

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BARRETOS-FATEC
Tecnologia em Gestão Hospitalar

Lucas Pinheiro De Azevedo

Leonardo Miranda Bucher

Ricardo Souza Da Silva

Injustiça no Ambiente de Trabalho do Ramo da Saúde

BARRETOS

2024

Lucas Pinheiro de Azevedo
Leonardo Miranda Bucher
Ricardo Souza da Silva

Injustiça no Ambiente de Trabalho do Ramo da Saúde

Trabalho apresentado como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar apresentado à Faculdade de Tecnologia de Barretos – FATEC.

Orientador(a): Prof. Dr. Rafael dos Santos Borges

BARRETOS

2024

Ficha Catalográfica
Desenvolvida pela Biblioteca da Faculdade de Tecnologia de Barretos “Prof.^a Édi Salvi Lima”

A994i Azevedo, Lucas Pinheiro de
Injustiça no ambiente de trabalho do ramo da saúde / Lucas Pinheiro de Azevedo, Leonardo Miranda Bucher, Ricardo Souza da Silva. – Faculdade de Tecnologia de Barretos “Prof.^a Édi Salvi Lima”, 2024.
28 p.

Trabalho de Graduação (Tecnologia em Gestão Hospitalar) -
Faculdade de Tecnologia de Barretos “Prof.^a Édi Salvi Lima”.
Orientador: Prof. Dr. Rafael dos Santos Borges

1. Injustiça. 2. Saúde. 3. Comportamento Organizacional. 4. Justiça Organizacional. I. Título.

Lucas Pinheiro de Azevedo
Leonardo Miranda Bucher
Ricardo Souza da Silva

Injustiça no Ambiente de Trabalho do Ramo da Saúde.

Trabalho apresentado como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar apresentado à Faculdade de Tecnologia de Barretos – FATEC.

Orientador(a): Prof. Dr. Rafael dos Santos Borges

Aprovado em: 24/06/2024

AVALIADORES

Prof. Dr. Rafael dos Santos Borges
Faculdade de Tecnologia de Barretos-FATEC

Profª. Dra. Mariana Ducatti Horiquini de Almeida
Faculdade Barretos

Profª. Ma. Áurea Fabrícia Amâncio Quirino Silva
Faculdade de Tecnologia de Barretos-FATEC

BARRETOS

2024

RESUMO

A economia capitalista passou por mudanças significativas, com a prestação de serviços, especialmente na saúde, ganhando maior valor agregado, com isso trouxe uma pressão constante para desempenho e produtividade que leva à auto exploração e problemas de saúde mental, como depressão e burnout. A percepção de justiça nas organizações é crucial para o comprometimento e satisfação dos funcionários, influenciando diretamente seu comportamento e produtividade podendo até prejudicar a qualidade do atendimento ao paciente, destacando a necessidade de um ambiente ético e justo. O presente estudo pretende-se evidenciar um panorama organizacional a fim de trazer a luz a cultura de injustiça e colaborar para a construção de um ambiente de trabalho saudável. A pesquisa adotou uma metodologia quantitativa descritiva, utilizando questionários eletrônicos para coletar dados de 54 participantes. Foi constatado uma prevalência de situações de injustiça que afetam negativamente o bem-estar dos colaboradores e evidenciar a urgência em se investir em um ambiente ético, justo, com respeito aos funcionários e a as regras, promovendo uma cultura de justiça e um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Palavras-chave: Injustiça. Saúde. Comportamento Organizacional. Justiça Organizacional.

ABSTRACT

The introduction points out that the capitalist economy has undergone significant changes, with the provision of services, especially in health, gaining greater added value, thus bringing constant pressure for performance and productivity that leads to self-exploitation and mental health problems, such as depression and burnout. It is justified that the perception of justice in organizations is crucial for employee commitment and satisfaction, directly influencing their behavior and productivity and may even harm the quality of patient care, highlighting the need for an ethical and fair environment. This study aims to highlight an organizational panorama in order to shed light on the culture of injustice and collaborate in the construction of a healthy work environment. The research adopted a descriptive quantitative methodology, using electronic questionnaires to collect data from 54 participants. A prevalence of situations of injustice was found that negatively affect the well-being of employees and highlight the urgency of investing in an ethical, fair environment, with respect for employees and rules, promoting a culture of justice and a healthy and motivating work environment.

Keywords: Injustice. Health. Organizational Behavior. Organizational Justice.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. JUSTIFICATIVA.....	7
3. OBJETIVOS.....	7
3.1. Objetivo Geral	7
3.2. Objetivos Específicos	7
4. METODOLOGIA	7
4.1. Tipo de Pesquisa.	7
4.2. Local da Pesquisa.....	7
4.3. População e Amostra.....	8
4.4. Metodologia.....	8
4.5. Instrumentos a serem utilizados.....	8
4.6. Considerações éticas.....	8
5. PREVISÃO DE CUSTOS.....	9
6. DISCUSSÃO E RESULTADOS	9
7. CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS.....	18
Anexo 1 – Questionário estruturado adaptado.....	21

1. INTRODUÇÃO

A economia e a sociedade capitalista passaram por transformações consideráveis nas formas de acúmulo, agregação e circulação de riqueza. Antigamente nas estruturas industriais se agregavam valor com o trabalho e o emprego de tecnologia, as grandes corporações industriais geravam emprego, atualmente com a mundialização da economia, a diminuição das plantas industriais, a mecanização do campo, a diminuição da mortalidade infantil e o avanço da expectativa de vida faz com que a circulação de riqueza e geração de emprego e renda esteja mais fluído na prestação de serviços, dentre eles, os de saúde tem o maior valor agregado (PEDROSO, AMILAIK, 2012). Apesar disso, os trabalhadores são os principais agentes de produção de riqueza na economia de prestação de serviço, contudo, em grande medida são exauridos ao ponto de tal sociedade ser descrita como a “Sociedade do Cansaço” (HAN, 2015).

As relações entre empresa e funcionários passaram de simples relação de troca de força de trabalho por remuneração. Vinculado a este desenvolvimento, trouxe uma competição não só externo as organizações, mas internamente também. O ambiente competitivo é uma realidade crescente para empresas e organizações atualmente (OLIVEIRA et al., 2020).

Para entender sobre estas relações, pode-se explorar o universo do comportamento organizacional, sendo este fundamental para entender como os funcionários se comportam em ambientes competitivos (ROBBINS, 2006).

Nesse contexto, a percepção da justiça organizacional torna-se ainda mais importante. Greenberg (1990), sugere que as percepções de justiça organizacional podem influir o comprometimento e a satisfação no trabalho e em um ambiente competitivo, a percepção de justiça pode ser um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização.

Justiça corporativa pode ser dividida em duas dimensões: justiça distribuída e justiça processual. A justiça distribuída refere-se à distribuição de recompensas e punições. A justiça processual, por outro lado, refere-se aos processos usados para tomar decisões e implementar políticas em uma organização. A percepção de justiça distributiva e processual está diretamente relacionada ao comportamento dos funcionários na organização. (CROPANZANO; AMBROSE, 2001)

A teoria da justiça é apresentada como responsabilidade, que sugere que as percepções de justiça organizacional estão associadas a uma sensação de que as decisões e ações da organização são explicáveis e defensáveis. Além disso, a confiança é um fator importante na promoção da equidade organizacional. Funcionários que confiam na organização tendem a ser mais positivos sobre a distribuição de recompensas e políticas da organização (FOLGER, CROPANZANO, 2001; COLQUITT, SCOTT, LEPINE, 2007).

Por outro lado, a injustiça no trabalho pode ter efeitos negativos no comportamento dos funcionários e na produtividade da organização. A injustiça percebida pode levar a um menor comprometimento e satisfação no trabalho junto ao aumento da intenção de sair da organização. No ambiente da saúde, este tema precisa de uma atenção especial, pois, os impactos negativos que afetam os funcionários e o trabalho, prejudicam a prestação do serviço e a qualidade do atendimento, ou seja, atingem diretamente o paciente, podendo afetar em seu tratamento (GREENBERG, 1990).

O conceito de justiça é multifacetado e abrange diversas dimensões, desde a justiça distributiva, que se preocupa com a alocação equitativa de recursos, até a justiça processual, que trata da imparcialidade e transparência dos processos decisórios. No contexto organizacional, a justiça assume uma importância crítica, pois influencia diretamente a moral, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. A justiça organizacional refere-se à percepção dos funcionários sobre a equidade dos procedimentos, das interações e da distribuição de resultados dentro de uma empresa. Quando os trabalhadores percebem justiça, tendem a mostrar maior satisfação no trabalho, comprometimento e desempenho. Por outro lado, a injustiça organizacional, que pode manifestar-se quando os funcionários sentem que são tratados de forma desigual, sem respeito ou consideração, pode levar a sentimentos de ressentimento, diminuição da motivação e até comportamentos contraproducentes. (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005)

Nos últimos anos, estudos têm explorado essas dimensões da justiça organizacional e suas implicações como a necessidade de estudos que explorem os antecedentes e os efeitos da justiça no ambiente de trabalho, além da relação entre justiça organizacional, resiliência e percepção de desenvolvimento profissional, sugerindo que a percepção de justiça pode influenciar positivamente a resiliência e o desenvolvimento na carreira e indicando que a justiça interpessoal e distributiva são

preditores significativos da exaustão emocional dos trabalhadores. (JESUS; ROWE, 2014)

A literatura também tem se debruçado sobre a injustiça organizacional e suas consequências. A percepção de injustiça pode resultar em uma variedade de respostas negativas, incluindo estresse, insatisfação no trabalho e intenções de deixar a organização. Um estudo investigou a influência da injustiça organizacional na motivação para cometer crimes cibernéticos, ressaltando a importância de entender como a percepção de injustiça pode levar a comportamentos prejudiciais dentro das organizações. Estas pesquisas sublinham a complexidade do conceito de justiça e a necessidade de abordagens que considerem as nuances e os múltiplos fatores que influenciam a percepção de justiça e injustiça no ambiente organizacional. A compreensão desses conceitos é vital para a criação de ambientes de trabalho mais justos e produtivos, onde os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. (GUIMARÃES; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2022; SCHUSTER; BATTISTELLA; DIAS, 2012).

Cabe ainda ponderações das deontologias contemporâneas sobre justiça, que a filosofia crítica vem construindo (CIOTOLA, 2018):

Justiça Universalista	Justiça Relativista	Justiça Radical
J. Rawls (2008)	M. Sandel (2020)	I. Young (2014)
Tradição liberal, considera o princípio da liberdade anterior e superior ao princípio da igualdade. ... Tais princípios exercem o papel de critérios de julgamento sobre a justiça das instituições básicas da sociedade, que regulam a distribuição de direitos, deveres e demais bens sociais.	Em a Justiça o que é fazer a coisa certa? E a Tirania do Mérito Busca uma filosofia da realidade, faz com que o interesse seja despertado em mais pessoas.	A Justiça depende da democracia e democracia das diferenças, por isso das Teoria Feminista e de outras Minorias sobre a visão da política de dominação. Travou grandes debates com Foucault e Habermas sobre Ética e assuntos internacionais; Gênero, Raça e Políticas Públicas (Brigas de família).
Equidade do Estado de Bem Estar Social	Sociedade Justa, as vidas são essencialmente vividas – O Estado Distributivo	Contra o papel distributivo do Estado, pois esquece de desigualdades radiculares reais, como a de gênero.

Só se limita a liberdade se ela não for universal e se ela for incompatível gerando colisão de liberdades

Sobre a propriedade está a liberdade, uma posse não pode privar o outro.
Sobre a liberdade está a igualdade, base da justiça...

Justiça é eliminação da opressão e dominação institucionalizadas e asseguradas pelo Estado.

Byung-Chul Han (2015) explora como a sociedade contemporânea está marcada por doenças neuronais como depressão e Síndrome de Burnout. Estas condições são vistas como resultantes do excesso de positividade e da pressão para o desempenho constante. Na sociedade atual, os indivíduos são vistos como empresários de si mesmos, sempre buscando maximizar sua produtividade e desempenho. Isso leva a uma auto exploração que pode ser mais eficiente, mas também mais destrutiva, pois coincide com a liberdade e resulta em uma violência sistêmica que produz infartos psíquicos. A pressão para o desempenho e a consequente auto exploração afetam profundamente os trabalhadores, levando-os a um estado de exaustão e esgotamento mental que compromete sua saúde e bem-estar.

No contexto da área da saúde, o fenômeno do esgotamento surge como uma combinação complexa de jornadas de trabalho incessantes, pressões constantes e a sensação iminente de exaustão empática. Em um cenário marcado por horários exaustivo, complexidade do trabalho, carga emocional, os profissionais que atuam na saúde estão sujeitos a diversos prejuízos no que diz respeito a sua integridade emocional. É evidente a necessidade de abordar de forma séria a preservação do bem-estar emocional dessas pessoas que estão na linha de frente.

A fadiga emocional é o componente do Burnout que mostra uma relação mais consistente com as instituições que têm condições de trabalho menos favoráveis. Essas condições englobam a falta de autonomia, o suporte insuficiente por parte da organização e a ausência de controle no ambiente de trabalho. Em outras palavras, a fadiga emocional parece ser mais intensa em locais de trabalho que não oferecem autonomia, apoio adequado da organização e onde os funcionários têm pouco controle sobre as circunstâncias ao redor. Esses fatores adversos podem desempenhar um papel significativo no desenvolvimento do Burnout, especialmente no que se refere à fadiga emocional (NOGHEIRA et al., 2018).

2. JUSTIFICATIVA

A complexidade das relações pessoais e interpessoais nas instituições é um tema de constante relevância no ambiente corporativo. Associado a isto, a necessidade de tornar os ambientes mais justos e acolhedores é uma preocupação crescente quando o assunto é comportamento organizacional.

Assim, mensurar o nível de injustiça é imprescindível para entender o panorama de uma empresa e junto a isto verificar as relações de injustiça acometidas e como estes aspectos moldam a cultura da organização e os efeitos que eles têm sob os colaboradores.

Dest forma, pretendeu-se evidenciar um panorama organizacional a fim de contribuir para as empresas do ramo da saúde a construir um ambiente saudável a seus colaboradores.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Avaliar a cultura corporativa em relação a normalização das situações de injustiça praticadas e presenciadas e como isto pode afetar o desempenho e bem-estar dos colaboradores da saúde através da compreensão da cultura.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos colaboradores;
- Mensurar a justiça organizacional;
- Mensurar a percepção de injustiça;
- Identificar fatores que alteram a percepção de injustiça.

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Pesquisa.

O trabalho será desenvolvido através de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa.

4.2. Local da Pesquisa.

A pesquisa foi realizada no ambiente virtual, em seu principal, em redes sociais para todos os participantes trabalhadores em instituições de saúde que desejam ingressar. O participante poderá responder de vivência atual ou de experiência prévia.

4.3. População e Amostra.

O cálculo amostral foi realizado a partir da quantidade total de profissionais que atuam em serviços de saúde, sendo de 4.730.000 (IESS, 2022). A amostra foi calculada como base no Intervalo de Confiança (IC90%) para a proporção acerca dos indivíduos atuantes na saúde. Para tanto, foi realizado um cálculo amostral independente considerando uma margem de erro de 18% e utilizando a tabela de Fonseca e Martins (1996) que resultou em 106 participantes, porém com a limitação do alcance das redes de contato e pelo tempo de disponibilização da pesquisa, foi possível a coleta de 54 respostas.

4.4. Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um questionário estruturado e adaptado com questões quantitativas, distribuído via *survey* através da plataforma *Google Forms* para um público geral de trabalhadores da saúde. Foi realizada uma publicação por dia dos perfis dos pesquisadores nas seguintes redes: *Facebook*, *Instagram*, *Whatsapp* e *LinkedIn* durante os sete primeiros dias de recrutamento. Logo após foi realizada uma publicação a cada semana, também pelos pesquisadores. O questionário foi disponibilizado na plataforma *SurveyCircle* para que pudesse captar uma amostra heterogênea. Não foi utilizado de impulsionamento destas publicações.

4.5. Instrumentos a serem utilizados.

Para esta pesquisa, foi desenvolvido um questionário estruturado e adaptado para esta pesquisa (Anexo 1) com perguntas fechadas. O questionário inclui 9 perguntas sobre o perfil do participante, 18 afirmações baseadas na matriz de Justiça Organizacional criada por Siqueira (2008) e 11 perguntas referentes à injustiça no ambiente de trabalho, formuladas especificamente para este estudo.

4.6. Considerações éticas.

O tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18). A base de dados ficará armazenada na

nuvem dos serviços Google e seu acesso será exclusivo pelos pesquisadores por meio de chave de segurança e login de identificação.

Foi realizado uma consulta ao CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) na qual foi orientado que o presente estudo não necessita de apreciação ética uma vez que se entende que não haverá interação direta com o indivíduo e a coleta do dado será realizada virtualmente e não coletara dados sensíveis ou que permitam a sua identificação ou exponha ou fere a individualidade do participante.

5. PREVISÃO DE CUSTOS

O presente trabalho não contou com fomento público ou privado e não apresentou custos significativos, uma vez que utilizou de formulários eletrônicos, coleta de dados em bases abertas e análise de dados pelos autores para sua execução, houve apenas um custo de itens de papelaria para a apresentação em banca e entrega definitiva de trabalho de graduação estimados em R\$ 80,00.

6. DISCUSSÃO E RESULTADOS

A pesquisa atual coletou 54 respostas no período de 06/06/2023 a 31/10/2023. Os resultados serão exibidos por meio de uma sequência de estatísticas descritivas, incluindo a frequência de todas as variáveis.

Tabela 1. Idade dos participantes

Idade dos participantes	
Média	34,22
Mediana	34
Moda	35
Mínima	20
Máxima	64

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que a idade média dos participantes foi de 34,22 anos, com a menor sendo 20 anos e a maior de 64 anos.

Essa informação evidencia o desafio das empresas em estabelecer um ambiente de trabalho diversificado, que acomode três gerações com valores e perspectivas distintas. A idade média identificada está próxima à média de idade dos empregados registrada no último censo do IBGE, que corresponde a 40 anos (Dos Santos et al., 2021).

Tabela 2. Características dos participantes

Características dos participantes		
Variável	Frequência	Porcentagem
Sexo		
Feminino	31	57.4
Masculino	22	40.7
Ausente	1	1.9
Pais aonde trabalha		
No Brasil.	53	98.1
No exterior.	0	0.0
Ausente	1	1.9
Característica demografica da cidade aonde trabalha		
Capital	7	13.0
Interior	44	81.5
Litoral	3	5.6
Região metropolitana		
Porte da empresa		
Microempresa (até 19 funcionários)	1	1.9
Pequeno porte (entre 20 e 99 funcionários)	4	7.4
Médio porte (entre 100 e 499 funcionários)	3	5.6
Grande porte (500 ou mais funcionários)	46	85.2
Modelo da empresa		
Familiar	12	22.2
Multinacional	5	9.3
Nacional	28	51.9
Regional	5	9.3
Repartição pública	1	1.9
Ausente	3	5.6
Tempo de trabalho na empresa		

De 0 a 1 ano	3	5.6
De 2 a 5 anos	24	44.4
De 6 a 10 anos	16	29.6
De 11 a 20 anos	9	16.7
21 anos ou mais	2	3.7

Faixa salarial		
De R\$0,01 a R\$2.000,00	7	13.0
De R\$2.000,01 a R\$4.000,00	24	44.4
De R\$4.000,01 a R\$6.000,00	13	24.1
De R\$6.000,01 a R\$10.000,00	5	9.3
De R\$10.000,01 a R\$20.000,00	4	7.4
R\$20.000,01 ou mais	1	1.9

Ocupa cargo de liderança		
Não	35	64.8
Sim	19	35.2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao examinar o gênero dos participantes, nota-se uma predominância de mulheres respondentes, que compõem 57,4% do total, em comparação com 40,7% de homens respondentes. Em um estudo, Wermelinger et al. (2010) também constataram que, de cada 10 profissionais nos campos da educação e saúde, 8 são do sexo feminino. Porém, em comparação ao estudo atual, demonstrou-se uma maior inserção de profissionais masculinos neste ramo.

Este estudo foi divulgado em diversas plataformas globais e para públicos variados, porém não obteve respondentes de outros países. Um aspecto relevante para análise é a região onde os participantes trabalham onde a maioria dos participantes, 81,5%, mora em cidades do interior, enquanto 13% estão em capitais. Apesar de muitos residirem no interior, há uma tendência de 85,2% dos participantes atuarem em grandes empresas. Adicionalmente, 51,9% trabalham em empresas nacionais, seguidos por 22,2% demonstrando perfis diferentes de respondentes.

Quanto à duração do emprego, observa-se que 44,4% dos participantes têm entre 2 e 5 anos de experiência seguido de 29,6% entre 6 e 10 anos revelando um público com exposição considerável a cultura da empresa. A faixa salarial com maior expressividade foi de R\$2.000,01 a R\$4.000,00 com 44,4% dos respondentes, seguido por R\$4.000,01 a R\$6.000,00 com 24,1%, representando uma média salarial maior do que a média nacional de R\$1.848,00 segundo IBGE (2023). Finalizando o perfil dos respondentes temos a posição hierárquica, aonde 64,8% não ocupam cargos de liderança e relação a 35,2% que atuam como líderes.

Quadro 1. Matriz de justiça organizacional - Recompensas.

Matriz organizacional Porcentagem/Score	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	Ausente	Score
Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	29.6%	5.6%	22.2%	9.3%	11%	13%	9.3%	0%	3.4
Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	29.6%	5.6%	16.7%	16.5%	9.3%	13%	9.3%	0%	3.5
Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho.	33.3%	7.4%	14.8%	13%	16.7%	3.7%	11.1%	0%	3.3
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	24.1%	14.8%	14.8%	11.1%	13%	11.1%	11.1%	0%	3.5
Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	40.7%	16.7%	11.1%	11.1%	7.4%	9.3%	3.7%	0%	2.7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de recompensa percebeu-se uma frequência nos respondentes em que informaram que não concordam com a maneira em que são compensados. Isto reflete uma considerável insatisfação com as recompensas recebidas em relação às responsabilidades assumidas no trabalho. Evidenciou-se uma parcela considerável de respondentes insatisfeitos com as recompensas recebidas em relação às responsabilidades assumidas no trabalho, ressoa com as conclusões do trabalho Oliveira et al. (2018) que destacam a importância da percepção de equidade nas recompensas e como as disparidades neste âmbito podem influenciar diretamente a motivação dos trabalhadores. Provazi (2007) destaca a relação entre esforço e recompensa, locus de controle e qualidade de vida no trabalho, evidenciando que líderes, devido ao acúmulo de responsabilidades, enfrentam maior carga de trabalho, o que pode refletir em desequilíbrios percebidos nas recompensas. Isso é paralelo à percepção de desvalorização profissional evidenciada no estudo sobre recompensas justas, sugerindo uma complexa interação entre as responsabilidades assumidas e a percepção de equidade nas recompensas.

Por outro lado, Silva e Ferreira (2023) examinam a adaptabilidade de carreira e sua influência na satisfação no trabalho, mediada pela relevância social do trabalho e pelo relacionamento intraorganizacional, encontrando que as recompensas têm um papel significativo na capacidade de adaptação às mudanças profissionais. Esta descoberta reforça o vínculo entre a valorização do trabalho, através de recompensas adequadas, e a motivação para enfrentar transições na carreira, refletindo as conclusões sobre a importância de uma correspondência positiva entre experiência profissional e recompensas.

A matriz de recompensa pontuou um score médio de 3,4 o que significa que a cultura de recompensa é negativa e precisa de ações e necessidade crítica de

políticas de recompensa equitativas e sensíveis ao contexto e às contribuições individuais, para fomentar ambientes de trabalho justos e motivadores.

Quadro 2. Matriz de justiça organizacional - Regras.

Matriz organizacional Porcentagem/Score	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	Ausente	Score
A empresa onde trabalho utiliza regras bem-definidas.	16.7%	9.3%	14.8%	20.4%	13%	14.8%	11%	0%	3.9
A empresa onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados.	44.4%	5.6%	13%	11%	13%	5.6%	7.4%	0%	2.9
A empresa onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.	27.8%	9.3%	14.6%	20.4%	11.1%	5.6%	9.3%	1.9%	3.3
A empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.	22.2%	7.4%	18.5%	24.1%	7.4%	14.8%	5.6%	0%	3.5
A empresa onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras.	31.5%	20.4%	16.7%	9.3%	16.7%	1.7%	3.7%	0%	2.8
A empresa onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.	13%	5.6%	14.8%	18.5%	24.1%	13%	11%	0%	4.2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a matriz de regras vemos que verificar resultados negativos em relação as regras das empresas, com resultados expressivos como 66% dos respondentes não concordam que as empresas utilizam as mesmas regras para todos os empregados e 68,6% dos participantes discordam que a empresa permite a participação dos funcionários na formulação dessas regras. Embora as empresas tenham regras baseadas em padrões éticos, a aplicação prática muitas vezes diverge do que está registrado no papel. Isso pode levar a uma cultura organizacional que interpreta e aplica essas regras de maneira seletiva, dependendo de quem está envolvido.

Crozatti (1998) e Srour (2000) discutem a interação entre o modelo de gestão e a cultura organizacional, enfatizando como os princípios adotados pelos líderes moldam a cultura e, conseqüentemente, a aplicação das regras além de que as práticas baseadas em valores morais nas organizações levam a conseqüências perceptíveis na cultura e satisfação e como a cultura ética impacta a conformidade com as regras.

A matriz de regras também pontuou um score médio de 3,4 o que significa que a aplicação seletiva das regras e a cultura organizacional podem ser desafios para as empresas. O modelo de gestão ideal deve alinhar-se à cultura desejada e enfrentar

os desafios do ambiente de negócios. A eficácia do sistema empresa depende dessa harmonia entre regras formais e cultura real.

Quadro 3. Matriz de justiça organizacional - Liderança.

Matriz justiça organizacional x Porcentagem/Score	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	Ausente	Score
Ao se relacionar com os subordinados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	20.4%	3.7%	9.3%	16.6%	18.5%	16.7%	14.8%	0%	4.2
O meu líder, supervisor ou gerente se preocupa com os meus direitos.	14.8%	1.9%	14.8%	13%	16.6%	13%	25.9%	0%	4.6
Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	14.8%	9.3%	11%	13%	9.3%	27.8%	14.8%	0%	4.4
O meu líder, supervisor ou gerente usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	18.5%	7.4%	11.1%	13%	18.5%	20.4%	11.1%	0%	4.1
O meu líder, supervisor ou gerente me trata com sinceridade e franqueza.	16.7%	3.7%	7.4%	18.5%	14.8%	11.1%	25.9%	1.9%	4.5
O meu líder, supervisor ou gerente fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	14.8%	3.7%	14.8%	14.8%	18.5%	16.7%	16.7%	0%	4.4
O meu líder, supervisor ou gerente fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	14.8%	3.7%	14.8%	22.2%	11.1%	20.4%	13%	0%	4.2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação a matriz de liderança podemos notar uma melhor percepção de concordância e aceitação das ações dos líderes por seus liderados. Com um escore médio de 4,3 sendo a melhor pontuação do estudo, percebemos um equilíbrio na formação dos líderes. Quando se trata de justiça organizacional, os líderes têm um impacto significativo na forma como os funcionários percebem as práticas e políticas da empresa.

Schein (2009) e Porto Jr. e Pacheco (2023) destacam como os líderes criam a cultura à medida que criam grupos e organizações e a importância da liderança na formação da cultura.

Tabela 3. Injustiça.

Injustiça x Porcentagem	Sim	Não	Prefiro não responder
Você já presenciou situações de injustiça?	83.3%	14.8%	1.9%
Já foi vítima de situações de injustiça?	62.3%	37.7%	0.0%
Se presenciou, você tomou alguma ação para ajudar a pessoa?	61.4%	36.3%	2.3%
Se foi vítima, foi tomada alguma ação para lhe ajudar?	30.0%	67.5%	2.5%
Você já presenciou retaliação após alguém questionar uma situação de injustiça?	54.2%	41.7%	4.1%
Você já sofreu retaliação após questionar uma situação de injustiça?	37.8%	60.0%	2.2%
Você considera que as situações de injustiça é frequente?	62.8%	37.2%	0.0%
Você considera que as lideranças tomam ações coerentes em casos de injustiça?	27.1%	70.8%	2.1%
Você considera que a alta administração/gerente tomam ações coerentes em casos de injustiça?	21.8%	78.2%	0.0%
Você considera "normal" as injustiças cometidas?	11.8%	88.2%	0.0%
Você considera que seus colegas "aceitam" as injustiças cometidas?	47.0%	53.0%	0.0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas obtidas nas 11 perguntas propostas revelam insights valiosos sobre a prevalência, reações e percepções relativas a injustiças no ambiente corporativo.

1. Presenciar situações de injustiça: Uma ampla maioria dos entrevistados, 83,3% afirmaram ter presenciado situações de injustiça no ambiente de trabalho, sugerindo que tais situações são relativamente comuns. Apenas 14,8% (n=25) dos participantes negaram ter presenciado injustiças, enquanto 1,9% preferiram não responder, o que pode indicar hesitação em discutir o assunto abertamente.

2. Vítima de injustiça: Mais da metade dos respondentes, 32,3% relataram ter sido vítima de injustiça no trabalho, destacando a gravidade do problema. Enquanto 37,7% não se consideraram vítimas.

3. Tomou ação para ajudar a pessoa que presenciou ser injustiçada: Dos que presenciaram injustiças, 61,4% tomaram alguma atitude para ajudar a pessoa afetada, enquanto 36,3% não tomaram nenhuma ação. Notavelmente, 2,3% preferiram não responder, o que pode indicar medo de retaliação ou conflito.

4. Ajuda recebida quando sofreu injustiça: Apenas 30% dos que foram vítimas de injustiça receberam alguma forma de auxílio, contrastando com os 67,5% que não receberam ajuda. 2,5% optaram por não responder a esta questão.

5. Retaliação presenciada após questionar injustiça: Aproximadamente metade dos entrevistados, 54,2% presenciaram retaliações após alguém questionar uma situação de injustiça, enquanto 41,7% não presenciaram tal retaliação. 4,1% preferiram não responder.

6. Retaliação sofrida após questionamento: Entre os respondentes, 37,8% sofreram retaliação após questionarem uma situação de injustiça, e 60% não sofreram retaliação. Um grupo de 2,2% não respondeu à pergunta.

7. Frequência de situações de injustiças: Boa parte dos participantes, 62,8%, considera que as situações de injustiça são frequentes, enquanto 37,2% não consideram.

8. Ações coerentes das lideranças em casos de injustiça: Uma maioria de 70,8% dos entrevistados acredita que as lideranças não tomam ações coerentes em casos de injustiça, contrastando com 27,1% que acreditam no contrário. Há 2,1% de abstenções.

9. Ações coerentes da alta administração em casos de injustiça: Similarmente, 78,2% dos participantes consideram que a alta administração/chefias não tomam ações coerentes, enquanto 21,8% pensam o oposto.

10. Normalização das Injustiças: A esmagadora maioria, 88,2%, não considera normais as injustiças cometidas, refletindo um forte senso de justiça entre os participantes, porém uma pequena quantidade 11,8% veem as injustiças como normais, o que gera uma preocupação.

11. Aceitação das Injustiças pelos Colegas: Um pouco a mais da metade dos entrevistados, 53%, acredita que seus colegas não aceitam as injustiças cometidas, enquanto 47% pensam que sim, demonstrando que os colaboradores percebem a injustiça através de seus colegas.

Estes resultados sugerem que injustiças no ambiente de trabalho são uma preocupação significativa entre os participantes, com muitos expressando desapontamento com a resposta (ou falta dela) das lideranças frente a essas situações. A normalização de tais práticas é amplamente rejeitada, apontando para a necessidade de ações mais efetivas e coerentes por parte das organizações para abordar e prevenir a injustiça no local de trabalho.

7. CONCLUSÃO.

A pesquisa conduzida forneceu um entendimento detalhado acerca da percepção de equidade organizacional entre os trabalhadores da saúde e suas consequências para o bem-estar e eficácia profissional. Os resultados obtidos indicaram uma

ocorrência notável de casos de desigualdade, que impactam de forma adversa o engajamento e contentamento dos empregados, elevando a probabilidade de eles considerarem a saída da empresa. Percebeu-se que a injustiça sentida está intimamente ligada à conduta dos colaboradores e ao rendimento da empresa, afetando a excelência do atendimento e, por conseguinte, a assistência ao paciente.

A análise enfatizou a importância de políticas de remuneração justas e a aplicação uniforme das normas da empresa. Ademais, foi enfatizado o papel essencial dos líderes na fomentação de um clima de equidade, aonde a clareza, o respeito pelos direitos dos empregados e a valorização de suas opiniões são essenciais para estabelecer um ambiente laboral positivo e estimulante.

Os achados sugerem a necessidade imediata de medidas efetivas por parte dos estabelecimentos de saúde para lidar com as disparidades no ambiente de trabalho. Aconselha-se a criação de programas de capacitação que priorizem a equidade organizacional, a adoção de métodos de avaliação imparciais e o incentivo ao diálogo franco entre equipe e administração. Tais esforços podem ajudar significativamente na diminuição da exaustão dos profissionais, aprimorando o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, a qualidade do cuidado ao paciente.

O estudo realça a relevância de uma gestão hospitalar integrada, na qual a equidade organizacional é considerada um elemento essencial para o êxito e a perenidade dos serviços de saúde. Implementando práticas equitativas e reforçando a cultura da empresa, é viável criar um ambiente de trabalho mais justo e produtivo, favorecendo tanto os trabalhadores da saúde quanto os pacientes.

REFERÊNCIAS

- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. DE O. **Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 18, n. 3, p. 443–453, dez. 2005.
- COLQUITT, J. A.; SCOTT, B. A.; LEPINE, J. A. **Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance**. *Journal of Applied Psychology*, [s. l.], n. 4, ed. 92, p. 909-927, 2007.
- CIOTOLA, Marcello. **Relativismo, Universalismo e Justiça Distributiva: Um estudo sobre Michael Walzer e John Rawls**. Almedina Brasil, 2018.
- CROZATTI, J. A. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 45-58, set. 1998.
- CROPANZANO, R.; AMBROSE, M. L. **Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda**. *Advances in organizational justice*, Stanford, CA, p. 119-151, 2001.
- DOS SANTOS, E., et al. Perfil demográfico dos trabalhadores do setor público municipal por município brasileiro. *REFAS: Revista FATEC Zona Sul*, v. 8, n. 2, p. 6. 2021.
- FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Fairness theory: Justice as accountability**. *Advances in organizational justice*, Stanford, CA, p. 1-55, 2001.
- IESS, INSTITUTO DE ENSINO DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Relatório do Emprego na Cadeia Produtiva da Saúde**. São Paulo: IESS, jun. 2022. Disponível em: <https://www.iess.org.br/sites/default/files/2022-09/RECS_Jun22Brasil.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- FONSECA, J.S; MARTINS. G. A. **Curso de Estatística**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUIMARÃES, L. N.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Justiça Organizacional - Um Panorama da Produção Científica Brasileira**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 38, p. e38518, 7 nov. 2022.
- GREENBERG, J. **Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow**. *Journal of Management*, [s. l.], v. 16, ed. 2, p. 399-432, 1990.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015. 80 p.
- IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD Contínua**. 2023.
- JESUS, R. G. D.; ROWE, D. E. O. **Justiça Organizacional Percebida Por Professores Dos Ensinos Básico, Técnico E Tecnológico**. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 6, p. 172–200, dez. 2014.

NOGUEIRA, L. DE S. et al. **Burnout and nursing work environment in public health institutions.** Revista Brasileira de Enfermagem, v. 71, n. 2, p. 336–342, abr. 2018.

OLIVEIRA, B. B. et al. **A gestão da informação como ferramenta para o compliance: uma perspectiva preliminar no contexto da diminuição de riscos e aumento de competitividade nas organizações brasileiras do setor da saúde.** Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, [s. l.], v. 31, n. 2, ed. 1487, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=377665620013>. Acesso em: 21 maio 2023.

OLIVEIRA, L. L.; BARBOSA, M. A. C.; LEVINO, N. D. A. **Quando a grama do vizinho é mais verde do que a sua: motivação e equidade de recompensas na percepção dos servidores e comissionados no tribunal de contas de alagoas.** 2018. REA-Revista Eletrônica de Administração, v. 17, n. 2, p. 284 a 304.

PEDROSO, M. C.; MALIK, A. M. **Cadeia de valor da saúde: um modelo para o sistema de saúde brasileiro.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 17, p. 2757-2772, 2012.

PÔRTO JR., G.; PACHECO, F. A. M. **Liderança, cultura organizacional e inovação.** Palmas, TO: Observatório Edições, 2023.

PROVAZI, L. N. T. **Qualidade de vida, locus de controle e equilíbrio entre esforço e recompensa no trabalho em profissionais de uma empresa de tecnologia da informação.** Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2007.

RAWLS, J. Uma teoria da justiça. 3ª Ed. – São Paulo, 2008.

ROBBINS, S. P. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.** 11. ed. rev. São Paulo: Pearson. 463, 2006.

SANDEL, M. J. **A tirania do mérito: o que aconteceu com o bem comum?.** Editora José Olympio, 2020.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHUSTER, M. S; BATTISTELLA, L. F.; DIAS, V. V. **Análise da evolução do tema Justiça Organizacional: um estudo bibliométrico.** FACESI EM REVISTA, Ano 4, v. 4, n. 2, 2012.

SILVA, L. I.; FERREIRA, D. M. **Efeitos da Adaptabilidade de Carreira na Satisfação no Trabalho: uma olhadinha no dia a dia dos profissionais da contabilidade.** Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), v. 17, n. 4, 2023

SIQUEIRA, M. M. M. **MEDIDAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2008. 344 p.

SROUR, R. H. **Ética empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WERMELINGER, M. et al. **A força de trabalho do setor de saúde no Brasil: focalizando a feminização.** Saúde para Debate, Rio de Janeiro, n. 45, p. 54-70. 2010.

YOUNG, I. M. **Desafios ativistas à democracia deliberativa.** Revista Brasileira de Ciência Política, p. 187-212, 2014.

Anexo 1 – Questionário estruturado adaptado.

A frustração e a injustiça no ambiente de trabalho do ramo da saúde.	
Prezado(a) participante,	
Sua participação é voluntária e totalmente anônima. Caso opte por participar, suas respostas serão tratadas com sigilo, apenas para a finalidade deste estudo e seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18).	
Tempo de preenchimento: 5 minutos.	
Informações pessoais e profissionais.	
1	Qual a sua idade?
2	Qual o seu sexo? a) Feminino b) Masculino c) Intersexual d) Prefiro não dizer
3	Você trabalha: a) No Brasil. b) No exterior.
4	A cidade em que você trabalha pode ser considerada: a) Interior b) Capital c) Região metropolitana d) Vila e) Outros
5	Qual o porte da empresa que trabalha? a) Microempresa (até 19 funcionários) b) Pequeno porte (entre 20 e 99 funcionários) c) Médio porte (entre 100 e 499 funcionários) d) Grande porte (500 ou mais funcionários)
6	Qual o modelo da empresa que trabalha? a) Familiar b) Regional c) Nacional d) Multinacional e) Outros
7	Quantos anos trabalha na empresa? a) De 0 a 1 ano b) De 2 a 5 anos c) De 6 a 10 anos d) De 11 a 20 anos e) 21 anos ou mais

8	Qual sua faixa salarial?
a)	De R\$0,01 a R\$2.000,00
b)	De R\$2.000,01 a R\$4.000,00
c)	De R\$4.000,01 a R\$6.000,00
d)	De R\$6.000,01 a R\$10.000,00
e)	De R\$10.000,01 a R\$20.000,00
f)	R\$20.000,01 ou mais
9	Ocupa cargo de liderança?
a)	Não
b)	Sim
Justiça Organizacional. A justiça organizacional é a percepção de equidade nas ações, decisões e processos da empresa, impactando satisfação e desempenho dos funcionários.	
<p>Para as seguintes perguntas responda com base na escala:</p> <p>1 = Discordo totalmente 2 = Discordo moderadamente 3 = Discordo levemente 4 = Nem concordo nem discordo 5 = Concordo levemente 6 = Concordo moderadamente 7 = Concordo totalmente</p> <p>Nesta sessão, caso opte por não responder a pergunta, deixe-a em branco.</p>	
11	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.
12	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
13	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho.
14	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
15	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.
16	A empresa onde trabalho utiliza regras bem-definidas.
17	A empresa onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados.
18	A empresa onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.
19	A empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.
20	A empresa onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras.
21	A empresa onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.
22	Ao se relacionar com os subordinados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.
23	O meu líder, supervisor ou gerente se preocupa com os meus direitos.
24	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.
25	O meu líder, supervisor ou gerente usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.

26	O meu líder, supervisor ou gerente me trata com sinceridade e franqueza.
27	O meu líder, supervisor ou gerente fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.
28	O meu líder, supervisor ou gerente fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.
Injustiça no ambiente de trabalho.	
Para as seguintes perguntas responda com:	
a) Sim	
b) Não	
c) N/A	
d) Prefiro não responder	
No seu trabalho:	
29	Você já presenciou situações de injustiça?
30	Já foi vítima de situações de injustiça?
31	Se presenciou, você tomou alguma ação para ajudar a pessoa?
32	Se foi vítima, foi tomada alguma ação para lhe ajudar?
33	Você já presenciou retaliação após alguém questionar uma situação de injustiça?
34	Você já sofreu retaliação após questionar uma situação de injustiça?
35	Você considera que as situações de injustiça é frequente?
36	Você considera que as lideranças tomam ações coerentes em casos de injustiça?
37	Você considera que a alta administração/gerente tomam ações coerentes em casos de injustiça?
38	Você considera "normal" as injustiças cometidas?
39	Você considera que seus colegas "aceitam" as injustiças cometidas?