

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DE TRABALHADORES DE
CALL CENTER**

**PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AMONG
CALL CENTER WORKERS**

Recebido: 27/12/2015 – Aprovado: 8/04/2016 – Publicado: 27/06/2016
Processo de Avaliação: Double Blind Review

*Pricila de Sousa Zarife*¹

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB)

Professora das Faculdades Integradas Rio Branco

profapricilazarife@gmail.com

RESUMO

Justiça organizacional é um importante preditor de afetos, atitudes e comportamentos no trabalho como comprometimento, satisfação, performance e rotatividade. Apesar disso, não foram encontrados estudos brasileiros sobre justiça organizacional considerando profissionais de *telemarketing*, uma atividade caracterizada por altos índices de rotatividade, competitividade e pressão por resultados. O presente estudo buscou investigar a percepção de justiça organizacional de colaboradores de *call center* e sua relação com variáveis sociolaborais. Participaram 118 profissionais vinculados a uma empresa de *call center* que atua em cidades do Estado de São Paulo. Para coleta de dados foi utilizada a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Epjo), composta por 20 itens, contendo três fatores: justiça distributiva, processual e interacional. Para esta amostra, os índices de confiabilidade variaram entre 0,86 e 0,93, indicando que a Epjo é válida para a amostra analisada. Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise de variância multivariada. Os resultados indicaram que os participantes perceberam justiça organizacional, havendo compartilhamento de percepções entre os respondentes. Foram identificadas diferenças significativas nos escores de justiça distributiva e processual em função do tempo de organização e, apenas para justiça distributiva, nas interações entre tempo de organização e as variáveis cidade e estado civil.

Palavras-Chave: Justiça organizacional. Justiça distributiva. Justiça processual. Justiça interacional. *Call center*. *Telemarketing*.

ABSTRACT

Organizational justice is an important predictor of affects, attitudes and behaviors in the workplace as commitment, job satisfaction, performance, turnover and retaliation.

¹ Autor para correspondência: Faculdades Integradas Rio Branco. Endereço: Av. José Maria de Faria, 111 - Lapa, São Paulo, Brasil – SP – CEP: 05038-190.

Nevertheless, we did not find Brazilian studies of organizational justice considering telemarketers, an activity characterized by high turnover, competition and pressure for results. This study aimed to investigate the perception of organizational justice employees of a call center and its relationship with socio-occupational variables. This study involved 118 workers from a call center company that operates in two cities of the state of São Paulo. For data collection was used the Perception of Organizational Justice Scale (Epjo), composed of 20 items distributed among three factors: distributive, procedural and interactional justice. For this sample, the instrument's reliability indices ranged between 0.86 and 0.93, indicating Epjo is valid. The collected data were analyzed using descriptive statistics and multivariate analysis of variance. The overall results indicated that participants perceived organizational justice, with certain homogeneity. Significant differences were obtained in the distributive and procedural justice scores in function of time in the company. Furthermore, significant differences were identified for the variable distributive justice, the interactions between the time in the company and the variables city and marital status.

Keywords: Organizational justice. Distributive justice. Procedural justice. Interactional justice. Call center. Telemarketing.

1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico somado à necessidade de aperfeiçoar o atendimento ao cliente para dinamizarem seus lucros fez com que as organizações investissem em novas estratégias de relacionamento com seu público, cada vez mais exigente. Neste contexto, os *call centers* se proliferaram e passaram a ocupar um lugar de destaque ao mudarem a maneira como as empresas se comunicam com os clientes, auxiliando na fidelização dos mesmos ao solucionar problemas e fornecer informações 24 horas por dia, de maneira remota (COSTA, 2007), proporcionando vantagem competitiva às organizações.

Call center pode ser entendido como local onde os operadores de *telemarketing* prestam serviços remotos de relacionamento com o cliente (VERAS, 2006). Por sua vez, o *telemarketing* é o serviço que utiliza a tecnologia de telecomunicações e informação com vistas a se comunicar com o consumidor (TAKAHASHI; SISTO; CECILIO-FERNANDES, 2014), proporcionando um diálogo à distância, em tempo real.

Telemarketing configura-se como uma categoria de trabalho com características diferenciadas, como o desenvolvimento de atividades que implicam o uso intenso da fala, numa comunicação que não envolve o contato visual com o consumidor (TAKAHASHI; SISTO; CECILIO-FERNANDES, 2014). Existem duas categorias básicas de *telemarketing*: ativo ou receptivo. A atividade pode ser entendida como ativa quando o operador contata o cliente, em geral, para realizar ações de prospecção, ao passo que é receptiva quando o cliente entra em contato com a empresa para obter atendimento/informações sobre certo produto ou serviço (OLIVEIRA; JACQUES, 2006).

A capacidade de gerar empregos é outra característica que desperta a atenção no setor de *telemarketing*: na primeira década do século XXI, caracterizou-se como um dos maiores empregadores do país. Venco (2007), caracterizando os profissionais que atuam neste setor, indicou que a maioria dos postos de trabalho são ocupados especialmente por jovens em situação de primeiro emprego, com idade entre 18 e 25 anos, sendo predominantemente mulheres que possuem ensino médio e sem experiência prévia.

O *call center* ainda é marcado pelas diferentes formas de controle exercidas pelo gestor sobre o operador, somadas ao ritmo intenso de trabalho (RICCI; RACHID, 2013). Apesar dos avanços tecnológicos, em muitos casos, a gestão não acompanhou este desenvolvimento, sendo bastante caracterizada pelos moldes tayloristas (TAKAHASHI; SISTO; CECILIO-FERNANDES, 2014), marcada pelo controle excessivo e falta de autonomia do trabalhador.

Esse controle se materializa pela delimitação do ritmo de trabalho e das pausas dos operadores, definição de metas e pelo monitoramento da qualidade do trabalho, por meio de escutas, muitas vezes realizadas sem o conhecimento do operador (TAYLOR, MULVEY, HYMAN; BAIN, 2002), além da fácil visualização do trabalho por parte do supervisor e da presença de um roteiro que padroniza a conduta do trabalhador (RICCI; RACHID, 2013). Em muitos momentos, é necessário que o operador regule suas emoções, especialmente por estar em contato com clientes irritados, devendo manter os padrões de conduta organizacional (LEWIG; DOLLARD, 2003).

Além do controle excessivo, da falta de autonomia e da necessidade de regular emoções, o setor também é conhecido pelos altos índices de rotatividade e absenteísmo, elementos que podem comprometer resultados organizacionais. A rotatividade ocasiona custos adicionais com recrutamento, seleção, adaptação, treinamento dos novos colaboradores, além de diminuir satisfação e segurança no emprego dos colaboradores remanescentes.

Em qualquer relacionamento que mantêm, é sabido que os indivíduos avaliam os investimentos que empregam e o que recebem em troca, estando a decisão de permanência ou abandono da relação vinculada à proporcionalidade entre estas questões, ou seja, o quanto percebem justiça nesta relação (ADAMS, 1963). No ambiente das organizações, os trabalhadores avaliam/questionam a justiça de diversos aspectos envolvidos na relação de trabalho para decidir acerca de sua permanência. As respostas a estes questionamentos são essenciais na determinação de como os trabalhadores se sentem em relação ao seu trabalho e à forma como o realizam (GREENBERG, 2011). Percepções de injustiça influenciam seu desempenho, podendo ocasionar diminuição do esforço no trabalho, presenteísmo e até mesmo greves e pedidos de demissão.

Mesmo com as características supracitadas do setor de *call center*, em especial o controle excessivo e altas taxas de rotatividade, poucas investigações são realizadas no

Brasil com vistas a melhor entender a relação entre operadores de *telemarketing* e a gestão, especialmente em se tratando de (in)justiça organizacional. Partindo do pressuposto de que percepção de (in)justiça é forte preditora de afetos, atitudes e comportamentos relevantes no ambiente de trabalho, devendo receber a devida atenção dos gestores, o presente estudo teve por objetivo investigar a percepção de justiça organizacional de trabalhadores de *call center*.

2. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O conceito de justiça vem despertando o interesse de estudiosos desde a Antiguidade, como Aristóteles, um dos primeiros a analisar a justiça na distribuição de recursos entre sujeitos (COLQUITT; GREENBERG; ZAPATA-PHELAN, 2005). Na década de 1970, o filósofo John Rawls (1971) publicou uma obra de grande destaque na área, “Uma teoria de Justiça”, defendendo que a justiça tem um forte impacto nas ações individuais e coletivas, constituindo-se como a primeira virtude das instituições sociais.

No final da década de 1980, Jerald Greenberg (1988) nomeou justiça organizacional as percepções e reações dos trabalhadores frente à (in) justiça nas organizações. Dentre as questões que os colaboradores consideram no ambiente organizacional, justiça se apresenta como uma das mais proeminentes, mostrando-se um importante antecedente de afetos, atitudes e comportamentos no trabalho, influenciando o cotidiano das organizações e auxiliando na aquisição de vantagem competitiva frente as demais organizações.

Justiça organizacional é um “princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social” (PAZ; GOZENDO; DESSEN; MOURÃO, 2009, p.102), caracterizado como um construto multidimensional. A quantidade de facetas não é objeto de consenso na literatura, com a proposição de diferentes modelos: (1) modelo bidimensional, envolvendo justiça distributiva e de procedimentos (RAWLS, 1971, THIBAUT; WALKER, 1975, LEVENTHAL, 1980); (2) modelo tridimensional, composto pelo acréscimo da justiça interacional (BIES & MOAG, 1986, GREENBERG, 2011); (3) modelo tetradimensional, com a divisão da justiça interacional em duas dimensões, a saber justiça interpessoal e informativa (SOUTO; REGO, 2003); (4) modelo pentadimensional, considerando que certos profissionais, como os professores, percebem a justiça de forma diferente dos demais, propondo a divisão da justiça distributiva duas dimensões – justiça distributiva de tarefas e justiça distributiva de recompensas (REGO, 2001).

Na literatura internacional, é identificada forte tônica quanto ao modelo tridimensional: justiça distributiva (distribuição de recursos e recompensas), processual

(meios e/ou procedimentos norteadores das políticas de distribuição de recursos e recompensas) e interacional (qualidade do tratamento interpessoal dos gestores) (GREENBERG, 2011).

Nos primeiros anos da literatura sobre justiça, os estudiosos enfocaram apenas a justiça distributiva (COLQUITT, 2012), que ainda se configura como a dimensão de justiça mais explorada na literatura. Justiça distributiva tem sido definida como percepção de justiça acerca dos resultados ou das alocações que um sujeito recebe (FOLGER; CROPANZANO, 1998), ou seja, o quão justas/injustas o trabalhador avalia as contrapartidas que recebe da organização frente aos esforços que investiu no trabalho.

Adams (1963), que defendia que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de justiça em suas relações, mostrou que elas reagem a alocações de resultados, comparando seu trabalho e os resultados obtidos com os das outras pessoas para decidirem se foram tratadas com justiça. Quando as pessoas identificam proporções semelhantes, percebem equidade e tendem a entender a situação como justa.

A percepção de equidade na distribuição de recompensas e atribuição de tarefas aumenta as chances de o colaborador perceber a organização como um lugar melhor para trabalhar, o que diminui as intenções de se desligar da mesma (OLUWAFEMI, 2013). Além da equidade, outros critérios de distribuição podem ser considerados justos, a depender da natureza das relações de cooperação e do(s) objetivo(s) almejado(s) pelos grupos (DEUTSCH, 1985). A saber: (a) igualdade ou distribuições equivalentes para todos, possibilitando maior cooperação e harmonia social, (b) necessidade ou alocações baseadas em dificuldades demonstradas por cada colaborador, podendo resultar em desenvolvimento e bem-estar pessoal.

Muitos dos primeiros estudos sobre justiça nas organizações estavam focados na diferenciação entre justiça distributiva e de procedimentos (COLQUITT, 2012). Enquanto a primeira dimensão trata da distribuição de recursos e recompensas, a segunda, denominada por Thibaut e Walster (1975) como justiça de procedimentos, diz respeito à percepção do quão justo o empregado avalia os meios e/ou os procedimentos norteadores das políticas de distribuição de recursos da organização.

De acordo com Leventhal (1980), determinados critérios devem ser levados em conta ao avaliar se determinados procedimentos são percebidos como justos: se são consistentemente aplicados, isentos de tendenciosidade, passíveis de correção, precisos, baseado em padrões éticos prevaletentes e representativos de todos os interesses em jogo. Mesmo que o colaborador perceba a distribuição das recompensas como injusta, se os procedimentos utilizados como norteadores desta distribuição estavam preestabelecidos, não mudando de acordo com o elemento julgado ou com quem é responsável pela decisão, o resultado pode ser interpretado como justo pelo colaborador, com base na justiça de procedimentos.

A terceira dimensão de justiça, denominada por Bies e Moag (1986) justiça interacional ou relacional, enfatiza os aspectos sociais das relações entre chefes e subordinados, referindo-se à percepção da qualidade do tratamento interpessoal dos gestores/tomadores de decisão. Para estes autores, a justiça interacional é promovida quando autoridades competentes comunicam os procedimentos de maneira respeitosa e apropriada, justificando as decisões por meio de informações verdadeiras.

Esta dimensão de justiça exerce um efeito importante sobre a maneira como os trabalhadores reagem a resultados e/ou procedimentos indesejáveis, mais especificamente, perceber altos níveis de justiça interpessoal tende a suavizar reações negativas dos funcionários frente a injustiças distributivas e/ou processuais (GREENBERG, 2011), sinalizando a importância de uma comunicação adequada. Bies e Moag (1986) observaram que a obtenção de percepção de justiça interacional está atrelada ao cumprimento de quatro regras de justiça adicionais: respeito, decoro, veracidade e justificação.

A importância de investigar a justiça organizacional reside no seu poder preditivo sobre diversas variáveis de suma importância para o bom andamento das organizações, dentre as quais comprometimento, desempenho e produtividade no trabalho, rotatividade, absenteísmo e comportamentos de retaliação (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Sobre o estado da arte das pesquisas empíricas publicadas no Brasil envolvendo justiça organizacional, Zarife (dados não publicados) realizou uma revisão sistemática em 15 dos periódicos acadêmicos mais expressivos das áreas de Psicologia e Administração publicados no Brasil entre os anos de 2000 e 2015. Nesta revisão, a autora identificou 18 artigos empíricos sobre o tema, sendo que seis abordavam a percepção de justiça organizacional em professores, um em bancários, um em servidores públicos e oito em categorias gerais.

Dentre estes estudos, Silva, Almeida e Carvalho (2005) investigaram o papel de quatro dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) na predição do *burnout* em 70 trabalhadores fluminenses de instituições públicas, privadas e autônomos. Eles identificaram que as dimensões de justiça interpessoal e distributiva foram preditores significativos do *burnout*, explicando 31% da variância.

Jesus e Rowe (2014) estudaram justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico, por meio da adaptação e validação de uma escala de percepções de justiça de professores portugueses. Os resultados indicaram que a escala originalmente pentadimensional – distributiva de tarefas, distributiva de recompensas, procedimental, interpessoal e informacional –, após a validação para o contexto brasileiro, apresentou 4 dimensões, a saber: justiça interacional, de procedimentos, distributiva de recompensas e distributiva de tarefas. Ainda, identificaram que os professores têm uma

percepção mais positiva da justiça organizacional em suas dimensões interacional e distributiva de tarefas.

Masagão e Ferreira (2015) investigaram o valor preditivo das percepções de justiça organizacional (distributiva, processual, informacional e interpessoal) sobre o bem-estar laboral (satisfação no trabalho e afetos positivos dirigidos ao trabalho) em 454 profissionais da área do comércio varejista de três cidades do Rio de Janeiro. As autoras encontraram que as percepções de justiça processual, interpessoal e distributiva predizem positivamente a satisfação no trabalho (com destaque para justiça processual como melhor preditora) e as percepções de justiça distributiva, processual, informacional e interpessoal predizem positivamente os afetos positivos dirigidos ao trabalho.

Segundo Zarife (dados não publicados), não foram encontrados artigos empíricos nestas revistas que abordassem percepção de justiça organizacional em profissionais de *call center* entre os anos de 2001 e 2015. Diante desta lacuna, o presente artigo teve por objetivo investigar a percepção de justiça organizacional de colaboradores de *call center* e sua relação com variáveis sociolaborais.

3. METODOLOGIA

3.1. PARTICIPANTES

Após a limpeza do banco de dados, a amostra, inicialmente composta por 118 profissionais, passou a ter 114 profissionais (69 mulheres) vinculados a uma empresa de *call center* que atua nas cidades de São Paulo (70 respondentes) e São Bernardo do Campo (44 respondentes).

Os respondentes tinham idades entre 18 e 48 anos e média de 27,17 anos ($DP=7,66$), com 51,8 % entre 18 e 25 anos, 30% entre 26 e 35 anos e 18,2% entre 36 e 48 anos. Quanto ao estado civil, 70% eram solteiros e 30% casados. Em se tratando do nível de escolaridade, 34,9% tinham ensino médio completo, 36,7% superior completo e 28,4% pós-graduação.

Quanto ao tempo na organização, foram identificados sujeitos com 3 meses a 3 anos e 10 meses na organização, com uma média de 1,17 anos ($DP=0,80$), sendo 50,9% com menos de um ano, 32,4% entre 1 e 1,9 anos e 16,7% com 2 ou mais anos de empresa.

3.2. INSTRUMENTO

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Epjo), desenvolvida e validada por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003), composta por 20 itens distribuídos em três fatores (justiça distributiva, processual e interacional). Para responder ao instrumento, os participantes devem informar o grau de concordância em relação a cada uma das afirmativas, assinalando sua resposta em uma escala tipo *likert* (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente). A pesquisa original de validação deste instrumento apresentou índices de confiabilidade entre 0,84 e 0,91.

Somadas ao instrumento, foram investigadas características sociolaborais dos participantes: sexo, idade, escolaridade, estado civil, tempo de serviço e cidade de lotação.

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados foi organizada com vistas a obter uma amostra estratificada por área da organização, com pelo menos 30% da população, considerando que os participantes tivessem, no mínimo, três meses de vínculo empregatício. Os colaboradores do *call center* foram informados sobre os objetivos da pesquisa e, aqueles que consentiram em participar, responderam ao instrumento individualmente, durante o expediente, no local de trabalho. O instrumento foi entregue pela pesquisadora a cada participante.

Inicialmente, foi realizada a limpeza do banco de dados, verificando erros de digitação, *missings* por variáveis e por respondentes e casos extremos univariados e multivariados. Em seguida, foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais.

Para caracterização da amostra do presente estudo, foram calculadas as estatísticas descritivas das variáveis sociolaborais e a normalidade das distribuições. Em seguida, foram calculados os valores do coeficiente Alfa de Cronbach dos fatores do instrumento, a fim de identificar índices de consistência interna para a presente amostra.

Foram calculadas as médias, os desvios padrão e os coeficientes de variação dos fatores da Epjo para identificar os níveis de percepção de justiça organizacional dos respondentes e o compartilhamento das mesmas. Por fim, os dados coletados foram submetidos a análises de variância multivariada (com correção para o erro tipo III), considerando os três fatores da Epjo e as variáveis sociolaborais, com vistas a identificar se as médias de dois ou mais grupos apresentavam diferenças significativas. A utilização desta técnica de análise se deve ao número de variáveis dependentes no estudo: justiça distributiva, processual e interacional. Considerando a falta de pesquisas sobre o tema em trabalhadores de *call center*, os resultados foram comparados com pesquisas realizadas em outras ocupações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. LIMPEZA DO BANCO DE DADOS E ANÁLISE DE NORMALIDADE DAS DISTRIBUIÇÕES

Antes de executar as análises estatísticas descritivas e inferenciais, foi realizada a limpeza do banco de dados. Não foram identificados erros de digitação e nenhuma das variáveis apresentou índices significativos de *missings*, estando todos abaixo de 5%. Logo, as variáveis não apresentaram casos omissos suficientes para serem candidatas à análise de aleatoriedade. Também foram investigados os dados ausentes por sujeito, sendo que nenhum caso apresentou índices significativos de *missing*, estando todos abaixo de 5%.

Por meio da análise de *boxplot*, foram identificados casos extremos univariados, optando-se pela exclusão de dois casos, tendo em vista que eles distorcem a média e inflacionam o desvio padrão, introduzindo tendenciosidade ao modelo de ajuste dos dados (FIELD, 2009). Na verificação da existência de casos extremos multivariados, foram identificados dois casos que ultrapassaram o valor da distância de Mahalanobis (D^2) para este modelo. Optou-se pela deleção dos mesmos, ao passo que não implicaria dano ao tamanho da amostra, além dos valores extremos multivariados poderem impactar expressivamente a matriz de correlações, diminuindo ou aumentando a magnitude das associações entre as variáveis. Ao término da limpeza, permaneceram 114 casos dos 118 iniciais.

Foi verificada a normalidade das distribuições por meio do cálculo dos Z escores das variáveis métricas (tabela 2). Dentre os fatores da Epjo, apenas justiça interacional apresentou um dos Z escores acima de $\pm 2,58$. Tais resultados não indicaram problemas substanciais em relação à distribuição normal das variáveis, não necessitando de transformações.

Tabela 2: Z escores dos fatores da Epjo

	Justiça distributiva	Justiça processual	Justiça interacional
Z Escore <i>Skewness</i>	-1,2168	-1,2168	-2,6460
Z Escore <i>Kurtosis</i>	-2,2182	-1,1336	-0,8552

Fonte: dados da pesquisa

4.2. ÍNDICES DE CONSISTÊNCIA INTERNA

Em se tratando da consistência interna da escala de percepção de justiça organizacional para a presente amostra, o coeficiente alfa de Cronbach para o fator justiça distributiva foi de 0,93, para justiça procedimental 0,86 e para justiça interacional foi de 0,91. Os resultados para a amostra analisada se mostraram um pouco melhores do que a amostra da validação original (α entre 0,84 e 0,91). Os coeficientes se qualificaram como maravilhosos ou meritórios, indicando que a Epjo é válida para a amostra de respondentes analisada.

4.3. NÍVEIS E COMPARTILHAMENTO DAS PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Foram calculadas as medidas de tendência central das percepções de justiça organizacional dos participantes da pesquisa (tabela 3): justiça distributiva ($M=3,20$; $DP=1,20$), justiça processual ($M=3,31$; $DP=0,94$) e justiça interacional ($M=3,73$; $DP=1,01$).

Tabela 3: Estatísticas descritivas da EPJO com os dados da pesquisa

	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Justiça distributiva	3,20	1,20	37,5%
Justiça processual	3,31	0,94	28,40%
Justiça interacional	3,73	1,01	27,08%

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados evidenciaram que as percepções dos colaboradores do *call center* em todas as três dimensões de justiça organizacional foram superiores ao ponto médio, merecendo destaque a proximidade das médias entre as dimensões investigadas. Apesar da proximidade, os resultados indicaram que os níveis de percepção foram ligeiramente mais elevados em se tratando da dimensão de justiça interacional. Os colaboradores participantes da pesquisa indicaram uma leve predominância de justiça em se tratando da qualidade do relacionamento interpessoal, envolvendo explicações adequadas e apresentadas de uma forma digna e respeitosa.

Os coeficientes de variação dos fatores de justiça processual e interacional (tabela 3) apresentaram valores entre 25% ou 30%, indicando que há compartilhamento de percepções entre os respondentes. Assim, a pesquisa permitiu identificar que, de modo geral, os colaboradores perceberam justiça na organização investigada.

Os níveis de percepção de justiça organizacional desta amostra de trabalhadores de *call center* foram relativamente próximos aos valores dos encontrados na literatura para outras ocupações utilizando o mesmo instrumento. Carioca (2009), investigando percepção de justiça organizacional e a identificação de práticas éticas nos processos de demissão em uma empresa privada do Ceará, identificou as seguintes médias: justiça distributiva ($M=3,08$; $DP=1,16$), justiça processual ($M=3,21$; $DP=0,95$) e justiça interacional ($M=3,41$; $DP=1,04$). Gomes (2013), estudando 339 colaboradores do setor bancário de Santa Maria/RS, identificou médias semelhantes justiça distributiva ($M=3,02$; $DP=0,94$), justiça processual ($M=3,17$; $DP=0,81$) e justiça interacional ($M=3,51$; $DP=0,89$).

4.4. ANÁLISES DE VARIÂNCIA MULTIVARIADA

Foram realizadas análises de variância multivariada (com correção para o erro tipo III) envolvendo as médias dos 3 fatores da Epjo (variáveis dependentes) e variáveis sociolaborais (variáveis independentes): idade, tempo na organização, sexo, estado civil, escolaridade e cidade de locação, cujos resultados significativos são apresentados na tabela 4.

Tabela 4: Análise da variância multivariada nos fatores da Epjo em função das variáveis sociolaborais

Variáveis	Variável dependente	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	p
Tempo na organização	Justiça distributiva	2	6,795	5,01	0,008
	Justiça processual	2	3,285	3,80	0,026
Tempo na organização x cidade de locação	Justiça distributiva	2	3,959	3,08	0,05
Tempo na organização x estado civil	Justiça distributiva	2	5,094	4,01	0,021

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os testes de efeito, não foram identificadas diferenças significativas nas médias do fator de justiça interacional em função das variáveis sociolaborais. As outras dimensões de justiça não apresentaram diferenças significativas nas médias em função da idade, escolaridade, cidade de locação, do sexo e estado civil. Comparando com a literatura brasileira sobre outras ocupações, Jesus e Rowe (2014) também não encontraram diferenças significativas nas médias de justiça de professores em função do sexo. Assim como Silva, Almeida e Carvalho (2005) que, investigando 70 trabalhadores fluminenses de instituições públicas, privadas e autônomos, não encontraram diferenças em função do sexo.

Quando analisadas individualmente, apenas a variável sociolaboral tempo na organização apresentou diferenças significativas nas médias dos fatores justiça distributiva e justiça processual. Ainda foram identificadas diferenças significativas nos escores de justiça distributiva, nas interações entre tempo na organização e as variáveis cidade e estado civil. Isto implica que o efeito de uma variável independente sobre as variáveis dependentes depende do escore de outra variável independente.

No fator justiça processual foram encontradas diferenças significativas em decorrência variável tempo na organização, $\Theta = 0,11$, $F(3, 104) = 3,88$, $p = 0,011$. Os colaboradores com menos de um ano de empresa apresentaram maiores percepções de justiça processual ($M=3,52$; $DP=0,91$) do que aqueles entre 1 e 1,9 anos ($M=2,97$; $DP=0,85$) e 2 anos ou mais ($M=3,15$; $DP=1,10$). Assim, os novatos perceberam mais justos os procedimentos considerados na definição de elementos como acréscimo salarial, processos disciplinares e avaliação de desempenho. Este resultado se diferencia do estudo de Jesus e Rowe (2014), onde não foram encontradas diferenças significativas nas médias dos professores em nenhuma das dimensões de justiça organizacional em função do tempo na organização.

O fator justiça distributiva apresentou o maior número de diferenças significativas em decorrência das variáveis sociolaborais. Em se tratando das diferenças acerca do tempo na organização, $\Theta = 0,11$, $F(3, 104) = 3,88$, $p = 0,011$, novamente, as pessoas com menos de um ano de empresa apresentaram as maiores médias ($M=3,53$; $DP=1,07$), seguidos daqueles com 2 anos ou mais ($M=2,97$; $DP=1,44$) e daqueles entre 1 e 1,9 anos ($M=2,76$; $DP=1,13$). Mais especificamente, os novatos foram os que mais perceberam justiça na distribuição de recursos e recompensas da organização. Diferente do presente estudo, Gomes (2013) e Jesus e Rowe (2014) não identificaram diferenças significativas entre as médias das dimensões de justiça em função do tempo na organização. Odelius e Santos (2008), investigando empresas públicas, identificaram que os mais novos na área de atuação apresentam maior percepção de justiça nesta dimensão, no entanto, ainda identificaram que à medida que aumenta o tempo em que os empregados trabalham na área, menor é a percepção de que recebem remuneração justa, o que não ocorreu no presente estudo, tendo em vista a oscilação entre as médias das demais faixas de tempo.

Neste fator de distribuição de recompensas ainda foram identificadas diferenças significativas em função da interação entre cidade de lotação e tempo na organização, $\Theta = 0,17$, $F(3, 101) = 5,57$, $p = 0,001$. Os colaboradores da empresa que atuavam em São Bernardo do Campo e tinham dois anos ou mais na empresa apresentaram as maiores médias ($M=3,79$; $DP=0,94$), seguidos daqueles que atuavam na mesma cidade e que tinham menos de um ano ($M=3,68$; $DP=1,13$). Os colaboradores que atuavam em São Paulo apresentaram médias menores do que os de São Bernardo do Campo: menos de um ano ($M=3,40$; $DP=1,02$) e dois anos ou mais ($M=2,31$; $DP=1,46$), exceto em se tratando daqueles entre 1 e 1,9 anos que apresentaram médias maiores ($M=2,82$; $DP=1,11$) do que a mesma faixa dos que trabalhavam na outra cidade ($M=2,56$; $DP=1,27$).

Por fim, foram identificadas diferenças significativas na dimensão justiça distributiva em decorrência da interação entre estado civil e tempo na organização, $\Theta = 0,12$, $F(3, 97) = 9,35$, $p = 0,01$. As médias de percepção de justiça distributiva entre colaboradores solteiros foi diminuindo ao longo do tempo de permanência na organização: menos de 1 ano ($M=3,62$; $DP=1,14$), entre 1 e 1,9 ($M=2,84$; $DP=1,06$) e 2 anos ou mais ($M=2,44$; $DP=1,64$). A maior média nesta interação foi apresentada pelos colaboradores casados e com 2 ou mais anos de empresa ($M=3,71$; $DP=0,88$), sendo a menor percepção entre colaboradores casados e entre 1 e 1,9 anos de empresa ($M=2,19$; $DP=1,05$).

Os resultados encontrados indicaram que os colaboradores participantes da pesquisa perceberam justiça na distribuição de recursos e recompensas, nos meios e/ou procedimentos norteadores das políticas de distribuição de recursos e recompensas, e na qualidade do tratamento interpessoal dos gestores. Considerando que percepção de justiça organizacional é um importante preditor de afetos, atitudes e comportamentos como comprometimento, satisfação no trabalho, performance, rotatividade e retaliação (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), variáveis muitas vezes problemáticas para o setor de *call center*, esses resultados se mostram bastante positivos para a empresa investigada. Isto porque, ao perceber equidade nas distribuições, aumentam as chances de o colaborador entender a organização como um lugar melhor para trabalhar, diminuindo as intenções de *turnover* (OLUWAFEMI, 2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar a percepção de justiça organizacional em colaboradores de uma empresa de *call center*, considerando a falta de pesquisas brasileiras sobre este tema na referida categoria profissional. Neste estudo, justiça organizacional foi entendida como “princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social” (PAZ; GOZENDO; DESSEN; MOURÃO, 2009).

Considerando justiça organizacional um construto multidimensional, o presente estudo seguiu a forte tônica da literatura internacional, adotando o modelo de três dimensões, composto pelas facetas justiça distributiva (resultados), processual (processos de alocação) e interacional (tratamento interpessoal).

Os dados coletados foram sujeitos à análise de estatísticas descritivas, cujos resultados indicaram que, em geral, os participantes desta pesquisa perceberam justiça na organização, ao apresentarem valores superiores ao ponto médio da escala. Houve uma leve predominância da percepção de justiça interacional em relação às demais, indicando percepção de boa qualidade do relacionamento interpessoal.

A análise de variância multivariada não indicou diferenças significativas nos níveis percepção de justiça interacional em função de variáveis sociolaborais. Destaque para a dimensão justiça distributiva, com o maior número de diferenças significativas em função dos grupos investigados.

Os resultados indicaram que as pessoas mais novas (com menos de um ano) apresentaram maiores percepções de justiça distributiva e processual, ou seja, elas tendem a avaliar como mais justos os resultados obtidos e os procedimentos norteadores de tomada de decisão. A percepção de justiça distributiva entre os solteiros foi diminuindo ao longo do tempo de permanência na organização. Em se tratando da interação entre estado civil e tempo na empresa, a maior média foi apresentada pelos colaboradores casados e com 2 ou mais anos de empresa.

Os colaboradores da empresa que atuavam em São Bernardo do Campo e tinham dois anos ou mais na empresa apresentaram as maiores médias de todas as diferenças investigadas no estudo, percebendo mais justiça na organização. Por sua vez, a menor média nas interações foi identificada nos colaboradores de São Paulo que possuíam dois anos ou mais na organização.

O presente artigo representa um esforço inicial nos estudos sobre percepção de justiça organizacional em profissionais de *call center*, tendo em vista a ausência de estudos brasileiros sobre o tema nesta classe profissional. Os resultados relatados neste artigo não devem ser generalizados, uma vez que a amostra obtida, uma empresa de *call center* que atua no estado de São Paulo, não é tecnicamente representativa da população. No entanto, os resultados relatados são relevantes ao possibilitarem a identificação de diferenças significativas entre grupos com base variáveis sociolaborais.

Diante da necessidade de mais estudos sobre o tema nesta classe profissional, sugere-se:

(1) replicar o estudo com um maior número de respondentes, com vistas a corroborar ou refutar os resultados aqui relatados;

(2) investigar o construto em mais de uma empresa de *call center* localizadas em diferentes estados, possibilitando a comparação entre elas;

(3) executar pesquisas longitudinais sobre a percepção de justiça organizacional em mais de uma empresa de *call center*, tendo em vista a diferença significativa identificada em relação ao tempo de organização;

(4) realizar pesquisas que relacionem a percepção de justiça destes profissionais com outras variáveis cuja relação já foi identificada em outras categorias profissionais, como comprometimento organizacional e estresse, de modo a proporcionar maior conhecimento sobre esta classe profissional e fomentar o desenvolvimento de projetos de intervenção para proporcionar empresas de *call center* mais saudáveis e produtivas.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Toward and understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Washington, v. 67, n.5, p. 422-436, 1963.

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

BIES, R. J; MOAG, J. F. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN M. H. (Org.). **Research on Negotiations in Organizations**. Vol. 1. Greenwich: JAI Press, 1986. p. 43–55.

CARIOCA, J. M. G. **Percepção de justiça organizacional e a identificação de práticas éticas nos processos de demissão**. 2009. 178f. Dissertação (Mestrado profissional em administração e controladoria). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

COLQUITT, J. A. Organizational justice. In: KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **The Oxford handbook of organizational psychology**. Vol. 1. New York: Oxford University Press, 2012. p. 526-547.

COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J.; ZAPATA-PHELAN, C. P. What is organizational justice? A historical overview. In: GREENBERG J.; COLQUITT J. (Eds.). **Handbook of organizational justice**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. p. 3-56.

COSTA, M. G. D. **Em busca de um modelo brasileiro de mentoria e liderança**: o caso de uma organização de call center. 2007. 333f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Faculdade Boa Viagem, Recife, 2007.

DEUTSCH, M. **Distributive justice: a social-psychological perspective**. New Haven: Yale University Press, 1985.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística utilizando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998.

GOMES, T. C. **Justiça organizacional e estresse no trabalho**: um estudo com colaboradores do setor bancário de Santa Maria. 2013. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

GREENBERG, J. Equity and workplaces status: a field experiment. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 38, n. 33, p. 606-613, 1988.

GREENBERG, J. Organizational justice: the dynamics of fairness in the workplace. In: ZEDECK, S. (Ed). **APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization**. Washington: American Psychological Association, 2011. p. 271-327.

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

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: GERGEN, K. J.; GREENBERG, M. S.; Willis, R. H. (Eds.). **Social exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum Press, 1980. p. 27-55.

LEWIG, K. A.; DOLLARD, M. F. Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 12, n. 4, p. 366–392, 2003.

MASAGÃO, V. C.; FERREIRA, M. C. O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: um estudo com trabalhadores do varejo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 8-18, 2015.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos**, Goiânia, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, A. R. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 15, n. 2, p. 226-242, 2008.

OLIVEIRA, S.; JACQUES, M. G. C. Políticas e práticas de gestão e saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, p.63-72, 2006.

OLUWAFEMI, O. J. Predictors of turnover intention among employees in Nigeria's oil industry. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, Vilnius, v. 4, n. 2, p. 42-63, 2013.

PAZ, M. G. T.; GOSENDO, E. E. M.; DESSEN, M. C.; MOURÃO, R. G. V. Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 1/2, p. 96-115, 2009.

RAWLS, J. **A Theory of justice**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

REGO, A. Percepções de Justiça – Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17 n. 2, p. 119-131, 2001.

RICCI, M. G.; RACHID, A. Relações de trabalho no serviço de teleatendimento. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 192-203, 2013.

SILVA, A. M. M.; ALMEIDA, G. O.; CARVALHO, D. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 172-200, 2005.

SOUTO, S.; REGO, A. O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 9-23, 2003.

TAKAHASHI, L. T.; SISTO, F. F.; CECILIO-FERNANDES, D. Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 14, n. 3, p. 336-346, 2014.

TAYLOR, P.; MULVEY, G.; HYMAN, J.; BAIN, P. Work organization, control and the experience of work in call centres. **Work, employment and society**, London, v. 16, n. 3, p.133-150, 2002.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. **Procedural Justice: a psychological analysis**. New York: Erlbaum/ Hillsdale, 1975.

VENCO, S. B. Neocolonialismo ou imigração eletrônica: O caso das centrais de atendimento. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 5, 2007, Montevideú. **Anais V Congresso da Associação Latino-Americana de Sociologia do Trabalho**. v. 4, n.1, 2007. p. 1-3.

VERAS, V. S. **Relações sociais de trabalho e custo humano da atividade**: vivências de mal-estar e bem-estar em serviço de teleatendimento governamental. 2006. 100f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 2006.