

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. Discutem-se questões conceituais acerca das dimensões da justiça organizacional, bem como seus antecedentes e conseqüentes no contexto das organizações. Secundariamente, examina-se um modelo integrado de estudo da justiça organizacional. À guisa de conclusão, comentam-se pontos críticos da pesquisa em justiça organizacional, que devem, necessariamente, ser levados em conta por pesquisadores da área. *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 organization/worker relationships, and the fertility of justice research for widening the understanding of some relevant organizational phenomena. Theoretical questions concerning the organizational justice dimensions are discussed, as well as their antecedents and consequences on organizational context. An integrative model on organizational justice is also examined. Finally, some critical aspects of research on justice that must be 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 justiça no âmbito da Psicologia Social, os pesquisadores vêm tentando responder às seguintes indagações: a) por que as pessoas se preocupam com questões de justiça?; b) como julgamentos de justiça e injustiça moldam os sentimentos e atitudes das pessoas?; c) que critérios as pessoas usam para avaliar uma situação como justa ou injusta?; d) como as pessoas reagem a uma situação percebida como injusta: aceitam-na, distorcem-na, resignam-se a ela, buscam desafiá-la individualmente, coletivamente?; e) a justiça é uma motivação básica presente em

todas ou em algumas áreas das interações humanas?; f) quais as formas de justiça mais valorizadas pelas pessoas e grupos?; e, g) as pessoas se preocupam mais com os resultados que obtêm, com os procedimentos usados para determinar esses resultados ou com o modo como são tratadas?

O contexto organizacional e de trabalho é considerado como uma das áreas mais férteis de aplicação dos conhecimentos da Psicologia Social da Justiça. Os estudos sobre concepções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham foram reunidos, a partir de 1987, sob a designação de Justiça Organizacional, termo cunhado por Jerald Greenberg.

A constatação de que atitudes e comportamentos relevantes no trabalho dependem de julgamentos acerca da (in)justiça organizacional vem desafiando a crença aí dominante de que o tema da justiça, com laivos de tabu, nada teria a ver com eficiência, eficácia, lucros, mercado, tratando-se, portanto, de matéria de pouco relevo na vida empresarial (Rego, 2000a). Atualmente, questões de ordem subjetiva, afetivamente tonalizadas, como as que estão envolvidas nos julgamentos de justiça, representam foco de interesse primordial no estudo das relações entre trabalhadores e suas organizações. O reconhecimento tácito de que a justiça organizacional desempenha papel vital na saúde dessas relações é inferido da afirmação de Greenberg (1990a) de que ela constitui requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal de seus membros.

Atestando a essencialidade desse valor nas relações indivíduos/ organizações, a literatura internacional na área registra ampliação

¹ Endereço para correspondência: Rua Antonio Basílio, 345, 201, Tijuca, Rio de Janeiro, RJ, 20511-190. Fone: (21)2208-8172, Fax: (21) 2268-2760. E-mail: assmar@unisys.com.br

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.

O que é Justiça Organizacional

Em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações. De acordo com Beugré (1998), seu estudo é importante por três razões fundamentais: a justiça é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; o ativo mais importante de qualquer organização é sua força de trabalho e o modo com que ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos subseqüentes, como o comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade, agressão; o movimento em direção a uma força de trabalho mais qualificada faz supor que os trabalhadores mais habilitados

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

A investigação da justiça organizacional desdobra-se em, pelo menos, duas grandes dimensões, que podem ser estudadas de forma independente ou articulada: a *justiça distributiva*, que se refere ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados alcançados, e a *justiça processual*, que diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições. A *justiça interacional*, que está associada à qualidade do tratamento interpessoal, pode ser considerada uma terceira dimensão, em que pesem as controvérsias existentes sobre sua autonomia em relação à justiça processual, que discutiremos adiante. Outras duas dimensões são também propostas, ainda que pouco estudadas: a *justiça sistêmica*, que se vincula à justiça da organização como um sistema social (Beugré, 1998) e a *justiça retributiva* cuja preocupação central é estudar como as pessoas reagem à violação de normas sociais e como se processam os julgamentos sobre responsabilidade e aplicação de sanções (Tyler & cols., 1997).

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

As Dimensões da Justiça Organizacional

Justiça distributiva

Nessa perspectiva de análise, a ênfase recai na justiça das distribuições de recursos positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, entre outros. Dois tipos de abordagem tratam da justiça distributiva: a unidimensional e a multidimensional. A primeira é representada pela teoria da equidade (Adams, 1965; Walster, Berscheid & Walster, 1973; Walster & Walster, 1975), que se desenvolveu originalmente no contexto das organizações de trabalho para explicar a reação dos trabalhadores a suas remunerações. Apoiada no preceito aristotélico de que “o justo é o proporcional”, postula que uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre *inputs* (investimentos e contribuições) e *outcomes* (resultados) é igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara. Quando as razões são desiguais, ocorre a inequidade: favorável, quando a pessoa é super-recompensada, desfavorável, quando ela é sub-recompensada. A percepção de inequidade gera tensão (culpa ou raiva, conforme o caso), o que motiva a pessoa a buscar a equidade ou a reduzir a inequidade, sendo a força da motivação equivalente à tensão criada.

Ainda segundo a teoria, diante da inequidade, a pessoa dispõe de várias estratégias possíveis para eliminar a tensão resultante: a) restauração real da equidade, ou seja, ações para alterar o valor das contribuições ou resultados, os próprios ou os do outro com quem se

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 tratadas (Cropanzano & Randall, 1993). Prevalece aí o modelo do homem econômico, egoísta e movido por auto-interesse, que só se preocupa em maximizar suas recompensas.

Justiça processual

Sob esse enfoque, a ênfase incide na justiça dos processos e procedimentos adotados para o estabelecimento de uma dada distribuição. Nesse caso, focaliza-se a justiça dos meios de resolução dos conflitos ou dos processos de tomada de decisão quanto à repartição de recursos (em geral, valiosos e/ou escassos) entre os membros envolvidos. A crença subjacente é a de que uma situação é justa se os procedimentos de decisão são justos, independentemente dos resultados (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975).

A teorização sobre justiça processual deve-se originalmente a Thibaut e Walker (1975), que, influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais, desenvolveram um programa de investigação sistemática com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflito. Segundo eles, as pessoas se preocupam não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição. Assim, as pessoas podem aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos. Comparando sistemas legais distintos, Thibaut e Walker concluíram que os procedimentos vistos como mais justos pelas partes envolvidas eram aqueles que lhes davam a oportunidade de expressar suas opiniões (o chamado “efeito de voz”).

Em seu modelo de justiça processual, Leventhal (1980) enfatizou que as pessoas recorrem a sete componentes estruturais dos procedimentos para avaliar a justiça dos mesmos: seleção dos agentes que tomam a decisão, definição e comunicação dos critérios aos interessados, exatidão da informação obtida sobre os interessados, estrutura decisória, mecanismos de apelo das decisões tomadas, salvaguardas da lisura do processo e métodos de retificação das decisões tomadas. Postulou ainda que esses procedimentos são percebidos como justos se atendem aos seguintes critérios: são aplicados de forma consistente, não são tendenciosos, são precisos, passíveis de correção, representativos de todos os interesses em jogo e baseados em padrões éticos e morais. Posteriormente, Greenberg e colaboradores (Greenberg, 1987; Greenberg & Folger, 1983; Greenberg & Tyler, 1987) estenderam ao contexto organizacional a aplicação da noção de justiça processual na suposição de que ela seria de utilidade para a compreensão de uma série de fenômenos organizacionais não explicados de forma apropriada ou suficientemente convincente pela adoção exclusiva do conceito de justiça distributiva.

Thibaut e Walker (1975) propõem também uma explicação instrumental para justificar por que motivo as pessoas valorizam procedimentos justos, argumentando que as decisões nas quais elas têm voz tendem a produzir resultados mais favoráveis. Em outras palavras, as pessoas não valorizam o processo justo por si mesmo, mas, sim, por ser um meio para atingir resultados melhores e mais justos no futuro, já que elas visam sempre defender ou maximizar seu auto-interesse. Posteriormente, na tentativa de demonstrar que a justiça processual tem também aspectos não-instrumentais, Tyler e Lind (1992) introduzem o modelo do valor grupal, sugerindo que as pessoas se importam com processos justos porque eles são fonte de retroalimentação de seu *status* no grupo. Desse modo, se os trabalhadores não são tratados com respeito, confiança e neutralidade, isso significa que eles não são apoiados pela organização e seus representantes, o que lhes traz ameaças a sua auto-estima e auto-eficácia.

Embora objeto de ceticismo inicial, as evidências empíricas obtidas em uma variedade de contextos, inclusive o organizacional, consolidaram a idéia da justiça processual de que o processo justo exerce efeito forte e independente nas reações das pessoas às decisões organizacionais, em alguns casos até superando a influência da justiça distributiva como, por exemplo, nas avaliações das pessoas sobre autoridades legais e gerenciais, instituições e regras organizacionais globais (Tyler & cols, 1997).

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 conseqüências 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 procedimentos e decisões distributivas (justiça interpessoal); e a justificação informacional, que traduz o fornecimento de informações e a explicação das decisões tomadas (justiça informacional). No primeiro caso, é de se esperar que o tratamento justo eleve as percepções de justiça, aumente o grau de aceitação das decisões e suscite outros tipos de reações positivas por parte dos empregados. No segundo caso, presume-se que as explicações e justificações atenuem as reações negativas dos empregados às percepções de injustiça ou à desfavorabilidade dos resultados obtidos (Rego, 2000a).

Antecedentes da Justiça Organizacional

Na tentativa de aprofundar os conhecimentos sobre o tema no âmbito das organizações, os pesquisadores vêm se preocupando em

identificar os antecedentes da justiça organizacional, especialmente os fatores macro-organizacionais potencialmente capazes de suscitar julgamentos de justiça distributiva, processual ou interacional dos empregados. Nesse sentido, a pesquisa em justiça tem se estendido progressivamente a diversos contextos organizacionais em busca dos elementos-chave que possam eliciar avaliações de justiça. Os achados obtidos até o presente documentam que mudanças organizacionais, cultura organizacional, comportamento dos líderes, processos disciplinares, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e processos de seleção podem ser considerados antecedentes especialmente relevantes nessa matéria. A título de ilustração, examinaremos alguns desses estudos a fim de evidenciar o grande alcance do valor da justiça no contexto de trabalho e sua estreita conexão com a vida organizacional.

Na implementação de mudanças organizacionais, é fundamental considerar o papel decisivo da justiça porque dele depende, em parte, não só a aceitação do processo pelos empregados, mas também sua efetiva contribuição ao bom êxito do plano. Se os empregados não são tratados com justiça durante o programa de mudança, muito provavelmente oferecem resistência e não se empenham para que ele dê certo (Novelli, Kirkman & Shapiro, 1995; Cooper & Markus, 1995, citados por Beugré, 1998). Como as mudanças organizacionais promovem, em geral, cortes orçamentários, reestruturação de setores e de quadros funcionais, suas conseqüências diretas acabam sendo restrição de recursos organizacionais aos empregados, sob a forma de demissão, redução de incentivos, suspensão de promoções, entre outras. Certamente, aí entra em foco a justiça distributiva, cabendo aos gestores ficarem atentos aos problemas gerados por distribuições injustas de resultados positivos e negativos. Paralelamente, devem também considerar a importância da justiça processual na condução das mudanças – recorrendo, por exemplo, à transparência dos critérios de distribuição e à oportunidade de “dar voz” aos empregados, fazendo-os participar dos processos de tomada de decisão –, bem como da justiça interacional, seja através de informações precisas, seja através de tratamento interpessoal respeitoso aos atingidos pelas mudanças.

Para além das mudanças organizacionais, é reconhecido o forte impacto da cultura e políticas organizacionais sobre as percepções de justiça. De acordo com os valores, normas e práticas culturais predominantes nas organizações, definem-se as estratégias, estruturas, processos e ações organizacionais que regulam seu funcionamento em direção às metas desejadas e incidem diretamente sobre os membros organizacionais. A cultura posta em ação engendra constantes avaliações e julgamentos de justiça, sendo de fundamental importância estabelecer essas relações para a compreensão dos fenômenos e comportamentos organizacionais. Comparando tipos de cultura e preferências por regras distributivas, Mannix, Neale e Northcraft (1995) constataram, por exemplo, que os empregados de culturas economicamente orientadas indicaram a regra da equidade como a mais justa; os de culturas voltadas para os relacionamentos, a igualdade; e os de culturas dirigidas para o desenvolvimento pessoal, a regra da necessidade. Em estudo realizado no Brasil com o objetivo de comparar as percepções de justiça distributiva e processual de empregados de duas organizações com culturas diferentes (organização privada e organização pública), Helena (2000) verificou que os valores e práticas culturais

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 e sua autoridade passar a ser questionada (Beugré, 1998). Butterfield, Trevino & Ball (1996) estudaram a punição também do ponto de vista dos gerentes e verificaram que enquanto os empregados tenderam a focalizar questões de justiça distributiva, os gerentes tenderam a enfatizar em seus julgamentos o grau com que foram seguidos as políticas e procedimentos organizacionais. Outros achados (Trevino, 1992) mostraram, contudo, que os membros organizacionais também são sensíveis à justiça processual visto que, diante de uma punição, eles se preocupam em saber se os procedimentos disciplinares estão alinhados com os valores e normas fundamentais do grupo e se são aplicados com neutralidade.

A avaliação de desempenho é uma das áreas de maior fecundidade para o estudo da justiça organizacional, tendo sido encontradas associações

sistemáticas entre ambas. Folger e Greenberg (1985) sustentam que há uma tendência geral no sentido de que procedimentos justos engendrem maior aceitação dos resultados da avaliação do que procedimentos injustos. Folger, Konovsky e Cropanzano (1992) desenvolveram um modelo processual de desempenho, segundo o qual os empregados devem ser informados tanto das classificações obtidas no processo de avaliação quanto dos critérios que as estabeleceram. Já Folger e Lewis (1993), partindo do pressuposto de que quando participam do processo os empregados tendem a considerá-lo como mais justo, recomendam a auto-avaliação como um critério para aumentar a justiça percebida da avaliação de desempenho, pois isso permite aos empregados fornecer informação valiosa sobre seu trabalho e sobre como ele é realizado. No Brasil, Paz (1997) reporta pesquisa realizada com trabalhadores de empresa estatal, que articula avaliação de desempenho à justiça distributiva, tendo sido verificado que a equidade é o critério mais justo na avaliação de desempenho, além de ser também idealmente o mais adequado, e que a percepção dos critérios de justiça é mais afetada por variáveis organizacionais (nível hierárquico, salário, tempo de serviço, percepção da empresa e área de operação) que por variáveis demográficas (apenas o nível de escolaridade mostrou-se influente).

Os sistemas de remuneração adotados pelas organizações podem suscitar julgamentos de justiça distributiva e processual, o que significa dizer que os resultados obtidos por um empregado são tão importantes quanto os procedimentos adotados na distribuição desses resultados. Os achados dos pesquisadores em equidade nas últimas décadas (Adams, 1965; Greenberg, 1982, 1988; Martin & Harder, 1994; Walster, Berscheid & Walster, 1973) corroboram o fato de que as pessoas se preocupam com a justiça distributiva de suas remunerações, aumentos salariais, promoções ou status, isto é, com a proporcionalidade entre o que investem no trabalho e na organização e as recompensas que recebem, comparativamente a outros similares. Por outro lado, os sistemas de remuneração também podem suscitar avaliações sobre a justiça dos procedimentos usados para fazer as distribuições, na medida em que eles propiciam aos empregados certas informações sobre os modos pelos quais as decisões são tomadas. Ainda que os empregados “não tenham voz” sobre os critérios de pagamento, a transparência desses critérios tende a desestimular suspeição quanto à lisura do processo, o que pode aumentar as percepções de justiça organizacional (Folger & Greenberg, 1985).

Os estudos levados a cabo durante o processo seletivo realizado pelas organizações para a contratação de pessoal sugerem que o tratamento justo dispensado aos candidatos afeta seus julgamentos de justiça em relação à organização (Bies & Moag, 1986; Gilliland, 1993; Beugré, 1998). De acordo com Gilliland, por exemplo, essas atitudes positivas vão além do próprio processo de seleção, pois, ao promoverem uma primeira impressão positiva da organização, predispoem os aprovados, após sua admissão, a desenvolverem comportamentos subseqüentes altamente favoráveis ao tratamento que recebem dentro da organização. Bies e Moag, por sua vez, detiveram-se no estudo da justiça do tratamento interpessoal durante o processo seletivo e concluíram que os candidatos, que se sentiram tratados com respeito e dignidade, perceberam os procedimentos como mais justos do que aqueles que foram tratados de forma condescendente. Beugré (1998) ressalta a importância de que os processos de recrutamento e

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 absentismo; 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 processual estaria mais associada a atitudes e comportamentos relevantes para a organização e a justiça interacional estaria mais vinculada às avaliações diretas do supervisor ou fonte da injustiça (Cohen-Charash & Spector, 2001). Nesse sentido, foi verificado, por exemplo, que as percepções de justiça distributiva mostraram-se associadas com a satisfação com o pagamento salarial (Sweeney & MacFarlin, 1993), as percepções de justiça processual, com a confiança na gerência e comprometimento organizacional (Folger & Konovsky, 1989) e as percepções de justiça interacional, com comportamentos de cidadania dirigidos ao superior imediato (Rego, 2000b).

O *modelo de interação* propõe a análise dos efeitos conjuntos das diferentes dimensões de justiça. Seguindo a proposta de Brockner e Wiesenfeld (1996), Cropanzano e Greenberg (1997) sustentam que a

interação pode ser descrita seja através da perspectiva dos procedimentos, seja através dos resultados. Assim, poder-se-ia dizer que a justiça de procedimentos associa-se mais fortemente às atitudes no trabalho quando os resultados são baixos do que quando são altos; inversamente, os resultados se mostram mais fortemente relacionados às atitudes quando os procedimentos são justos do que quando não o são. Em suma, cada dimensão substitui, ainda que parcialmente, a outra na produção dos efeitos: a justiça processual tem maior impacto quando os resultados são injustos ou desfavoráveis, e a distributiva, maior influência quando o processo é injusto (Rego, 2000a). Diante de resultados empíricos que ora apóiam, ora contrariam esse padrão interativo, Rego aponta a necessidade de se analisarem com cuidado os contextos e variáveis que estão sendo investigados antes de se concluir que as reações dos trabalhadores estão sendo explicadas por esse ou por outro padrão interativo.

Sem a pretensão, obviamente, de esgotar os achados empíricos que atestam o impacto da justiça na vida organizacional, examinaremos a seguir alguns dos estudos mais citados na literatura, procurando abordar os efeitos, positivos ou negativos, que podem resultar das percepções de justiça ou injustiça. Cumpre destacar, de antemão, que o conhecimento desses efeitos tem a utilidade potencial de identificar as crenças, sentimentos e expectativas dos empregados em relação a matérias relevantes, que podem orientar políticas, processos e ações organizacionais, seja no sentido de reforçar mecanismos e práticas gerenciais promotoras de justiça, seja no sentido de evitá-las, em caso de injustiça. A manutenção de ambientes injustos pode representar ameaças potenciais de conflito, de atitudes negativas e de atos contraproducentes ao desempenho eficaz das organizações e de seus membros.

Um conjunto de evidências empíricas vem demonstrando que alto grau de motivação no trabalho depende da crença dos empregados de que estão sendo justamente tratados por seus gestores e organizações (Greenberg, 1990b). Investigando especificamente as relações entre percepções de justiça distributiva e satisfação no trabalho, o estudo de Summers e Hendrix (1991) constatou, em uma amostra de 365 gerentes, que a equidade percebida no pagamento tem um efeito direto na satisfação com o trabalho. Já para Lind e Tyler (1988) e Alexander e Ruderman (1987), a satisfação no trabalho resulta diretamente das percepções de justiça dos procedimentos. No entanto, para Folger e Konovski (1989), a satisfação dos empregados com os resultados salariais decorre tanto das percepções de justiça distributiva quanto das percepções de justiça processual. Os resultados obtidos na meta-análise conduzida por Cohen-Charash e Spector (2001) revelaram, contudo, que, em uma série de estudos de campo, a satisfação no trabalho mostrou-se significativamente mais relacionada à justiça distributiva do que à justiça processual e à justiça interacional, as quais, por sua vez, não diferiram significativamente uma da outra.

Em contrapartida, os efeitos negativos das percepções de injustiça, decorrentes de elevados desníveis salariais (alta injustiça distributiva) tendem a produzir desempenhos de baixa qualidade, com reflexos negativos na motivação e satisfação no trabalho, nos níveis de absentismo e nos comportamentos de cidadania, acarretando repercussões desastrosas no clima de cooperação interpessoal necessário à execução das tarefas organizacionais (Rego, 2000a).

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 configuração de um ambiente de trabalho altamente propício ao alcance das metas de produtividade e eficiência individual e organizacional. As percepções de elevada justiça processual e interacional exercem uma poderosa influência nos sentimentos de confiança dos empregados (Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; Kim & Mauborgne, 1996, citados por Rego, 2000a; Konovsky & Pugh, 1994). De um modo geral, a confiança no supervisor ou no gestor é essencial para relações sociais estáveis, particularmente nos contextos organizacionais, nos quais pessoas de várias procedências e origens trabalham juntas em direção a objetivos comuns (Beugré, 1998). Se a pesquisa prévia tende a demonstrar que a confiança nos gestores decorre prioritariamente da justiça processual/interacional, é lícito supor que eles devam

empenhar-se em criar mecanismos de atuação junto a seus grupos no sentido de promovê-la ou solidificá-la (Rego, 2000a).

Um dos efeitos mais nocivos da injustiça organizacional para o funcionamento eficaz das empresas e a deflagração de comportamentos antinormativos por parte de seus membros, com reflexos indesejáveis para a harmonia social e a coesão interna, diz respeito a comportamentos de retaliação por parte dos empregados, que se expressam geralmente por furtos de equipamentos (Greenberg, 1990b, 1993) e agressão e violência dentro do trabalho (Beugré, 1998). A retaliação pode se dar também por meio de comportamentos mais sutis ou indiretos, como recusar informação pedida por um colega ou lançar boatos sobre colegas. Tomando por base os comportamentos de 167 empregados de uma organização norte-americana, Skarlicki e Folger (1997) verificaram que as três dimensões de justiça interagem para provocar esse tipo de retaliação, na medida em que bastava que uma delas assumisse valor elevado para que ocorressem efeitos positivos sobre as reações dos empregados, independentemente dos valores assumidos pelas demais. Ora, concluem os autores, se tais comportamentos parecem ser disfuncionais para as relações entre empregados e suas organizações, e se, para eles serem evitados, basta que uma das dimensões de justiça atinja níveis altos – de modo preferencial, a justiça interacional cuja relação custo/benefício é das mais favoráveis – seria interessante, do ponto de vista prático, que as organizações buscassem o desenvolvimento da qualidade das relações interpessoais entre gestores e empregados, um controle aparentemente mais fácil de ser exercido. Nessa mesma linha de análise, Mendonça (2003), ao investigar as relações entre valores pessoais, percepções de justiça e retaliação organizacional, reporta resultados obtidos com trabalhadores brasileiros, os quais, dentre outros aspectos, permitiram a conclusão de que as percepções de justiça são os principais preditores da atitude dos trabalhadores em relação a comportamentos retaliatórios dentro do contexto organizacional.

Diante do panorama geral que essa breve sistematização da literatura pôde permitir, constata-se facilmente a extensão do impacto do fenômeno da justiça organizacional dentro das organizações. Na tentativa de ordenar esse vasto campo de estudos e, principalmente, de fornecer um quadro de referência teórica mais abrangente do conceito em foco, Beugré (1998) apresenta um modelo teórico, ainda não testado em sua totalidade, que se propõe a integrar a justiça organizacional ao contexto do trabalho por meio de uma rede de conexões logicamente procedentes. Com base nos resultados documentados na literatura especializada, o modelo integrado de Beugré parte do pressuposto de que as percepções de justiça são moldadas por dois conjuntos de variáveis antecedentes: individuais e organizacionais. As variáveis individuais envolvem fatores demográficos (gênero, nível de instrução, status ocupacional e estabilidade na organização), fatores de personalidade (afetividade negativa e viés atribucional hostil) e fatores cognitivos (viés auto-servidor, atribuições causais). As variáveis organizacionais referem-se à mudança organizacional, avaliação de desempenho, comportamento do líder, pagamento,

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 justiça, cabe considerar a natureza dos ambientes organizacionais em que as pesquisas são realizadas, de vez que as formas estruturais e as normas culturais podem influenciar o modo pelo qual os empregados avaliam a justiça das situações com que se defrontam (Greenberg & Wiethoff, 2001). Em razão direta desse problema, a pesquisa em justiça precisa considerar, em seu quadro de referência teórica, as diferenças entre culturas nacionais e entre culturas organizacionais para a adequada interpretação dos resultados. Isto é válido principalmente para culturas nacionais ou organizacionais que, pelo menos em princípio, parecem divergir profundamente nos sistemas de valores mais enfatizados por seus membros.

Por outro lado, apesar de a justiça ser um valor universalmente aceito e de haver reconhecimento de seu importante papel na

promoção do bem-estar de indivíduos e organizações, não há garantia de que a implementação das descobertas nessa área promova efetivamente a justiça nas relações organizacionais pelo simples fato de que ainda são muito limitados os programas de intervenção baseados na pesquisa em justiça. A defasagem entre teoria e prática em justiça recomenda cautela: embora algumas tentativas tenham sido feitas através de programas de treinamento de gerentes que visavam à promoção de justiça em sua gestão, há ainda poucos estudos nesse sentido, sua realização é recente e não há tempo suficiente para avaliar a durabilidade desses efeitos (Greenberg, 2001).

Uma terceira questão crucial ainda por resolver refere-se às diferenças de ênfase concedida às várias dimensões de justiça e os modos pelos quais elas agem na produção de efeitos. De modo mais específico, como se podem avaliar as reações às injustiças? Serão elas qualitativamente diferentes, dependendo do tipo de injustiça percebida? Serão elas de intensidade diferente? Seus efeitos são cumulativos ou eles podem compensar-se mutuamente? Evidências recentes (Rego, 2000a) têm demonstrado, por exemplo, que, embora as pessoas em algumas situações deixem de reagir comportamentalmente às injustiças distributivas, elas podem reagir de forma intensa se os resultados injustos são comunicados de forma insensível e desrespeitosa (com violação da justiça interacional).

Um quarto alerta, sublinhado por Greenberg e Wiethoff (2001), diz respeito à necessidade de distinguir claramente as 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 que vivenciam de um determinado modo e reagem a elas de acordo com suas percepções. Em outras palavras, o foco são as percepções de justiça como conseqüência das condições ambientais. A indagação básica feita pelos pesquisadores seria: como as pessoas reagem a condições justas ou injustas? Sob a orientação pró-ativa, a justiça é tratada como um motivo: as pessoas motivadas pela justiça fazem várias coisas para alcançarem um estado de justiça. A indagação básica subjacente a essa abordagem seria: como condições justas podem ser criadas? A distinção é importante porque cada perspectiva focaliza um conjunto único de processos, que precisam ser compreendidos se desejamos investigar e aplicar os princípios de justiça às práticas organizacionais (Greenberg & Lind, 2000). No contexto organizacional, a adoção da orientação pró-ativa envolveria a tentativa de adoção de medidas que promovessem a justiça, sendo, então, necessário buscar respostas para as seguintes questões, dentre outras: Quais as concepções das organizações e de seus membros acerca de justiça no trabalho? O que é um ambiente de trabalho justo para os empregados? O que é um ambiente justo de trabalho para os gestores?

Na raiz de muitas dessas dificuldades no campo de estudos da justiça organizacional está a falta de modelos integrados, de comprovada validade empírica, que se proponham a dar conta da complexidade do fenômeno e de suas múltiplas relações com as variáveis organizacionais, grupais e individuais. Avanços nesse

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 cuidados maiores pelas implicações naturalmente subjacentes às peculiaridades contextuais acima referidas e à precariedade de estudos realizados na área de justiça organizacional. Analisando por outro prisma as dificuldades metodológicas envolvidas na pesquisa em justiça, Greenberg e Wiethoff (2001) sugerem que, para evitar os problemas associados ao viés de medida em justiça (perguntar sobre justiça percebida pode levar a respostas viesadas e enganosas) e à natureza reativa da maioria dos experimentos e, por outro lado, para alcançar as percepções de (in)justiça que são salientes na vida diária, o mais adequado seria a utilização de medidas menos intrusivas, como entrevistas com perguntas abertas ou grupos focais. Cabe ao pesquisador saber discernir em que condições e em função de que objetivos uns procedimentos são mais apropriados que outros.

Para finalizar, um último, mas não menos importante, alerta nos remete necessariamente a reflexões éticas que permeiam as questões de justiça organizacional. Se as percepções de justiça interacional mitigarem, de fato, as reações negativas à injustiça distributiva e/ou à injustiça processual (Rego, 2000a), o conhecimento desses efeitos pode levar à manipulação de situações por parte de gerentes ou organizações inescrupulosas, o que realça os riscos inerentes à própria condição de centralidade do valor da justiça no contexto organizacional. Considerando-se, mais uma vez, as especificidades culturais que nos caracterizam, nossas presumidas tendências afiliativas, emocionais e coletivistas, resta saber quais as prioridades que serão atribuídas às diferentes dimensões de (in)justiça percebida e seus respectivos efeitos nas complexas relações entre indivíduos e organizações, desenvolvidas no Brasil. Somente através de pesquisa rigorosa e sistemática é que poderíamos obter respostas a essas e outras indagações, as quais, além de promover o desenvolvimento da área organizacional, poderiam trazer importantes contribuições para o entendimento dos comportamentos humanos no trabalho.

Conclusões

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 sobre um fenômeno essencial à vida das organizações e à dignidade do homem no trabalho, bem como de demonstrar a riqueza do tema para a compreensão das relações entre trabalhadores e organizações. Para tanto, focalizou alguns eixos de debate teórico, as áreas de investigação mais estudadas e parte do acervo empírico disponível na literatura. Complementarmente, e à guisa de orientação para o desenvolvimento desse campo de estudos na realidade brasileira, destacou alguns pontos críticos que vêm sendo postos em relevo na investigação e na medida da justiça organizacional. Acreditamos que os pesquisadores em justiça devem tê-los em mente, principalmente em contextos como o nosso, onde a pesquisa apenas se inicia, e algumas armadilhas podem levá-los a interpretações equivocadas de alguns de seus resultados.

Em função do exposto, podemos concluir que a justiça organizacional exerce um grande impacto nas relações entre trabalhadores e organizações. Parece fora de dúvida que se o ambiente organizacional é visto como fonte geradora de injustiças persistentes e que tais percepções, por sua vez, têm efeito nocivo nas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, formam-se aí elos que se retroalimentam numa cadeia sem fim, com sérios prejuízos para a vida pessoal e profissional dos trabalhadores e para a vida organizacional como um todo.

O conhecimento pelos gestores dos principais antecedentes e conseqüentes dos julgamentos de justiça sobre os retornos organizacionais, os processos decisórios e a própria qualidade das relações interpessoais pode ser usado como instrumento preventivo de relações de trabalho conflituosas, que tornem inviável o funcionamento eficaz da organização. A identificação dessas variáveis no contexto organizacional brasileiro, por meio de pesquisa sistemática e rigorosa, constitui um desafio para 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: Approaching fairness in human resource management* (pp. 1-20) Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1991). Egalitarianism in the laboratory and at work. Em R. Vermunt & H. Steensma (Orgs.), *Social justice in human relations* (Vol. 1, pp.169-194). New York: Plenum Press.
- Farth, J., Earley, P. C. & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*, 421- 444.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. Em K. Rowland & G. Ferris (Orgs.), *Research in personnel and human management* (Vol. 3, pp. 141-183). Greenwich: JAI Press.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy Management Journal, 32*, 115-130.
- Folger, R. & Lewis, D. (1993). Self-appraisal and fairness evaluation. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 107-131). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folger, R., Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. Em B. M. Staw & L. L. Cummings (Orgs.), *Research in organizational behavior* (Vol. 14, pp. 129-177). Greenwich: JAI Press.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *The Academy of Management Review, 18*, 694-734.
- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho*. Tese de Doutorado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. Em J. Greenberg & R. L. Cohen (Orgs.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 389-435). New York: Academic Press.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review, 12*, 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *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 underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (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, participation, and the fair process effect in groups and organizations. Em P. B. Paulus (Org.), *Basic group processes* (pp. 235-256). New York: Springer-Verlag.
- Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. Em C. L. Cooper & E. A. Locke (Orgs.), *Industrial/organizational psychology: What we know about theory and practice* (pp. 72-107). Oxford: Blackwell.
- Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research, 1*, 127-142.
- Greenberg, J. & Wiehoff, C. (2001). Organizational justice as proaction and reaction: Implications for research an application. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 271-302). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Helena, M. C. C. (2000). *O impacto da cultura na percepção de justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro, RJ.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness or employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*, 698-707.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal, 37*, 656-669.
- Leventhal G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Em K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Orgs.), *Social exchange: New advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.

- 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 in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Justice of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Summers, T. P. & Hendrix, W. H. (1991). Modeling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four methods of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *The Academy Management Review*, 47, 647-676.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. Em J. S. Carroll (Org.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 77-98). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. Em M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). New York: Lexington Books.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. & Huo, A. Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Colorado: Westview Press.
- Utne, M. K. & Kidd, R. F. (1980). Equity and attribution. 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. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
- Walster, E. & Walster, G. W. (1975). Equity and social justice. *Journal of Social Issues*, 31, 21-43.

Recebido: 08/08/2003

1ª revisão: 05/02/2004

Aceite final: 29/07/2004

Sobre as autoras:

Eveline Maria Leal Assmar é Psicóloga, Mestre (Fundação Getúlio Vargas) e Doutora em Psicologia (Universidade Federal do Rio de Janeiro). 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.

Solange de Oliveira é Psicóloga e Mestre em Psicologia (Fundação Getúlio Vargas), Professora das Faculdades IBMEC, RJ.