. Foram consideradas para estas análises as configurações missionária, sistema autônomo, autocracia e meritocracia, mas apenas as duas primeiras apresentaram resultados significativos. Estes podem ser observados na Tabela 7.

Tabela 7

Regressão linear das configurações de poder (missionária e sistema autônomo) com qualidade de vida organizacional (QVO) e justiça organizacional.

Variáveis critério	Missionária ^a		Sistema autônomo ^a	
	R ²	β	R ²	β
QVO				
Suporte	0,107	0,327	0,212	0,461
Relacionamento	0,165	0,406	0,185	0,430
Respeito	0,153	0,391	0,176	0,420
Incentivo	0,240	0,489	0,258	0,508
Recompensas	0,212	0,461	0,224	0,473
Justiça organizacional				
Distributiva	0,073**	0,271	0,080	0,283
Interacional	0,100	0,316	0,111	0,332
Processual	0,227	0,476	0,208	0,456

^aVariáveis antecedentes. Todos os $ps < .001$. ** $p < .01$.

Observa-se que as configurações missionária e sistema autônomo predizem as cinco dimensões de QVO. Os resultados apresentados indicam que quanto mais os trabalhadores percebem essas configurações como características das relações de poder nas organizações pesquisadas, mais eles percebem as dimensões de QVO.

A configuração missionária prediz mais fortemente a dimensão incentivo, seguida de recompensas, relacionamento, respeito e suporte. A configuração sistema autônomo também prediz mais fortemente incentivo, seguido de recompensas, suporte, relacionamento e respeito. Essas duas configurações de poder também predizem as três dimensões de justiça organizacional. Os resultados indicam que quanto mais essas configurações são percebidas nas organizações pesquisadas, mais os trabalhadores percebem a justiça organizacional, tanto no que se refere à alocação de recursos, quanto aos procedimentos e às interações referentes a esses recursos.

Tanto a configuração missionária quanto a sistema autônomo predizem mais fortemente a dimensão de justiça processual, seguida da interacional e da distributiva,

ordem esta que indica qual dimensão de justiça é mais percebida pelos trabalhadores das organizações pesquisadas.

No sentido de verificar as relações das variáveis demográficas com as dimensões de QVO e de justiça organizacional, também foram realizadas análises de regressão linear padrão. Das variáveis demográficas consideradas nestas análises (sexo, escolaridade, status organizacional, tempo de serviço e tipo de organização) apenas tempo de serviço e tipo de organização apresentaram resultados significativos, apresentados na Tabela 8.

Tabela 8

Regressão linear das variáveis demográficas com qualidade de vida organizacional (QVO) e justiça organizacional.

Variáveis critério	Tempo de serviço		Tipo de organização	
	R^2	β	R^2	β
QVO				
Suporte	-	-	0,161	0,402
Relacionamento	0,047	-0,216	-	-
Respeito	0,068	-0,260	-	-
Incentivo	0,048	-0,218	0,050	0,223
Recompensas	0,070	-0,265	0,057	0,239
Justiça organizacional				
Distributiva	-	-	0,059	0,243

Nota. Foram relatados apenas os resultados significativos. Todos os $ps < .05$.

Os resultados mostram que tempo de serviço prediz mais fortemente a dimensão recompensas, seguida de respeito, incentivo e relacionamento. Observa-se que essas relações são negativas, indicando que quanto maior o tempo em que o trabalhador está na organização, menos ele percebe a QVO.

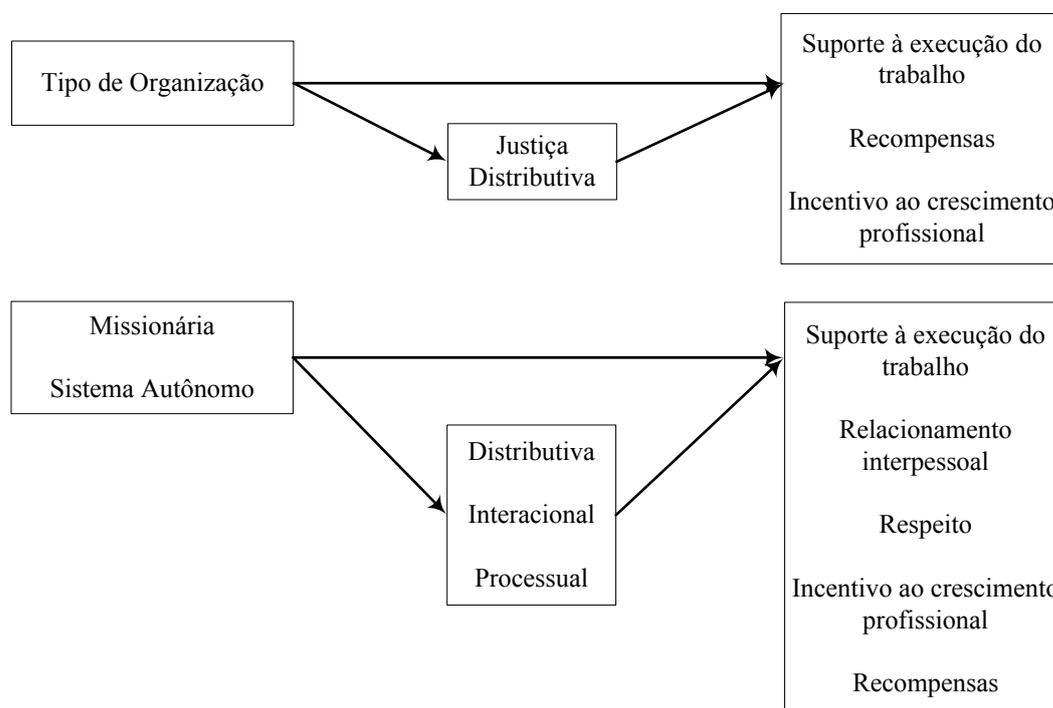
O tipo de organização prediz mais fortemente a dimensão suporte, seguida de recompensas e incentivo, significando que a depender do tipo de organização, se pública ou privada, maior será a percepção de suporte à execução do trabalho, recompensas e incentivo ao crescimento profissional como dimensões de QVO.

No que diz respeito à relação dessas demográficas e justiça organizacional, o único resultado significativo encontrado foi que a variável tipo de organização prediz justiça

distributiva. As demais relações não foram significativas. Tal resultado indica que, a depender do tipo de organização (pública ou privada), maior é a percepção de justiça na distribuição de recursos/recompensas.

Todos os resultados das análises de regressão múltipla linear padrão, que reestruturam o modelo de mediação desta pesquisa, são ilustrados na Figura 3.

Figura 3. Modelo de mediação após resultados das regressões múltiplas lineares padrão.



Análises de regressão múltipla hierárquica

Verificadas as relações entre as variáveis do modelo (Figura 2), procedeu-se ao teste de mediação, de forma a atender ao terceiro critério de mediação de Baron & Kenny (1986). Foi realizada regressão múltipla hierárquica, considerando que para haver mediação deve ocorrer o aumento da explicação (R^2) de QVO e a diminuição da força (β) do relacionamento das configurações missionária e sistema autônomo, bem como do tipo de organização (variáveis antecedentes), com a QVO.

Os resultados significativos da mediação da justiça distributiva na relação das variáveis antecedentes (missionária e sistema autônomo) com as variáveis critério (cinco dimensões de QVO) são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9

Mediação da justiça distributiva na relação das configurações de poder (missionária e sistema autônomo) com qualidade de vida organizacional (QVO).

Variáveis critério	Missionária ^a				Sistema Autônomo ^b			
	R. Lineares		Mediação		R. Lineares		Mediação	
	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β
Suporte	0,107	0,327	0,346	0,190*	0,212	0,461	0,412	0,329
Relacionamento	0,165	0,406	0,297	0,304	0,185	0,430	0,309	0,326
Respeito	0,153	0,391	0,273	0,294	0,176	0,420	0,288	0,322
Incentivo	0,240	0,489	0,404	0,376	0,258	0,508	0,414	0,392
Recompensas	0,212	0,461	0,462	0,320	0,224	0,473	0,466	0,328

Nota. Variável mediadora: justiça distributiva. Todos os $ps < .001$. * $p < .05$. ^aOrganização pública.
^bOrganização Privada.

Observa-se que houve mediação da justiça distributiva nas relações das variáveis antecedentes (missionária e sistema autônomo) com as cinco dimensões de QVO. Esse resultado indica que quanto mais as configurações missionária e sistema autônomo são percebidas pelos trabalhadores nas relações de poder existentes na organização em que trabalham, e a alocação de recursos/recompensas é considerada justa, mais as dimensões de QVO são percebidas como características dessas organizações.

No teste de mediação da justiça distributiva na relação entre tipo de organização (variável antecedente) e as dimensões de QVO (variáveis critério), houve significância apenas na relação com a dimensão suporte, $R^2_1 = 0,161$, $\beta_1 = 0,402$, $R^2_2 = 0,388$, $\beta_2 = 0,283$, $ps < 0,005$. Esse resultado indica que quando os trabalhadores percebem justiça distributiva em seu local de trabalho, a depender do tipo de organização (pública ou privada) a que pertencem, mais eles percebem as dimensões de QVO.

Como uma análise adicional desses resultados referentes ao tipo de organização, foi realizada análise de variância (ANOVA), cujos resultados são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10*Análise de variância de médias dos tipos de organização*

Tipo de organização	N	df	Justiça Distributiva				Suporte			
			M	DP	F	Sig.	M	DP	F	Sig.
Pública	46	1	1,92	0,76	6,45	0,013	2,20	0,66	19,80	0,001
Privada	59		2,33	0,89			2,80	0,71		
Total	105		2,15	0,85			2,53	0,75		

Considerando-se as diferenças entre as organizações pesquisadas, os resultados da ANOVA indicaram que tanto a justiça distributiva quanto a dimensão suporte são mais percebidas pelos trabalhadores da Organização Privada em comparação com os trabalhadores da Organização Pública.

Os resultados referentes à mediação da justiça interacional na relação entre configurações de poder (missionária e sistema autônomo) e as cinco dimensões de QVO são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11*Mediação da justiça interacional na relação das configurações de poder (missionária e sistema autônomo) com qualidade de vida organizacional (QVO).*

Variáveis critério	Missionária ^a				Sistema Autônomo ^b			
	R. Lineares		Mediação		R. Lineares		Mediação	
	R ²	β	R ²	β	R ²	β	R ²	β
Suporte	0,107	0,327	0,277	0,190*	0,212	0,461	0,343	0,334
Relacionamento	0,165	0,406	0,421	0,237	0,185	0,430	0,429	0,082
Respeito	0,153	0,391	0,485	0,200	0,176	0,420	0,492	0,222
Incentivo	0,240	0,489	0,385	0,363	0,258	0,508	0,394	0,378
Recompensas	0,212	0,461	0,434	0,304	0,224	0,473	0,437	0,311

Nota. Variável mediadora: justiça interacional. Todos os $ps < .005$. * $p < 0,05$. ^aOrganização pública. ^bOrganização Privada.

Observa-se que houve mediação da justiça interacional na relação das configurações de poder missionária e sistema autônomo com as cinco dimensões de QVO. Os resultados indicam que a percepção das configurações de poder missionária e sistema autônomo nas organizações pesquisadas, associada à percepção de que há justiça interacional, leva os

trabalhadores a perceberem mais as dimensões de QVO como características da sua organização.

A Tabela 12 apresenta os resultados significativos da mediação da justiça processual na relação entre as variáveis antecedentes (configurações missionária e sistema autônomo) e as variáveis critério (cinco dimensões de QVO).

Tabela 12

Relações de mediação da justiça processual na relação das configurações de poder (missionária e sistema autônomo) com qualidade de vida organizacional (QVO).

Variáveis critério	Missionária				Sistema Autônomo			
	R. Lineares		Mediação		R. Lineares		Mediação	
	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β
Suporte	-	-	-	-	0,212	0,461	0,372	0,256
Relacionamento	-	-	-	-	0,185	0,430	0,398	0,194*
Respeito	-	-	-	-	0,176	0,420	0,379	0,189*
Incentivo	0,240	0,489	0,430	0,253	0,258	0,508	0,445	0,287
Recompensas	0,212	0,461	0,451	0,196*	0,224	0,473	0,461	0,223

Nota. Variável mediadora: justiça processual. Todos os $ps < .005$. * $ps < .05$.

Os resultados indicam que houve mediação da justiça processual na relação entre a configuração missionária e as dimensões incentivo e recompensas. Significa que a percepção dos trabalhadores de uma configuração do tipo missionária nas relações de poder na organização da qual fazem parte, associada à percepção de que há justiça processual, os leva a perceber as dimensões incentivo ao crescimento profissional e recompensas como características de qualidade de vida no seu local de trabalho.

No que se refere à configuração sistema autônomo, houve mediação na relação com as cinco dimensões de QVO. Esse resultado demonstra que quando os trabalhadores percebem a configuração sistema autônomo, associada à percepção da existência de justiça processual, eles percebem as cinco dimensões de QVO como características de suas organizações.

Discussão

Este estudo objetivou verificar as relações entre configurações de poder, justiça organizacional e qualidade de vida organizacional, bem como testar um modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre as configurações de poder e a QVO. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram adequados e permitiram o alcance dos objetivos. Os resultados demonstraram diferenças significativas entre as organizações pesquisadas e a mediação foi confirmada. De forma a discutir os principais resultados encontrados, eles serão aqui organizados em função dos objetivos propostos no início deste trabalho.

Referente ao primeiro objetivo, sobre a configuração que melhor caracteriza as relações de poder nas organizações, os resultados demonstraram que o tipo de configuração de poder depende do tipo de organização. A configuração que melhor caracteriza as relações de poder na Organização Pública é a missionária, com homogeneidade de percepção entre os trabalhadores. Na Organização Privada a mais característica é a configuração sistema autônomo, também com compartilhamento de percepções. De acordo com Mintzberg (1992), o fator comum é a dominância da coalizão interna (CI), que são os próprios membros organizacionais. O que diferencia as relações de poder nos dois casos é o sistema de influência utilizado pela CI.

No caso da Organização Pública o poder se expressa pela ideologia, em que se busca a lealdade dos trabalhadores e uma maior coesão organizacional sem controles formais. Já na Organização Privada, a influência ocorre por meio de um sistema de autoridade, em que o objetivo é de integração dos trabalhadores às metas formais do banco. Considerando os achados de Dessen e Paz (2009), de que essas duas configurações estabelecem uma relação positiva com o bem-estar, infere-se que nos dois casos aqui pesquisados exista um

ambiente favorável à QVO, ainda que o estabelecimento de metas e a natureza burocrática do trabalho bancário possam ser fatores estressores para os trabalhadores.

Com relação ao segundo objetivo desta pesquisa, sobre quais dimensões de justiça organizacional os participantes percebem na organização em que trabalham, na Organização Pública a justiça organizacional é percebida em duas dimensões (interacional e processual), enquanto na Organização Privada os três tipos de justiça são percebidos, na seguinte ordem: interacional, distributiva e processual. Não houve homogeneidade de percepções em nenhum dos casos, mas observa-se que os trabalhadores de ambos possuem uma percepção maior de justiça no que se refere às relações sociais entre os envolvidos no processo de distribuição de recursos.

A greve dos bancários, ocorrida durante a realização desta pesquisa, é um bom indicador de insatisfação desses trabalhadores principalmente no que se refere à distribuição de recursos e recompensas. Isso explica a baixa percepção de justiça distributiva na Organização Pública. Apesar de ter sido a segunda dimensão percebida como justa na Organização Privada, a paralização foi geral, tendo sido amplamente sustentada pelo sindicato dos bancários. Além disso, considerando-se o resultado da pesquisa realizada por Sousa e Mendonça (2009), de que a justiça interacional é mediadora da relação entre a distributiva e vivências de sofrimento no trabalho, pode-se inferir que os prejuízos causados pelo trabalho bancário são amenizados pela forte percepção de justiça interacional nesse contexto.

Os resultados sobre as dimensões que mais caracterizam a QVO nos dois bancos, relativos ao terceiro objetivo da pesquisa, revelaram que os funcionários do banco público perceberam de forma homogênea as dimensões relacionamento, seguida de respeito. Um maior número de dimensões de QVO foi percebido de forma homogênea pelos trabalhadores do banco privado, na seguinte ordem: relacionamento, suporte à execução do

trabalho, respeito e incentivo ao crescimento profissional. Neste caso, a dimensão recompensas foi a única que não apresentou compartilhamento de percepções.

A predominância do relacionamento como uma dimensão de QVO é uma característica comum entre a pública e a privada, já que os trabalhadores percebem que os relacionamentos são positivos e respeitosos entre os pares e entre chefias e subordinados. Em consonância com a pesquisa realizada por Figueiredo et al. (2009), cujos resultados indicaram a integração social como um dos fatores de QVT que impactam a satisfação no trabalho, pode-se inferir que nos bancos pesquisados a QVO é principalmente vivenciada quando as relações sócioprofissionais são positivas e respeitosas. A percepção de justiça nessas relações também é um aspecto que influencia a vivência de QVO de todos os participantes da presente pesquisa.

Um fato verificado por Arellano (2008) que merece destaque é que a maioria das ações de QVT adotadas pelas organizações contempladas com o Prêmio Nacional da Qualidade de Vida dizem respeito à dimensão biológica, caracterizando uma concepção da QVT predominantemente no âmbito da saúde-doença. Não que esta seja uma preocupação desnecessária, pelo contrário, mas os achados do presente estudo revelam a necessidade de se repensar esse enfoque dado pelas organizações, uma vez que outras pesquisas salientam o desconforto e insatisfação dos trabalhadores com relação às dimensões social e organizacional.

Quanto ao quarto objetivo, referente ao teste de mediação da justiça organizacional na relação entre configurações de poder e QVO, o estudo demonstrou resultados positivos, tendo-se verificado as três condições de Baron e Kenny (1986). Para atender as três condições investigou-se as relações entre configurações de poder, justiça organizacional e QVO, cujos resultados serão discutidos conforme a sequência de atendimento a essas condições.

Os resultados referentes à primeira condição de mediação demonstraram que as três dimensões de justiça organizacional predizem as cinco dimensões de QVO. As justças distributiva e processual predizem mais fortemente a dimensão recompensas, indicando que quanto mais os trabalhadores percebem que a distribuição de recursos e recompensas é justa, assim como os processos envolvidos nessa distribuição, mais eles vivenciam QVO no que diz respeito a remuneração, promoções, recompensas por competência, reconhecimento da qualidade do trabalho que realizam, reconhecimento da sua lealdade para com a empresa e lazer.

A baixa percepção de justiça distributiva pelos funcionários do banco público, aliada à ocorrência da greve dos bancários, permite inferir que esses trabalhadores vivenciam menos satisfação do que os trabalhadores do banco privado, considerando-se os achados de Covacs (2006) de que a percepção de justiça distributiva acarreta em maior satisfação no trabalho. Os achados de Pereira e Gomide Jr. (2008) também revelaram que a justiça distributiva impacta na satisfação, como uma dimensão de bem-estar.

Uma vez que a satisfação é uma das consequências da QVO, entende-se que na organização pública as ações adotadas no sentido de promover a qualidade de vida nesse contexto devem incluir mudanças em busca de uma distribuição mais adequada de recursos e recompensas. A atuação do sindicato corrobora essa necessidade e reflete a mobilização dessa classe de trabalhadores por melhorias nas condições de trabalho. Esse espaço de expressão e reivindicação é saudável, conforme a premissa da QVO sobre o papel ativo do trabalhador, mas enquanto o foco central dos problemas não for modificado a dinâmica de reivindicações poderá permanecer a mesma, ou não, bem como a situação de satisfação e bem-estar desses trabalhadores.

Ainda quanto à primeira condição de mediação, os resultados indicaram que a justiça interacional possui maior força de predição sobre a dimensão respeito, indicando que

quanto mais os trabalhadores consideram justas as relações interpessoais entre os envolvidos nos processos e na distribuição de recursos e recompensas, além de sentirem que a organização valoriza seu trabalho, consideram que ela respeita seus direitos trabalhistas, sua privacidade e sua liberdade de expressão. Ainda que o impacto da justiça interacional seja menor do que o da justiça distributiva, a pesquisa de Pereira e Gomide Jr. (2008) a identificou como preditora de satisfação como dimensão de bem-estar. Nesse sentido, os resultados da presente pesquisa são positivos ao se considerar a QVO como promotora de bem-estar no contexto de trabalho.

Ainda sobre a relação entre justiça organizacional e QVO, os resultados demonstram que das três dimensões de justiça a interacional impacta mais positivamente sobre as dimensões relacionamento interpessoal e respeito, enquanto a processual apresenta maior impacto positivo nas dimensões suporte à execução do trabalho, incentivo ao crescimento profissional e recompensas. Tais achados indicam que a percepção de justiça nas relações interpessoais entre os membros organizacionais envolvidos na distribuição de recursos e recompensas relaciona-se diretamente à satisfação do trabalhador com a qualidade das relações interpessoais, a valorização do seu trabalho e ao respeito no contexto laboral. Da mesma forma, a percepção de justiça nos procedimentos de distribuição de recompensas e recursos relaciona-se diretamente à satisfação do trabalhador com relação aos aspectos organizacionais de suporte (material, tecnológico e ambiental), apoio e investimento no seu desenvolvimento profissional, bem como recompensas adequadas.

Com relação ao segundo critério de Baron e Kenny (1986) para a mediação, quanto a verificar se as configurações de poder são preditoras de QVO e de justiça organizacional, os resultados indicaram que as configurações missionária e sistema autônomo são preditoras das cinco dimensões de QVO, sendo que ambas predizem mais fortemente a dimensão incentivo ao crescimento profissional. As duas também predizem os três tipos de

justiça organizacional, sendo a processual com maior força, seguida da interacional e da distributiva, no caso das duas organizações.

Tanto no banco público quanto no banco privado os trabalhadores percebem as cinco dimensões de QVO, sendo que a percepção deles da cultura da organização em que trabalham, no que se refere às relações de poder, influenciam positivamente na vivência de qualidade de vida nesse contexto. A configuração dominante de cada uma das organizações pesquisadas também influencia positivamente na percepção de justiça.

Referente às variáveis demográficas, nenhuma variável pessoal apresentou resultados significativos. Das demográficas profissionais, tempo de serviço prediz as dimensões recompensas, respeito, incentivo ao crescimento profissional e relacionamento interpessoal, indicando que quanto mais tempo o indivíduo é funcionário desses bancos, mais ele percebe essas dimensões de QVO em seu local de trabalho. No entanto, os resultados mostraram que tempo de serviço não prediz justiça organizacional. Portanto, essa variável não entrou no modelo de mediação. Pode-se inferir, assim, que a percepção de justiça, nas suas três dimensões, não se relaciona com o tempo que o trabalhador tem na organização da qual faz parte, resultado este que não corrobora os achados da pesquisa de Paz (1999), que se refere ao tempo de serviço como preditor de justiça distributiva.

Já a variável tipo de organização prediz as dimensões suporte, recompensas e incentivo, bem como a justiça distributiva. Neste caso, a organização privada prediz a justiça distributiva com maior força, o que corrobora os achados de que os trabalhadores do banco público percebem menos esse tipo de justiça do que os outros, a saber interacional e processual.

Verificadas as condições de Baron e Kenny (1986), o teste de mediação revelou que a justiça distributiva medeia a relação das configurações missionária e sistema autônomo com as cinco dimensões de QVO (suporte, relacionamento, respeito, incentivo e

recompensas). A justiça distributiva também medeia a relação do tipo de organização (pública ou privada) com a dimensão suporte. Neste caso, a realização de análise de variância (ANOVA) entre as médias das organizações pesquisadas revelou que os trabalhadores da Organização Privada percebem mais a dimensão suporte e a justiça distributiva do que os trabalhadores da Organização Pública. A justiça interacional medeia a relação das configurações de poder missionária e sistema autônomo com as cinco dimensões de QVO. A justiça processual medeia a relação da configuração missionária com as dimensões incentivo e recompensas, bem como a relação da configuração sistema autônomo com as cinco dimensões de QVO.

Os resultados desta pesquisa corroboram a relação que a literatura revisada estabelece entre as variáveis pesquisadas, bem como a premissa de que a QVO se relaciona a diversas características organizacionais, sendo este um modelo que atribui a responsabilidade à gestão organizacional em assegurar as condições adequadas aos trabalhadores. Entende-se, assim, que o bem-estar, a satisfação e a realização do indivíduo no trabalho, como resultados da QVO, são influenciados pela percepção das relações de poder estabelecidas entre os atores organizacionais. Por sua vez, estas relações precisam ser consideradas justas para que tenham impacto positivo na QVO.

Considerações Finais

A presente pesquisa foi realizada no sentido de possibilitar uma maior compreensão sobre a dinâmica organizacional no que se refere à relação entre configurações de poder, percepções de justiça e qualidade de vida organizacional, tanto na perspectiva da pesquisa científica quanto da gestão organizacional. Os resultados encontrados demonstraram relações entre estas variáveis que impactam diretamente sobre a vivência dos participantes

no contexto de trabalho, salientando a importância do estudo das relações entre cultura, práticas e produtos culturais.

Ressalta-se aqui que durante a realização desta pesquisa, em um momento que antecedeu a coleta de dados, os bancários entraram em greve. Esse é um fato de grande relevância na consideração dos resultados alcançados. Embora seja conhecida no contexto brasileiro a periodicidade dessas manifestações, fica a questão: será que tais resultados seriam os mesmos se a coleta tivesse sido realizada em outro momento, sem a interferência dos ânimos desses trabalhadores com a greve? Eis uma variável que pode ser contemplada em estudos futuros.

As implicações do estudo podem ser percebidas em três dimensões: 1) Teórica, uma vez que investiga a qualidade de vida no contexto organizacional, retomando a proposição de Walton (1973); 2) Metodológica, considerando a proposição inovadora do modelo de QVO, com evidências de adequação de um instrumento de medida construído com base nesse modelo; e 3) Prática, contribuindo com a gestão organizacional ao trazer indicadores de qualidade de vida típicos do contexto organizacional que, aliados a uma investigação da demanda dos trabalhadores, permitem intervenções adequadas para assegurar a QVO.

Algumas limitações, no entanto, devem ser consideradas. Esta pesquisa foi realizada com uma amostra de trabalhadores de duas organizações bancárias. Dessa forma, os resultados encontrados representam as percepções de alguns funcionários que, embora representem a população das agências em que trabalham, podem não representar as organizações como um todo. Em decorrência disto, as análises realizadas expressam percepções de cultura, enquanto conteúdo subjetivo e não as culturas organizacionais propriamente ditas. Por esses motivos, os resultados descritos podem não ser passíveis de generalização. Além disso, outras análises multivariadas podem revelar relações importantes entre as variáveis estudadas que não puderam ser aqui investigadas.

Como agenda de pesquisa aponta-se a necessidade de realização de mais estudos considerando outros contextos de trabalho, bem como outros tipos de organização, em especial com um número representativo de colaboradores. Por ter sido aqui investigado o impacto de variáveis antecedentes macro organizacionais, entende-se que é necessário também a investigação da relação de QVO com variáveis individuais, tais como valores pessoais e características de personalidade de gestores, no sentido de verificar se elas impactam na promoção da QVO nas organizações. Também devem ser investigadas de forma mais acurada quais características micro, meso ou macro impactam mais em cada dimensão da QVO, especificamente e em conjunto. Estudos que contemplem diferentes níveis da cultura, bem como modelos de equações estruturais podem revelar achados importantes que não foram contemplados neste estudo.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Em: L. Berkowitz (Org.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). Academic Press: New York.
- Antunes, A. R., & Oliva, E. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho de comissários de bordo no Brasil. *FACEF Pesquisa*, 13(1), 48-62.
- Arellano, E. B. (2008). *Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho – Análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil* (Tese de Doutorado não publicada), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Assmar, E. M. L., & Ferreira, M. C. (2004). Cultura, justiça e saúde no trabalho. Em: A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 155-178). Porto Alegre: Artmed.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Bachrach, P. & Baratz, M. S. (1979). Poder e decisão. Em: F. H. Cardoso, *Política e Sociedade* (pp.43-53). São Paulo: Cia. Ed. Nacional.
- Bar-Haim, A. (2007). Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 203-217.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Em: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Orgs.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NS: Erlbaum.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001) The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Coleman, P. T. (2004). Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power-sharing decisions: An experimental study. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 297-321.
- Covacs, J. M. L. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: O impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça* (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo/SP.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Trenneling through the maze. Em: C. L. Cooper, & I. I. Robertson (Orgs.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Willy & Sons.
- Cooper, C. L. (2005). A natureza mutante do trabalho: O novo contrato psicológico e os estressores associados. Em: Rossi, A. M., Perrewé, P. L., & Sauter, S. L. (Orgs.), *Stress e qualidade de vida no trabalho: Perspectivas atuais da saúde ocupacional* (pp: 1-8). São Paulo: Atlas.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Dessen, M. C. (2010). Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: O impacto da percepção da cultura, do perfil pessoal e de ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

- Dessen, M. C. & Paz, M. G. T. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Donaldson, S. I., Sussman, S., Dent, C. W., Severson, H. H., & Stoddard, J. L. (1999). Health behavior, quality of work life, and organizational effectiveness in the lumber industry. *Health Education & Behavior*, 26(4), 579-591.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. (2009). Statistical power analysis using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analysis. *Behavior Research Methods* 41(4), 1149-1160.
- Ferreira, M. C. (2011). A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 8-20.
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público Federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Omar, A. G., Delgado, H. U., Gonzáles, A. T., & Galáz, M. M. F. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações Latino-Americanas. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(1), 13-24.

- Figueiredo, I. M., Neves, D. S., Montanari, D. & Camelo, S. H. H. (2009). Qualidade de vida no trabalho: Percepções dos agentes comunitários de equipes de saúde da família. *Revista de Enfermagem (UERJ)*, 17(2), 262-267.
- Fischer, R., & Vauclair, C. M. (2011). Influência social e poder. Em: C. V. Torres & E. R. Neiva (Orgs.), *Psicologia social: Principais temas e vertentes* (pp. 153-170). Porto Alegre: Artmed.
- Fiske, S. T., & Berdahl, J. L. (2007). Social power. Em: A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basics principles* (2^a Ed., pp. 678-692). New York: The Guilford Press.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. São Paulo: Graal.
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Bradley, D. (2009). Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination. *Group & Organization Management*, 35(1), 39-76.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The basis of social power. Em: D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Em: R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-106). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gomide Jr., S., & Siqueira, M. M. M. (2008). Justiça no Trabalho. Em: M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 189-198). Porto Alegre: Artmed.

- Guidelli, N. S., & Bresciani, L. P. (2010). Inovação e qualidade de vida no trabalho: Uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica da Grande ABC. *Revista de Administração (USP)*, 45(1), 57-69.
- Hausknecht, J. P., Sturman, M. C., & Roberson, Q. M. (2011). Justice as a dynamic constructo: Effects of individual trajectories on distal outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 872-880.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementar forms*. New York: Brace and World.
- Heijes, C. (2011). Cross-cultural perception and power dynamics across changing organizational and national contexts: Curaçao and the Netherlands. *Human Relations*, 64(5), 653-674.
- Hobbes, T. M. (1988). *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil* (4^a ed.). São Paulo: Nova Cultura.
- Hodson, R. (2010). Work group effort and rewards: The roles of organizational and social power as contexto. *Organization Studies*, 31(7), 895-916.
- Hopfer, K. R. (2006). Controle por resultados no local de trabalho: Dissonâncias entre o prescrito e o real. *RAE-eletrônica*, 5(1).
- Hume, D. (1963). *Ensaio políticos*. São Paulo: Ibrasa.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1976). Poder e autoridade. Em: D. Katz & R. L. Kahn, *Psicologia social das organizações* (pp. 231-255). São Paulo: Atlas.
- Kaushal, R. (2010). *Understanding workplace interactions: An assessment of organizational power and its relation to social culture and conflict management* (Tese de doutorado). Departamento de Psicologia, University of Windsor, Ontario/CA.

- Knights, D. & McCabe, D. (1999). 'Are there no limits to authority?': TQM and organizational power. *Organization Studies*, 20(2), 197-224.
- Lang, J., Bliese, P. D., Lang, J. W., & Adler, A. B. (2011). Work gets unfair for the depressed: Cross-lagged relations between organizational perceptions and depressive symptoms. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 602-618.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Em: K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Orgs.), *Social exchange: New advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Limongi-França, A. C. (2009). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, A. C., & Kanikadan, A. Y. S. (2006). A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração (USP)*, 54(12), 1-23.
- Luke, S. (1980). O poder. *Cadernos da UnB*, Brasília.
- Macêdo, K. B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*, 1(1).
- Macêdo, K. B., Menezes, A. R., Mariotto, E. M. C., Carneiro, L. A., Cabral, R. P., & Martins, V. M. (2004). O Prêmio SESI qualidade no trabalho em Goiás: A percepção dos trabalhadores. Em: K. B. Macêdo, *Qualidade de vida no trabalho: O olhar da psicologia e da administração* (pp: 17-60). Goiânia: Editora da UCG.
- Maquiavel, N. (1972). *O príncipe*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

- Martins, J. L. T. & Paz, M. G. T. (2000). Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: Estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *Revista de Administração – RAE (USP)*, 35(4), 61-71.
- Maslow, A. H. (1970). A theory of human motivation. Em: A. B. Maslow, *Motivation and personality* (pp: 15-31). New York: Harper & Row.
- McNulty, T., Pettigrew, A., Jobome, G., & Morris, C. (2009). The role, power and influence of company chairs. *Springer Science+Business Media*.
- Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: Uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, 18(9), 9-34.
- Medonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Goiânia*, 30(1), 111-130.
- Medonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 117-135.
- Mikula, G. (1980). *Justice and social interaction: Experimental and theoretical contributions from psychological research*. New York: Springer-Verlag.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2005). Percepção da influência no contexto de poder organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(1), 103-128.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de mudança organizacional: Um estudo de uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 31-52.
- Paz, M. G. T. (1997). Avaliação de desempenho e estruturas de poder. Em *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

- Paz, M. G. T. (1999). Justiça no trabalho e poder organizacional. Em: M. G. T. Paz, & A. Tamayo (Orgs.), *Escola, saúde e trabalho: Estudos psicológicos* (pp. 271-294). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Paz, M. G. T. (2008). Configurações de poder e estresse nas organizações. Em: A. Tamayo (Org.), *Estresse e cultura organizacional* (pp. 229-279). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos, Goiânia*, 36, 95-115.
- Paz, M. G. T., Martins, M. C. F., & Neiva, E. R. (2004). O poder nas organizações. Em: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 380-406). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M. G. T., Mendes, A. M. B., & Gabriel, I. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 141-169.
- Paz, M. G. T., & Neiva, E. R. (2008). Construção e validação da escala de configurações de poder organizacional [Resumo]. Em: *Anais do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Florianópolis: CBPOT
- Paz, M.G.T., & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 19-38). Porto Alegre: Artmed.
- Pereira, G. B., & Gomide Jr., S. (2008). Comportamentos éticos, confiança do empregado, justiça e saúde organizacionais: Teste de um modelo explicativo para o bem-estar do trabalhador. *Horizonte Científico* (Uberlândia), 2(1).
- Pettigrew, A., & McNulty, T. (1995). Power and influence in and around the boardroom. *Human Relations*, 48(8), 845-873.
- Pettigrew, A., & McNulty, T. (1998). Sources and uses of power in the boardroom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 197-214.

- Raven, B. (1993). The basis of power: Origins and recente developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça – Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2): 119-131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2): 209-241.
- Rego, A. (2003). Climas de justice e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 27-60.
- Rego, A. Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: Um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 113-142.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Reuver, R. (2006). The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review*, 35(5), 589-603.
- Rezende, T., & Silva, R. M. (2008). A qualidade de vida no trabalho de profissionais da área de enfermagem: Um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham. *Estudos e Pesquisa em Psicologia (UERJ)*, 8(3), 685-703.
- Ribeiro, P. E. C. D., & Paz, M. G. T. (2011). *Qualidade de vida organizacional: Construção e validação de um instrumento de medida*. Sessão de pôsteres apresentada no I Congresso de qualidade de vida no trabalho no serviço público brasileiro, Brasília.
- Russel, B. (1951/1986). The forms of power. Em: S. Lukes (Ed.), *Power*. Oxford: Blackwell.

- Sant'Anna, A. S., Kilimnik, Z. M., & Moraes, L. F. R. (2011). Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. Em: A. S. Sant'Anna, & Z. M. Kilimnik (Orgs.), *Qualidade de vida no trabalho: Abordagens e fundamentos* (pp. 3-30). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Silva, N., & Tolfo, S. R. (1999). Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: Um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. *Revista de Ciências Sociais*, 6(20), 275-300.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., Silla, I., & Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 1-25.
- Sousa, I. A. C. M. O., & Mendonça, H. (2009). Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: Análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 58-74.
- Sousa, R. R. & Paz, M. G. T. (2009). Valores organizacionais e configurações de poder: As organizações policiais mineiras em foco. *De jure: Revista Jurídica do Ministério Público do Estado de Minas Gerais*, 13, 139-157.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5^a Ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Willey and Sons.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

- Till, R. E., & Karren, R. (2010). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 26*(1), 42-57.
- Tyler, T. R., & Bies, R. (1990). Beyond formal procedural: The interpersonal context of procedural justice. Em: J. S. Carrol (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98) Hillsdale: Erlbaum.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H., & Huo, A. Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Colorado: Westview Press.
- Vargas, M. R. M. (1998). Configurações de poder nas organizações: O caso da Embrapa. *Revista de Administração Contemporânea, 2*(3), 89-107.
- Ybema, J. F., & Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine, 70*, 1609-1617.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review, 15*(1), 11-21.
- Weber, M. (1919/1991). *Economia e sociedade*. Brasília: Editora da UnB.
- Wolfe, S. E., & Piquero, A. R. (2011). Organizational justice and police misconduct. *Criminal Justice and Behavior, 38*(4), 332-353.

ANEXOS

ANEXO I - Questionário aplicado

Prezado(a) funcionário(a),

Neste questionário você vai encontrar uma série de características de empresas e instituições que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. A sua tarefa consiste em avaliar o quanto estas características são aplicáveis à organização em que você está trabalhando no momento.

*Observe bem que não se trata de avaliar o comportamento das pessoas que trabalham com você. O que se pretende é que você dê sua opinião sobre as características da sua organização **como um todo**.*

*Por favor, responda **todos** os itens deste questionário.*

*Sinta-se inteiramente à vontade para dar as suas opiniões Não há respostas certas nem erradas. O que importa é a sua opinião **sincera**.*

Ao responder, leia as características descritas nos itens e, para dar sua opinião sobre cada uma delas, assinale apenas um dos códigos seguintes:

Não se aplica 0	Pouco aplicável 1	Mais ou menos aplicável 2	Muito aplicável 3	Totalmente aplicável 4
---------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

NO. <small>ITEM</small>	ITEM	0	1	2	3	4
1	Os diretores dessa organização exercem uma liderança autoritária.	0	1	2	3	4
2	Importantes objetivos desta organização são estabelecidos por pessoas de fora.	0	1	2	3	4
3	Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.	0	1	2	3	4
4	O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.	0	1	2	3	4
5	Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.	0	1	2	3	4
6	A promoção do bem-estar da comunidade é a principal meta desta organização.	0	1	2	3	4
7	Esta organização parece estar se movendo para “lugar nenhum”.	0	1	2	3	4
8	Servir aos que mais precisam, é um objetivo atraente para os membros desta organização.	0	1	2	3	4
9	Os especialistas desta organização não aceitam ser controlados por gerentes não especializados.	0	1	2	3	4
10	Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.	0	1	2	3	4
11	As metas desta organização são claras para todos os seus membros.	0	1	2	3	4

12	A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os membros desta organização.	0	1	2	3	4
13	Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização.	0	1	2	3	4
14	Aqui, as alianças entre grupos são bastante instáveis.	0	1	2	3	4
15	Aqui, a autoridade é centrada no mais alto chefe da organização.	0	1	2	3	4
16	Só os membros desta organização exercem influência sobre ela.	0	1	2	3	4
17	Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas.	0	1	2	3	4
18	O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.	0	1	2	3	4
19	As metas dessa organização são fluidas, distorcidas ou temporárias.	0	1	2	3	4
20	Aqui, os funcionários especializados são o coração da organização.	0	1	2	3	4
21	Esta organização serve para atender aos objetivos privados de grupos diferentes que se revezam no poder.	0	1	2	3	4
22	Os funcionários se comportam conforme os interesses de pessoas externas que exercem influência nesta organização.	0	1	2	3	4
23	Nesta organização, os administradores se submetem aos funcionários especializados.	0	1	2	3	4
24	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pela diretoria desta organização.	0	1	2	3	4
25	Os membros desta organização têm interesse em expandir a empresa.	0	1	2	3	4
26	Uma das principais metas dessa organização é a manutenção de sua autonomia.	0	1	2	3	4
27	Esta organização é dominada por funcionários especializados.	0	1	2	3	4
28	Há constantemente quebra na ordem do poder existente nesta organização.	0	1	2	3	4
29	Na maioria das vezes, esta organização parece estar se desintegrando.	0	1	2	3	4

Abaixo estão listadas dezesseis frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas nos espaços pontilhados, conforme os códigos da escala abaixo:

Discordo 0	Concordo pouco 1	Concordo razoavelmente 2	Concordo muito 3	Concordo totalmente 4
---------------	------------------------	--------------------------------	------------------------	-----------------------------

AFIRMAÇÕES

1. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho. -----
2. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional. -----
3. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho. -----
4. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento. -----
5. Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo. -----

6. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o trabalho. -----
7. A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar decisões. -----
8. A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem de decisões tomadas. -----
9. Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial. -----
10. A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas. -----
11. A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão. -----
12. Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar favorecimentos pessoais. -----
13. Ao tomar decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista. -----
14. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas. -----
15. O meu chefe se preocupa com meus direitos. -----
16. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza. -----

O próximo questionário pretende avaliar se a sua organização está preocupada com a qualidade de vida dos seus funcionários no ambiente de trabalho. Para tanto, você deve avaliar cada uma das afirmativas abaixo, marcando com um X conforme os seguintes códigos:

Discordo 0	Concordo pouco 1	Concordo razoavelmente 2	Concordo muito 3	Concordo totalmente 4
---------------	---------------------	-----------------------------	---------------------	--------------------------

A minha organização:

1	Valoriza o trabalho dos funcionários	0	1	2	3	4
2	Recompensa a competência no trabalho	0	1	2	3	4
3	Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal	0	1	2	3	4
4	Fornecer a infraestrutura material necessária para a execução do trabalho	0	1	2	3	4
5	Apoia o desenvolvimento pessoal	0	1	2	3	4
6	Investe para que o funcionário não mude de empresa	0	1	2	3	4
7	Fornecer um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho	0	1	2	3	4

8	Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários.	0	1	2	3	4
9	Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários	0	1	2	3	4
10	Paga salários justos	0	1	2	3	4
11	Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela	0	1	2	3	4
12	Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável	0	1	2	3	4
13	Assegura uma adequada jornada de trabalho	0	1	2	3	4
14	Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores	0	1	2	3	4
15	Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores	0	1	2	3	4
16	Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores	0	1	2	3	4
17	Reconhece os bons funcionários	0	1	2	3	4
18	Oferece treinamento para os funcionários	0	1	2	3	4
19	Tem um sistema de promoção justo	0	1	2	3	4
20	Tem um sistema de comunicação claro	0	1	2	3	4
21	Reconhece os funcionários leais	0	1	2	3	4
22	Respeita os direitos trabalhistas	0	1	2	3	4
23	Respeita a liberdade de expressão	0	1	2	3	4
24	Respeita a privacidade	0	1	2	3	4
25	Promove eventos de recreação e lazer	0	1	2	3	4
26	Possibilita a realização profissional dos seus funcionários	0	1	2	3	4
27	Investe na segurança dos funcionários	0	1	2	3	4
28	Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho	0	1	2	3	4

Para finalizar, preencha alguns dados complementares. Lembre-se: Não é preciso se identificar colocando seu nome!

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Escolaridade: () 1º Grau Incompleto () 1º Grau Completo
 () 2º Grau Incompleto () 2º Grau Completo
 () Superior Incompleto () Superior Completo
 () Pós-graduação

3. Estado Civil: _____

4. Há quanto tempo você trabalha nesta organização? R: _____ anos.

5. Você é funcionário: () Efetivo () Terceirizado

6. Exerce cargo de chefia? () Sim () Não

Muito obrigada pela sua colaboração!!!!

ANEXO II - Itens da escala de QVO correspondentes aos fatores do modelo de QVO.**FATOR 1: SUPORTE À EXECUÇÃO DO TRABALHO**

- 3. Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal
- 4. Fornece a infraestrutura material necessária para a execução do trabalho
- 7. Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho
- 12. Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável
- 13. Assegura uma adequada jornada de trabalho
- 20. Tem um sistema de comunicação claro

FATOR 2: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- 8. Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários
- 9. Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários
- 14. Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores
- 15. Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores
- 16. Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores

FATOR 3: RESPEITO

- 1. Valoriza o trabalho dos funcionários
- 22. Respeita os direitos trabalhistas
- 23. Respeita a liberdade de expressão
- 24. Respeita a privacidade
- 27. Investe na segurança dos funcionários

FATOR 4: INCENTIVO AO CRESCIMENTO PROFISSIONAL

- 5. Apoia o desenvolvimento pessoal
- 6. Investe para que o funcionário não mude de empresa
- 11. Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela
- 18. Oferece treinamento para os funcionários
- 26. Possibilita a realização profissional dos seus funcionários
- 28. Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho

FATOR 5: RECOMPENSAS

- 2. Recompensa a competência no trabalho
- 10. Paga salários justos
- 17. Reconhece os bons funcionários
- 19. Tem um sistema de promoção justo
- 21. Reconhece os funcionários leais
- 25. Promove eventos de recreação e lazer