



Psicologia: Reflexão e Crítica

ISSN: 0102-7972

prcrev@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Brasil

Leal Assmar, Eveline Maria; Ferreira, Maria Cristina; de Oliveira Souto, Solange
Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura
Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 18, núm. 3, setembro-dezembro, 2005, pp. 443-453
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18818319>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura

Erelaine Maria Leal Assmar¹

Maria Cristina Ferreira

Universidade Salgado de Oliveira

Solange de Oliveira Souto

Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, RJ

Resumo

Pretende-se demonstrar, através de revisão crítica da literatura atual, o papel da justiça nas relações entre pessoas, bem como a fecundidade de seu estudo para o alargamento da compreensão de relevantes fenômenos organizacionais. As questões conceituais acerca das dimensões da justiça organizacional, bem como seus antecedentes e consequências, são examinadas. Secundariamente, examina-se um modelo integrado de estudo da justiça organizacional. À guisa de conclusão, são destacados os pontos críticos da pesquisa em justiça organizacional, que devem, necessariamente, ser levados em conta por pesquisadores organizacionais.

Palavras-chave: Justiça organizacional; fatores organizacionais; atitudes e comportamentos organizacionais.

Organizational Justice: A Critical Review of the Literature

Abstract

This paper aims at demonstrating, through a critical review of current literature, the role of justice in organizational relations and the fertility of justice research for widening the understanding of some relevant organizational phenomena. The conceptual issues concerning the organizational justice dimensions are discussed, as well as their antecedents and consequences. An integrative model on organizational justice is also examined. Finally, some critical aspects of research on justice into account by organizational researchers are highlighted.

Keywords: Organizational justice; organizational factors; organizational attitudes and behaviors

Desde o seu surgimento como um campo autônomo de estudos dentro da Psicologia Social, na década de 1960, a Psicologia Social da Justiça vem se preocupando em demonstrar o papel crucial que os valores, crenças e sentimentos sobre o que é justo ou injusto têm sobre as ações humanas. Os estudos sociopsicológicos sobre justiça vêm revelando que os julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre direitos e deveres, sobre o certo e o errado estão na base dos sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas em suas interações com os outros. O foco são os significados subjetivos de justiça – o que as pessoas percebem como justo e injusto e como tais percepções são explicadas por elas – que não se justificam necessariamente por referência a padrões particulares de conduta definidos a partir de fontes objetivas, tais como autoridades religiosas, legais ou políticas (Tyler, Boeckmann, Smith & Huo, 1997).

Ao longo do desenvolvimento da teoria e pesquisa sobre

todas ou em algumas áreas das interações humanas, as formas de justiça mais valorizadas mudaram ao longo do tempo, e as pessoas se preocupam mais com os resultados que com os procedimentos usados para chegar a esses resultados ou com o modo como são tratadas.

O contexto organizacional é de certa forma particular, uma das áreas mais férteis de aplicação da Psicologia Social da Justiça. Os estudos sobre percepções e reações à (in)justiça organizacional mostram que a relação às organizações em que trabalhamos é fundamental (depois de 1987, sob a designação de Justiça Organizacional), cunhado por Jerald Greenberg.

A constatação de que atitudes e comportamentos no trabalho dependem de julgamentos de justiça organizacional vem desafiando a criação de novas teorias e pesquisas.

substancial nas duas últimas décadas, em visível contraste, aliás, com a escassez de pesquisas no Brasil. De levantamento superficial na base de dados PydINFO, extraímos o seguinte panorama geral:

— tomado-se a palavra-chave justiça social, encontramos referência a 1859 artigos, 474 dissertações, 557 livros e 742 capítulos de livro, apenas no período compreendido entre 1988 e 2001;

— tomado-se especificamente a palavra-chave justiça organizacional, há o registro de 58 artigos no período de 1977 a 1987, elevando-se esse número para 381 entre 1988 e 2001, além de 151 dissertações, 79 livros e 97 capítulos de livro.

Lamentavelmente, não dispomos de estatísticas específicas, completas e confiáveis que possam atestar o interesse dos pesquisadores brasileiros por essa temática, mas podemos afirmar serem extremamente esparsos os estudos realizados em nosso país sobre justiça organizacional. Diante desse quadro, urge desenvolver esse campo de pesquisa entre nós, não somente por sua alta relevância social, mas também, e principalmente, pelas inequívocas evidências, ainda que assistemáticas e pouco documentadas por vias empíricas, de que em determinados setores produtivos as relações de trabalho no Brasil apresentam-se com elevados níveis de insatisfação, desmotivação, insegurança, instabilidade, sentimentos esses reveladores de que algo vai mal em termos de justiça e de merecimento.

Em face dessas considerações, o objetivo deste trabalho é demonstrar, por meio de breve revisão crítica da literatura atual, a força da penetração da justiça nas relações entre trabalhadores e organizações, e a fecundidade de seu estudo para o alargamento da compreensão sobre fenômenos organizacionais e comportamentos humanos no trabalho. Nesse sentido, pombos em relevo questões conceituais acerca das dimensões de justiça mais estudadas, bem como seus antecedentes e consequentes organizacionais. Secundariamente, discutimos um modelo integrado de estudo da justiça organizacional. Com o intuito de demarcar limites e problemas básicos desse campo e, assim, subsidiar reflexões que permitam ultrapassá-los, comentamos pontos críticos na pesquisa em justiça organizacional, que devem ser levados em conta pelos pesquisadores da área. À guisa de conclusão, ressaltamos a necessidade de desenvolvimento da produção brasileira nessa matéria por sua utilidade potencial para a melhoria das relações entre trabalhadores e organizações.

passem a reivindicar não apenas bons empregos, mas um ambiente digno e respeitoso dentro de suas organizações.

A investigação da justiça organizacional deve levar em conta, ao menos, duas grandes dimensões, que podem ser entendidas de forma independente ou articulada: a *justiça distributiva*, que diz respeito ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados e à justiça processual, que diz respeito à justiça dos processos utilizados para determinar as distribuições. A *justiça interacional*, que diz respeito à qualidade do tratamento interpessoal, pode ser entendida como uma terceira dimensão, em que pesem as controvérsias quanto à sua autonomia em relação à justiça processual. Vamos adiante. Outras duas dimensões são também pouco estudadas: a *justiça sistêmica*, que se vincula à organização como um sistema social (Beugré, 1998) e a *justiça organizacional*, que se vincula ao indivíduo em sua inserção social. A preocupação central é estudar como as pessoas vivem suas normas sociais e como se processam os conflitos entre elas e a responsabilidade e aplicação de sanções (Tyler et al., 1995).

Entendendo a justiça organizacional em sua perspectiva abrangente, Beugré (1998) propõe uma definição que engloba as três dimensões: justiça organizacional refere-se às relações entre os indivíduos e suas organizações, nas trocas que ocorrem dentro da organização, seja entre pessoas ou entre pessoas e organizações, ou entre organizações superiores, subordinados, pares e a organização como um todo. Bies e Tripp (1995) definem a justiça organizacional como a base de três dimensões: refere-se às regras e normas que governam as organizações, o modo pelo qual as organizações gerenciam os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas.

As Dimensões da Justiça Organizacional

Justiça distributiva

Nessa perspectiva de análise, a ênfase é dada ao modo como as organizações distribuem recursos positivos ou negativos entre os membros, como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, etc. Dois tipos de abordagem tratam da justiça distributiva: a unidimensional e a multidimensional. A primeira é a teoria da equidade (Adams, 1965; Walster, Berscheid & Walster, 1975), que se desenvolveu no contexto das organizações de trabalho para explicar por que os trabalhadores reagiam de maneira diferente a suas remunerações. Apoiada no princípio de que “o justo é o proporcional”, postula que um indivíduo

compara; assim, por exemplo, sentindo-se sub-recompensada, a pessoa pode diminuir suas contribuições, reduzindo seu empenho no trabalho, ou melhorar seus resultados, reivindicando aumento salarial; sentindo-se super-recompensada (caso raro), ela pode melhorar a quantidade ou qualidade de seu trabalho, aumentando, assim, suas contribuições; b) restauração psicológica da equidade, ou seja, distorção perceptiva a fim de modificar o valor percebido das contribuições ou resultados; assim, por exemplo, diante da percepção de que seu salário não é justo, a pessoa pode pensar “eu ganho pouco, mas posso faltar ao trabalho sempre que preciso”; c) abandono de campo por interrupção da relação (absenteísmo ou rotatividade); e, (d) substituição do objeto de comparação por outro que lhe seja mais similar (troca de referente).

A abordagem multidimensional (Deutsch, 1985, 1991; Leventhal, 1980; Mikula, 1980; Utne & Kidd, 1980) surgiu como um movimento crítico à concepção simplista anterior, que reduz justiça à proporcionalidade e prevê uma única resposta possível à inequidade, que é a restauração da eqüidade. Em busca do alargamento do conceito, Deutsch (1985) defende a coexistência de múltiplas regras distributivas, dependendo da natureza das relações cooperativas que estão em jogo e do objetivo primordial que os grupos procuram atingir. Sendo assim, além da eqüidade, que predominaria nas situações em que a produtividade econômica é a meta principal, outros princípios distributivos, como a igualdade e necessidade, poderiam ser aventados: se o objetivo é a harmonia social, um resultado desejado pelo grupo é dividido igualmente entre todos os que contribuíram para ele; já se o objetivo é o desenvolvimento ou bem-estar pessoal, o resultado é destinado àqueles que, no momento, apresentem maior grau de necessidade pessoal.

Admite-se também como alternativa apropriada de justiça o uso conjunto de regras distributivas. Em determinadas situações, a experiência tem mostrado que, sob condições de imparcialidade, as pessoas costumam optar pelo uso combinado da necessidade e/ou igualdade com a equidade, com o estabelecimento de um patamar mínimo para todos os participantes e o restante sendo distribuído

segundo os níveis de produtividade (Rego, 2000a). A perspectiva de justiça baseada na noção de eqüidade mostra-se incompleta, haja vista que os estudos se detiveram tão somente nos resultados das decisões de alocação. A adoção dessa abordagem equivale à aceitação de que as pessoas só se preocupam com o que podem obter e, por conseguinte, não se importam com os meios usados para determinar os resultados ou com a forma como são

A teorização sobre justiça processual de Walker (1975), que, influenciado por procedimentos legais, desenvolveu uma sistemática com o objetivo de comparar procedimentos de resolução de conflitos que preocupam não apenas com os resultados, também com os critérios e procedimentos de distribuição. Assim, as pessoas podem sentir-se desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos que eles foram justos. Comparando sistemas de resolução de conflitos, Walker concluíram que os procedimentos que envolviam partes envolvidas eram aqueles que permitiam expressar suas opiniões (o chamado "processo de negociação").

Em seu modelo de justiça procedural, que as pessoas recorrem a sete procedimentos para avaliar a justiça das decisões que tomam a decisão, definição e interessados, exatidão da informação, estrutura decisória, mecanismos de salvaguardas da lisura do processo e medidas tomadas. Postulou ainda que esses procedimentos se atendem aos seguintes critérios: consistente, não são tendenciosos, são representativos de todos os interesses éticos e morais. Posteriormente, Greenberg (1987; Greenberg & Folger, 1983; Greenberg et al., 1990) adaptou o modelo ao contexto organizacional a aplicação da suposição de que ela seria de utilidade para explicar os fenômenos organizacionais não era suficientemente convincente pela adoção de uma abordagem distributiva.

Thibaut e Walker (1975) propõem um instrumental para justificar por que os procedimentos justos, argumentando que têm voz tendem a produzir resultados melhores. As pessoas não valorizam o princípio da justiça por si só, mas sim, por ser um meio para atingir resultados favoráveis no futuro, já que elas visam sempre o seu próprio interesse. Posteriormente, na tentativa de justificar a justiça, o processo legal tem também aspectos não-instrumentais.

Justiça interacional

A justiça interacional refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões. Foi originalmente proposta por Bies e colaboradores (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987), e posteriormente ratificada (Bies, 2001), como uma dimensão independente de justiça para realçar a importância da qualidade do tratamento interpessoal em uma relação de troca entre dois participantes. De acordo com esses autores, a justiça interacional deve ser vista como uma dimensão distinta da justiça dos procedimentos, uma vez que ela representa a implementação dos procedimentos, envolvendo, portanto, a justiça dos critérios de comunicação, enquanto a justiça processual trata da qualidade estrutural dos processos de decisão. Em outras palavras, a justiça processual refere-se ao grau com que procedimentos formais são desenvolvidos e usados na organização, enquanto a justiça interacional diz respeito à justiça do modo pelo qual os procedimentos são postos em prática.

Apesar de reconhecerem a importância dos aspectos interpessoais nas avaliações de justiça, Cropanzano e Greenberg (1997) comentam ser difícil uma distinção conceitual entre justiça processual e interacional. Segundo esses autores, os procedimentos formais e as interações interpessoais compõem juntos os processos que levam à decisão de alocação; por outro lado, ambas as dimensões de justiça têm consequências e correlatos semelhantes, como o demonstraram as altas correlações obtidas entre elas no estudo de Konovsky e Cropanzano (1991). Por conta dessas razões, muitos pesquisadores tratam a justiça interacional como o aspecto social da justiça processual (Tyler & Bies, 1990; Tyler & Lind, 1992).

Já para Greenberg (1993), os aspectos sociais são salientes tanto na justiça processual quanto na distributiva, razão pela qual propõe uma taxonomia de classes de justiça, baseada em duas dimensões: por um lado, justiça distributiva e processual e, por outro, seus determinantes focais – estruturais, quando o foco é o contexto ambiental em que ocorrem as interações; sociais, quando se focaliza o tratamento dos indivíduos. Daí resultam quatro classes de justiça: justiça sistemática (processual x estrutural), justiça informacional (processual x social), justiça configuracional (distributiva x estrutural) e justiça interpessoal (distributiva x social).

Os elementos sociais presentes na justiça interacional podem, então, ser desdobrados em dois aspectos distintos: a sensibilidade social, que concerne ao grau com que o gestor adota um tratamento digno e respeitador em relação às pessoas afetadas pelos

identificar os antecedentes da justiça organizacional, fatores macro-organizacionais potencialmente envolvidos nos julgamentos de justiça distributiva, processual e interpessoal empregados. Nesse sentido, a pesquisa em justiça organizacional progressivamente a diversos contextos organizacionais, buscando elementos-chave que possam eliciar avaliações de justiça. Os resultados obtidos até o presente documentam que mudanças na cultura organizacional, comportamento dos empregados, sistemas disciplinares, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, processos de seleção podem ser considerados especialmente relevantes nessa matéria. A seguir, examinaremos alguns desses estudos a fim de discutir o alcance do valor da justiça no contexto de trabalho e sua conexão com a vida organizacional.

Na implementação de mudanças organizacionais, é fundamental considerar o papel decisivo da justiça porque delas depende não só a aceitação do processo pelos empregados, mas também a efetiva contribuição ao bom êxito do plano. Se os empregados são tratados com justiça durante o programa de mudanças, provavelmente oferecem resistência e não se engajam de forma eficaz (Novelli, Kirkman & Shapiro, 1995; Cooper et al., 1999, citados por Beugré, 1998). Como as mudanças organizacionais promovem, em geral, cortes orçamentários, reestruturações de quadros funcionais, suas consequências diretas a longo prazo são de recursos organizacionais aos empregados, sobretudo em termos de redução de incentivos, suspensão de promoções e diminuição de benefícios. Certamente, aí entra em foco a justiça distributiva, que deve ficarem atentos aos problemas gerados por diferentes resultados positivos e negativos. Paralelamente, é importante considerar a importância da justiça processual na construção de mudanças organizacionais, recorrendo, por exemplo, à transparência dos critérios utilizados, à oportunidade de “dar voz” aos empregados, à participação direta dos processos de tomada de decisão –, bem como a comunicação clara e assertiva, seja através de informações precisas, seja através de transparência e honestidade, respeitoso aos atingidos pelas mudanças.

Para além das mudanças organizacionais, é fundamental considerar o impacto da cultura e políticas organizacionais na percepção de justiça. De acordo com os valores, normas e crenças predominantes nas organizações, definem-se as normas e procedimentos que regulam os processos e ações organizacionais que regulam a organização, em direção às metas desejadas e incidentes diretamente sobre a justiça.

prevalecentes em cada tipo de cultura produziram diferenças nos julgamentos de justiça organizacional por parte de seus membros, com os trabalhadores da empresa privada, comparativamente aos da empresa pública, percebendo maior justiça distributiva e processual em sua organização. Assim é que os resultados relativos à empresa privada apontaram que quanto maior a predominância de valores associados ao profissionalismo cooperativo e à satisfação e bem-estar dos trabalhadores, maior a percepção de justiça distributiva e processual por parte de seus trabalhadores; e quanto maior a incidência de valores associados a um profissionalismo competitivo e individualista, menor o grau de justiça das distribuições e dos procedimentos utilizados. No que tange às práticas gerenciais, constatou que quanto mais a empresa privada adota práticas de integração externa, de recompensa e treinamento e de relacionamento interpessoal, maior a percepção de justiça organizacional. Em contrapartida, na empresa pública, embora tenham sido encontradas algumas relações significativas entre determinados valores e práticas culturais, por um lado, e percepções de justiça, por outro, tais relações foram em menor número e não tão elevadas quanto as obtidas na empresa privada, particularmente em se tratando da justiça dos procedimentos.

A despeito do grande avanço da pesquisa em liderança, poucos são os estudos que se dedicaram a avaliar seu impacto nas percepções de justiça dos empregados. McFarlin e Sweeney (1992), por exemplo, verificaram que os liderados que percebiam como injustos os procedimentos e as recompensas obtidas tenderam a fazer baixas avaliações de seus supervisores. Cobb e Frey (1996), estudando o efeito da justiça da liderança nas relações entre líderes e liderados, demonstraram que os liderados se sentiam mais satisfeitos e mais comprometidos com líderes que se apoavam em procedimentos mais justos. Em estudo realizado no Brasil, Rodrigues (2001) verificou que os julgamentos da justiça dos comportamentos dos líderes masculinos e femininos dependem do gênero dos liderados, com as mulheres tendendo a julgar as gestoras como mais justas que os gestores e os homens fazendo avaliação inversa.

Na maioria das organizações, são previstos sistemas disciplinares para condutas indesejáveis no trabalho, e sua aplicação afeta diretamente as relações dos supervisores não só com a “vítima” da punição como também com todos os que testemunham a situação. Para a vítima, uma sanção percebida como injusta pode gerar raiva e ressentimento em relação ao “vitimador”. Para os observadores, uma sanção injusta pode provocar perda de confiança no supervisor

sistemáticas entre ambas. Folger e Greenberg (1983) sugerem que existe uma tendência geral no sentido de que quanto maior a percepção de maior aceitação dos resultados da avaliação de desempenho, maior a percepção de justiça distributiva e processual de desempenho, segundo os resultados obtidos informados tanto das classificações quanto dos critérios que as estabelecem. Ainda que a percepção de que os empregados tendem a considerá-los mais competentes seja uma auto-avaliação como um critério para a validade da avaliação de desempenho, pois isso pode fornecer uma informação valiosa sobre seu trabalho. No Brasil, Paz (1997) reporta pesquisa realizada em uma grande empresa estatal, que articula avaliação de desempenho, tendo sido verificado que a equidade é uma característica importante de desempenho, além de ser também uma característica que aperfeiçoa a percepção dos critérios de justiça organizacionais (nível hierárquico), a percepção da empresa e área demográficas (apenas o nível de escolaridade).

Os sistemas de remuneração adicionais podem ser usados para suscitar julgamentos de justiça distributiva. Ainda que os resultados obtidos sejam diferentes, é importante considerar que os resultados obtidos são dependentes tanto dos procedimentos quanto dos critérios utilizados. Os achados dos pesquisadores de décadas (Adams, 1965; Greenberg, 1994; Walster, Berscheid & Walster, 1978) mostram que as pessoas se preocupam com a justiça entre os sistemas de remuneração, aumentos salariais, proporcionalidade entre o que investem e as recompensas que recebem, como a avaliação de desempenho. Por outro lado, os sistemas de remuneração podem ser usados para avaliar as percepções sobre a justiça dos procedimentos de distribuição, na medida em que eles permitem que as pessoas obtenham informações sobre os modos pelos quais os resultados são obtidos. Ainda que os empregados “não tenham” informações sobre a justiça da remuneração, a transparência desses sistemas pode contribuir para a suspeição quanto à lisura do processo de avaliação de desempenho.

Os estudos levados a cabo durante os últimos anos mostram que as organizações para a contratação e avaliação de desempenho

seleção sejam justos, porque eles podem fazer surgir percepções de justiça distributiva (obter o emprego), de justiça processual (entrevistas formais e devolução dos resultados), justiça interacional (tratamento digno e respeitoso durante a entrevista) e justiça sistemática (justiça do processo como um todo).

Consequentes da Justiça Organizacional

Os estudos de justiça organizacional vêm demonstrando, de forma inequívoca, que os trabalhadores são sensíveis à justiça organizacional em diversas matérias e ocorrências (Rego, 2000a). No entanto, apesar de constituírem uma preocupação central nas questões organizacionais, os julgamentos de justiça materializam-se mais facilmente sob determinadas condições: quando as pessoas recebem resultados negativos, os recursos são escassos, mudanças organizacionais estão em processo ou são visíveis as diferenças de poder criadas pela diferenciação de papéis dentro das organizações (Greenberg, 2001). Levando-se em conta, porém, que essas circunstâncias – se não todas conjuntamente, pelo menos algumas delas – caracterizam fortemente a realidade organizacional, é de se esperar que as idéias de justiça e merecimento se tornem inevitavelmente presentes nas relações entre indivíduos e organizações e que as percepções de (in)justiça afetem de forma marcante as atitudes e comportamentos dentro do contexto de trabalho.

O exame da literatura em justiça organizacional permite constatar a multiplicidade de atitudes e comportamentos dos empregados que resultam de suas percepções de (in)justiça dentro das organizações, dentre os quais podemos destacar: satisfação, motivação, desempenho e produtividade no trabalho; comprometimento organizacional; cidadania organizacional; rotatividade, intenção de rotatividade e absenteísmo; confiança no supervisor ou gerente; e comportamentos de retaliação como, por exemplo, roubos, agressão e violência no trabalho.

Na análise dos efeitos das percepções de justiça, uma questão básica é verificar se as dimensões de justiça operam de forma independente, afetando diferentes atitudes e comportamentos organizacionais, ou de forma conjunta, produzindo efeitos interativos.

De acordo com o *modelo dos efeitos diferenciais*, embora resultados, procedimentos e tratamento interpessoal sejam importantes determinantes de justiça, eles afetam fatores diferentes. Assim, enquanto a percepção de justiça distributiva estaria mais relacionada a resultados individuais, específicos e imediatos, a percepção de justiça

interação pode ser descrita seja através da perspectiva dos resultados, seja através dos resultados. Assim, poder-se-ia dizer que os procedimentos associa-se mais fortemente às percepções de justiça quando os resultados são baixos do que quando são altos, e que os resultados se mostram mais fortemente relacionados ao tratamento quando os procedimentos são justos do que quando são injustos. Da mesma forma, cada dimensão substitui, ainda que parcialmente, a outra na produção dos efeitos: a justiça processual tem maior efeito quando os resultados são injustos ou desfavoráveis, e a distribuição de recursos tem maior efeito quando o processo é injusto (Rego, 2000a). Isto significa que os resultados empíricos que ora apoiam, ora contrariam esse parâmetro de comparação aponta a necessidade de se analisarem com cuidado as variáveis que estão sendo investigados antes de se chegar a conclusões. Os resultados dos trabalhadores estão sendo explicadas por esse efeito interativo.

Sem a pretensão, obviamente, de esgotar o tema, é importante salientar que atestam o impacto da justiça na vida organizacional os resultados de muitos estudos. A seguir alguns dos estudos mais citados na literatura que abordam os efeitos, positivos ou negativos, que as percepções de justiça ou injustiça têm sobre as atitudes e comportamentos organizacionais. O conhecimento desses efeitos tem a utilidade prática de auxiliar na elaboração de políticas e procedimentos que atendam às crenças, sentimentos e expectativas dos empregados, de modo a garantir a eficiência e a eficácia das organizações, seja no sentido de reforçar as dimensões gerenciais promotoras de justiça, seja no sentido de minimizar as ameaças potenciais de conflito, de atitudes contraproducentes ao desempenho eficaz das organizações e dos seus membros.

Um conjunto de evidências empíricas vem demonstrando que a satisfação no trabalho depende da crença de que os resultados que estão sendo justamente tratados por seus gerentes refletem a sua contribuição para a organização. Investigando especificamente a relação entre percepções de justiça distributiva e satisfação no trabalho, Greenberg (1990b) constatou que a percepção de justiça percebida no pagamento tem um efeito moderador sobre a relação entre a percepção de justiça e a satisfação no trabalho. Já para Lind e Tyler (1988) e Allred et al. (1987), a satisfação no trabalho resulta diretamente da percepção de justiça dos procedimentos. No entanto, para Folger et al. (1981), a satisfação dos empregados com os resultados depende da percepção de justiça distributiva quanto aos resultados individuais, que são os resultados que mais influenciam a satisfação no trabalho.

A pesquisa em justiça vem revelando ainda, e de forma sistemática, que o comprometimento organizacional é afetado pelos julgamentos de justiça dos empregados, sendo este efeito mais fortemente associado à justiça processual do que à justiça distributiva (Folger & Konovsky, 1989; Kim & Mauborgne, 1996, citados em Rego, 2000a; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1997), razão pela qual se pode considerar essa dimensão de justiça como um bom preditor dessa atitude positiva em relação à organização. Como, de um modo geral, a pesquisa nessa área não especifica o tipo de comprometimento afetado pelas diferentes dimensões de justiça – afetivo, normativo ou calculativo – Beugré (1998) conduziu um estudo de campo com esse objetivo, tendo constatado que as percepções de justiça processual, interacional e sistêmica se correlacionaram positivamente com o comprometimento afetivo. O autor argumenta que esses sentimentos de justiça tendem a eliciar afeto positivo por parte dos empregados, motivando-os à identificação com sua organização.

A cidadania organizacional – que diz respeito aos comportamentos extra-papel não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistemas organizacionais formais, mas que, em conjunto, contribuem para o funcionamento eficaz das organizações – constitui um dos comportamentos organizacionais mais inequivocamente derivados das percepções de justiça organizacional, especialmente a justiça processual e interacional. São fártas as evidências em favor de fortes relações significativas positivas entre ambas as variáveis (Farth, Earley & Lin, 1997; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Moorman, 1993; Rego, 2000a, 2000b). Rego (2000b), ao discutir a evidência de que a justiça interacional predomina na explicação dos comportamentos de cidadania, argumenta, entre outras razões, que as percepções de justiça interacional por parte dos empregados parecem suscitar, direta ou indiretamente, a emergência de contratos relacionais ou sociais com suas organizações, com base nos quais eles se mostram propensos a atuar para além dos termos da troca econômica. Assim, percebendo que seu supervisor lhes dispensa tratamento respeitoso e digno reagem com mais comportamentos extra-papel e, inversamente, quando se sentem tratados com desconsideração e desrespeito, restringem seus atos exclusivamente ao âmbito das obrigações contratuais.

Tomando por base os efeitos positivos das percepções de justiça, cumpre ressaltar a confiança dos empregados em seus supervisores como um dos fatores que mais contribui para a

Diante do panorama geral que a literatura pôde permitir, constata-se o impacto do fenômeno da justiça social nas organizações. Na tentativa de orientar os estudos e, principalmente, de fornecer uma teoria mais abrangente do conceito

punição, seleção e cultura organizacional. As percepções de (in)justiça, por sua vez, têm, como consequentes, respostas atitudinais (satisfação no trabalho, comprometimento e confiança no supervisor) e comportamentais (cidadania organizacional, rotatividade e agressão no ambiente do trabalho). As percepções de tratamento justo engendrariam atitudes e comportamentos positivos e as percepções de tratamento injusto levariam a atitudes e comportamentos disfuncionais. Segundo o autor, a partir da compreensão das causas e dos efeitos da justiça organizacional, gestores e empregados poderiam trabalhar no sentido de promover a criação de um ambiente de trabalho justo, fundamental para o alcance tanto das metas individuais quanto organizacionais. No Brasil, Gomide Jr. (1999) propôs-se a testar um modelo teórico integrado que previa percepções de retornos organizacionais e percepções de cultura organizacional como antecedentes das percepções de justiça distributiva e justiça de procedimentos, as quais, por sua vez, seriam antecedentes de comportamentos extra-papel e da intenção de deixar a organização. Dentre os principais resultados, foi verificado que tanto as percepções de cultura quanto as de justiça organizacional funcionaram como antecedentes indiretos dos comportamentos extra-papel, mas as primeiras explicaram maior variância desses comportamentos que as últimas.

Alguns Alertas na Pesquisa em Justiça Organizacional

O avanço dos conhecimentos sobre justiça organizacional, nos últimos anos, é incontestável, haja vista a relevante contribuição que vêm trazendo para a área do comportamento humano no contexto das organizações de trabalho. Não obstante sua progressiva maturidade, o campo ainda se ressente de inúmeras limitações e ambigüidades, que, se não encaradas como verdadeiros sinais de alerta na condução de pesquisas futuras, podem colocar em risco o estágio de desenvolvimento já alcançado.

Um primeiro alerta é dirigido à afirmativa de que a justiça é um fenômeno onipresente na vida organizacional. Ela pode ser enganosa se tomada em termos absolutos, desprezando-se o fato de que seus antecedentes e consequentes são dependentes dos contextos e ignorando-se a probabilidade de que características em curso nas organizações podem ativar, de forma diferenciada, a saliência das preocupações com a justiça (Greenberg, 2001). Por força da necessidade de contextualização dos efeitos da

promoção do bem-estar de indivíduos e organizações, garantia de que a implementação das descritivas promova efetivamente a justiça nas relações organizacionais. É um simples fato de que ainda são muito limitadas os estudos empíricos que avaliam a eficácia das intervenções baseados na pesquisa em justiça. A teoria e a prática em justiça recomenda cautela, mas as tentativas tenham sido feitas através de pesquisas de campo. O treinamento de gerentes que visavam à promoção da justiça organizacional, sua gestão, há ainda poucos estudos nesse sentido. Recentemente, não há tempo suficiente para avaliar as implicações e os efeitos (Greenberg, 2001).

Uma terceira questão crucial ainda por ser é as diferenças de ênfase concedida às várias dimensões modos pelos quais elas agem na produção de efeitos específicos, como se podem avaliar as reações às qualitativamente diferentes, dependendo da percepção? Serão elas de intensidade diferentes cumulativos ou elas podem compensar-se mutuamente recentes (Rego, 2000a) têm demonstrado, por exemplo, que as pessoas em algumas situações desempenham comportamentalmente às injustiças distributivas de forma intensa se os resultados injustos são considerados insensível e desrespeitosa (com violação da justiça).

Um quarto alerta, sublinhado por Greenberg & Lind (2001), diz respeito à necessidade de distinguir entre abordagens reativa e pró-ativa da justiça. As linhas gerais, a abordagem reativa focaliza o perceptor: as pessoas percebem as situações de um determinado modo e reagem a elas de acordo com suas percepções. Em outras palavras, o foco são as reações da justiça como consequência das condições de indagação básica feita pelos pesquisadores sobre como as pessoas reagem a condições justas ou injustas? Sob uma perspectiva pró-ativa, a justiça é tratada como um motivo: as pessoas que buscam justiça pela justiça fazem várias coisas para alcançar a justiça. A indagação básica subjacente a essa perspectiva é: como as condições justas podem ser criadas? É importante porque cada perspectiva focaliza aspectos diferentes de processos, que precisam ser compreendidos para investigar e aplicar os princípios de justiça organizacionais (Greenberg & Lind, 2001).

sentido teriam importantes implicações de ordem teórica e prática. Do ponto de vista conceitual, seriam úteis aos pesquisadores em justiça organizacional que poderiam apoiar suas investigações em uma estrutura de referência teórica que articulasse adequadamente não só as diferentes dimensões de justiça e seus efeitos, como também os antecedentes e consequentes das percepções de justiça dentro das organizações. Do ponto de vista prático, tais modelos, aplicados às questões organizacionais, poderiam propiciar aos gestores a compreensão dos determinantes e das consequências dos julgamentos de justiça no contexto de trabalho. No primeiro caso, eles poderiam identificar as fontes organizacionais que mais induzem percepções de justiça por parte de seus empregados. No segundo caso, poderiam desenvolver estratégias que contribuissem para a criação de um ambiente de trabalho justo. Tais investimentos seriam benéficos para os próprios gestores, como profissionais responsáveis por levar o grupo a conquistar suas metas, para os empregados, que desenvolvem expectativas de um tratamento justo e para a organização como um todo, já que a eficácia produtiva e empresarial não pode prescindir do bem-estar e da harmonia social entre seus membros. Em qualquer dessas instâncias, há de estar seguramente subjacente um sentimento de justiça distributiva, processual e/ou interacional.

Os problemas de medida requerem também a devida atenção dos pesquisadores em função de suas implicações para a avaliação dos julgamentos e percepções de justiça. A maior parte dos instrumentos constitui-se de medidas *ad hoc* baseadas na avaliação pessoal do pesquisador quanto à sua compatibilidade com o conceito de que dispõe. É rara a prática de construção de medidas empiricamente derivadas a partir de construtos bem definidos. Se a crítica é aplicável a conceitos mais precisos, como a justiça distributiva, mais problemática ainda é a medida da justiça interacional, cuja natureza e limites conceituais são claramente controvértidos. É positiva a tendência atual de elaboração de instrumentos padronizados, o que, no entanto, não resolve o problema de ser relevante às situações que estão sendo analisadas. A conciliação mais adequada é desenvolver sistematicamente uma medida de justiça, baseada em construto multidimensional, com itens cuidadosamente selecionados a partir de pesquisas realizadas na área, ajustando-os posteriormente ao contexto de aplicação para garantir sua relevância nos domínios de interesse dos participantes a serem investigados (Greenberg, 2001). Entre nós, a situação ainda requer

Para finalizar, um último, mas não menos importante, aspecto deve ser remetido necessariamente a reflexões éticas. A justiça organizacional é um tema que, de fato, as reações negativas à injustiça processual (Rego, 2000a), o conhecimento e a manipulação de situações por parte de pessoas inescrupulosas, o que realça os riscos da centralidade do valor da justiça no contexto organizacional. No entanto, se, mais uma vez, as especificidades culturais e organizacionais forem consideradas, presumidas tendências afiliativas, em que os interesses individuais e organizacionais se sobrepõem, e as prioridades que serão atribuídas à justiça e seu significado, entre indivíduos e organizações, desenvolvendo-se de forma sistemática e rigorosa, a pesquisa rigorosa e sistemática é que, nesse sentido, pode contribuir para essas e outras indagações, as quais, além de serem relevantes para a compreensão da área organizacional, poderiam trazer insights adicionais para o entendimento dos comportamentos organizacionais.

Conclusão

Este trabalho propôs-se a apresentar uma revisão crítica dos conhecimentos atuais sobre justiça organizacional, com o objetivo de estimular a discussão e a pesquisa que é essencial à vida das organizações. O estudo da justiça organizacional no trabalho, bem como de demonstrar a importância da compreensão das relações entre justiça e produtividade, é uma tarefa que permanece desafiadora. Para tanto, focalizou alguns eixos de pesquisa que, apesar de já serem bastante estudados e parte da literatura, devem ser explorados de forma mais intensa. Complementarmente, o estudo da justiça organizacional no Brasil, que é uma área pouco explorada, destaca alguns pontos que merecem maior atenção. Em particular, em relevante na investigação e na prática. Acreditamos que os pesquisadores brasileiros, principalmente em contextos organizacionais, podem contribuir para a compreensão da justiça organizacional, pesquisando a questão da justiça organizacional, e algumas interpretações equivocadas de a

Em função do exposto, pode-se dizer que a justiça organizacional exerce um grande impacto na vida das organizações. Pode ser que a justiça organizacional é vista como uma questão de menor importância, mas é fundamental para o sucesso das organizações. A justiça organizacional é uma questão de ética e moral, e deve ser tratada com o devido respeito e consideração.

pesquisadores brasileiros da área, mas, certamente, trará subsídios valiosos para o desenvolvimento de estratégias organizacionais e políticas de gestão que, sem perder de vista os aspectos produtivos e econômicos aí envolvidos, dêem a devida ênfase às relações justas entre organizações e trabalhadores.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Em L. Berkowitz (Org.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. Em J. Greenberg & R. Cropanzano (Orgs.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford: Stanford University Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Em R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Orgs.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence on procedural fairness judgments. *Social Justice Research*, 2, 199-218.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1995). The use and abuse of power: Justice as social control. Em R. Cropanzano & K. M. Kamar (Orgs.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 131-145). Westport: Quorum Books.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Butterfield, K. D., Trevino, L. K. & Ball, G. A. (1996). Punishment from the manager's perspective: A grounded investigation and inductive model. *The Academy of Management Review*, 39, 1479-1512.
- Cobb, A. T. & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior-subordinates relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (16), 1401-1426.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunelling through the maze: Em C. L. Cooper & I. T. Robertson (Orgs.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology: 1997* (pp. 317-372). New York: Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace*:
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R. & Lewis, D. (1993). Self-appraisal and fair treatment. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: Applications in resource management* (pp. 107-131). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Folger, R., Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1992). Effects of procedural justice on reactions to pay raises. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 129-146.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of organizational justice perspective. *The Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no ambiente organizacional*. Tesse de Doutorado não-publicada, Instituto de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoidance of inequity in organizations. Em J. Greenberg & R. L. Cropanzano (Orgs.), *Advances in organizational justice* (pp. 389-435). New York: JAI Press.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice. *The Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A comparison. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday and today. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 101-108.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: The informational classes of organizational justice. Em R. Cropanzano & J. Folger (Orgs.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in organizations* (pp. 79-106). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. Em J. Greenberg & R. Cropanzano (Orgs.), *Advances in organizational justice* (pp. 245-271). Stanford: Stanford University Press.
- Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural justice and the fair process effect in groups and organizations. Em R. Folger & K. W. Lewin (Orgs.), *Basic group processes* (pp. 235-256). New York: Springer-Verlag.
- Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000). The pursuit of justice: From conceptualization to implication to application. Em J. Greenberg & E. A. Lind (Orgs.), *Industrial/organizational justice: Theory and practice* (pp. 72-107). Oxford: Blackwell.
- Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice matters. *Social Justice Research*, 1, 127-142.
- Greenberg, J. & Wiehoff, C. (2001). Organizational justice and its reaction: Implications for research and application. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 1-22). Lawrence: Erlbaum.
- Hanmer, M. C. C. (2000). *O impacto da justiça no ambiente organizacional*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D.(1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mannix, E. A., Neale, M. A. & Northcraft, G. B. (1995). Equity, equality, or need? The effects of organizational culture on the allocation of benefits and burdens. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 276-286.
- Martin, J. & Harder, J. W. (1994). Bread and roses: Justice and the distributions of financial and socio-emotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7, 241-267.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: O impacto dos valores e da justiça*. Tese de Doutorado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Mikula, G. (1980). Introduction. Em G. Mikula (Org.), *Justice and social interaction: Experimental and theoretical contributions from psychological research* (pp. 13-23). New York: Springer-Verlag.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Nichoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *The Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.
- Paz, M. G. T. (1997). Avaliação de desempenho: Uma revisão da literatura. *Cadernos de Psicologia*, 1, 91-104.
- Rego, A. (2000a). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Silabo.
- Rego, A. (2000b). Comportamentos de cidadania organizacional. Diferentes padrões reativos às percepções de justiça. *Organizações e Trabalho*, 24, 9-28.
- Rodrigues, S. M. C. (2001). *Liderança feminina frente à liderança masculina: As percepções de justiça dos liderados*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro, RJ.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retailing justice: The effects of procedural, distributive, procedural, and integrative justice on responses to unfair treatment. *Psychology*, 82, 434-443.
- Summers, T. P. & Hendrix, W. H. (1993). The "ends" and the "means": An examination of the relationship between procedural justice and organizational commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1991). The effect of procedural justice on job satisfaction: Differences in the assessment of justice. *Human Relations*, 18, 83-98.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of procedural justice: A social exchange perspective. *The Academy of Management Review*, 17, 380-392.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990). Beyond fairness: The role of procedural justice in the context of procedural justice. Em R. H. Kramer & D. S. Fong (Orgs.), *Advances in Experimental Psychology and Organizational Setting* (pp. 115-191). New York: Lexington Books.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. C. & Lind, E. A. (1994). Procedural justice in a diverse society. Colorado: Westview Press.
- Utne, M. K. & Kidd, R. F. (1980). Equity and social justice. In G. Mikula (Org.), *Justice and social interaction: Experimental and theoretical contributions from psychological research* (pp. 63-91). New York: Springer-Verlag.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1978). Equity theory and social research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 461-472.
- Walster, E. & Walster, G. W. (1975). Equity theory and social issues. *Journal of Social Issues*, 31, 21-43.

Sobre as autoras:

Eveline Maria Leal Assmar é Psicóloga, Mestre (Fundação Getúlio Vargas) e Doutora em Psicologia (Universidade de São Paulo). É pesquisadora CNPq e Professora da Universidade Salgado Oliveira e Gama Filho, RJ.

Maria Cristina Ferreira é Psicóloga, Mestre e Doutora em Psicologia (Fundação Getúlio Vargas). É pesquisadora CNPq e Professora da Universidade Salgado Oliveira e Gama Filho, RJ.