Enfermeiros empenhados nas suas organizações: a relevância das "rosas"*

Arménio Rego**
Maria Teresa Carvalho***

1. Introdução

Traves-mestras do artigo

A enfermagem representa uma actividade profissional de suprema relevância, para a sociedade em geral e para os indivíduos carecentes de cuidados de saúde em especial. No entanto, pese embora o facto de constituírem o grupo dominante nas organizações de saúde, os enfermeiros constituem também o grupo menos estudado. É possível que tal radique na desvalorização social associada a essa profissão, pelo menos quando comparada com outras na mesma área (Carpenter, 1993; Lane, 1999). Mas este facto representa, também, um motivo adicional para levar a cabo estudos de compreensão dessa actividade profissional. É nesse quadro que se situa o presente artigo. É seu intuito pesquisar em que grau o empenhamento organizacional desses profissionais de saúde é explicado pelas respectivas percepções de justiça.

Sublinhe-se que a actividade dos enfermeiros se desenvolve num quadro de interacções sociais que são, elas próprias, uma parcela essencial da função. A prestação de cuidados de saúde implica uma "logística" relacional, afectiva e

* Artigo recebido em set. e aceito em nov. 2002.
** Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Portugal. E-mail: arego@egi.ua.pt
*** Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Portugal. E-mail: mcarvalho@egi.ua.pt

emocional que não tem paralelo em outras actividades profissionais. É isso que tem induzido alguns autores a usar a expressão "trabalho emocional" para designar essa parcela componente da actividade (Hochschild, 1983; James, 1992; Smith, 1992). A título ilustrativo, note-se que o modo como um enfermeiro comunica com o seu paciente interfere nas emoções que este experimenta. Uma palavra de conforto pode fazer tanto pela esperança de recuperação quanto uma postura de indiferença ou "frieza" pode fazer pelo agravamento do estado de tristeza ou depressão. Damásio (1994:74) registra magistralmente a relevância do assunto ao exemplificar a importância do enquadramento da informação prestada a um doente: "é mais provável que um doente aceite de bom grado um determinado tratamento se lhe disserem que 90% das pessoas tratadas em casos semelhantes se encontram vivas ao fim de cinco anos do que se for informado de que 10% morreram. Embora o resultado final seja precisamente o mesmo, é natural que os sentimentos que surgem associados à ideia de morte conduzam à rejeição de uma opção que seria aceita no outro enquadramento da escolha."

Afigura-se, por conseguinte, que o empenho dos enfermeiros na organização em que actuam pode configurar um lastro atitudinal fundamental sobre o qual podem erigir-se actuações mais condizentes com as necessidades de quem carece dos cuidados de saúde. A lógica é simples: se os dados facultados pelos estudos da psicologia industrial/organizacional sugerem que os indivíduos mais empenhados são menos absentistas, mais pontuais e melhores cidadãos organizacionais, não parece haver motivos para presumir um padrão de respostas distintas entre o pessoal de enfermagem. Enunciando distintamente e de modo mais detalhado, parece pacífico aduzir que os enfermeiros mais assíduos, mais pontuais, mais empenhados na sua organização, com maior "amor à camisola", mais predispostos para ajudar os colegas, mais propensos ao fornecimento de sugestões construtivas para resolução de problemas, mais tendentes a comportamentos de harmonia interpessoal tenderão a ser enfermeiros com melhor desempenho e eficácia (Rego, 2002a). É essa a moldura na qual estão inscritas as traves-mestras do presente artigo. A estrutura do texto é a que segue.

Encetaremos com a explanação do significado e das dimensões do empenhamento organizacional. Mais especificamente, explicar-se-á que o empenhamento é o vínculo psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, e argumentar-se-á que existem três tipos fundamentais de laços psicológicos.

Explanaremos, sucintamente, os elementos basilares que a literatura tem facultado a propósito dos efeitos que tais laços tendem a exercer sobre um vasto elenco de atitudes e comportamentos dos membros organizacionais.

Relevaremos, então, alguns factores que provavelmente induzem as pessoas a desenvolver tais vínculos, e concederemos especial atenção às percepções de justiça.

O tema da justiça está eivado, pelo menos em Portugal (Rego, 2000a, 2002a), de preconceitos quando o quadro de análise é constituído pelas organizações; como se as pessoas deixassem de sê-lo quando atravessam a porta da organização em que laboram, e readquirissem o estatuto quando dela saem. Sucede, porém, que é muito prolixo o terreno investigativo que sobre o tema tem sido cultivado. São inúmeros os estudos reveladores de que as pessoas são vincadamente sensíveis ao modo como se sentem (in)justiçadas nas suas organizações, e de que as reacções que em conformidade desenvolvem são extraordinariamente relevantes para o seu próprio bem-estar e a "saúde" organizacional. É nesse quadro que o presente artigo se insere. Serão, pois, explanadas as principais dimensões da justiça, e expostos argumentos potencialmente compreensivos do modo como a mesma poderá explicar o empenhamento dos enfermeiros.

Delinear-se-ão, seguidamente, os passos metodológicos seguidos para executar a pesquisa empírica aqui em apreço. Seguir-se-ão os principais resultados, após o que serão aduzidas diversas reflexões e conclusões.

O artigo almeja ser uma breve nota de pesquisa, mais do que um estudo aprofundado sobre o tema. A pequena dimensão da amostra não autoriza a extracção de linhas de compreensão de maior alcance, pelo que se sugere que o texto seja interpretado como um contributo exploratório a partir do qual estudos confirmatórios de maior envergadura poderão ser realizados.

Conceito e dimensões do empenhamento organizacional

Numa enunciação simples, o empenhamento organizacional pode ser definido como o estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997). Embora seja possível encontrar diferentes taxionomias para classificar a diversidade de vínculos, a mais comum é de natureza tripartida, englobando o empenhamento afectivo, o normativo e o instrumental (quadro 1). Os dados sugerem que os dois primeiros tipos de vínculos são os que tendem aos melhores resultados organizacionais, sendo nulos ou mesmo negativos os efeitos do vínculo instrumental (Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997; Meyer & Allen, 1997). Mais especificamente, a evidência teórica e empírica sugere que as pessoas afectiva e normativamente mais empenhadas são mais assíduas, denotam menores intenções de abandonar a organização e abandonam-na efectivamente menos, são mais pontuais, revelam atitudes mais positivas perante a mudança, desen-

volvem acções de melhor cidadania organizacional, retraem-se nos comportamentos de negligência (Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997; Meyer & Allen, 1997; Cohen, 2000; Rego, 2002a). Em suma, denotam melhor desempenho individual, são "patriotas" da sua organização (Goleman, 1999) e contribuem mais vincadamente para o desempenho organizacional.

Quadro 1

Os três componentes mais comuns do empenhamento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	...sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	...sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fontes: Allen & Meyer (1990, 1993, 1996); Meyer & Allen (1991); Meyer et alii. (1989).

A evidência desses potenciais efeitos tem fertilizado o terreno sobre o qual numerosas pesquisas têm procurado responder a várias indagações; especialmente, quanto ao que induz as pessoas a desenvolverem laços afectivos e normativos com as suas organizações. Os dados hoje disponíveis são prolixos (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997; Moorman et alii, 1993; Schaubroeck et alii, 1994; Allen & Meyer, 1996; Podsakoff et alii, 1996; Bolon, 1997; Meyer, 1997; Medeiros & Enders, 1998; Mossholder et alii, 1998; Mackenzie et alii, 1998; Caetano & Vala, 1999; Iverson & Buttigieg, 1999; Maignan et alii, 1999; Finegan, 2000), permitindo elencar um vasto conjunto de antecedentes, nomeadamente os que a seguir se expõem:

- a liderança transformacional;
- o apoio organizacional percepcionado;
- a receptividade da gestão às sugestões dos empregados;
- o apoio do supervisor e dos colegas;
- a clareza do papel;
- *feedback* relativo ao desempenho;
- as funções enriquecidas/desafiantes;
- a percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanizada e visionária;
- a percepção de que as organizações actuam de modo socialmente responsável (económica legal, ética e filantropicamente);
- as percepções de justiça.

Percepções de justiça

Este artigo debruça-se sobre as percepções de justiça, sendo seu principal intuito mostrar em que medida estas explicam o empenhamento organizacional dos enfermeiros. Embora o tema contenha ainda laivos de tabu (Rego, 2000a, 2002a), há sérias razões para consagrar a justiça como uma das peças nucleares da vida social e organizacional. Por exemplo, Greenberg (1990:399) enunciou lapidarmente que ela constitui "um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros". Num outro registro (Greenberg, 1993a:250), asseverou: "as pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça". Reiterou a tese ao peremptoriamente enunciar que "poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interacção social humana" (Greenberg, 1996:VII). Mais recentemente, Goleman (1999:128), expondo motivos pelos quais as pessoas se empenham na vida das suas organizações, afirmou que "as pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. (…) Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão".

Aliás, os estudos empíricos são exuberantemente ricos ao denotar que as pessoas que se sentem justamente tratadas pela organização e seus superiores

são mais empenhadas na vida organizacional, manifestam menores intenções de abandonar a organização, adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional, sentem-se mais satisfeitas no trabalho, sentem mais confiança na organização e seus decisores, retraem-se na prática de actos retaliatórios, denotam índices inferiores de absentismo, e expressam níveis superiores de desempenho individual (ver sínteses em Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg & Lind, 2000; Rego, 1999, 2000a, 2000b, 2002a).

O conceito de justiça alberga, todavia, várias dimensões. A literatura não é consistente nessa matéria, sendo possível encontrar diferentes classificações. Para efeitos do presente artigo, será considerada uma tetrataxionomia (quadro 2). A distinção é fulcral por várias razões, nomeadamente (Greenberg, 1990, 1993a, 1993b, 1996; Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg & Lind, 2000; Konovsky, 2000; Rego, 2000a):

- as pessoas podem considerar que são tratadas justamente numa dada dimensão, e injustamente noutras (e vice-versa). Por exemplo, um enfermeiro pode considerar que a sua não promoção é justa (justiça distributiva), que os procedimentos seguidos para tal decisão também foram justos (justiça procedimental), mas que o superior o não tratou com dignidade e respeito quando lhe comunicou a decisão (justiça interpessoal);

- os efeitos produzidos por diversas facetas também divergem. Por exemplo, o modelo dos efeitos diferenciais (Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989; Kim & Mauborgne, 1991, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993) sugere que, relativamente à justiça distributiva, as facetas procedimental e interaccional predominarão na explicação do empenhamento (especialmente, o afectivo e o normativo). Nos seus termos, a justiça procedimental/interaccional e a distributiva têm diferentes conseqüências. A procedimental relaciona-se com as avaliações do sistema organizacional (reflectidas em variáveis como a lealdade à organização, o empenhamento organizacional e a confiança); enquanto a distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou com os resultados de determinada decisão;

- as reacções das pessoas a uma injustiça distributiva podem ser mitigadas se forem tratadas com dignidade e respeito, lhes forem explicadas as razões da decisão e lhes forem apresentadas justificações claras e genuínas (Greenberg, 1993b; Rego, 2000a). Por exemplo, um enfermeiro poderá inibir-se de reagir negativamente a uma dada avaliação de desempenho se o seu superior lhe facultar, honestamente, explicações que façam sentido.

Quadro 2

As principais dimensões de justiça organizacional

Dimensões	Caracterização
Justiça distributiva	Respeita ao conteúdo, isto é, à justiça dos fins alcançados ou obtidos. Concerne, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais.
Justiça procedimental	Diz respeito ao processo, ou seja, à justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nas avaliações de desempenho, nos processos de recrutamento e selecção.
Justiça (interaccional) social/interpessoal	Incide sobre o grau em que o superior adopta um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
Justiça (interaccional) informacional	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afectam as pessoas.

Fontes: Greenberg (1993b); Cropanzano & Greenberg (1997); Konovsky (2000); Rego (2000a).

A exposição assim delineada constitui a moldura da pesquisa cujos resultados aqui serão patenteados. Procurar-se-á testar em que medidas as quatro dimensões de justiça explicam as três vertentes do empenhamento. O modelo dos efeitos diferenciais permite traçar a hipótese básica: o empenhamento dos enfermeiros é, predominantemente, explicado pelas suas percepções de justiça procedimental e interaccional. Os dados aqui consagrados foram extraídos de uma pesquisa mais vasta (Rego et alii, 2002) englobando, para além dos enfermeiros, outros tipos de membros organizacionais, designadamente funcionários bancários e de seguros, e funcionários públicos. Para efeito comparativo, serão exibidas (para as variáveis de justiça e de empenhamento) as cotações médias dessas várias categorias de pessoas, assim como as referentes a professores do ensino superior estudados por Rego (2002b, 2002c, 2002d).

2. Método

A amostra é constituída por 103 enfermeiros, oriundos de três unidades hospitalares situadas no centro de Portugal: hospital central (30), hospital universitário (38) e instituto de oncologia (35). A idade média é de 33,7 anos, a antiguidade média cifra-se em 9,3 anos e 73% são do sexo feminino. As percepções de justiça foram medidas através dos itens consagrados na tabela 1,

tendo sido colhidos em Rego (2000c, 2000d). Aos inquiridos, foi facultada uma escala de 6 pontos (1. "completamente falso"; (...); 6. "completamente verdadeiro"). O empenhamento foi mensurado mediante os descritores expostos na tabela 2, sendo originários de pesquisas realizadas por Rego (2002b, 2002d). Os inquiridos foram convidados a responder através de uma escala de 7 pontos (1. "a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim (...); 7. "aplica-se completamente a mim").

Tabela 1

Justiça — itens de medida e alfas de Cronbach

Itens	Alfas
Justiça distributiva	0,83
s Em geral, as recompensas que recebo são justas.	
s Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	
s Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	
s Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	
Justiça procedimental	0,77
s A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.	
s As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	
s Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	
Justiça interpessoal/social	0,85
s O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	
s O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	
s O meu superior trata-me com respeito e consideração.	
Justiça informacional	0,89
s O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.	
s Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.	
s O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.	
s O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.	

Foram depois atribuídas cotações a cada enfermeiro nas quatro dimensões de justiça e nas três de empenhamento. Para o efeito, computou-se a média das pontuações obtidas nos itens relacionados com cada dimensão.

Calcularam-se médias e correlações, e foram efectuadas análises de regressão e de *clusters.*

Tabela 2

Empenhamento — itens de medida e alfas de Cronbach

Itens	Alfas
Empenhamento afectivo	0,93
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.	
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	
Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização.	
Sinto os objectivos da minha organização como se fossem os meus.	
Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que esta organização também me pertence.	
Empenhamento normativo	0,71
Acredito que a lealdade à organização é importante e, por isso, sinto que é meu dever permanecer nesta organização.	
Sinto-me em dívida para com a minha organização.	
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	
Empenhamento instrumental	0,76
Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora.	
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	

3. Resultados

As médias nas diversas variáveis sob estudo estão expostas na tabela 3. Para efeitos comparativos, aí se exibem as médias atinentes a outras categorias de membros organizacionais. Várias indicações são facultadas pelos dados:

- as percepções de justiça perfilhadas pelos enfermeiros são bastante modestas, sendo a asserção especialmente válida para a justiça procedimental e a

distributiva; os níveis percebidos são inferiores aos de outras categorias de pessoas, apenas se assemelhando aos relativos aos funcionários públicos;

- os laços psicológicos são também bastante frouxos, especialmente no que concerne ao normativo e ao instrumental. Entre as várias amostras expostas, os enfermeiros são mesmo os que denotam, globalmente, as mais baixas cotações;

Tabela 3

Médias nas variáveis de justiça e de empenhamento: comparação dos enfermeiros com outras categorias de membros organizacionais

Variáveis e respectivas escalas	1 Enfermeiros (Rego et alii, 2002) (n = 103)	2 Funcionário bancário (Rego et alii, 2002) (n = 106)	3 Funcionário de seguros (Rego et alii, 2002) (n = 40)	4 Funcionário público (Rego et alii, 2002) (n = 73)	5 Professor ensino superior (Rego, 2002b, 2002d)[a]
Justiça (1 – 6)					
- Distributiva	2,9	3,4	3,5	2,7[b]	3,6
- Procedimental	2,8	3,2	3,2	2,7	3,4
- Interpessoal	4,1	4,6	4,5	4,3	4,2
- Informacional	3,8	4,3	4,2	3,8	3,9
Empenhamento (1 – 7)					
- Afectivo	4,0	4,6	4,7	4,1	4,9
- Normativo	2,8	3,6	3,8	3,0[c]	3,3
- Instrumental	2,7	3,1	3,7	3,2[d]	2,7

Obs.: [a] Os dados referentes à justiça foram obtidos em Rego (2002d) e resultam de uma amostra de 203 docentes. Os dados relativos ao empenhamento foram extraídos de uma amostra de 426 docentes, colhida por Rego (2002b); [b] os pares de grupos significativamente diferentes ($p < 0,05$) são: 2 *versus* 4; 3 *versus* 4; [c] os pares de grupos significativamente diferentes ($p < 0,05$) são: 1 *versus* 2; 1 *versus* 3; 2 *versus* 4; 3 *versus* 4; [d] os pares de grupos significativamente diferentes ($p < 0,05$) são: 1 *versus* 2; 1 *versus* 4.

A tabela 4 reproduz as correlações entre variáveis. A sua análise permite detectar várias tendências. Primeira: a idade e a antiguidade não se relacionam significativamente com qualquer das variáveis de justiça e de empenhamento. As percepções de justiça relacionam-se entre si de modo significativo, sendo especialmente vigorosa a associação entre as dimensões interpessoal e informacional. Panorama empírico similar é detectado no seio das três facetas do empenhamento, embora seja mais modesta a relação entre a vertente instrumental e as restantes. Em geral, as facetas da justiça que mais fortemente se correla-

cionam com o empenhamento afectivo e o normativo são a procedimental e as duas interaccionais. No entanto, a justiça distributiva relaciona-se significativamente com o empenhamento instrumental.

Tabela 4

Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Justiça distributiva	–							
2. Justiça procedimental	0,61***	–						
3. Justiça interpessoal	0,43***	0,50***	–					
4. Justiça informacional	0,47***	0,55***	0,88***	–				
5. Empenhamento afectivo	0,34***	0,42***	0,49***	0,50***	–			
6. Empenhamento normativo	0,39***	0,42***	0,47***	0,47***	0,72***	–		
7.Empenhamento instrumental	0,23*	0,11	0,10	0,13	0,26**	0,49***	–	
8. Idade	0,06	-0,03	-0,04	-0,03	0,10	0,07	-0,02	–
9. Antiguidade	-0,02	-0,01	-0,11	-0,08	0,09	0,01	-0,03	0,73***

Obs.: *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

A evidência assim carreada pelas correlações é reiterada, embora de modo mais rigoroso, pelas análises de regressão (método *stepwise*), cujos resultados a tabela 5 consagra. Sublinhe-se que a justiça distributiva não explica os vínculos afectivo e normativo, mas denota poder preditivo do laço instrumental. De qualquer modo, merece menção o facto de a variância explicada desse vínculo ser exígua (apenas 5%). A justiça informacional não explica qualquer das facetas do empenhamento.

Tabela 5

Regressões (método *stepwise*) para as dimensões do empenhamento

	Empenhamento afectivo	Empenhamento normativo	Empenhamento instrumental
Justiça distributiva			0,23*
Justiça procedimental	0,22*	0,25*	
Justiça interpessoal	0,38***	0,34***	

Justiça informacional			
s *F*	19,68***	18,19***	5,86*
s R^2 ajustado	27%	25%	5%

Obs.: *p < 0,0; **p < 0,01; ***p < 0,001.

A derradeira tarefa estatística consistiu no agrupamento dos enfermeiros em função das cotações nas três dimensões do empenhamento. Através de uma análise de *clusters* (método: Ward; distância euclidiana ao quadrado), foram extraídos seis grupos ou configurações. Cada grupo foi então caracterizado em matéria de empenhamento e de percepções de justiça. Os resultados estão consignados na tabela 6. As configurações foram assim denominadas e caracterizadas:

- o grupo 1 é constituído por enfermeiros que apelidamos "psicologicamente ausentes" por denotarem muito fracas cotações em todas as dimensões do empenhamento. Não se sentem vinculados à organização por laços afectivos, nem por senso do dever de lealdade, nem por razões instrumentais (ou de necessidade). Expressam percepções de justiça bastante negativas em todas as dimensões;
- o grupo 2 abarca os enfermeiros "descomprometidos". Apesar de os vínculos normativo e, especialmente, o afectivo serem menos frouxos do que os característicos da configuração anterior, ainda se cifram em valores muito modestos. Não há propriamente "ausência psicológica", mas algum descomprometimento ou desprendimento. As percepções de justiça quase não se diferenciam das experimentadas pelos enfermeiros do grupo anterior;
- os elementos da terceira configuração denotam "laços medianos" com as suas organizações. Globalmente, situam-se na média em todas as vertentes do empenhamento. Expressam percepções de justiça ligeiramente mais positivas do que os enfermeiros do grupo anterior, mas ainda bastante modestas;
- na quarta aglomeração estão inscritos os enfermeiros "afectivamente empenhados". Revelam fracos laços normativos e instrumentais, mas expressam um vínculo afectivo bastante superior ao respeitante aos grupos anteriores. Concomitantemente, as percepções de justiça são mais positivas do que as de todas as configurações anteriores;
- no grupo 5 foram englobados os enfermeiros "com amor à camisola, mas dependentes". Sentem-se afectivamente ligados à organização e denotam um laço normativo superior ao da maior parte dos restantes enfermeiros, mas expressam o vínculo instrumental mais vigoroso entre os seis agrupa-

mentos. Ou seja: permanecem na organização porque, pelo menos parcialmente, sentem que existe alguma escassez de alternativas atractivas e que uma eventual saída da organização lhes acarretaria sacrifícios relativamente elevados. Expressam percepções de justiça apenas (muito) ligeiramente superiores às do agrupamento anterior;

- os enfermeiros englobados no grupo 6 foram apelidados "afectivamente empenhados e leais". Sentem-se afectivamente vinculados à organização, expressam um substancial sentido do dever de lealdade organizacional, apesar de sentirem que têm alternativas de emprego e que os custos de saída não seriam elevados. Denotam as mais positivas percepções de justiça entre todos os grupos.

Tabela 6

Agrupamentos dos indivíduos de acordo com os seus níveis de empenhamento, e respectivas percepções de justiça

Variáveis e respectivas escalas	Grupo 1 Psicologicamente ausentes (n = 5)	Grupo 2 Descomprometidos (desprendidos) (n = 20)	Grupo 3 Com laços medianos (n =12)	Grupo 4 Afectivamente empenhados (n = 32)	Grupo 5 Com amor à camisola, mas dependentes (n = 4)	Grupo 6 Afectivamente empenhados e leais (n = 10)
Empenhamento afectivo	2,2	3,5	3,7	5,1	5,8	5,7
Empenhamento normativo	1,6	2,4	3,5	3,2	4,2	4,4
Empenhamento instrumental	2,3	2,4	3,7	2,4	5,2	3,2
Justiça distributiva	2,5	2,3	2,9	3,0	3,4	3,8
Justiça procedimental	2,4	2,4	2,5	3,1	3,4	3,9
Justiça interpessoal	3,5	3,7	3,9	4,5	4,7	5,3
Justiça informacional	3,2	3,3	3,6	4,1	4,1	5,2

4. Análise, discussão e conclusões

Vários focos de análise podem ser identificados no seio dos dados empíricos expostos. Em primeiro lugar, os graus de empenhamento afectivo e norma-

tivo dos enfermeiros são, em termos médios, bastante pobres, o que se torna ainda mais vincado quando se cotejam com os vínculos que caracterizam os membros organizacionais de outras categorias. Atente-se, na tabela 6, como quase metade dos enfermeiros (43%) se inserem nas configurações dos "psicologicamente ausentes" e dos "desprendidos".

Essa evidência converge com os resultados de outros estudos comparativos em matéria comportamental. Por exemplo, Price & Mueller (1981) mostraram que as taxas de *turnover* dos enfermeiros são duas vezes superiores às verificadas noutros profissionais com níveis de educação e género comparáveis. Essa matéria adquire relevância adicional pelo facto de diversos estudos (ver síntese em Allen & Meyer, 1996) sugerirem haver uma relação entre o *turnover* e as facetas afectiva e normativa do empenhamento. A associação foi aliás detectada entre enfermeiros (Sommers, 1993). Não é possível aferir com exactidão o nexo de causalidade, mas parece razoável supor que baixos níveis de empenhamento conduzam a mais elevados índices de *turnover*, com todas as consequências nefastas que daí podem advir para a qualidade da prestação de cuidados de saúde pelos enfermeiros.

Pela evidência colhida dos dados do presente estudo torna-se também claro que, em termos médios, os enfermeiros perfilham percepções de justiça bastante negativas, e mesmo tendencialmente inferiores aos de outros profissionais aqui descritos. Veja-se, na tabela 6, como mais da metade dos inquiridos (55%) expressa percepções que se situam em redor ou abaixo do ponto médio (escala de 6 pontos). Esse é mais um dado adicional que corrobora a evidência relativa ao empenhamento. Na verdade, tal como diversos estudos sugerem, é presumível que os indivíduos denotando percepções de justiça mais fracas expressem níveis mais pobres de empenhamento afectivo e normativo.

O panorama assim exposto concita reflexões, designadamente sobre os potenciais efeitos que daqui podem advir para a entrega à organização e ao trabalho, e para o desempenho. E também sobre as razões pelas quais tal tende a suceder. Como ocorre com qualquer matéria do foro atitudinal e comportamental, é plausível que os factores sejam numerosos, complexos e intrincados (relações com o pessoal médico, fracas condições de trabalho, anonimato devido à dimensão organizacional). Mas os dados carreados auxiliam na compreensão de que uma parcela explicativa pode radicar nas percepções de justiça. Sendo estas relativamente negativas, compreende-se que os enfermeiros não propendam para o desenvolvimento de fortes laços afectivos e normativos. A presunção recebe, aliás, confirmação empírica num estudo qualitativo realizado por McNeese-Smith & Nazarey (2001). Os autores identificaram oito categorias que explicam a falta de empenhamento dos enfermeiros, sendo uma das mais citadas a ausência de justiça.

Um olhar mais minucioso do panorama empírico evidenciado suscita, porém, a noção de que as facetas da justiça mais pertinentes nessa matéria

são a procedimental e a interpessoal. Quando sentem que os procedimentos são justos, e que os seus superiores os tratam com dignidade e respeito, os enfermeiros tendem a desenvolver laços afectivos e normativos (de lealdade) com a organização em que actuam. Quando sentem que as recompensas são justas, tendem a revigorar os laços instrumentais; talvez, por sentirem que noutras organizações poderão não auferir idêntico patamar de justiça distributiva. Ou seja, perante justas recompensas, poderão desenvolver o sentimento de que a saída da organização concitar-lhes-ia sacrifícios elevados e de que teriam dificuldade em encontrar emprego alternativo suficientemente atractivo.

Pelo menos no que concerne aos laços afectivo e normativo, a evidência empírica converge com o modelo dos efeitos diferenciais anteriormente enunciado. Representa, por conseguinte, um contributo adicional para se compreender como as pessoas não são apenas sensíveis à justiça dos resultados que recebem, mas também (e por vezes predominantemente) aos processos que conduzem a tais resultados, e ao modo (in)justo como decorrem as interacções com os seus superiores.

Uma indagação se torna premente: porque é que os enfermeiros revigoram (afrouxam) os vínculos afectivo e normativo quando sentem que os procedimentos e as interacções com os superiores são justos (injustos)? Uma breve interpretação da literatura permite elencar algumas plausíveis explicações. Por exemplo:

- é possível que, numa lógica da reciprocidade (Gouldner, 1960), respondam com mais ou menos empenhamento consoante consideram que recebem, ou não, tratamento considerado apropriado;
- os procedimentos e as interacções justas comunicam-lhes o valor que o grupo e a organização lhes reconhecem, interpretando-os como sinónimo de respeito e como prova de que podem sentir orgulho pela pertença a esse grupo/organização (Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1994; Tyler et alii, 1996; Sousa & Vala, 1999);
- a justiça procedimental e interpessoal transmite-lhes o sentimento de que são emocional e intelectualmente reconhecidos pelo seu trabalho, dedicação, espírito de cooperação e iniciativa (Kim & Mauborgne, 1998);
- perante a evidência de tratamento apropriadamente justo, desenvolvem sentimentos de confiança na organização e nos seus superiores, assim se disponibilizando para se "entregarem" à organização (Brockner & Siegel, 1996; Costa et alii, 2001);
- pode igualmente suceder que adquiram mais forte sentido psicológico de comunidade de trabalho (Burroughs & Eby, 1998).

Cabe, agora, proceder à exposição das limitações da pesquisa e à proposição de algumas avenidas de pesquisa futura que possam facultar linhas empíricas de maior envergadura.

A dimensão da amostra é reduzida. Essa limitação adquire importância notória quando se procede à análise de *clusters*, pois que alguns agrupamentos acabam por englobar um exíguo número de enfermeiros. Preventivamente, poder-se-ia ter optado por constituir uma menor quantidade de agrupamentos, conseqüentemente, de maior dimensão. Todavia, ter-se-ia perdido capacidade discriminatória, imputados ao mesmo grupo enfermeiros com características de empenhamento distintas. Os dados expostos devem, por conseguinte, ser interpretados como exploratórios, lançando pistas que outros investigadores poderão seguir com o fito no teste e (des)confirmação.

As variáveis dependentes e independentes foram colhidas na mesma fonte e num mesmo momento. Daqui, podem surgir riscos de variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986). Mais prosaicamente, após ter respondido a um dos questionários, o inquirido pode ser impelido para dar respostas "congruentes" no outro. Um dos possíveis raciocínios poderá ser assim enunciado: "sinto-me afectivamente ligado à minha organização; logo ...é porque sou tratado com justiça". Futuras pesquisas poderão optar por vias longitudinais, de modo que os dois tipos de variáveis sejam colhidas em momentos distintos. Estudos "quase-experimentais" seriam também desejáveis, com a vantagem adicional de poderem gerar indicações mais plausíveis acerca dos nexos de causalidade.

Na verdade, o método correlacional seguido não permite aduzir categoricamente relações de causa e efeito. Embora seja plausível que os enfermeiros mais justiçados revigorem os vínculos afectivos e normativos, também é verossímil uma relação inversa: os mais empenhados lêem a realidade que os circunda de um modo distinto. Ou ainda: os enfermeiros mais empenhados acabam por ocupar posições e exercer actividades diferentes, sendo aí que radicam as diferentes percepções de justiça.

De qualquer modo, a evidência exposta contém valia inquestionável para a compreensão do modo como os enfermeiros se sentem psicologicamente vinculados às suas organizações. Auxilia na detecção das fontes de tais laços; e faculta linhas de orientação para os decisores que almejam fomentar o empenhamento afectivo e o senso de lealdade dos enfermeiros às suas organizações. Embora seja claro que os enfermeiros são sensíveis à justiça distributiva, são especialmente atentos à justiça dos procedimentos e das interacções com os seus superiores. Metaforicamente, são sensíveis ao "pão", mas também às "rosas" (Martin & Harder, 1994). O fomento dos vínculos afectivos e normativos não pode bastar-se com o "pão". Ele é necessário, mas importa acrescentar-lhe as "rosas" — sob pena de, na esteira de Kim &

Mauborgne (1997), os enfermeiros atingirem níveis de desempenho apenas modestos.

Referências bibliográficas

Allen, N. J. & Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1):1-8, 1990a.

——— & ———. Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, *26*:49-61, 1993.

——— & ———. Affective, continuance, and normative commitments to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*:252-76, 1996.

Bolon, D. S. Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, *42*(2):221-41, 1997.

Brockner, J. & Siegel, P. Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. In: Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (eds.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, Sage, 1996. p. 390-413.

Burroughs, S. M. & Eby, L. T. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, *26*(6):509-32, 1998.

Caetano, A. & Vala, J. Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, *XIII*(1-2):75-84, 1999.

Carpenter, M. The subordination of nurses in health care: toward a social division approach. In: Riska, E. & Wegar, K. (ed.). *Gender, work and medicine*. London, Sage, 1993. p. 95-130.

Cohen, A. The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, *53*(3):387-417, 2000.

Costa, A. C.; Roe, R. A. & Taillieu, T. C. B. Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*:225-44, 2001.

Cropanzano, R. & Greenberg, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *12*:317-72, 1997.

Damásio, A. *O erro de Descartes*. Mem-Martins, Europa-América, 1994.

Finegan, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*:149-69, 2000.

Folger, R. & Konovsky, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*, *32*(1):115-30, 1989.

Goleman, D. *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa, Temas e Debates, 1999.

Gouldner, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*:161-78, 1960.

Greenberg, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management, 16*:399-432, 1990.

———. Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3):249-56, 1993a.

———. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: R. Cropanzano (ed.). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1993b. p. 79-103.

———. *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1996.

——— & Lind, E. A. The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. In: C. L. Cooper & E. A. Locke (eds.). *Industrial and organizational psychology — linking theory with practice*. Malden, MA, Blackwell, 2000. p. 72-108.

Hochschild, A. R. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, CA, University of California Press, 1983.

Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, *36*(3):307-33, 1999.

James, N. Care = organisation + physical labour + emotional labour. *Sociology of Health and Illness, 14*:488-509, 1992.

Joreskog, K. & Sorbom, D. *Lisrel 8: structural equation modeling with the simplis command language*. Scientific Software International, 1993.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. Implementing global strategies: the role of procedural justice. *Strategic Management Journal, 12*:125-43, 1991.

——— & ———. Procedural justice and managers in-role and extra-role behavior: the case of the multinational. *Management Science*, Apr. 1996. p. 499-515.

——— & ———. Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, *75*(4):65-75, 1997.

——— & ———. Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy. *Strategic Management Journal, 19*:323-38, 1998.

Konovsky, M. A. Understanding procedural justice and its impacts on business organizations. *Journal of Management*, *26*(3):489-511, 2000.

Lane, N. Inequality in the careers of NHS nurses. A regional case study of qualified nurses in NHS wales. *Personnel Review*, *28*(4):319-35, 1999.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. *The social psychology of procedural justice*. New York, Plenum, 1988.

Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, *62*: 87-98, 1998.

Maignan, I.; Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. Corporate citizenship: cultural antecedents and business profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(4):455-69, 1999.

Martin, J. & Harder, J. W. Bread and roses: justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, *7*(3):241-64, 1994.

McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, *35*(3):626-37, 1992.

McNeese-Smith, D. & Nazarey, M. A nursing shortage: building organizational commitment among nurses — practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, *46*(3):173-87, 2001.

Medeiros, C. A. & Enders, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. *Anais*... Foz do Iguaçu, Brasil, 1998.

Meyer, J. P. Organizational commitment. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *12*:175-228, 1997.

——— & Allen, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, *1*:61-98, 1991.

——— & ———. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1997.

———; Paunonen, S. V.; Gellattly, I. H.; Goffin, R. D. & Jackson, D. N. Organizational commitment and job performance: it's nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, *74*:152-56, 1989.

Moorman, R. H.; Niehoff, B. P. & Organ, D. W. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *6*(3):209-25, 1993.

Mossholder, K. W.; Bennett, N. & Martin, C. A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, *19*:131-41, 1998.

Mueller, C. & Price, J. Some consequences of turnover: a work unit analysis. *Human Relations*, *42*:389-402, 1989.

Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B. & Bommer, W. H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, *22*(2):259-98, 1996.

——— & Organ, D. W. Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, *12*:531-44, 1986.

Price, J. & Mueller, C. *Professional turnover: the case of nurses*. New York, NY, Medical & Scientific Books, 1981.

Rego, A. Justiça organizacional — entre a adolescência e a maturidade. In: M. P. Cunha (org.). *Teoria organizacional — perspectivas e prospectivas*. Publicações D. Quixote, 1999. p. 165-224.

———. Justiça e cidadania nas organizações — uma abordagem sem tabus. Lisboa, Edições Sílabo, 2000a.

———. Justiça organizacional — na senda de uma nova vaga? In: S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (orgs.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo, Iglu, 2000b. p. 251-83.

———. Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e conseqüências. Lisboa, ISCTE, 2000c. (Tese de doutoramento.)

———. Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, *XIV*(2):285-307, 2000d.

———. *Comportamentos de cidadania nas organizações — um passo na senda da excelência?* Lisboa, McGraw-Hill, 2002a.

———. Empenhamento organizacional e ausência psicológica: reflectindo sobre as organizações de ensino superior. *Revista de Gestão e Economia*, 2002b.

———. Empenhamento organizacional e ausência psicológica: afinal quantas dimensões? 2002c. mimeog.

———. Na senda da compreensão das percepções de justiça dos professores do ensino superior. *Psychologica*, *29*:39-51, 2002d.

———; Carvalho, M. T.; Leite, R.; Freire, C. & Vieira, A. Membros organizacionais comprometidos e/ou psicologicamente ausentes: o poder explicativo das percepções de justiça. 2002. mimeog.

Schaubroeck, J.; May, D. R. & Brown, F. W. Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, *79*(3):455-60, 1994.

Smith, P. *The emotional labor of nursing*. Basingstoke, MacMillan, 1992.

Sommers, M. J. A test of the relationship between organizational commitment and employee retention and absenteeism using a three-component model of commitment. Atlanta, GA, Aug. 1993. (Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.)

Sousa, F. H. & Vala, J. Justiça nas organizações — o modelo do valor do grupo e as orientações comportamentais face à mudança. *Psicologia*, *XIII*(1-2):25-52, 1999.

Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. Workers' evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *55*:23-40, 1993.

Tyler, T. R. Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*(5):850-63, 1994.

———; Degoey, P. & Smith, H. Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*(5):913-30, 1996.