



UC/FPCE\_2007

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

## **Justiça Organizacional – Uma revisão de literatura**

Marta Sofia Martins Coelho e-mail: [martamartinscoelho@gmail.com](mailto:martamartinscoelho@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação de Prof. Dr. Joaquim Manuel Pires Valentim

## **Justiça Organizacional – Uma revisão de literatura**

### **Resumo**

A reconhecida importância da justiça nas organizações tem contribuído para a proliferação de estudos tanto do foro teórico como empírico nesta temática. Esta diversidade faz com que seja essencial que se reúnam esforços numa tentativa de integração dos estudos realizados. Esta revisão de literatura, pretende contribuir para atenuar esta necessidade, na medida em que reúne as questões mais debatidas, nesta área, de forma sucinta e concisa.

Palavras-chave: Justiça Organizacional, Percepções de justiça, Efeitos da justiça

## **Organizational Justice – A literature review**

### **Abstract**

The recognized importance of justice in the organizations has contributed to the increase of both theoretical and empirical studies within this theme area. This diversity makes it essential to gather efforts in an attempt to integrate all the conducted studies. This literature revision aims to attenuate this need, since it includes, shortly and concisely, the most debated questions in this area.

Key Words: Organizational Justice, Justice perception, Justice Effects

## **Agradecimentos**

*Todo o espaço e todas as palavras do mundo seriam insuficiente para agradecer a quem caminhou ao meu lado durante este percurso.*

*As primeiras palavras de agradecimento que gostaria de expressar são dirigidas ao Prof. Dr. Pires Valentim por ter acreditado que estaria à altura do desafio que tinha para me colocar, pela magnífica orientação, pela partilha, pelos conselhos, pela compreensão e por nunca ter desanimado quando eu desanimava.*

*Não posso de maneira nenhuma deixar de agradecer a todos os professores que durante o meu mestrado contribuíram tanto para a minha formação como profissional de Recursos Humanos como para a minha formação pessoal. Agradeço também à Dra. Alice a inscansável disponibilidade.*

*Aos meus pais e irmãos por terem sido, como sempre, incansáveis, por darem tudo o que têm sem pedir nada em troca, pelo apoio constante, por aturarem as birras e os amuos quando as coisas não correm de feição. Por tudo o que me ensinaram e pelos valores que sempre me inculcaram, porque sou quem sou graças a eles, o maior agradecimento do mundo.*

*Á Carol, por todos os “checks”, por toda a companhia, por toda a preocupação, por todo o divertimento e por todos os momentos que vivemos ao longo destes dois anos. Á Cecília, madrinha, pela telepatia, pelo ânimo, pelas vírgulas e pelos bocadinhos de pausa e distração. Á Sofia por ser “omnipresente”, por tudo o que vivemos e ainda iremos viver. Ao João por aturar as minhas birras, amuos e má disposições como ninguém. OBRIGADA AMIGOS!*

*Ao Marte, porque graças a ele, me posso dar ao luxo de ter um planeta para onde posso ir quando quero esquecer as preocupações e os problemas.*

## **Índice**

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>I - Enquadramento Conceptual</b>	<b>3</b>
<b>II - Como se formam as percepções de justiça</b>	<b>5</b>
• <b>Vaga distributiva</b>	<b>5</b>
• <b>Vaga procedimental</b>	<b>9</b>
• <b>Vaga interaccional</b>	<b>12</b>
• <b>Vaga integrativa</b>	<b>13</b>
• <b>Validade dos constructos</b>	<b>18</b>
<b>III – Porque nos preocupamos com a justiça?</b>	<b>19</b>
• <b>Justificação 1 - As preocupações dos indivíduos com a justiça traduzem interesses próprios.</b>	<b>20</b>
• <b>Justificação 2 - As preocupações dos indivíduos com a justiça traduzem preocupações éticas e morais.</b>	<b>21</b>
<b>IV – Porque nos devemos preocupar com a justiça?</b>	<b>22</b>
• <b>Efitos positivos</b>	<b>23</b>
• <b>Efeitos negativos – comportamento de afastamento</b>	<b>23</b>
• <b>Efeitos negativos – comportamento contraproducentes</b>	<b>24</b>
<b>V - Conclusões</b>	<b>25</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>26</b>

“Over the past decades, organizations have learned an elegant dance, pirouetting one way and promenading the other, between a concern for business and a concern for people. At any time there is much of both, though each appears in disconcerting fits and starts. Organizations probably are more ambivalent than duplicitous; they pursue conflicting objectives. Charges of hypocrisy, understandable though perhaps underserved, may spring from this fitful vacillation. The study of workplace justice is one of organizational psychology’s answers to understanding these opposing forces” (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001, p.165)

## Introdução

Perante o actual cenário económico somos diariamente confrontados com a palavra (in)justiça. Os jornais relatam histórias de trabalhadores angustiados, desiludidos e revoltados com as entidades patronais e com as injustiças de que alegam ser vítimas. E esta preocupação é extensível aos mais diversos contextos - a justiça está profundamente enraizada nas vivências sociais e, prova disso, é o facto de, em época de eleições, as áreas sociais como a saúde e a educação serem um bom pretexto para se defender um regime “mais justo”.

Os diversos estudos realizados sob esta temática têm tornado claro que, em interacção, a forma como os indivíduos elaboram os seus julgamentos, sentimentos e comportamentos, tem por base conotações de justiça e de injustiça (Tyler, 2003).

Numa sociedade em constante mudança onde os parâmetros de negócio se alteram e se procuram adaptar a um mercado globalizado, a justiça assume um papel redobrado. Como tal, partilhamos com Rawls (1971) que a justiça:

Is the first virtue of social institutions, as truth is of systems of thought. A theory however elegant and economical must be rejected or revised if it is untrue; likewise laws and institutions no matter how efficient and well-arranged must be reformed or abolished if they are unjust. Each person possesses an inviolability founded on justice that even welfare of society as a whole cannot override (p. 3).

A pertinência do tema está largamente corroborada pela enorme quantidade de estudos teóricos e empíricos que defendem que os trabalhadores que se sentem tratados de forma justa estão mais satisfeitos com o seu trabalho, são mais empenhados, mostram menos intenção de abandonarem o seu trabalho, revelam menores níveis de stress, adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional, aceitam e contribuem para a mudança organizacional, sentem mais confiança na organização, nos decisores e nos colegas, denotam níveis inferiores de absentismo, e expressam níveis superiores de desempenho (Rego, 2001).

Goleman (2000) diz-nos:

As pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. (...) Contudo,

quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão. (p. 128)

A preponderância que o local de trabalho, um sítio de interacção por excelência, assume na vida das pessoas e o comprovado destaque da justiça no nosso dia-a-dia, justificam o interesse e a diversidade de estudos existentes. Cropanzano e colaboradores (2001) consideram que a justiça organizacional pode ser um mediador perfeito entre os interesses económicos e a valorização do capital humano.

A justiça organizacional está actualmente entre os temas mais pesquisados em psicologia das organizações, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, e é um dos temas mais populares entre os investigadores organizacionais da actualidade. O aumento exponencial da literatura e a multiplicidade de abordagens existentes tem contudo dificultado um acompanhamento profundo da mesma e torna-se fundamental a realização de uma análise compreensível do que se tem feito e do que se tem escrito acerca da justiça organizacional.

O objectivo da nossa revisão de literatura é precisamente o de compilar os principais trabalhos existentes acerca da justiça organizacional de forma a terminarmos com uma obra consistente, coerente e que resuma a investigação até aqui realizada.

Os estudos sobre justiça organizacional têm procurado responder a três grandes questões: Como se formam as percepções de justiça? Porque nos preocupamos com a justiça? Porque nos devemos preocupar com a justiça? Desta forma decidimos estruturar o nosso trabalho reunindo as principais investigações feitas sob cada uma das orientações.

- A Parte I, intitulada Enquadramento conceptual, consiste num único tópico (1) onde é feita uma introdução mais abrangente à temática da justiça organizacional bem como uma análise ao estado actual da problemática.

- A parte II é composta por quatro tópicos que consistem numa revisão das explicações formuladas para responder à questão “Como se formam as percepções de justiça?”. Desta forma, através da orientação por vagas (justiça distributiva (2), vaga procedimental (3), vaga interaccional (4) vaga integrativa (5), dificuldades na conceptualização (6) e análise do papel do controlo na justiça (7)) procuraremos demonstrar os estudos mais relevantes neste âmbito.

- A Parte III tem como intuito dar a conhecer as justificações encontradas na literatura para a questão “Porque é que nos preocupamos com a justiça?”, e é composta por dois tópicos: justificação 1 - interesse próprio (8) e justificação 2 - princípios morais (9).

- A Parte IV pretende apresentar as respostas dadas pelos investigadores à questão “Porque nos devemos preocupar com a justiça” sendo assim abordados três tópicos: efeitos positivos (10) efeitos negativos – comportamentos de afastamento e (11) efeitos negativos – comportamentos contraproducentes (12)

- A parte V, intitulada Conclusões tem como objectivo integrar os conceitos abordados através da apresentação de algumas limitações das teorias existentes e de direcções futuras.

## I – Enquadramento conceptual

O interesse pelo estudo da justiça tem as suas raízes na antiguidade. Filósofos como Platão, Sócrates e Aristóteles debatiam, nos seus trabalhos, o significado e a influência deste conceito nas sociedades (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Alvo de diversos estudos tanto do foro teórico como empírico, a justiça tem proporcionado diversas teorias e diferentes abordagens. Pode considerar-se a separação destas abordagens em duas grandes orientações: prescritiva e descritiva. A orientação prescritiva foi adoptada pelos teóricos numa fase inicial dos estudos marcada pela concepção da justiça como um ideal normativo. A justiça era analisada em bruto. Na orientação descritiva, a mais actual, a justiça é analisada de acordo com a forma como é percebida e pressupõe a compreensão da categorização que os indivíduos fazem consoante o que consideram justo ou injusto (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Estas percepções são construídas socialmente e resultam de comparações. As pessoas julgam a forma como são tratadas, tendo por base o tratamento dado aos outros (Greenberg, Asthon-James, & Ashkanasy, 2007; Lamertz, 2002). Esta percepção é definida pelos nossos pares e, nitidamente, pela nossa cultura (Cohn, White, & Sanders, 2000; Greenberg, 2001; Leung & Lind, 1986; Lind, Tyler, & Huo, 1997).

Esta orientação tem sido seguida nas mais diversas áreas e debates do foro social relacionadas com a justiça: acesso à educação (Cardoso, Souza, Prado, Marques, & Rodrigues, 2000), acesso a cuidados médicos (Sistema Nacional de Saúde, 2009), igualdade de género (Bravo, 2007) entre outras.

Apesar de o estudo da justiça ter emergido num contexto social a sua importância foi precocemente reconhecida pelos gestores, passando, desde cedo, a fazer parte das questões de gestão (Van Buren, 2008). Ainda que a expressão “justiça organizacional” seja atribuída a Greenberg (1987), se analisarmos as primeiras teorias de gestão organizacional (e.g., organização científica do trabalho) encontramos diferentes orientações representativas de diferentes abordagens de justiça (Van Buren, 2008).

Sendo que os primeiros estudos realizados foram desenhados para testar princípios de justiça num contexto de interacção mais abrangente do que o organizacional e só depois generalizados para o contexto de trabalho (e.g. Homans, 1961; ver também Adams, 1965), rapidamente acusaram algumas limitações na explicação de comportamentos organizacionais mais específicos (Greenberg, 1990). A falta de teorias explicativas deu origem a um aumento dos estudos, o que permitiu o desenvolvimento de modelos conceptuais mais sensíveis às variáveis e às questões específicas das organizações (Greenberg, 1987). Assim, embora as primeiras publicações relativas a questões de justiça nas organizações remontem aos anos 60 (Adams, 1963/1965), a maioria dos estudos têm vindo a ser publicados nos

últimos 20 anos (Cohen-Charash & Spector, 2001; Gilliland, 2008).

A (in)justiça no trabalho manifesta-se de várias formas e em diversas circunstâncias. São variados os estudos que defendem a importância de questões como a remuneração e a progressão na carreira como das mais importantes questões para os trabalhadores. De acordo com esta orientação, são as questões de justiça distributiva que mais preocupam os trabalhadores (Homans, 1961; Adams, 1965; Leventhal, 1976). Para além da questão da distribuição das recompensas, os trabalhadores parecem ser afectados pela (in)justiça do processo de decisão que antecede essa distribuição. Esta constatação dá início a uma nova fase na literatura, o estudo da justiça procedimental, através de Thibaut e Walker (1975, cit in. Leventhal, 1980). A percepção de que a natureza das relações interpessoais no local de trabalho, e em de que a (in)justiça das relações chefias/trabalhadores, tinha um grande impacto nos comportamentos fez com que Bies & Moag (1986) acreditassem na existência de uma outra forma de justiça, a justiça interaccional. Ainda que o modelo das três dimensões de justiça seja o mais estudado e mais defendido na literatura da especialidade, mais recentemente começam a surgir estudos que defendem um modelo de quatro dimensões de justiça (Coquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1993a; Nowakowski & Conlon, 2005;). Greenberg (1993a) sugeriu que a justiça interaccional podia ser dividida em dois novos tipos de justiça: informacional e interpessoal. As questões ligadas à partilha da informação dos gestores com os colaboradores acerca de procedimentos e tomadas de decisão remetem à justiça informacional. Se analisarmos a importância do respeito e da sensibilidade no tratamento dos colaboradores demonstrada pelos topos falamos de justiça interpessoal.

A questão da multidimensionalidade da justiça organizacional tem dado azo a diversas discussões na medida em que, ao longo do tempo, se tem defendido a existência de uma (distributiva), duas (distributiva e procedimental), três (distributiva, procedimental, interaccional) ou quatro dimensões (distributiva, procedimental, informacional, interpessoal). Actualmente, como veremos no tópico seguinte, tem-se procurado adoptar uma abordagem que vise a integração das diversas dimensões (Colquitt et al., 2005).

Os estudos acerca dos efeitos da justiça nas organizações têm-se multiplicado a grande velocidade, o que é perfeitamente compreensível se tivermos em consideração a sua importância neste meio. Sendo considerada a “primeira virtude das instituições sociais” (Rawls, 1999) estes estudos procuram compreender de que forma a justiça interfere na vida organizacional. Estes têm-se focado tanto na influência da justiça a nível individual como organizacional (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). A nível individual a justiça actua na satisfação de diversas necessidades dos colaboradores (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001) tais como a necessidade de controlo (Lind, Kanfer, & Earley, 1990), a necessidade de pertença e de estima (Lind & Tyler, 1988) e a necessidade de cumprirem questões morais e éticas (Folger, 1998).

A nível organizacional podemos apontar indicadores como os níveis

de confiança (Hubbell & Chory-Assad, 2005), a intensidade dos comportamentos desviantes (Greenberg, 1993b), a aceitação da mudança (Greenberg, 1994), a satisfação no trabalho (Caetano & Vala, 1999), os níveis de comprometimento organizacional (Rego & Souto, 2004), e os comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2000a).

Actualmente, a justiça é uma das 5 dimensões adoptadas pelo “modelo das melhores empresas para trabalhar” (Rego, Moreira, Felício, & Souto, 2003).

## **II – Como se formam as percepções de justiça**

De entre as questões que se têm colocado dentro da justiça organizacional, a questão patente no título desta Primeira parte, “como se formam as percepções de justiça”, tem sido das que mais destaque tem tido na literatura da especialidade. Apesar disso, ou por causa disso, não tem sido de todo fácil chegar a uma conclusão. As opiniões e os estudos são diversos, bem como os resultados que têm sido apresentados. Ainda que as dificuldades de conceptualização o possam sugerir, esta evolução tem sido caracterizada, não por completas rupturas entre as teorias, mas sim por fronteiras permeáveis entre autores e estudos que deram origem àquilo que Colquitt e colaboradores (2005) denominaram de vaga integrativa. As teorias mais recentes são construídas de forma a colmatar as lacunas das anteriores, sendo que não nos podemos esquecer que nada é “context free” e que cada teoria faz sentido na época em que foi desenvolvida.

Com o intuito de também nós clarificarmos esta questão, apresentaremos de seguida aquilo que consideramos ser uma sùmula histórica da evolução do conceito.

De forma a atingirmos os nossos objectivos e por considerarmos que seria a maneira mais sintética de apresentarmos tão vasta informação, organizámos a história da justiça organizacional, à semelhança de alguns autores (e.g., Colquitt et al., 2005), em quatro vagas: distributiva, procedimental, interaccional e integrativa. Sendo que abordaremos também as dificuldades levantadas pelas diversas dimensões de justiça, bem como o papel do controlo nas percepções de justiça – um tema muito presente na literatura.

### **Vaga Distributiva**

De acordo com a literatura existente, o conceito de justiça distributiva parece ter sido o primeiro conceito amplamente estudado por psicólogos sociais (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1990, Nowakowski & Conlon, 2005). A teoria da equidade de Adams (1965) é apontada pela generalidade dos autores (e.g. Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001; Folger & Bies, 1989; Gilliland, 2008; Greenberg, 1987) como a base da justiça distributiva, contudo, se recuarmos um pouco na história da psicologia social, encontramos autores

cujos contributos foram fundamentais para que esta abordagem se desenvolvesse. Stouffer, Suchman, DeVinney, Star, e Williams (1949, cit. in Monteiro, 2006) publicaram um artigo denominado o “Soldado Americano” no qual reviam vários anos de investigação, conduzida durante a II Guerra Mundial acerca da percepção de justiça no sistema de promoções do Exército. Os resultados demonstravam que os soldados se sentiam injustiçados nos casos em que os seus colegas eram promovidos e eles não (Colquitt et al., 2005). Estes resultados deram origem ao conceito de privação relativa definido como o “sentimento de injustiça associado à percepção de ausência de um recurso a que se julga ter direito, por comparação com a posse do mesmo recurso por parte de um grupo de referência” (Monteiro, 2006). A contribuição mais importante desta teoria para a justiça organizacional foi sem dúvida o facto de ter estabelecido a importância das comparações sociais nos processos de julgamento das recompensas, ou seja, para que a pessoa construa os seus julgamentos em termos de justiça, mais importante do que a recompensa em si é a comparação que a pessoa faz da sua recompensa com a dos elementos do seu grupo de referência (Colquitt et al., 2005).

Homans (1961) elaborou, com base na noção de privação relativa e com base na sua conceptualização de troca social, uma conceptualização de justiça distributiva. Por trocas sociais, Homans entendia o processo pelo qual o comportamento de um indivíduo influencia o comportamento de outro. Com o tempo começou a aperceber-se de que as trocas que as pessoas desenvolviam serviam para criar expectativas normativas para trocas futuras. Por exemplo, se ajudarmos uma pessoa, e dessa ajuda resultar um agradecimento, ficaremos à espera que da próxima vez que tivermos a mesma atitude o resultado seja o mesmo. Assim, para Homans (1961), justiça distributiva seria: “justice in the distribution of rewards and costs between persons” (p.72). Homans (1961) defendia então que os envolvidos numa troca esperam um resultado ou um benefício proporcional ao investimento que tiverem feito e quando esta expectativa é realizada, os intervenientes consideram que a troca foi justa. Por outro lado, a injustiça ocorreria em duas situações: quando os lucros fossem inferiores ao investimento – gerando sentimentos de frustração e revolta – ou quando os lucros fossem superiores ao investimento – gerando sentimentos de culpa. “In these terms distributive justice among man is achieved when the profits of each are equal (...)” (Homans, 1961, p. 242). O trabalho de Homans destaca-se ainda porque este autor defendia que devido à subjectividade inerente às percepções de justiça, as partes envolvidas num processo de trocas poderiam ter diferentes opiniões acerca daquilo que seria a justiça distributiva, sendo que a tendência normal seria para sobrevalorizar o investimento e subvalorizar as recompensas.

O papel das expectativas para a percepção de justiça foi reforçado pelo trabalho de Blau (1986). O tema central da sua teoria consistiu na distinção entre vários tipos de expectativas: expectativas generalistas – guiadas por normas e padrões sociais; expectativas particulares – baseadas nas crenças de que o parceiro envolvido irá: a) conformar-se a códigos de

conduta e b) providenciar recompensas que excedam as de outros possíveis associados; expectativas comparativas – referem-se aos benefícios que os indivíduos esperam ganhar de relações que envolvam trocas no geral.

Ainda que a sua teoria seja semelhante à de Homans (1961), na medida em que defendia que a satisfação nas trocas dependia da proporcionalidade entre esforço e as expectativas relativas às recompensas, e que estas expectativas eram resultado da experiência do indivíduo e da comparação com outros, Blau destacou-se por diferenciar entre dois tipos de trocas: trocas económicas e trocas sociais. Por trocas económicas entendia as que pressupunham um contrato onde estão estabelecidos os valores precisos das trocas, enquanto as trocas sociais seriam as que, envolvendo favores, criassem obrigações futuras não definidas, sendo deixadas ao critério dos envolvidos (Blau, 1986). Blau denominou a fusão destas expectativas de “fair exchange” (p. 156). A principal diferença deste conceito do conceito de justiça distributiva de Homans é a ênfase dada às normas sociais como subjacentes a uma teoria de justiça e trocas sociais, enquanto para Homans este parece ser um sentimento natural (Blau, 1986).

De acordo com Colquitt e colaboradores (2005), existe um outro contributo de Blau actualmente utilizado para explicar os efeitos da justiça no comportamento organizacional, a sua sugestão de que a justiça é relevante para a criação de relações de trocas sociais: “Norms of fairness superimpose a secondary exchange, of fairness for approval, on the primary one” (p.157-158).

Muitas das ideias de Homans (1961) foram desenvolvidas por Adams na sua Teoria da Equidade. Esta tornou-se numa das abordagens predominantes no estudo da justiça durante aproximadamente duas décadas (Colquitt et al., 2005). A utilização de termos organizacionais (e.g. inputs, outputs), bem como a ênfase dada às recompensas (e.g. salário, estatuto, benefícios), foram provavelmente dos pontos da teoria da equidade que fizeram com que esta tivesse tanto impacto no contexto organizacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Greenberg, 1990).

Adams (1965) acreditava que as pessoas comparavam as recompensas (outputs) que lhes são atribuídas pelo seu trabalho (inputs) em primeiro lugar com o esforço que despenderam para o realizar e, em segundo lugar, com as recompensas atribuídas aos outros. No grupo dos outputs, Adams incluía os pagamentos, as recompensas intrínsecas ao trabalho, a satisfação com a supervisão, os benefícios associados à senioridade, os fringe benefits, o estatuto e os símbolos, entre outros (Adams, 1965). Nos inputs Adams incluía a educação, a inteligência a experiência, a formação, as competências, a senioridade, a idade, o sexo, o background étnico, o estatuto social e obviamente o esforço necessário à realização do trabalho. Adams chegou a desenvolver uma fórmula que transcrevia as comparações entre inputs e outputs. Ao contrário de Homans (1961), Adams alargou o espectro da reacção à injustiça: “Does a man treated unfairly simply express dissatisfaction? Are there no other consequences of unfair exchanges? What behaviour is predictable?” (p. 268). À luz desta teoria, a base da (in)justiça seria então a existência de (des)equilíbrio entre contributos e recompensas.

Assim, sempre que as pessoas percebem a existência de desequilíbrios, experienciam sentimentos de desconforto e stress: raiva quando as recompensas são inferiores ao esperado; culpa quando as recompensas são superiores ao esperado (Adams, 1965).

O principal contributo desta teoria reside no facto de ter procurado explicar o que acontece nas situações onde existe iniquidade (Colquitt, et al., 2005). Esta explicação, baseada na teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957), defendia que perante situações de iniquidade, os indivíduos tentavam repor o equilíbrio utilizando mecanismos psicológicos (e.g., modificando as percepções relativas às recompensas), ou alterando o comportamento (e.g., alterando o desempenho, influenciando o indivíduo que seria termo de comparação a alterar o seu desempenho) (Adams, 1965).

A teoria da equidade foi bem recebida no seio dos investigadores, e logo após a sua publicação foram conduzidos diversos estudos. Contudo, estas investigações produziam resultados díspares: se alguns confirmavam os princípios da teoria de Adams, outros levavam os investigadores a tecerem-lhe terríveis críticas.

Uma das críticas mais apontadas à teoria da equidade foi o facto de sustentar que aqueles que recebiam mais do que o que julgavam merecer sentiam mais insatisfeitos do que os que recebiam um pagamento inferior mas que consideravam justo, pois esta teoria contrariava os tradicionais modelos que defendiam a primazia dos interesses pessoais (Tyler & Smith, 1998).

Para além disso, Adams era criticado pelo facto de a sua definição de inputs e de outputs ser demasiado vaga, bem como a escolha das variáveis (e.g., responsabilidade no trabalho) (Colquitt et al., 2005).

Foram conduzidos perto de cem estudos tendo por base a teoria da equidade, a maior parte dos quais recorriam a simulações do local de trabalho, e a verdade é que esta teoria foi considerada como uma das mais úteis abordagens do comportamento organizacional, e não podemos negar que foi a primeira a chamar verdadeiramente a atenção para a questão da justiça nas organizações (Colquitt et al., 2005).

Perante este cenário, começaram a surgir refinamentos e reformulações da teoria da equidade (Greenberg, 1990). Uma revisão desta teoria surgiu do trabalho de Walster e colaboradores (1973) que, apesar de ser elaborado para um contexto mais abrangente do que o organizacional, retinha o principal da teoria da equidade (Colquitt et al., 2005). Estes autores destacaram-se de Adams (1965) na medida em que reforçaram a preocupação com as situações de iniquidade. Resumidamente, Walster e colaboradores (1973) são reconhecidos por três grandes contributos (Colquitt et al., 2005): (a) a crítica que fizeram à fórmula que Adams (1965) desenvolveu para representar a sua teoria, uma vez que esta não permitia fazer previsões quando se tratava de inputs negativos, tendo esta questão aumentado o interesse para a dificuldade de quantificação da iniquidade; (b) a defesa de mecanismos de restabelecimento do equilíbrio diferentes dos de Adams: (i) restabelecimento da equidade através da modificação dos pertences do próprio ou dos outros - utilizado nos casos de pagamento

inferior ao esperado; e (ii) a equidade psicológica através da distorção cognitiva da realidade de forma a restabelecer o equilíbrio – utilizada nos casos de pagamento superior ao esperado (permitindo aos indivíduos a manutenção dos lucros) – conhecer estes mecanismos é importante por ser mais fácil de gerir a reacção à iniquidade do que as percepções de justiça; (c) a atenção que despertou para a importância da justiça na distribuição das recompensas não monetárias nas organizações – através, por exemplo, de um estudo acerca das reacções à injustiça num grupo de indivíduos vítimas de exploração.

De acordo com Greenberg (1987), até esta altura a visão mais comum na investigação era uma visão reactiva de estudo da justiça. O foco dos estudos era principalmente a reacção das pessoas perante as percepções de injustiça. Contudo, esta abordagem foi alterada através do trabalho de Leventhal, que adoptou uma abordagem mais proactiva, na medida em que focou a sua investigação nos comportamentos destinados a promover a justiça (Greenberg, 1987).

Os estudos de Leventhal (1976a, 1976b, 1980) focavam-se nas condições que levavam os indivíduos responsáveis pela alocação dos recursos a fazê-lo de acordo com normas de justiça (Leventhal 1976a). Estas “allocation norms” (p. 94) representavam regras sociais que especificavam critérios para uma distribuição justa das recompensas. Para este autor, a equidade era apenas uma de entre outras normas (Leventhal, 1976a; 1976b). Assim, estas podiam ser de três tipos: equidade, igualdade e necessidade. De acordo com Leventhal (1976b, 1980) as pessoas aplicariam estas regras selectivamente, adoptando normas diferentes em contextos diferentes. E apesar de a equidade permanecer como a conceptualização dominante da justiça distributiva, é reconhecido que a maior parte das situações são governadas por diversos objectivos, concretizados através de diversas normas de distribuição (Colquitt et al., 2005). Para além disto, Leventhal (1980) propõe a existência de três grandes limitações na teoria da equidade de Adams (1965): (a) a defesa de uma concepção unidimensional em vez de multidimensional - que conceptualizava a justiça percebida apenas como um princípio de mérito; (b) a consideração apenas da distribuição das recompensas - o processo pelo qual estas recompensas eram atribuídas não era analisado; (c) o exagero da importância da justiça nas relações sociais - a justiça era apenas uma das motivações que influenciava os comportamentos e as percepções. Adams (1965) e Leventhal (1976a, 1976b) são dos autores mais citados nas referências à dimensão distributiva na literatura. Apesar da mais-valia que estas teorias trouxeram às organizações, as suas convicções começaram a mostrar-se insuficientes para explicar o fenómeno da percepção da justiça nas organizações, dando azo ao aparecimento de novas abordagens

### **Vaga Procedimental**

Quando se pretendia responder a questões ligadas à percepção da justiça no respeitante aos processos de decisão organizacionais, as teorias de

justiça distributiva mostravam-se insuficientes, visto o seu foco serem os resultados, ou as recompensas. Tentando contornar esta limitação, Thibaut e Walker publicaram em 1975 uma obra intitulada “Procedural Justice: a psychological analysis” (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2001; Folger & Bies, 1989; Gilliland, 2008; Greenberg, 1987). Este livro retratava cinco anos de pesquisa nas percepções de justiça em contextos de resolução de conflitos em processos legais (Thibaut & Walker, 1978). Este contexto permitiu-lhe ter repercussões quer ao nível da literatura sociológica, quer judicial (Colquitt et al., 2005). Na sua investigação, Thibaut & Walker (1975, cit in. Colquitt et al., 2005) contrapuseram dois tipos de procedimentos judiciais: (a) o sistema inquisitório (utilizado na Europa) – o juiz controla tanto a decisão como os processos subjacentes; e o (b) sistema acusatório (utilizado nos EUA) - o juiz controla a decisão mas não a exposição dos factos. Assim, Thibaut e Walker (1975, cit in. Greenberg, 1990) comparavam, nos seus estudos, a reacção dos indivíduos a processos de resolução de conflitos simulados, que diferiam em relação a dois tipos de controlo: (a) controlo nos processos – controlo que os indivíduos exercem sobre a apresentação das “provas” e (b) controlo nas decisões – controlo que os participantes exercem na tomada de decisão (Tyler, 1989). Os participantes, na maioria estudantes universitários de direito, faziam parte de uma simulação, na qual pertenciam a empresas de publicidade concorrentes. Aos participantes era dada a possibilidade de espiarem os produtos da empresa adversária. A fraude era descoberta e um tribunal julgava os participantes (de acordo com o sistema acusatório ou o sistema inquisitório), condenando-os ou ilibando-os. Quando se adoptava o sistema acusatório, os participantes podiam escolher um de entre dois estudantes de direito como seu advogado, advogado esse que refutaria as acusações. Quando se adoptava o sistema inquisitório, o juiz instruía o único advogado para defender as duas partes. A variável dependente era o grau de satisfação com a condução do processo e com o veredicto. Os resultados revelaram preferência pelo sistema acusatório bem como pelo veredicto inocente. Contudo, a satisfação com o procedimento era independente do resultado (Colquitt, et al., 2005). Os resultados das suas investigações demonstraram que os participantes estavam dispostos a abdicar do controlo sobre as decisões (o veredicto) em prol do controlo sobre o processo (a argumentação). Desde os primeiros estudos relativos à justiça procedimental que é reconhecida a importância que damos à oportunidade de apresentarmos informações relevantes para a tomada de uma decisão. Este efeito, denominado por Thibaut e Walker (1978) como “process control effect” e como “voice effect” por Folger (1977) tem sido o fenómeno mais estudado dentro da problemática da justiça procedimental e vários estudos têm comprovado que o voice effect aumenta as percepções de justiça mesmo quando o indivíduo não tem controlo directo sobre a situação (Lind et al., 1990).

A experiência de Thibaut e Walker levou à introdução de outro conceito, o de fair process effect que representa o efeito positivo que as percepções de justiça procedimental têm nas reacções dos indivíduos

(Shapiro & Brett, 2005; Van den Bos, 2005). De acordo com Van den Bos (2005) este é um dos fenómenos cujos estudos são considerados mais robustos na literatura da justiça organizacional.

Os resultados de Thibaut e Walker (1975, cit in. Colquitt et al., 2005) foram dos mais replicados na literatura e um dos contributos mais marcantes da sua obra foi sem dúvida a importância dada às percepções de justiça – reforço da abordagem descritiva.

À medida que os estudos nesta área foram aumentando, foi-se tornando mais clara a possibilidade de aplicar esta conceptualização de justiça a contextos mais abrangentes. Leventhal (1980), que considerava a análise da justiça procedimental até à data meramente especulativa, apresentou uma nova conceptualização da mesma. De acordo com alguns autores (e.g., Colquitt et al., 2001), foi Leventhal o responsável pela transposição da conceptualização de justiça procedimental do campo legal para o campo organizacional. Ainda que o seu trabalho se tenha centrado inicialmente nas regras distributivas, o foco da teoria de Leventhal (1980) passou a ser a justiça procedimental. Para este autor: “Procedural rules constitute the second category of justice rules.” (p.30). As procedural rules seriam as crenças individuais de que são justos e apropriados os procedimentos que satisfaçam determinados critérios. Leventhal (1980) defendeu ainda que a justiça dos processos de alocação poderia ser avaliada de acordo com sete componentes processuais: (a) a selecção dos agentes, (b) o estabelecimento de regras de base, (c) a recolha de informação, (d) o delineamento de estruturas para a tomada de decisão, (e) a concessão de recursos, (f) a criação de salvaguardas e (g) a utilização de mecanismos de mudança. Para avaliar estes componentes, consciente de que perante a escassez de estudos existentes até então, estas teriam um cariz especulativo, Leventhal (1980) definiu seis regras processuais específicas que devem ser satisfeitas para que os processos sejam considerados justos: consistência, supressão do erro, fiabilidade, flexibilidade, representatividade e ética. Para Leventhal (1980): “The following analysis assumes that an individual applies procedural rules selectively and follows different rules at different times. The basic criteria used to evaluate the fairness procedures change with circumstances.” Assim, de acordo com as regras de Leventhal (1980), os processos devem ser consistentes ao longo do tempo - o que requer estabilidade nas características dos processos; e dos indivíduos – o que implica igualdade de oportunidades. A regra de supressão do erro tem como objectivo que se evite o enviesamento por interesses pessoais ou por uma fidelidade cega a ideias pré-concebidas. Os processos devem ser baseados no maior número de informação e de opiniões fundamentadas possível, tornando-se fidedignos, sem margem para erro. Os processos devem ser flexíveis o suficiente para permitirem correcções e alterações quando surgem reclamações e recursos. Os processos devem ser representativos dos princípios básicos e dos valores dos subgrupos afectados pelo processo de alocação. Para além disso devem ser consistentes com os valores morais e éticos defendidos pelos indivíduos envolvidos. Apesar da dedicação de Leventhal ao estudo do impacto da justiça nos processos, é ele o primeiro a

reconhecer que as preocupações com a justiça distributiva tendem a sobrepor-se às questões de justiça procedimental, sendo que os procedimentos são muitas vezes complexos e difíceis de entender, e que quando as recompensas estão de acordo com as expectativas, a questão da justiça no procedimento pode nem ser levantada (Colquitt et al., 2005). Para além disso, Leventhal argumentou ainda que muitas vezes a justiça, quer distributiva, quer procedimental, tem um papel minoritário no que concerne à influência do comportamento (Leventhal, 1980). Este pensamento, contrariamente ao que se poderia esperar, parece ter dado mais força à investigação, e os estudos empíricos e teóricos acerca da justiça procedimental começaram a florescer, reforçando a sua importância (Colquitt, 2004; Folger & Bies, 1989; Greenberg & McCarty, 1990; Lind et al., 1997; Lind, Kanfer, & Earley, 1990; Tyler, 1989).

### **Vaga Interaccional**

Bies & Moag (1986) iniciaram uma nova fase no estudo da justiça nas organizações, através do estudo da importância da percepção de justiça nas interações. Até então, os processos tinham sido apenas analisados da perspectiva estrutural da tomada de decisão, sem se analisar a vertente interpessoal desses mesmos processos (Colquitt et al., 2005). Apesar de Thibaut e Walker (1975, cit in. Colquitt et al., 2005) e Leventhal (1980) terem feito referência à importância de se assumir uma postura compreensiva e assertiva ao lidar com reclamações, só com Bies e Moag (1986) é que o estudo das interações neste contexto ganhou forma. O interesse pela temática surgiu porque Bies se começou a aperceber na faculdade de que havia questões relativas aos processos de tomada de decisão consideradas injustas pelos estudantes, mas que ultrapassavam as questões estruturais até então analisadas. Estes costumavam tecer críticas ao tratamento antipático e rude dos funcionários da universidade. Perante isto, Bies concluiu que o sentimento de injustiça, ainda que ligado aos processos, não resultava de nenhuma formalidade. Assim, Bies e Moag (1986) escreveram que:

Concerns about the fairness of interpersonal communication are representative of a set of issues dealing with what we refer to as interactional justice. By interactional justice we mean that people are sensitive to the quality of interpersonal treatment they receive during the enactment of organizational procedures. (p. 44)

De forma a justificarem porque consideravam a justiça interaccional diferente da justiça procedimental, Bies e Moag (1986) focaram-se num trabalho não publicado de Bies (1985, cit in. Bies & Moag, 1986), no qual candidatos a um emprego tinham sido questionados acerca da forma como deveriam ser tratados pelos responsáveis do recrutamento. Daqui resultou um grupo de quatro regras distintas das de Thibaut e Walker (1975) e das de Leventhal (1980): (a) veracidade – a comunicação deve ser sincera, honesta e aberta quando as decisões são tomadas e deve ser evitado qualquer tipo de decepção, (b) justificação – devem ser providenciadas explicações claras e

adequadas acerca dos resultados de um processo de decisão, (c) respeito – os indivíduos devem ser tratados com dignidade e empatia, evitando-se comportamentos agressivos ou rudes e (d) cortesia – não devem ser feitas afirmações com carácter prejudicial, preconceituoso ou pejorativo, nem devem ser colocadas questões impróprias (e.g. raça, sexo, idade ou religião). Apesar de derivarem de um contexto específico, estas regras mostraram-se relevantes para qualquer contexto que envolva tomada de decisões. Bies continuou a desenvolver os seus estudos juntamente com alguns dos autores considerados por Byrne e Cropanzano (2001) como os impulsionadores do estudo da justiça nas organizações, como Robert Folger (Folger & Bies, 1989), Tom Tyler (Tyler & Bies, 1990) e Jerald Greenberg (Greenberg, Bies & Eskew, 1991). Estes trabalhos deram origem a uma expansão das quatro regras de Bies e Moag (1986), sendo que algumas das introduzidas eram regras novas, como o caso do feedback (Folger & Bies, 1989), enquanto outras coincidiam com as regras da justiça procedimental, como o ter em conta o ponto de vista do trabalhador, de Thibaut e Walker (1975) (Greenberg et al., 1991) e a supressão dos erros, de Leventhal (1980) (Folger & Bies, 1989). Ainda que estes trabalhos tenham contribuído para reforçar a importância da interacção nas percepções de justiça, continuou por esclarecer o facto de a justiça interaccional ser uma dimensão distinta da procedimental ou uma vertente da mesma (Colquitt et al., 2005). Esta questão é ainda hoje debatida na literatura, fruto das inconsistências dos resultados obtidos nos variados estudos. Outro debate em torno da questão da justiça interaccional iniciado por Greenberg (1993a) discute a divisão desta dimensão em duas dimensões distintas: justiça interpessoal e justiça informacional. Enquanto a justiça interpessoal incluiria as regras de Bies e Moag (1986) do respeito e da cortesia, a justiça informacional estaria relacionada com a justificação e a veracidade. Greenberg (1993b) desenvolveu um estudo que corroborava a pertinência desta divisão. Também Colquitt (2001) analisou a vantagem desta divisão, sendo os seus resultados, consistentes com os de Greenberg (1993a). Na mesma altura, uma revisão meta-analítica da literatura em justiça organizacional veio reafirmar a pertinência de distinguir estas duas dimensões (Colquitt et al., 2001).

### **Vaga Integrativa**

Esta última fase é denominada por Colquitt e colaboradores (2005) como vaga integrativa, uma vez que, contrariamente às fases anteriores, é marcada por uma preocupação da parte dos investigadores em construir modelos e teorias que resultassem da análise da combinação das múltiplas dimensões de justiça. Apesar de o desejo de integração das diversas dimensões remontar a obras mais antigas (e.g. Folger, 1986), esta vaga esteve submersa durante algum tempo até que os modelos e as teorias que a defendem começassem a ser reconhecidos, o que só começou a ocorrer já no século XXI. De acordo com Colquitt e colaboradores (2005), actualmente distinguem-se três grandes abordagens integrativas: as conceptualizações

contrafactuais (que incluem: teoria das cognições referentes e a fairness theory), as conceptualizações de modelos de grupo (que incluem: o modelo do valor de grupo, o modelo relacional, e o modelo de envolvimento do grupo) e as conceptualizações heurísticas (fairness heuristic theory e a teoria da gestão da incerteza). Colquitt e colaboradores (2005) propuseram um esquema destas teorias, e pela clareza com que este se apresenta, julgando que seria uma mais-valia para a compreensão desta temática, decidimos adaptá-lo ao nosso trabalho (fig. 1).

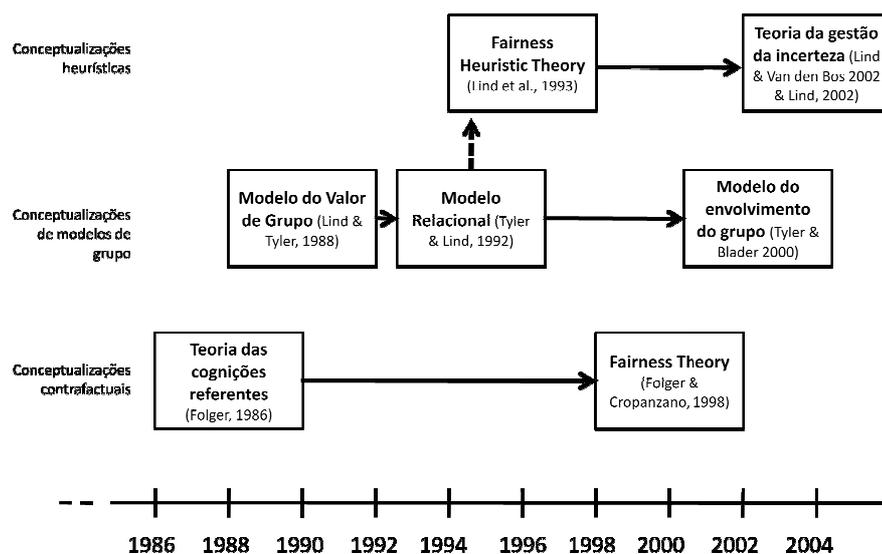


FIG. 1 Ligações entre as abordagens integrativas de justiça organizacional (adaptado de Colquitt et al., 2005)

### Conceptualizações contrafactuais

As teorias desenvolvidas por Folger e colaboradores são conhecidas como conceptualizações contrafactuais, pois são baseadas em pensamentos contrafactuais e em afirmações condicionais, como o caso de “o que poderia ter sido”. Este tipo de pensamento é denominado contrafactual, uma vez que é criado para além da realidade factual, assente em suposições e possibilidades (Byrne & Quelhas, 1999).

Na sua obra “Rethinking Equity Theory”, Folger (1986) sugeriu que se deveria rever a teoria da equidade, analisando mais profundamente o papel da cognição e das emoções subjacentes ao sentimento de injustiça. Folger (1986), seguindo a linha do pensamento contrafactual, fazia o seguinte raciocínio:

Suppose you do not get what you deserve. Regardless of whether the distributive rule being violated is equity, equality, or need, you are apt to feel resentful. Regardless of which rule was broken, the point is that what happened is not what ought to have happened. When you feel resentful, your

thinking is inherently referential – your frame of reference for evaluating what happened consists of a mental comparison to what might have happened instead... if only things were as they should have been. Such thoughts, then, are referent cognitions, involving the psychology of “what might have been.” (p.147)

O foco da teoria das cognições referentes seria então o modo como as pessoas avaliam a favorabilidade dos resultados (Rego, 2000a), sendo que na opinião de Folger (1986) as pessoas não reagem à injustiça com angústia, como defendia Adams (1965), mas sim com raiva e ressentimentos. Para além disso, Folger (1986) defendia que os ressentimentos poderiam ser ainda agravados no caso de estarem presentes determinadas condições tais como: (a) os resultados associados à decisão serem inferiores às alternativas imaginadas, (b) a possibilidade percebida de melhoria ser baixa, o que significaria poucas esperanças no futuro e (c) a falta de justificação do sucedido, que seria interpretada como uma falha daquilo que deveria ter acontecido. Enquanto o primeiro representava questões relativas à justiça distributiva, o último diria respeito tanto à justiça procedimental como à justiça interaccional. Estes resultados foram suportados por diversos estudos (e.g., Folger & Martin, 1986; Cropanzano & Folger, 1989). Apercebendo-se de algumas limitações da teoria das cognições referentes, Folger abandonou esta terminologia, introduzindo a *fairness theory* (Folger & Cropanzano, 1998, 2001). A *fairness theory* pressupõe que o tema central da justiça social é a atribuição de culpa, e procura esclarecer qual o papel da responsabilização de outros quando falamos em justiça (Folger & Cropanzano, 1998, 2001). No caso concreto das organizações procura-se compreender até que ponto os superiores são responsabilizados quando os trabalhadores se sentem injustiçados. De acordo com esta teoria, a atribuição da culpa pressupõe a interligação de três elementos: (a) uma condição desvantajosa (b) que se pode atribuir à conduta de alguém (c) e que viola princípios éticos e morais. Enquanto o primeiro elemento captura tanto preocupações com os resultados como com os processos, o último reforça a importância das violações morais, uma questão abordada na justiça interpessoal (Colquitt et al., 2005). Desde o seu surgimento que vários investigadores utilizam a *fairness theory* como base para as suas investigações (e.g., Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003).

### **Conceptualizações dos Modelos de Grupo**

As teorias de Tyler, Lind e colegas são denominadas de conceptualizações dos modelos de grupo, uma vez que para estes autores a importância da justiça depende da relevância que esta assume nos grupos de pertença dos indivíduos (Colquitt et al., 2005). De acordo com Lind e Tyler (1988) Thibaut e Walker (1975), propunham que os indivíduos valorizavam a justiça procedimental porque esta lhes trazia controlo sobre os resultados. Assim, as pessoas preocupar-se-iam mais com a maximização dos ganhos a longo prazo do que com perdas a curto prazo, se estas se revertessem em ganhos futuros. Lind e Tyler (1988) denominaram esta perspectiva de

modelo instrumental ou do interesse próprio, considerando que esta poderia ser uma explicação plausível para muitos dos efeitos observados na literatura. Contudo, quando se começaram a levantar questões relativas a uma vertente dos procedimentos que não a estrutural – a forma como os indivíduos eram tratados durante o processo, este modelo começou a revelar-se insuficiente para explicar determinados efeitos. Assim, reconhecida a importância da justiça procedimental e interaccional nos processos organizacionais, tornava-se necessário compreender que mecanismos psicológicos estariam por detrás desta relevância (Sousa & Vala, 1999). Para colmatar estas lacunas Lind e Tyler (1988) propuseram um modelo que girava em torno da teoria da identidade social: o modelo do valor de grupo. Este modelo sugeria que muitos valores e crenças formados em torno da justiça procedimental eram construídos socialmente, e que os indivíduos se preocupavam com os aspectos da justiça que fornecessem informações sobre o seu estatuto no grupo. A informação de justiça era usada de acordo com o “indicador da qualidade da sua relação com o grupo e as suas autoridades” (Sousa & Vala, 1999, p. 27). Ou seja, se os indivíduos recebessem recompensas injustamente baixas, ou fossem tratados grosseiramente, sentir-se-iam marginalizados no grupo; no caso de serem tratados justamente, ser-lhes-ia atribuído um estatuto valorizado. Assim, a justiça procedimental e interaccional, especificavam as relações de autoridade e com as autoridades, bem como a identidade do grupo. Tyler (1989) definiu alguns critérios para caracterizar este modelo: (a) neutralidade – avaliação de que as decisões de poder estiveram livres de enviesamentos, (d) benevolência – avaliação de que esse poder é merecedor de confiança, (b) reconhecimento do estatuto – reconhecimento de que o indivíduo foi tratado com respeito e estima e (c) e comprovou através de um estudo a pertinência dos mesmos na explicação das percepções de justiça.

Lind e Tyler (1992), em estudos posteriores, debruçaram-se sobre uma nova questão: o que seria necessário para que as autoridades fossem eficazes. Para responderem a esta questão, criaram um modelo especificamente focado nos factores que determinam a legitimidade das autoridades: o modelo relacional. Este modelo defendia que os três critérios apontados por Tyler (1989) influenciavam a legitimidade das autoridades, e como tal esta seria definida através dos juízos relacionais. Tirando a questão da legitimidade, estes dois modelos são muito semelhantes, sendo inclusive utilizados por diversos autores indistintamente.

A teoria mais recente, o modelo do envolvimento grupal, surgiu da tentativa de responder à questão de porque é que os indivíduos se envolvem com os seus grupos de forma a contribuírem para o alcance dos objectivos grupais. Distintamente dos modelos anteriores, as preocupações principais deste modelo eram os efeitos comportamentais. Tyler e Blader (2000) alegavam que a justiça era uma mais-valia no desenvolvimento de formas de motivação intrínseca (que denominaram de *psychological engagement* (p.179) e de desempenho das tarefas e de comportamentos de cidadania (agrupados na categoria *behavioural engagement* e respectivamente *mandatory and discretionary behaviours* (p.32)). Uma das proposições

centrais do modelo do envolvimento de grupo é a de a justiça funcionar como mediadora da identidade social, defendendo assim que justiça distributiva, procedimental e interaccional têm um papel fulcral na construção da identidade social. Enquanto a justiça procedimental e distributiva contribuem para os sentimentos de orgulho no grupo, respeito pelo grupo, e identificação com o grupo, a dimensão distributiva que nos outros modelos de grupo assumia um papel secundário de controlo, passa a ter um papel de destaque, porque ao influenciar as percepções que os indivíduos têm dos recursos do grupo vai também condicionar os juízos identitários (Tyler & Blader, 2003). Apesar de este modelo não ter sido muito explorado, podemos reconhecer a sua importância no estudo da justiça nas organizações, pois ao assumir a justiça como condicionante da identidade, assume-se que esta influencia as atitudes, os valores e os comportamentos.

### **Conceptualizações Heurísticas**

As últimas abordagens referidas na literatura parecem centrar-se na natureza dos atalhos mentais, ou seja, nas heurísticas utilizadas na formulação de julgamentos de justiça. Dentro desta linha de pensamento destacam-se a *fairness heuristic theory* e a teoria da gestão da incerteza.

De acordo com Cropanzano, Byrne, Bobocel, e Rupp (2001) a *fairness heuristic theory* é uma peça crítica no puzzle de como é que as percepções de justiça são formadas. Esta teoria, baseada no modelo relacional de Lind e Tyler (1992), partilhava o conceito chave de que a justiça seria uma forte determinante da legitimidade das figuras de autoridade. Para Lind (2001) as pessoas têm algumas reservas quando se trata de obedecer a outras, porque sabem que estas situações podem ter consequências negativas, como por exemplo ficarem sujeitas à exploração, e vêem-se confrontadas com dilemas sociais. Vejamos o exemplo dado por Lind, Kulik, Ambrose, & de Vera Park (1993). Um trabalhador a quem seja pedido para assumir responsabilidades de um colega enfrenta um dilema: não sabe se a ordem é uma directiva legítima ou se uma “emboscada”. Esta situação levanta, ao indivíduo, questões como o grau de confiança que pode ser depositado na autoridade, se a autoridade o irá tratar com neutralidade e se a autoridade o irá identificar como um membro do grupo. De acordo com Lind (2001) este tipo de situações são tão frequentes no nosso dia-a-dia que seria impossível conseguirmos responder a todas as questões que nos surgem; para além disso seria difícil acedermos a toda a informação de que necessitávamos. E nestes casos é difícil tomar uma decisão apenas com base no interesse próprio, até porque a natureza hierárquica das organizações obriga a que os indivíduos subjuguem os seus interesses perante as autoridades. Desta forma, os indivíduos tomam as suas decisões recorrendo a heurísticas ou atalhos psicológicos, e estas heurísticas seriam formadas com base nas percepções de justiça em relação à legitimidade da ordem. (Lind et al., 1993; Van den Bos, Vermunt, & Wilke, 1997). Para além disso, com os estudos de Van den Bos e colaboradores (1997), reforçou-se a ideia de que

os procedimentos eram mais importantes do que os possíveis resultados ou recompensas.

Estudos subsequentes de Van den Bos, Wilke, e Lind (1998) confirmaram a segunda proposição da *fairness heuristic theory* de que a justiça seria utilizada como um substituto da confiança na autoridade, portanto, se existe confiança na autoridade, o dilema moral não se aplicaria e os efeitos da justiça procedimental seriam atenuados.

Novos estudos demonstraram que a justiça, para além de poder ser um substituto da confiança, poderia ser um substituto para outro tipo de incertezas, dando origem à teoria da gestão de incertezas (Colquitt, et al., 2005). Sendo sucessora da *fairness heuristic theory*, esta teoria considera a confiança como um de vários factores acerca dos quais os indivíduos podem ter dúvidas. De acordo com Van den Bos e Lind (2002), parecia que os indivíduos utilizavam a justiça para gerirem as suas reacções à incerteza, buscando conforto em experiências justas ou injustas, quer estejam relacionadas ou não. A teoria da gestão de incertezas teve um forte impacto no estudo da justiça das organizações, mas também em muitas outras teorias.

### **Validade dos constructos**

Uma das questões que mais azo tem dado a debate é sem dúvida a da conceptualização da justiça. Como vimos, existem diversas teorias que procuram explicar como se formam as percepções de justiça; contudo têm-se levantado inúmeras questões relativas à pertinência destas teorias, ou seja, os investigadores debatem-se na tentativa de compreender quantas e quais são realmente as dimensões de justiça. Neste tópico pretendemos apresentar resumidamente as principais questões debatidas sob esta temática. A primeira questão a surgir, como se pode compreender, foi a da distinção entre o conceito de justiça distributiva e justiça procedimental (e.g., Thibaut & Walker (1975), cit in Leventhal, 1980). De seguida, surgiu a questão de se seria pertinente separar a justiça procedimental e a justiça interaccional (e.g., Bies & Moag, 1986), e mais recentemente discute-se a divisão da justiça interaccional em informacional e interpessoal, propondo-se a existência de quatro dimensões de justiça (e.g., Greenberg, 1997). Actualmente a ideia que parece mais consistente e com mais adeptos é a que defende que são todos conceitos distintos mas interdependentes (e.g., Ambrose & Arnaud, 2005; Bies, 2005).

Greenberg (2001) parece ter uma resposta muito simples para esta questão. Para este autor as pessoas formam as suas percepções de justiça com base em julgamentos holísticos nos quais respondem à informação disponível e pertinente. Greenberg (2001) defende ainda que o papel da justiça interpessoal é tão importante porque a forma como somos tratados é muito difícil de ignorar. Colquitt (2001), conduziu dois estudos independentes para testar as dimensões de justiça e os resultados de ambos os estudos sugeriram que a justiça organizacional era melhor conceptualizada através de quatro dimensões distintas: justiça procedimental, justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça

informativa.

Vários são os autores que têm procurado incentivar a mudança de foco da investigação. Um destes autores é Greenberg (2001), que tem uma opinião muito clara sobre este assunto: “Does it really matter?” (p.211). Ambrose e Arnaud (2005) sugerem que é tempo de os investigadores deixarem de investigar apenas o núcleo da justiça organizacional e alargarem o foco de investigação para os outros aspectos que reforçam a sua importância nas organizações. Se pretendermos comprovar a importância da justiça devemos começar a compará-la com outros conceitos organizacionais, passando-se para “[an] overall sense of fairness”.

### III – Porque nos preocupamos com a justiça

Esta questão, considerada como uma das questões fundamentais no estudo da justiça (Cropanzano et al., 2001b), tem sido repetida exaustivamente na literatura e originado diversas respostas e teorias que dificultam a chegada a um consenso. Os investigadores têm proposto vários potenciais objectivos que justifiquem as preocupações com a justiça, como por exemplo, a auto-estima (e.g., Lind & Tyler, 1988), o controlo (e.g., Lind et al., 1990) e o respeito pela humanidade (e.g., Folger, 1998). Estes objectivos são integrados em perspectivas apresentadas como concorrentes (Cropanzano & Rupp, 2002; Gillespie & Greenberg, 2005):

(a) abordagem relacional (também referenciada na literatura como modelo de grupo) que sugere que os objectivos da preocupação com a justiça se prendem com sentimentos de auto-estima e de aceitação pelos outros (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992).

(b) abordagem instrumental que sugere que as pessoas se preocupam com a justiça porque acreditam que procedimentos justos podem maximizar os seus benefícios (Leventhal, 1980; Cremer, 2002).

(c) abordagem moral que sugere que as pessoas se preocupam com a justiça porque esta providencia respeito pela dignidade humana (Folger, et al., 2005).

Greenberg considerava que ainda que estas abordagens fossem de facto diferentes, estariam inter-relacionadas e que o elemento de ligação seria o intuito de satisfazer os nossos interesses.

Por outro lado, Cropanzano e colaboradores (2001a, 2001b) criticavam esta abordagem e defendiam a conjugação destas abordagens num “quadro de necessidades múltiplas” baseado na proposição de que as três abordagens partilhavam de um ponto em comum, a certeza de que a justiça é importante porque satisfaz necessidades psicológicas importantes (Cropanzano et al., 2001a). Também Turillo, Folger, Lavelle, Umphress, e Gee, (2002) criticaram esta perspectiva, considerando-a demasiado radical por ignorar a importância dos valores morais.

Das análises que fizemos da literatura existente pareceu-nos este o maior debate acerca dos motivos para nos preocuparmos com a justiça: os interesses próprios ou os valores éticos e morais.

Com o intuito de darmos a conhecer as diversas teorias de forma

sucinta e inteligível, decidimos adoptar esta segmentação e dividir o presente tópico em duas justificações para a questão inicialmente colocada.

### **Justificação 1 – As preocupações dos indivíduos com a justiça traduzem interesses próprios.**

Greenberg (2001) defendia que apesar de ser inegável que os motivos instrumentais, relacionais e morais representassem ideais diferentes, não deixavam de ser diferentes formas de alcançar um mesmo fim: a satisfação de interesses pessoais. Assim, o facto de agirmos de uma maneira que consideramos justa porque necessitamos de auto-estima, ou porque desejamos obter controlo, ou ainda por uma questão de defesa da dignidade humana, não significa que o objectivo último não seja a satisfação dos nossos interesses. Para Gillespie e Greenberg (2005), a verdadeira questão seria se estes interesses eram auto-dirigidos ou dirigidos a outros.

Quando afirmamos que alguém agiu com interesse próprio estamos a conotar essa acção de forma negativa. O conceito de interesse próprio é entendido como uma atitude egoísta e oportunista que pode envolver o prejuízo de outros. E o seu oposto, o altruísmo como uma preocupação egoísta com o bem-estar dos outros. Turillo e colegas (2002), por exemplo, representam o interesse próprio como

Contudo, não era esta a interpretação que Gillespie e Greenberg (2005) faziam deste conceito. Assim, estes autores, procurando clarificar o debate existente em torno do conceito de interesses próprios propuseram uma conceptualização alternativa baseada em princípios científicos. Dentro desta conceptualização Gillespie e Greenberg (2005) adoptaram uma perspectiva psicológica que ao invés de analisar os efeitos do comportamento analisava antes as suas intenções (Gillespie & Greenberg, 2005). Esta perspectiva defendia que “a behaviour is said to be self-interested when an actor ultimately is motivated to serve himself or herself, and altruistic when an actor ultimately is motivated to serve the other, regardless the effects of his, her action” (p.182). O primeiro conceito seria denominado de egoísmo psicológico e o segundo de altruísmo psicológico. O primeiro defendia que ajudamos os outros pelo desejo de nos sentirmos bem connosco, já dizia o moralista francês Jean de La Bruyère (1688/1963): “Le plaisir le plus délicat est de faire celui d'autrui” (Gillespie & Greenberg, 2005). O segundo defendia que a motivação das pessoas para ajudar os outros se prendia com a necessidade última de lhes proporcionar bem-estar. Gillespie & Greenberg (2005) com o intuito de justificar porque consideravam que os objectivos eram auto-dirigidos propuseram uma “Goal Hierarchy Approach” (p. 200). Para estes autores, esta abordagem permitia-lhes demonstrar que os objectivos da justiça eram auto-dirigidos. Esta hierarquia consistia em três níveis. Na base da pirâmide estava a necessidade de obter justiça num acontecimento. Este objectivo estaria directamente ligado ao seguinte que se prende com o intuito de se obter relações justas com as entidades (supervisores, organização). Este servia o derradeiro objectivo: a necessidade de pertença. Ou seja, a necessidade de pertença é

atingida quando estabelecemos relações justas com a organização e com os seus membros, o que acontece quando os eventos ou acontecimentos são justos.

Em suma, esta abordagem é peremptória na afirmação de que o objectivo de as pessoas se preocuparem com a justiça é auto-dirigido e serve interesses pessoais, nomeadamente o desejo e a necessidade de pertença. A identificação destas necessidades têm um efeito benéfico para a organização na medida em que se os superiores compreenderem as expectativas que os empregados têm em relação à justiça podem mais facilmente prevenir a existência de discrepâncias. (Gillespie & Greenberg, 2005). Até porque, como nos dizem Gillespie & Greenberg (2005) não é por ignorarmos os interesses e as necessidades dos colaboradores que estas vão desaparecer.

Apesar de esta ideia ser oposta à de que “virtue is its own reward” (Turillo et al., 2002; Folger et al., 2005), não negam a existência da adesão a princípios morais.

### **Justificação 2 – As preocupações dos indivíduos com a justiça traduzem preocupações éticas e morais.**

Adaptada do contexto filosófico para o contexto organizacional, esta abordagem tem sido defendida por diversos autores e descrita de diversas formas (e.g., Ambrose, 2002; Cropanzano et al., 2001a; Folger, 1998; Folger et al., 2001, Folger et al., 2005; Turillo et al., 2002). Os investigadores que defendem esta abordagem têm procurado comprovar que as preocupações com a justiça não se prendem exclusivamente com interesses próprios, mas também com preocupações morais e éticas.

Alguns autores, como por exemplo Folger (1998), consideram que as pessoas se preocupam com a justiça, tendo por base motivações morais - agir justamente é a forma correcta de tratar os outros. Para Cropanzano e colaboradores (2001a) os indivíduos preocupam-se com a justiça porque “they want to be virtuous actors in a just world” (p.192). Folger (2001) defendia que as pessoas se preocupam com a justiça porque esta era como “an ought force” (p.4). Ambrose (2002), por outro lado, defendia que nos preocupamos com a justiça porque temos “a basic respect for human worth” (p. 806).

Folger (1998, 2001) propôs uma nova forma de conceptualizar esta abordagem através da introdução do conceito de deonance (Folger, 2001, p.4). A raiz etimológica deste conceito é o termo Grego deon, que se refere a obrigação ou dever. De acordo com Folger (2001), a “Deonance Theory” ou modelo deontológico tinha como objectivo explicar uma categoria de fenómenos denominados de reacções deontológicas. Uma reacção deontológica seria uma reacção emocional forte, baseada na moral, que seria despoletada pela percepção de injustiça. Estas reacções ocorreriam quando os indivíduos violassem padrões normativos.

De acordo com Folger e colaboradores (2005), estas reacções ou respostas deontológicas têm cinco características: (a) são activadas

automaticamente, (b) são irracionais, (c) têm as retribuições como um fim por si próprio, (d) possuem mecanismos de reconciliação e (d) são conduzidas pela emoção. O primeiro atributo diz respeito à capacidade de resposta automática aos estímulos, permitindo uma resposta rápida. Alguns investigadores (e.g., Ambrose & Kulik, 2001) têm comprovado que as avaliações de justiça, neste contexto, parecem desenrolar-se como outras inferências sociais, na medida em que podem ocorrer de forma inconsciente e resultar de heurísticas. A irracionalidade diz respeito ao facto de por vezes agirmos sem termos em conta os aspectos económicos, ou seja, sobrepomos os valores morais aos valores económicos, o que é apontado como algo irracional. O terceiro atributo está relacionado com o facto de os desejos de retaliação perante situações injustas poderem tornar-se um fim em si mesmos, uma vez que são despoletados por um desejo intrínseco de justiça que nos faz ignorar outras condições e nos motiva para punirmos o transgressor. Os mecanismos de reconciliação seriam aqueles que nos permitiriam controlar os conflitos, limitando e direccionando as nossas respostas à injustiça. O quinto atributo diz respeito ao facto de muitas vezes a emoção se sobrepor à razão. Os desejos de vingança seriam explicados recorrendo a este facto. Esta questão tem tido grande atenção por parte dos investigadores (e.g., Bies & Tripp, 2001). Temos de ter em conta que este tipo de reacções é apenas um dos tipos possíveis perante situações injustas (Folger et al., 2005).

Esta perspectiva é a única que defende que os factores humanos se podem sobrepor ao interesse-próprio (Gillespie & Greenberg, 2005).

#### **IV – Porque nos devemos preocupar com a justiça?**

A influência da justiça nas organizações é vastamente reconhecida na literatura. Desde cedo que os cientistas sociais reconheceram que a justiça era um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e para a satisfação dos seus colaboradores (Greenberg, 1990). Assim, não é de estranhar que grande parte dos estudos se tenham dedicado a explicar os efeitos da justiça (ou da sua falta) nos comportamentos das pessoas. Este interesse tem gerado uma multiplicidade de estudos que alguns autores se têm preocupado em analisar e integrar. Cohen-Charash & Spector (2001) e Colquitt e colaboradores (2001) desenvolveram duas meta-análises que oferecem um resumo quantitativo das relações entre a justiça e uma enorme variedade de efeitos da mesma. De acordo com (Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005), os efeitos da justiça organizacional mais abordados na literatura podem dividir-se consoante sejam “the good, the bad and the ugly” (p.302). Os primeiros são todos os efeitos que advêm de percepções de justiça e têm influências positivas sobre o comportamento dos trabalhadores, como por exemplo: a performance (Lind & Tyler, 1988), a satisfação (Caetano & Vala, 1999), o comprometimento organizacional (Rego, 2003) e os comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2000a 2000b). Os segundos, resultantes de percepções de injustiça e como tal negativos, são também conhecidos como efeitos que envolvem afastamento: o turnover

(Posthuma, Maertz, & Dworkin, 2007), o absentismo (Lam, Schaubroeck, & Aryee, 2002), o silêncio (Dyne, Ang, & Botero, 2003) e o burnout (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos, & Cropanzano, 2005). Os últimos são uma variante dos efeitos negativos mas com intensidade mais elevada – os comportamentos desviantes: retaliação (Lim, 2002), culpabilização e maledicência (Robinson & Bennett, 1995), roubo e sabotagem (Jones, 2008), roubo dos colegas, assédio sexual e violência (Robinson & Bennett, 1995).

### **Efeitos positivos**

Os efeitos da justiça na performance têm sido largamente estudados e confirmados, contudo, continua a não haver consenso acerca de que dimensão de justiça a influencia mais. Apesar de se ligar desde cedo a performance à justiça procedimental, recentemente algumas excepções tem indicado outros caminhos como por exemplo Masterson, Lewis, Goldman, e Taylor (2000) citados em Conlon et al., (2005) cujos resultados revelaram uma relação entre justiça procedimental e performance não significativa e uma correlação positiva entre justiça interaccional e performance.

Caetano e Vala (1999) concluíram que também a satisfação parece apresentar relações mais significativas com a justiça procedimental do que as outras dimensões de justiça, contrariando a ideia de que a satisfação depende mais de recompensas distributivas. Estudos mais recentes apresentam resultados semelhantes. Os resultados do estudo conduzido por Clay-Warner, Reynolds, e Roman (2005) defendem que o modelo relacional é um melhor predictor da satisfação no trabalho, o que significa que a justiça procedimental é mais importante para a satisfação do que a justiça distributiva

As dimensões que mais parecem afectar o comprometimento organizacional (afectivo, normativo e instrumental). Souto e Rego (2004) apresentam-nos um estudo que defende que “o modelo de quatro dimensões de justiça (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) denota valia psicométrica superior ao de três dimensões” (p. 151). No seu estudo concluíram ainda que as percepções de justiça explicam entre 23% (Portugal) e 28% (Brasil) do comprometimento afectivo, entre 15% (Brasil) e 37% (Portugal) do normativo e entre 1% (Brasil) e 6% (Portugal) do instrumental.

Os estudos que relacionam as percepções de justiça com o comportamento organizacional são diversos. De acordo com Rego (2000b), o principal factor explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional seriam as percepções de justiça interaccional.

### **Efeitos negativos – comportamentos de afastamento**

A relação entre justiça e turnover tem sido das mais estudadas dentro da temática dos efeitos da justiça organizacional. Apesar disso, actualmente considera-se que os investigadores ainda não conseguiram clarificar esta

relação. Assim, enquanto alguns autores defendem que o turnover pode estar relacionado com a falta de justiça interpessoal, outros argumentam que este está mais ligado à justiça distributiva (Conlon et al., 2005).

Tanto a justiça procedimental com a justiça interaccional tem sido apontada como uma predictoras significativas do absentismo (Conlon et al., 2005).

O silêncio entre os colaboradores tem sido apontado como um antecessor de comportamentos mais graves de turnover ou absentismo. A dimensão interaccional parece ser a que melhor explica este comportamento (Conlon et al., 2005).

A dimensão que aparece como subjacente aos casos de burnout é a interaccional. É a qualidade das relações com os supervisores que impulsiona (ou evita) experiências de burnout (Moliner et al., 2005).

### **Efeitos negativos – comportamentos contraproducentes**

De acordo com Conlon e colaboradores (2005) estes comportamentos dividem-se de acordo com um sistema de classificação de duas dimensões: uma dimensão reflecte o grau em que o comportamento contraproducente é dirigido à organização ou aos indivíduos (organizacional versus interpessoal), a outra dimensão foca-se na severidade do comportamento num grau que varia entre danos menores e danos maiores. Assim, temos: comportamentos contraproducentes menores organizacionais como os comportamentos de retaliação organizacional (Blader, Chang & Tyler, 2001 cit in. Conlon et al., 2005). De acordo com Conlon et al., (2005), os comportamentos de retaliação incluem a entrega de trabalhos fracos de propósito, a utilização materiais da organização para fins próprios e a utilização da baixa por doença sem se estar doente. Um dos comportamentos que tem sido mais estudado actualmente é o *cyberloafing*, ou seja, a utilização para efeitos não relacionados com o trabalho da Internet durante (Lim, 2002) Os resultados sugerem que os colaboradores que experienciam maiores níveis de injustiça – medida como procedimental, distributiva e interaccional – têm uma maior tendência para adoptarem este tipo de comportamentos.

Comportamentos contraproducentes menores interpessoais. Robinson e Bennett (1995) destacam a importância dos comportamentos de culpabilização do outro e de maledicência como perturbadores do funcionamento organizacional. De acordo com estes autores, estes comportamentos resultavam de tratamento injusto por parte dos supervisores.

Comportamentos contraproducentes maiores organizacionais. Robinson e Bennett (1995) consideravam que dois dos mais sérios exemplos deste tipo de comportamento seriam o roubo organizacional e a sabotagem. De acordo com estes autores, estes comportamentos são despoletados que por injustiças a nível distribucional, procedimental e interaccional.

Comportamentos contraproducentes maiores interpessoais. Nesta

linha de comportamento destacam-se o uso da violência, o assédio sexual e o roubo dos colegas. Ainda que alguns estudos reforcem a importância da justiça interaccional como forma de combater estes casos outros retiram-lhes alguma credibilidade.

Ainda no que concerne aos efeitos da justiça existe uma temática cada vez mais explorada, a área das aplicações de justiça. Esta pretende descobrir formas de maximizar os benefícios da justiça nas organizações. Exemplos disso são os estudos que procuram explicar como pode a justiça ser utilizada para reduzir o stress nas organizações (e.g., Vermunt & Steensma, 2005), como pode a justiça ser utilizada para melhorar as práticas de selecção dos colaboradores (e.g., Gillilang & Halle, 2005) e como se relacionam os conceitos de justiça com a discriminação e o preconceito (e.g., Stone-Romero & Stone, 2005).

## V – Conclusões

A justiça organizacional apresenta um enorme background de estudos e de abordagens que procuram explicar da melhor forma possível a importância deste conceito na vida organizacional. E se esta multiplicidade permite por um lado um enorme enriquecimento da área de estudo, por outro parece dificultar a clarificação dos conceitos.

Contudo, estão a ser conseguidos alguns progressos e, de acordo com a literatura analisada, parece-nos de facto que as quatro dimensões de justiça “vieram para ficar”, pois a sua pertinência é comprovada em diversos estudos (e.g., Colquitt, 2001).

Muitas são as sugestões de investigações futuras deixadas pelos investigadores. Recentemente, alguns autores começaram a levantar a necessidade de deixar algumas questões mais centrais, como a questão das dimensões, e alargar o foco dos estudos nomeadamente no que concerne à interacção da justiça com outros temas organizacionais (e.g. Responsabilidade Social nas Empresas).

No que concerne às preocupações com a justiça, a nossa sugestão é a de que uma perspectiva integradora será a que melhor poderá responder à questão “Porque nos preocupamos com a justiça?”. Assim, devem-se unir todos os esforços neste sentido.

Perante toda a subjectividade que parece de alguma maneira “rondar” a temática da justiça, ocorre-nos uma conhecida frase: “Não vemos as coisas como elas são, mas como nós somos.” Assim, não podemos esquecer o quão subjectivas podem ser as percepções de justiça pois, dependem grandemente de quem as formula. E é por isso, que é tão importante que se procurem compreender os interesses e as necessidades dos colaboradores. É também neste sentido, que mais uma vez, reforçamos a necessidade de integração das teorias optando-se por uma abordagem complementar e não por uma abordagem excludente.

Através da síntese apresentada, esperamos ter cumprido os nossos objectivos de oferecer uma revisão concisa e sucinta da literatura em Justiça

Organizacional. Esperamos ainda, que em tempos como os que se vivem, mais do que se insistir no estudo da justiça se insista na sua aplicação prática. Muitas vezes, este conceito é deixado para segundo plano e o seu impacto no comportamento dos colaboradores e consequentemente na organização, é ignorado. Assim, é fundamental que se dêem a conhecer tanto os efeitos benéficos da justiça como os efeitos nefastos da injustiça nas organizações.

Gostaríamos de concluir utilizando a mesma frase com que começámos o nosso trabalho. Fazemo-lo porque acreditamos que resume na perfeição aquilo que por nós aqui foi dito:

“Over the past decades, organizations have learned an elegant dance, pirouetting one way and promenading the other, between a concern for business and a concern for people. At any time there is much of both, though each appears in disconcerting fits and starts. Organizations probably are more ambivalent than duplicitous; they pursue conflicting objectives. Charges of hypocrisy, understandable though perhaps underserved, may spring from this fitful vacillation. The study of workplace justice is one of organizational psychology’s answers to understanding these opposing forces” (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001, p.165)

### **Bibliografia**

Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 89, 803-812 .

Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 59-84). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (2001). How do I know that's fair? A cognitive categorization approach to fairness judgments. In S. W. Gilliland, D. Steiner, & D. P. Skarlicki, *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 35-62). Greenwich, CT: Information Age.

Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bies, R. J., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Shepard, & M. H. (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1) (pp. 43-45). Greenwich: JAI Press.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). *Beyond distrust: "Getting even"*

and the need for revenge. In F. Kramer, & T. (. Tyler, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research (pp. 246-260). Thousand Oaks, CA: Sage.

Blau. (1986). Exchange and power in social life (10 ed.). New Jersey: Transaction Publishers.

Bravo, T. M. (2007). Género e Justiça: Que igualdade para o séc. XXI. *Campus Social* 3(4), 237-243 .

Byrne, R. J., & Quelhas, A. C. (1999). Raciocínio contrafactual e modelos mentais. *Análise Psicológica*, 4 (XVII), 713-721 .

Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). History of organizational justice: The founders speak. In R. Cropanzano, Justice in the workplace: From theory to practice (pp. 3-21). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia* 13 (1-2), 75-84.

Cardoso, F. H., Souza, P. R., Prado, I. G., Marques, A. E., & Rodrigues, M. M. (2000). Pela justiça na educação. Brasília: Fundescola/Mec.

Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18 (4), 391-409.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.

Cohn, E. S., White, S. O., & Sanders, J. (2000). Distributive and procedural justice in seven nations. *Law and Human Behaviour*, 24(5), 553-579 .

Colquitt. (2004). Does the justice of one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 633-646.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. L., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3) , pp. 425-445.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 12-45). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal and counterproductive behaviour. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 301-327). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowawoski, J. N. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal and counterproductive behavior? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational justice* (pp. 301-327). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Coquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.

Cremer, D. (2002). Exploring the Instrumental vs Non-instrumental aspects of procedural fairness: The useful of a person x situation approach. In S. P. Shohov, *Advances in Psychology Research* (vol. 15) (pp. 157-173). New York: NOVA Science Publishers.

Cropanzano, R., & Folger, G. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.

Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). Some reflections on the morality of organizational justice. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki, *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 225-278). Connecticut: Information Age Publishing.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001b). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 164-209.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, R. R., & rupp, D. E. (2001a). Self-enhancement biases, laboratory experiments, George Wilhelm Friedrich Hegel, and the increasingly croeded world of organizatonal justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 260-272.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1259-1391.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL:

Row, Peterson.

Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 108-119.

Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. In M. S. (Ed.), *Managerial ethics: Morally managing people and processes* (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Folger, R. (2001). Fairness as deonance. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Starlicki, *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 3-33). Greenwich, CT: Informational Age Publishers.

Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Procedural Justice*, 2 (2), 79-89 .

Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice as accountability. In J. Greenberg, & R. Cropanzano, *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 531-546.

Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 215-245). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Gillespie, J. Z., & Greenberg, J. (2005). Are the goals of organizational justice self-interested? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 180-213). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Gilliland, S. W., & Hale, J. M. (2005). How can justice be used to improve employee selection practices? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 411-438). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22 .

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432 .

Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "what, why and how". *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 210 – 219.

Greenberg, J. (1993b). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 54, 81-103 .

Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. *The international Journal of Conflict Management*, 12 (4), 365-375 .

Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. (. Cropanzano, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale: NJ: Erlbaum.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair procedures to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297 .

Greenberg, J., & McCarty, C. L. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 580-586 .

Greenberg, J., Asthon-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 102, 22-41 .

Greenberg, J., Bies, R. J., & Eskew, D. E. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. Giacalone, & P. R. (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions* (pp. 111-132). Newbury Park, CA: Sage.

Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies* 56 (1), 47-70 .

Jones, D. A. (2008). Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and

counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behaviour*, 1-18 .

Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18 .

Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 19-37 .

Leung, K., & Lind, E. A. (1986). Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (6), 1134-1140 .

Leventhal, G. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. Spence, & E. R. (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown: General Learning Press.

Leventhal, G. (1976a). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz, & W. W. (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp91-131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis, *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 26-55). New York: Plenum Press.

Lim, V. K. (2002). The IT was of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing, and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694 .

Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (5), 952-959 .

Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M., & Vera Park, M. V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-251 .

Lind, E. A., Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (4), 767-780 .

Lind, E., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.

Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management*, 43, 738-748 .

Mccoll-Kennedy, R. J., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovers. *Journal of Service Research*, 5 (3), 251-266 .

Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationship between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12 (2) 99-116 .

Monteiro, M. B. (2006). Conflito e negociação entre grupos. In J. Vala, & M. B. Monteiro, *Psicologia Social* (7 ed.) (pp. 411-450). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Nowakowski, A. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 4-29 .

Posthuma, R. A., Maertz, C. P., & Dworkin, J. B. (2007). Procedural justice's relationship with turnover: Explain past inconsistent findings. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 381-398 .

Rawls, J. (1999). *A theory of justice* (rev. ed.). Cambridge: Harvard University Press.

Rego, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 3 (1), 27-60 .

Rego, A. (2000a). *Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Dissertação de doutoramento . Lisboa.

Rego, A. (2000b). Justiça e comportamentos de cidadania organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (1), 73-94 .

Rego, A. (2001). Percepções de justiça: Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (2), 119-131 .

Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *RAC* 8 (1), 151-177 .

Rego, A., Moreira, J. M., Felício, M. J., & Souto, S. (2003). As

melhores organizações para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social nas empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-9 .

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-557 .

Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (2005). What is the role of control in organizational justice? In G. J., & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (pp. 155-177). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

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

Souto, S., & Rego, A. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 151-177 .

Stone-Romero, E. F., & Stone, D. L. (2005). How do organizational justice concepts relate to discriminations and prejudice. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (pp. 439-467). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566 .

Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behaviour & Human Decision Processes*, 89, 839-865 .

Tyler. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), 830-838 .

Tyler, T. R. (2003). Social Justice. In R. Brown, & S. Gartner, *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup process* (pp. 343-346). Oxford: Blackwell.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), 349-361 .

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in

groups. *Advances in Experimental Social Psychology* 25, 115-191 .

Tyler, T. R., & Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey, *The handbook of social psychology* (pp. 595-629). New York: McGraw-Hill Companies.

Tyler, T., & Bies, R. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. C. (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Van Buren, H. J. (2008). Fairness and main management theories of the twentieth century: A historical review, 1900-1965. *Journal of Business Ethics* 82, 633-644 .

Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than what on comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458.

Van den Bos, K., Wilke, H. A., & Lind, E. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458 .

Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organizations. In J. Greenber, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (pp. 383-410). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.