



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

Eveline 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 trabalhadores e organizações, bem como a fecundidade de seu estudo para o alargamento da compreensão de relevantes fenômenos organizacionais. São discutidas questões conceituais acerca das dimensões da justiça organizacional, bem como seus antecedentes e consequências. Secundariamente, examina-se um modelo integrado de estudo da justiça organizacional. À guisa de conclusão, destacam-se pontos críticos da pesquisa em justiça organizacional, que devem, necessariamente, ser levados em conta por pesquisadores. *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 relationships and the fertility of justice research for widening the understanding of some relevant organizational phenomena. Some 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 organizational justice are taken 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 são aquelas em que as pessoas se preocupam mais com os procedimentos usados para resolver conflitos do que com o modo como são tratadas.

O contexto organizacional e de trabalho tornou-se uma das áreas mais férteis de aplicação da Psicologia Social da Justiça. Os estudos sobre as percepções e reações à (in)justiça no trabalho em relação às organizações em que trabalham datam de 1987, sob a designação de Justiça Organizacional, cunhado por Jerald Greenberg.

A constatação de que atitudes e comportamentos no trabalho dependem de julgamentos sobre a justiça organizacional vem desafiando a teoria e a pesquisa

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

— tomando-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;

— tomando-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, pomos em relevo questões conceituais acerca das dimensões de justiça mais estudadas, bem como seus antecedentes e conseqüentes 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 também, e principalmente, um tratamento justo, digno e respeitoso dentro de suas organizações.

A investigação da justiça organizacional divide-se, ao menos, duas grandes dimensões, que podem ser consideradas independentes ou articuladas: a *justiça distributiva*, que diz respeito ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados; e a *justiça processual*, que diz respeito à justiça dos procedimentos para determinar as distribuições. A *justiça interacional*, que diz respeito à qualidade do tratamento interpessoal, pode ser considerada a terceira dimensão, em que pesem as controvérsias quanto à sua autonomia em relação à justiça processual. Outras duas dimensões são também pouco estudadas: a *justiça sistêmica*, que se vincula à justiça organizacional como um sistema social (Beugré, 1998) e a *justiça ambiental*, cuja preocupação central é estudar como as pessoas percebem as normas sociais e como se processam os processos de responsabilidade e aplicação de sanções (Tyler, 1994).

Entendendo a justiça organizacional em uma perspectiva abrangente, Beugré (1998) propõe uma definição ampla dessas dimensões: justiça organizacional refere-se às trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas econômicas ou sociais, e que envolvem o indivíduo em suas relações com superiores, subordinados, pares e a organização como um todo. Bies e Tripp (1995) definem a justiça organizacional com base em três dimensões: refere-se às regras e normas que governam, nas organizações, o modo pelo qual os recursos são distribuídos, os resultados, os procedimentos que devem ser utilizados para tomar decisões e o modo pelo qual as pessoas devem

As Dimensões da Justiça Organizacional

Justiça distributiva

Nessa perspectiva de análise, a ênfase está na distribuição de recursos positivos ou negativos, tais como salários, benefícios, serviços, promoções, sanções disciplinares etc. Dois tipos de abordagem tratam da justiça distributiva: a unidimensional e a multidimensional. A primeira, baseada na teoria da equidade (Adams, 1965; Walster, Berschinger & Walster, 1975), que se desenvolve no contexto das organizações de trabalho para explicar as diferenças entre os trabalhadores e suas remunerações. Apoiada no princípio de que “o justo é o proporcional”, postula que

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 equidade. 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 equidade, 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 equidade 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 (Thibaut e Walker (1975), que, influenciado por procedimentos legais, desenvolveram uma abordagem sistemática com o objetivo de compreender a justiça nos procedimentos de resolução de conflitos. Os pesquisadores preocupam não apenas com os resultados, mas também com os critérios e procedimentos utilizados na distribuição. Assim, as pessoas podem sentir-se injustas se sejam desfavoráveis se acreditarem que os resultados não foram justos. Comparando sistemas de justiça, Walker concluíram que os procedimentos de justiça em partes envolvidas eram aqueles que permitiam que as partes expressar suas opiniões (o chamado “modelo de voz”).

Em seu modelo de justiça processual, Thibaut e Walker (1975) propõem que as pessoas recorrem a sete procedimentos para avaliar a justiça de uma decisão: quem toma a decisão, definição e importância dos interesses, exatidão da informação, estrutura decisória, mecanismos de salvaguarda da lisura do processo e mecanismos de tomada de decisão. Postulou ainda que esses procedimentos justos se atendem aos seguintes critérios: consistentes, não são tendenciosos, são representativos de todos os interesses envolvidos, éticos e morais. Posteriormente, Greenberg (1987; Greenberg & Folger, 1983; Greenberg & Folger, 1983) aplicou o modelo de justiça processual ao contexto organizacional a aplicação de procedimentos de justiça, suposição de que ela seria de utilidade para a resolução de fenômenos organizacionais não expostos a procedimentos suficientemente convincente pela adoção de procedimentos distributivos.

Thibaut e Walker (1975) propõem um modelo instrumental para justificar por que os procedimentos justos, argumentando que as pessoas têm voz tendem a produzir resultados mais justos. Assim, as pessoas não valorizam o processo em si, mas sim, por ser um meio para atingir resultados justos no futuro, já que elas visam sempre o melhor interesse. Posteriormente, na tentativa de explicar a importância da justiça processual tem também aspectos não

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 sistêmica (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; e a justiça, que envolve os fatores macro-organizacionais potencialmente influenciadores dos julgamentos de justiça distributiva, processual e interpessoal dos empregados. Nesse sentido, a pesquisa em justiça interacional tem se desenvolvido progressivamente a diversos contextos organizacionais. Alguns dos elementos-chave que possam eliciar avaliações de justiça são os obtidos até o presente documentam que mudanças na cultura organizacional, comportamento dos líderes, regras disciplinares, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas e processos de seleção podem ser considerados fatores especialmente relevantes nessa matéria. A seguir, examinaremos alguns desses estudos a fim de compreender o alcance do valor da justiça no contexto de transformação organizacional e sua conexão com a vida organizacional.

Na implementação de mudanças organizacionais, é importante considerar o papel decisivo da justiça porque dela depende não só a aceitação do processo pelos empregados, mas também a efetiva contribuição ao bom êxito do plano. Se os empregados não são tratados com justiça durante o programa de mudança, eles provavelmente oferecem resistência e não se empenham no certo (Novelli, Kirkman & Shapiro, 1995; Cropanzano & Greenberg, citados por Beugré, 1998). Como as mudanças organizacionais promovem, em geral, cortes orçamentários, reestruturação de quadros funcionais, suas consequências diretas são a redução de recursos organizacionais aos empregados, sob a forma de redução de incentivos, suspensão de promoções etc. Certamente, aí entra em foco a justiça distributiva, pois os empregados ficam atentos aos problemas gerados por distorções nos resultados positivos e negativos. Paralelamente, é importante considerar a importância da justiça processual na implementação de mudanças – recorrendo, por exemplo, à transparência dos critérios e à oportunidade de “dar voz” aos empregados, bem como a abertura dos processos de tomada de decisão –, bem como a importância de seja através de informações precisas, seja através de tratamentos respeitosos aos atingidos pelas mudanças.

Para além das mudanças organizacionais, é importante considerar o impacto da cultura e políticas organizacionais na justiça. De acordo com os valores, normas e regras predominantes nas organizações, definem-se as condições dos processos e ações organizacionais que regulam a mudança em direção às metas desejadas e incidem di-

prevalentes 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 apoiavam 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 (1995) constataram uma tendência geral no sentido de que os empregados fazem uma maior aceitação dos resultados da avaliação de justiça organizacional. Folger, Konovsky e Cropanzano (1994) constataram que o processual de desempenho, segundo os empregados, é mais informado tanto das classificações de desempenho quanto dos critérios que as estabelecem. Os resultados obtidos partindo do pressuposto de que quanto mais os empregados tendem a considerar o processo de auto-avaliação como um critério para a avaliação de desempenho, pois isso proporciona uma informação valiosa sobre seu trabalho. No Brasil, Paz (1997) reporta pesquisa realizada em uma empresa estatal, que articula avaliação de desempenho tendo sido verificado que a equidade de desempenho, além de ser também um critério de avaliação de desempenho, que a percepção dos critérios de justiça organizacionais (nível hierárquico, tempo de serviço, percepção da empresa e área de atuação) e características demográficas (apenas o nível de escolaridade).

Os sistemas de remuneração adotados pelas organizações suscitar julgamentos de justiça distributiva. Os empregados dizem que os resultados obtidos em termos de justiça são importantes quanto os procedimentos utilizados para obter os resultados. Os achados dos pesquisadores das últimas décadas (Adams, 1965; Greenberg, 1990; Folger, 1994; Walster, Berscheid & Walster, 1979) mostram que as pessoas se preocupam com a justiça das remunerações, aumentos salariais, proporcionalidade entre o que investem e o que recebem, e as recompensas que recebem, com a justiça dos procedimentos. Por outro lado, os sistemas de remuneração também afetam as avaliações sobre a justiça dos procedimentos de distribuições, na medida em que eles proporcionam informações sobre os modos pelos quais os resultados são distribuídos. Ainda que os empregados “não tenham acesso ao pagamento, a transparência desses processos gera suspeição quanto à lisura do processo de distribuição. As percepções de justiça organizacional

Os estudos levados a cabo durante os últimos anos pelas organizações para a 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.

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 sistêmica (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 da justiça processual, 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 com a justiça quando os procedimentos são justos do que quando são injustos. Em suma, cada dimensão substitui, ainda que parcialmente, a produção dos efeitos: a justiça processual tem mais influência quando os resultados são injustos ou desfavoráveis, e a distributiva quando o processo é injusto (Rego, 2000a). Estudos empíricos que ora apóiam, ora contrariam esse padrão, apontam a necessidade de se analisarem com cuidado as variáveis que estão sendo investigadas antes de se concluir que os trabalhadores estão sendo explicadas por esse modelo interativo.

Sem a pretensão, obviamente, de esgotar o assunto, vamos aqui que atestam o impacto da justiça na vida organizacional, para seguir alguns dos estudos mais citados na literatura que abordam os efeitos, positivos ou negativos, que as percepções de justiça ou injustiça. Cumpre destacar que o conhecimento desses efeitos tem a utilidade prática de alterar as crenças, sentimentos e expectativas dos empregados sobre as matérias relevantes, que podem orientar políticas organizacionais, seja no sentido de reforçar medidas gerenciais promotoras de justiça, seja no sentido de evitar a injustiça. A manutenção de ambientes injustos cria ameaças potenciais de conflito, de atitudes e comportamentos contraproducentes ao desempenho eficaz das organizações e de seus membros.

Um conjunto de evidências empíricas vem demonstrando que o grau de motivação no trabalho depende da crença de que os resultados que estão sendo justamente tratados por seus gerentes (Greenberg, 1990b). Investigando especificamente as percepções de justiça distributiva e satisfação no trabalho, Summers e Hendrix (1991) constatou, em uma amostra de professores, que a equidade percebida no pagamento tem um efeito positivo com o trabalho. Já para Lind e Tyler (1988) e Allen e Meyer (1987), a satisfação no trabalho resulta diretamente da percepção de justiça dos procedimentos. No entanto, para Folger (1987), a satisfação dos empregados com os resultados não é mais do que a percepção de justiça distributiva quanto da

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 fartas 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

empenhar-se em criar mecanismos no sentido de promovê-la ou solidi-

Um dos efeitos mais nocivos do funcionamento eficaz das em comportamentos antinormativos com reflexos indesejáveis para a interna, diz respeito a comportan dos empregados, que se expressa equipamentos (Greenberg, 1990b) dentro do trabalho (Beugré, 199 também por meio de comportam como recusar informação pedida p sobre colegas. Tomando por base empregados de uma organização Folger (1997) verificaram que a interação para provocar esse tipo que bastava que uma delas assum ocorressem efeitos positivos sobr independentemente dos valores s concluem os autores, se tais co disfuncionais para as relações organizações, e se, para eles serem dimensões de justiça atinja níveis a justiça interacional cuja relação favoráveis – seria interessante, do organizações buscassem o desen relações interpessoais entre gestor aparentemente mais fácil de ser ex análise, Mendonça (2003), ao inve pessoais, percepções de justiça e resultados obtidos com trabalhado outros aspectos, permitiram a co de justiça são os principais trabalhadores em relação a compo do contexto organizacional.

Diante do panorama geral qu literatura pôde permitir, constata impacto do fenômeno da justiça organizações. Na tentativa de o estudos e, principalmente, de for teórica mais abrangente do con

punição, seleção e cultura organizacional. As percepções de (in)justiça, por sua vez, têm, como conseqüentes, 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 ressentido 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 conseqüentes 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, a garantia de que a implementação das desfeitos promovam efetivamente a justiça nas relações organizacionais é um simples fato de que ainda são muito limitadas as intervenções baseadas na pesquisa em justiça organizacional. A teoria e prática em justiça recomenda cautela e que as tentativas tenham sido feitas através de programas de treinamento de gerentes que visavam à promoção da justiça em sua gestão, há ainda poucos estudos nesse sentido. Mais recente e não há tempo suficiente para avaliar a magnitude dos efeitos (Greenberg, 2001).

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

Um quarto alerta, sublinhado por Greenberg (2001), diz respeito à necessidade de distinguir entre abordagens reativa e pró-ativa da justiça organizacional. Em linhas gerais, a abordagem reativa focaliza a justiça como um percepto: as pessoas percebem as situações de injustiça de um determinado modo e reagem a elas de acordo com suas percepções. Em outras palavras, o foco está na justiça como conseqüência das condições organizacionais. A indagação básica feita pelos pesquisadores seria: reagem a condições justas ou injustas? Sob a abordagem pró-ativa, a justiça é tratada como um motivo: as pessoas, para obter a justiça, fazem várias coisas para alcançar a justiça. A indagação básica subjacente a essa abordagem é: como condições justas podem ser criadas? É importante porque cada perspectiva focaliza aspectos diferentes dos processos, que precisam ser compreendidos e investigados e aplicar os princípios de justiça organizacional (Greenberg & Lind, 2000).

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 conseqüentes 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 conseqüências 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 contribuíssem 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 controvertidos. 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 remete necessariamente a reflexões éticas sobre a prática da justiça organizacional. Se as percepções de justiça são, de fato, as reações negativas à injustiça organizacional (Rego, 2000a), o conhecimento das condições de manipulação de situações por parte de gestores inescrupulosos, o que realça os riscos de injustiça organizacional, centralidade do valor da justiça no contexto organizacional, se, mais uma vez, as especificidades culturais e as presumidas tendências afiliativas, em vez de serem as prioridades que serão atribuídas às práticas de (in)justiça percebida e seus respectivos efeitos, entre indivíduos e organizações, desenvolvimento de pesquisa rigorosa e sistemática é que deve ser a prioridade e outras indagações, as quais, além de contribuir para a área organizacional, poderiam trazer importantes entendimentos dos comportamentos organizacionais.

Conclusões

Este trabalho propôs-se a apresentar uma revisão dos conhecimentos atuais sobre justiça organizacional, de estimular a discussão e a pesquisa sobre o tema, essencial à vida das organizações e ao bem-estar no trabalho, bem como de demonstrar a importância da compreensão das relações entre justiça organizacional e justiça percebida. Para tanto, focalizou alguns eixos de pesquisa e algumas investigações mais estudadas e parte da literatura. Complementarmente, apontou para o desenvolvimento desse campo de pesquisa no Brasil. Destacou alguns pontos que merecem ser em relevo na investigação e na metodologia da área. Acreditamos que os pesquisadores possam encontrar, neste trabalho, principalmente em contextos de pesquisa apenas se inicia, e algumas sugestões para a interpretação equivocada de alguns resultados.

Em função do exposto, podemos afirmar que a justiça organizacional exerce um grande impacto sobre os trabalhadores e organizações. Para que o ambiente organizacional é visto como justo, é necessário que os

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 Journal, 32, 115-130.*
- Folger, R. & Lewis, D. (1993). Self-appraisal and fairness. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in resource management* (pp. 107-131). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Folger, R., Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1992). The effects of procedural justice on performance appraisal. Em B. M. Staw & L. L. Cummings (Orgs.), *Research in organizational behavior* (Vol. 14, pp. 127-152). Greenwich: JAI Press.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of organizational justice: A social exchange perspective. *The Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça organizacional*. Tese de Doutorado não-publicada, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding conflict in organizations. Em J. Greenberg & R. L. Cropanzano (Orgs.), *Justice in social behavior* (pp. 389-435). New York: Springer-Verlag.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to organizational injustice: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 119-131.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Informational classes of organizational justice. Em R. Cropanzano & R. Folger (Orgs.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in resource management* (pp. 79-106). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose cannons 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. *Academy of Management Review*, 8, 235-256.
- Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000). The pursuit of justice: From conceptualization to implication to application. Em E. A. Locke (Orgs.), *Industrial/organizational psychology: About theory and practice* (pp. 72-107). Oxford: Blackwell.
- Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice matters in organizations. *Social Justice Research*, 1, 127-142.
- Greenberg, J. & Wichoff, C. (2001). Organizational justice and employee reaction: Implications for research and application. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 115-130). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- 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. & Niehoff, 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 Sílabo.
- 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.
- Skarlick, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation against distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Psychology*, 82, 434-443.
- Summers, T. P. & Hendrix, W. H. (1993). Perceptions: A field study. *Journal of Psychology*, 82, 434-443.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993). The effects of distributive and procedural justice on the "means": An examination of the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1995). The effects of distributive and procedural justice on the assessment of justice. *Journal of Psychology*, 80, 83-98.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of procedural justice: A justice perspective. *The Academy of Management Journal*, 35, 601-617.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990). Beyond fairness: A theory of justice in the context of procedural justice. Em T. R. Tyler & R. J. Bies (Orgs.), *Procedural justice and organizational citizenship behavior* (pp. 115-191). New York: Lexington.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational theory of justice. Em M. Zanna (Org.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 115-191). New York: Lexington.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Lind, E. A. (1998). *A diverse society*. Colorado: Westview.
- Utne, M. K. & Kidd, R. F. (1980). Equity and justice. Em 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. (1977). The theory of justice in research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 21-43.

Sobre as autoras:

Eveline Maria Leal Assmar é Psicóloga, Mestre (Fundação Getúlio Vargas) e Doutora em Psicologia (Universidade Gama Filho). 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.