

A Justiça nas Organizações

Fernando Miguel Gonçalves*

Nota Introdutória

“A justiça é a virtude primeira das instituições sociais, tal como a verdade o é para os sistemas de pensamento. “

Jonh Rawls¹

A justiça será talvez dos conceitos mais importantes no que toca à regulação das interações entre os indivíduos em sociedade. Deste conceito derivam não só os mecanismos de equilíbrio e interdependência social entre os elementos duma dada comunidade, mas igualmente os preceitos originários da respectiva constituição, sistema legislativo e estruturação institucional.

Ao longo do tempo, o interesse por este tema tem merecido matizes várias, sendo o conceito aristotélico de justiça o sustentáculo de grande parte das formulações correntes, assentes na “recusa da obtenção de vantagens próprias por meio da apropriação do que pertence a outrém ou da negação do que lhe é devido”².

O objecto primário da justiça social consiste na “articulação das principais instituições sociais num sistema único de cooperação”³. Este

* Assistente Estagiário da Universidade Autónoma de Lisboa

¹ Jonh Rawls (1971), p. 27.

² Idem, *ibidem*, p.32.

³ Idem, *ibidem*, p. 63.

distingue-se claramente dos princípios da justiça *lato sensu* aplicada aos indivíduos, uma vez que os seus objectos são distintos. Desta confrontação surge uma das grandes dificuldades das sociedades: a compatibilização dos conceitos e condições necessários à prossecução da justiça de acordo com os interesses dos indivíduos como protagonistas, por um lado, desse mesmo papel ou, pelo contrário, como sujeitos concretizadores dos interesses das instituições que integram. Os últimos anos têm sido, aliás, caracterizados, no domínio do estudo da justiça, por um ressurgimento das preocupações com as organizações e, em particular, por uma acentuação das preocupações dos cientistas sociais em abordar a temática da *(in)justiça percebida*⁴ nas organizações. A associação entre as preocupações relativamente à justiça nas organizações e a sua percepção pelos indivíduos veio dar origem àquilo a que Greenberg denominou de *justiça organizacional* (J. Greenberg, 1987), ou seja, “a percepção que os indivíduos possuem da justiça em contextos organizacionais”⁵.

As organizações constituem um campo de análise privilegiado para o estudo da justiça, nomeadamente no tocante ao modo pelo qual os indivíduos, inseridos em contextos organizacionais, reagem a situações de *(in)justiça*, bem como procedem por forma a criarem, eles próprios, uma percepção de justiça face ao local e contexto de trabalho, colegas e empregadores. Questões como o roubo, níveis reduzidos de produtividade, insatisfação face aos dirigentes, abolição do fumo nos locais de trabalho e, em geral, tudo o que se relaciona com a motivação dos elementos das organizações adquirem, à luz dos conceitos subjacentes à justiça organizacional, uma nova expressão, conduzindo à obtenção de respostas

⁴ *Perceived (in)justice* na terminologia anglo-saxónica.

⁵ J. Greenberg (1995), p.vii.

concretas para problemas muitas vezes quotidianos, possibilitando a melhoria dos comportamentos gestivos por meio da adopção de novas estratégias mais responsáveis e, sobretudo, de acordo com princípios de justiça.

A construção deste domínio do conhecimento a que Greenberg actualmente apelida de *justiça organizacional* (Greenberg, 1987) representa um longo mecanismo de maturação, só agora sendo possível afirmar ter entrado esta disciplina num substancial processo de estabilização de conceitos. Porém, a compreensão dos processos fundamentais que viriam a originar este aglomerado de teorias organizacionais terá começado, em grande parte, no início da década de sessenta com Homans (1961), Jaques (1961), Patchen (1961) e Adams (1965).

O recente desenvolvimento e crescente interesse pelo papel da *justiça organizacional* no estudo da gestão das organizações e do comportamento dos indivíduos em contextos organizacionais apresenta, como consequência imediata, uma dispersão dos esforços em torno duma conceptualização global e comum em torno desta temática. Deste modo, torna-se por vezes difícil o estabelecimento de uma interconexão conceptual entre os diferentes domínios da investigação o que conduz, em última análise, a uma sobreposição de conceitos segundo terminologias diversas. Este facto, longe de estimular a confrontação conceptual, encerra o perigo duma incoerência e descoordenação dos conceitos e das necessidades da ciência, retardando a sua evolução e maturação. Exemplo que corrobora este facto encontra-se patente no recente alargamento conceptual da *justiça distributiva e dos procedimentos*⁶ por meio do seu redireccionamento para os aspectos interpessoais da justiça, nomeadamente no que se refere à percepção de

⁶ *Distributive and procedural justice.*

justiça que os indivíduos possuem relativamente ao tratamento que recebem dos outros. Esta abordagem, a qual veio a ser denominada de *justiça interactiva*⁷, veio estabelecer alguma confusão e incerteza relativamente ao seu posicionamento conceptual. Alguns autores defenderam tratar-se de uma forma de justiça individualizada, enquanto outros, pelo contrário, argumentariam ser esta apenas uma variante dos conceitos de justiça distributiva e dos procedimentos.⁸

Para que seja possível uma avaliação correcta dos progressos da disciplina torna-se necessária a sistematização das diferentes correntes segundo uma única metodologia e de acordo com critérios que respeitem a especificidade desta área do conhecimento. Para alcançar este objectivo, apresenta-se a seguir uma taxonomia das *teorias da justiça organizacional*, de acordo com o modelo proposto por Greenberg⁹.

No ponto 2, são focados os conceitos relativos às *teorias da justiça organizacional* de acordo com o seu enquadramento nas teorias da motivação.

1. A génese da justiça organizacional

A justiça constitui uma área cuja importância desde há muito foi reconhecida pelos cientistas sociais como um requisito essencial ao funcionamento das organizações e à satisfação pessoal dos indivíduos que estas empregam. Temas como a equidade do pagamento ou a justa resolução de conflitos constituem apenas exemplos dum vasto leque de preocupações

⁷ *Interactional justice.*

⁸ *Distributive and procedural justice.*

⁹ Greenberg (1995), p.3 e ss.

quer dos estudiosos neste domínio, quer daqueles que possuem preocupações gestivas nas organizações.

Dado o reconhecimento generalizado da importância da justiça no seio das organizações, torna-se natural o reconhecimento das *teorias da justiça social e interpessoal*¹⁰ como metodologias aplicáveis à compreensão do comportamento nas organizações.

Porém, é interessante notar que as primeiras teorias da justiça social aplicadas ao estudo de organizações, nomeadamente a *teoria da equidade* de Adams (1965), a *teoria da justiça distributiva* de Homans (1961) e a *teoria da privação relativa*¹¹ têm por base o estudo dos princípios da justiça aplicados às interacções sociais em geral e não o estudo particular das organizações. Como resultado, a aplicação destas teorias ao comportamento organizacional apresentou um sucesso frequentemente limitado. Independentemente das referidas condicionantes, estas teorias formam, no seu conjunto, um ponto essencial de referência no desenvolvimento da justiça organizacional.

Das três teorias referidas, a primeira a surgir foi a *teoria da privação relativa*, desenvolvida por Stouffer et al. e cujo objectivo era o de estudar as condições segundo as quais os indivíduos comparam os seus resultados¹² com os de outros. O estudo efectuado explicava a satisfação relativa de soldados negros norte-americanos estacionados no sul do país durante a Segunda Guerra Mundial de acordo com a tendência destes para se compararem com os civis sulistas menos privilegiados, em vez de, como seria de esperar, se compararem com os seus colegas militares do norte,

¹⁰ *Social and interpersonal justice.*

¹¹ *Relative deprivation theory*, Stouffer et al. (1949).

¹² *Outcomes* na terminologia anglo-saxónica.

detentores de maiores privilégios. Assim, os soldados negros sulistas encontrar-se-iam em posição desfavorecida face aos soldados do norte mas, sentiam-se privilegiados dado o seu termo de comparação se situar nos civis do sul, em situação de privação face a si mesmos. Verificou-se igualmente que os soldados com um alto grau de educação, ou seja, aqueles que detinham melhores condições para progredir em termos de carreira militar, apresentavam um grau de satisfação inferior com o seu *status* e actividade ao de soldados com menores níveis de educação. A explicação para este fenómeno observado por Stouffer et al. tinha a ver com o facto dos militares com maiores níveis de educação desenvolverem fortes expectativas de uma carreira brilhante que, ao não serem integralmente satisfeitas, geravam frustrações e um sentimento de privação relativa. Pelo contrário, como os níveis de expectativas dos soldados com menos preparação seriam menores, a ocorrência de frustração era reduzida.

Em 1950, este fenómeno viria a ser reproduzido Thibaut e Kelley por forma a permitir a verificação das condições que afectavam a coesão dos grupos (Thibaut & Kelley, 1959), tendo destes estudos derivado o conceito de *privação relativa*, o qual reconhece que o sentimento de satisfação ou insatisfação de um indivíduo depende de quem este estabelece como termo de comparação. Já na década de 70, Crosby (1976) retomaria os estudos de Stouffer et al., tendo mais recentemente introduzido o estudo da *teoria da privação relativa* em contextos organizacionais (Crosby, 1984), facto que viria a contribuir para a crescente popularidade desta teoria entre sociólogos. Homans elaborou o conceito de *justiça distributiva*, a qual se centra na *justiça percebida*¹³ na distribuição dos recursos, focando o seu estudo na

¹³ *Perceived fairness.*

resposta negativa dos indivíduos a experiências consideradas injustas. Mais tarde, este conceito viria a ser incorporado à *teoria da injustiça*.

Qualquer destas perspectivas de estudo viriam a fornecer importantes contributos para o estudo da justiça nas organizações. Porém, aquele cujo contributo viria a ser determinante quer no desenvolvimento da *justiça organizacional*, quer no aprofundamento das teorias gerais da motivação seria, sem dúvida, Adams (1963, 1965), através da sua *teoria da equidade*.

A *teoria da equidade* de Adams baseia-se em processos comparativos e nas consequentes experiências de justiça ou injustiça emergentes dessas trocas. Embora diversos autores tenham efectuado pesquisas neste domínio (Homans, 1961; Jacques, 1961; Patchen, 1961), Adams adicionou-lhe alguns conceitos da maior importância. Assim, tem em conta não só as comparações sociais feitas pelos indivíduos, mas também a natureza dos ganhos e das perdas nos processos de trocas, as condições pelas quais os indivíduos percebem a igualdade ou desigualdade, os efeitos da desigualdade sentida e ainda os comportamentos e acções desenvolvidos pelos indivíduos para compensar ou reduzir os sentimentos de desigualdade.

As *teorias da equidade* consideram ainda diferentes factores que cada um dos indivíduos aplica para obter maiores retornos, nomeadamente a experiência, o empenho, a educação, a aparência física e as habilidades especiais de cada um. Os resultados englobam os factores decorrentes das contribuições, como sejam o salário ou outras recompensas materiais, elogios ou repreensões, carinho ou desprezo, poder ou falta dele, entre outros. A relação entre contribuições e resultados fornece uma medida pessoal da igualdade ou desigualdade da troca, afectando o comportamento do indivíduo.

A popularidade da *teoria da equidade* ter-se-à devido, segundo alguns autores¹⁴, ao facto da sua quantificação ser perfeitamente explícita e mensurável, facto que levou à condução de inúmeras experiências relacionadas com o local de trabalho e com as desigualdades remuneratórias.

A *justiça organizacional* tem sido alvo de uma distinção entre conceptualizações focalizadas no conteúdo, ou seja, a justiça dos resultados obtidos (*justiça distributiva*¹⁵) e as que, pelo contrário, se baseiam nos processos, isto é, na justiça dos meios utilizados para atingir os *fins* (*justiça dos procedimentos*¹⁶). Embora as teorias da *justiça distributiva* se encontrem mais desenvolvidas, as teorias relativas à justiça dos procedimentos têm detido um papel igualmente importante no desenvolvimento da justiça organizacional, nomeadamente a partir da década de 70, com os estudos de Thibaut e Walker (1975) sobre o processo de resolução de conflitos.

2. Taxonomia das teorias da justiça organizacional

Com o crescente desenvolvimento e importância atribuídos à temática da *justiça organizacional*, novas e variadas abordagens foram sendo acrescidas a esta problemática, contribuindo para alargar o leque de conceptualizações existentes neste domínio.

Com o avolumar da dispersão conceptual tomou-se evidente a necessidade de ordenar as correntes e teorias existentes, procedendo à identificação de procedimentos adequados à sua sistematização.

¹⁴ Acerca do assunto, ver Greenberg (1995), p.7.

¹⁵ *Distributive justice approaches.*

¹⁶ *Procedural justice approaches.*

Numa primeira análise é possível destrinçar duas dimensões conceptuais distintas e independentes: uma *dimensão reactiva-proactiva* e uma *dimensão processo-conteúdo*¹⁷. A primeira dimensão diz respeito, por um lado, à procura de formas de reparação de situações de injustiça, em contraposição com os esforços dispendidos para alcançar a justiça. Assim, as teorias da justiça reactivas assentam a sua abordagem na tentativa, por parte dos indivíduos, de fuga ou evicção dos estados de injustiça percebida, enquanto as teorias proactivas se dedicam à observação dos comportamentos geradores de justiça. Por seu lado, a *dimensão processo-conteúdo* assente na distinção entre abordagens baseadas, por um lado, nos fins conseguidos e, por outro, nos meios utilizados tendo em vista a obtenção dos fins.

Identificadas as dimensões teóricas e tendo por base a sua independência, é possível sistematizar as diferentes teorias da justiça, conforme o demonstrado no quadro 2.2.

¹⁷ *Reactive-proactive dimension e process-content dimension*. In J. Greenberg (1995), pp. 4-5.

Quadro 2.1 Teorias da Justiça Organizacional e exemplos mais representativos

| Dimensão | Dimensão Processo-Conteúdo | |
|--------------------|---|---|
| | Conteúdo | Processo |
| Proactiva-Reactiva | | |
| Reactiva | Conteúdo Reactivo ¹⁸ Teoria da Equidade (Adams, 1965) | Processo Reactivo ¹⁹ Teoria da Justiça dos Procedimentos ²⁰ (Thibaut & Walker, 1975) |
| Proactiva | Conteúdo Proactivo ²¹ Teoria da Justiça do Julgamento ²² (Leventhal, 1976, 1980) | Processo Proactivo ²³ Teoria da escolha preferencial ²⁴ (Leventhal, Karuza & Fry, 1980) |

Fonte: Greenberg (1995). Ob. Cit. p. 5

Qualquer das teorias aqui apresentadas, embora constituindo o grosso das teorias da justiça organizacional, não possui uma génese exclusivamente organizacional. Todavia, a sua aplicação tem sido, na maioria dos casos, fortemente direccionada para o estudo das organizações.

¹⁸ *Reactive content.*

¹⁹ *Reactive process.*

²⁰ *Procedural justice theory.*

²¹ *Proactive content.*

²² *Justice judgement theory.*

²³ *Proactive process.*

²⁴ *Allocation preference theory.*

Teorias de Conteúdo Reactivo

As *teorias de conteúdo reactivo* não são mais que abordagens conceptuais da justiça centradas no modo como o indivíduo responde ao tratamento injusto ou desigual. Este será talvez o mais conhecido dos tipos de teorias da justiça organizacional, uma vez que alguns dos desenvolvimentos mais significativos se deram nesta área. São exemplos a *teoria da justiça distributiva* de Homans (1961) ou a *teoria da equidade* de Adams (1965). Aliás, estas teorias partilham parte importante da sua orientação, em particular ao referirem que os indivíduos respondem a relações de injustiça através de determinadas emoções negativas como forma de contrabalançar a experiência de iniquidade.

Estas correntes classificam as relações equitativas ou distributivamente justas como aquelas nas quais se verifica uma igualdade entre as contribuições e os resultados dum determinado indivíduo. A ocorrência de desigualdades, como acontece quando um trabalhador se considera pago em excesso ou insuficientemente pago relativamente a outro cujos contributos sejam iguais, são consideradas como ocorrências desagradáveis, passíveis de alterar o desempenho e a satisfação face ao posto de trabalho. Em particular, a *teoria da equidade* de Adams (1965), a qual inspirou grande parte das investigações na área da justiça em contextos organizacionais, explicitamente afirma que trabalhadores pagos em excesso relativamente às suas contribuições possuem um sentimento de culpa e que, pelo contrário, trabalhadores insuficientemente pagos face às respectivas contribuições sentirão revolta.

Diversas teorias sociológicas foram desenvolvidas como resposta à conceptualização de Adams, em particular no tocante à natureza das

comparações sociais. Entre estas encontra-se o *valor do estatuto social*²⁵, versão da teoria da equidade, proposta por Anderson, Berger, Zelditch & Cohen (1969). De acordo com esta formulação, o sentimento de iniquidade dum determinado indivíduo e suas respectivas reacções resultam não apenas da comparação directa relativamente a outro indivíduo em particular, denominada de *comparação local*²⁶, mas também da comparação em função de um conjunto genérico de indivíduos, “comparação de referência”²⁷.

Muito próxima dos conceitos tradicionais preconizados pela teoria da equidade encontra-se a *teoria da privação relativa* [1], também de *conteúdo reactivo*, e a qual viria igualmente a ser abordada por Adams na segunda parte do seu trabalho *Inequity in Social Exchange* (1965). Na sua forma mais genérica, esta abordagem defende que determinados padrões de distribuição de benefícios incentivam os indivíduos a efectuarem determinadas comparações sociais, as quais conduzem a diversificadas reacções que vão desde a depressão a padrões de comportamento violento. Embora grande parte das pesquisas efectuadas acerca do tema, nomeadamente por Crosby (1976), se centrem em tentativas violentas de alteração de sistemas políticos, estudos desenvolvidos pelo mesmo autor focam a questão do descontentamento induzido pelas organizações, em particular no tocante às mulheres. Assim, Crosby (1982, 1984) constatou que mulheres trabalhadoras, em especial as que ocupam lugares de prestígio, embora se encontrem em posição de vantagem face às mulheres que não exercem qualquer profissão, são tendencialmente mais descontentes com a sua situação, dado que se comparam com homens trabalhadores,

²⁵ *Status value*.

²⁶ Tradução de *local comparison*. In J. Greenberg (1995), p. 7.

²⁷ Tradução de *referential comparison*. In J. Greenberg (1995), p. 7.

relativamente aos quais são consideravelmente menos favorecidas. Concluindo, dado que examina o modo como os indivíduos reagem à *injustiça percebida* da distribuição de benefícios, a *teoria da privação relativa* poderá ser claramente identificada como uma *teoria de conteúdo reactivo*.

Teorias de Conteúdo Proactivo

Contrastando com as *teorias de conteúdo reactivo*, cuja abordagem se centra no modo como os indivíduos respondem à justiça ou injustiça da distribuição de benefícios, as *teorias de conteúdo proactivo* têm por base o modo como os indivíduos actuam no sentido de criarem uma distribuição justa de benefícios.

Grande parte dos desenvolvimentos teóricos nesta área são devidos a Leventhal (1976, 1980), o qual conduziu, nas décadas de 60 e 70 um conjunto de experiências laboratoriais nas quais o objecto principal se centrava na manipulação das preocupações relativas à justiça e respectivo impacto nas decisões de distribuição de benefícios. A sua metodologia teve por base, precisamente, a inversão das variáveis dependentes e independentes existentes nas formas tradicionais das *teorias de conteúdo reactivo*. Este defendeu que os indivíduos procuram, em determinadas situações, proporcionar equidade na distribuição dos benefícios²⁸, dado que, no longo prazo, será o mais benéfico para as partes. Aliás, vários estudos efectuados²⁹ permitiram concluir que, na maioria dos casos, os responsáveis pela distribuição dos recursos (entendidos como retribuição pelas

²⁸ Esta situação verifica-se sempre que os benefícios obtidos são proporcionais às contribuições efectuadas.

²⁹ Vidé, p.ex., Greenberg & Leventhal (1976).

contribuições efectuadas) procedem de forma equitativa à sua distribuição entre os destinatários. Todavia, por vezes é violada a norma da equidade na distribuição, nomeadamente quando a mesma se efectua igualmente ou de acordo com as necessidades dos destinatários. No seguimento destas observações e, ao considerar que as referidas violações da norma da equidade podem ser, em determinadas circunstâncias apropriadas, consideradas como perfeitamente justas, Leventhal (1976, 1980) formulou o *modelo do julgamento da justiça*³⁰, no qual se defende que os indivíduos tentam, *per se*, criar condições para que as decisões de distribuição sejam justas, em particular pela utilização de determinadas regras de acordo com as situações com que se confrontam.

Outra das teorias de conteúdo proactivo é a *teoria do motivo da justiça*³¹, da autoria de Lerner (1977, 1982), a qual defende que a justiça é uma preocupação inerente ao ser humano, pelo que a busca da justiça com o fim da maximização dos ganhos obtidos, tal como defende Leventhal, não passa, na opinião de Lerner, de uma mera ilusão. Porém, Lerner reconhece, tal como o fizera Leventhal, que as práticas de distribuição de benefícios ultrapassam por vezes a regra da equidade, identificando quatro princípios frequentemente seguidos:

- a) *competição* – distribuição baseada no resultado do desempenho;
- b) *paridade* – igual distribuição;
- c) *equidade* – distribuição baseada nas contribuições relativas,
- d) *justiça marxista* – distribuição baseada nas necessidades.

³⁰ Tradução de *justice judgement model*.

³¹ Tradução de *justice motive theory*.

De acordo com a *teoria do motivo da justiça*, o princípio de justiça a adoptar na decisão de distribuição de benefícios depende da natureza das relações entre as partes envolvidas e dos respectivos papéis enquanto indivíduos ou detentores de posições organizativas. Assim, quanto maior a proximidade entre as partes, maior a sensibilidade no que respeita às necessidades recíprocas.

Teorias de Processo Reactivo

Numa primeira abordagem, é possível que não sejam detectadas quaisquer diferenças apreciáveis entre as teorias relativas à justiça dos processos de tomada de decisão (teorias de processo) e as teorias direccionadas para a justiça resultante das decisões (teorias de conteúdo). Na realidade, porém, as suas géneses são, desde logo, distintas. As teorias de processo são baseadas na lei e nos procedimentos utilizados para a tomada de decisões judiciais.

Um dos exemplos mais significativos deste tipo de abordagem da justiça diz respeito à *teoria da justiça dos procedimentos*³², de Thibaut e Walker (1975), a qual visa analisar as reacções a diferentes procedimentos de resolução de disputas. Esta teoria distingue três intervenientes no processo de resolução de conflitos: duas partes em disputa e uma terceira parte (nomeadamente um juiz). Por outro lado, identifica duas fases de disputa: uma fase de processo, na qual são apresentadas as evidências e uma fase de decisão, na qual são utilizadas as evidências para resolver a disputa. A capacidade de domínio da selecção e desenvolvimento da evidência utilizada no processo denomina-se *controlo do processo*³³ enquanto a

³² Tradução de *theory of procedural justice*.

³³ *Process control*.

capacidade para determinar o resultado da disputa propriamente dita é denominada de *controlo da decisão*³⁴. Os procedimentos utilizados podem variar de acordo com o domínio que as partes possuem sobre cada uma das fases, conforme o representado no quadro 2.2.

Quadro 2.2 Procedimentos utilizados de acordo com o domínio de cada uma das fases do processo

| Tipo de Procedimento | Características |
|----------------------|--|
| Autocrático | Concede a terceiros o domínio sobre resultados e procedimentos |
| Arbitragem | Concede a terceiros o domínio sobre as decisões mas não sobre os processos |
| Mediação | Concede a terceiros o domínio sobre os processos mas não sobre as decisões |
| Negociação | Não concede a terceiros o domínio sobre os processos nem sobre as decisões |
| Debate | As partes em disputa e os terceiros partilham o domínio sobre os processos e as decisões |

Fonte: Greenberg (1995). Ob. Cit. p. 11. Elaboração própria.

Dos tipos de procedimentos referidos no quadro 2.2, Thibaut e Walker dedicaram especial atenção aos dois primeiros, autocrático e arbitragem, uma vez que os mesmos correspondem aos dois grandes sistemas legais, respectivamente continental (ou inquisitorial) e anglo-saxónico.

Dado que a *teoria da justiça dos procedimentos* assenta as suas preocupações no modo como os indivíduos reagem a cada um dos

³⁴ *Decision control.*

procedimentos de tomada de decisão, a mesma pode ser classificada como uma teoria de processo reactivo. De acordo com esta teoria, os litigantes e eventuais observadores desinteressados sentir-se-ão mais satisfeitos com procedimentos que lhes atribuam o controlo do processo (caso do sistema legal anglo-saxónico) do que o inverso (sistema legal continental). Assim, os veredictos resultantes de procedimentos que oferecem o controlo do processo são percebidos como mais justos do que os resultantes de procedimentos que negam esse mesmo controlo.

A *teoria da justiça dos procedimentos* de Thibaut e Walker tem sido aplicada, nestes últimos anos, em vários contextos organizacionais, nomeadamente na resolução de disputas laborais e na avaliação da produtividade do trabalho.

Teorias de Processo Proactivo

Estas serão talvez as teorias cuja divulgação se encontre menos propagada. Dentro desta categoria, o exemplo predominante é fornecido pela *teoria da escolha preferencial*³⁵, de Leventhal, Karuza e Fry (1980), proposta como um modelo geral do comportamento face à escolha. Dado que esta teoria tem sido essencialmente aplicada a decisões relativas a procedimentos em vez de decisões distributivas, esta tem actuado como uma teoria de processo proactivo. Esta orientação procura, assim, determinar quais os procedimentos utilizados pelos indivíduos para alcançar a justiça. A *teoria da escolha preferencial* baseia a sua existência no facto dos procedimentos conducentes à escolha serem preferíveis na medida em que ajudam o decisor a atingir os seus objectivos, em particular a justiça. Segundo esta teoria, os indivíduos criam expectativas de que determinados

³⁵ *Allocation preference theory.*

procedimentos conduzirão a objectivos específicos distintos, sendo que aquele que seja considerado pelo indivíduo como o mais adequado à prossecução da meta pretendida será o preferido.

De acordo com esta teoria, existem oito tipos de procedimentos passíveis de promover o alcance da justiça, em particular procedimentos que:

- a) gerem oportunidades que permitam a selecção do agente decisor;
- b) sigam regras consistentes;
- c) sejam baseados em informações precisas;
- d) identifiquem a estrutura de poder relacionada com a tomada de decisão;
- e) evitem a ocorrência de distorções;
- f) permitam a auscultação de eventuais apelos;
- g) gerem oportunidades de mudança nos procedimentos;
- h) sejam baseados em padrões morais e éticos amplamente aceites.

De acordo com estudos desenvolvidos à luz desta teoria por Sheppard e Lewicki (1987), foi efectuado um questionário em que gestores de topo foram solicitados a identificar, dentro de um conjunto alargado de papéis gestivos, procedimentos injustos. De entre outros princípios, os participantes identificaram a consistência, a supressão de distorções, a correcção do comportamento e o comportamento ético, todos princípios propostos por Leventhal et al. (1980).

Esta sistematização do conhecimento na área da justiça organizacional, baseada fundamentalmente na taxonomia proposta por Greenberg (1995), possibilita a clarificação conceptual das interacções existentes, evitando a duplicação de trabalhos e áreas de investigação, bem como acordando numa metodologia única para a investigação. Deste ponto

quase inicial é possível promover a maturação duma nova disciplina do conhecimento: a justiça organizacional.

3. Diagnóstico da situação actual

Desde há muito que é reconhecida a importância da justiça como garante do funcionamento equilibrado das organizações e da satisfação dos indivíduos que nelas desenvolvem o seu trabalho. As teorias relativas à justiça social e interpessoal têm, pois, sido alvo de aplicação generalizada ao conhecimento e compreensão dos comportamentos dentro das organizações. Porém, é importante notar que as primeiras teorias aplicadas ao estudo das organizações, ou seja, a *teoria da equidade* de Adams (1965), a *teoria da justiça distributiva* de Homans (1961) e a *teoria da privação relativa* de Stouffer et al. (1949) derivam de estudos relativos aos princípios da justiça em contextos sociais genéricos e não em organizações em particular [1]. Daí que a sua aplicação às organizações apenas se tenha revelado como um sucesso parcial no tocante à explicação dos padrões de comportamento organizacional. Mais recentemente, novas pesquisas e desenvolvimentos conceptuais vieram dar ênfase à temática das organizações, levando ao surgimento de literatura especificamente vocacionada para a explicação da justiça no local de trabalho, facto que culmina com aquilo a que Greenberg (1987) denominou de *justiça organizacional*.

Em termos genéricos, a distinção conceptual da *justiça organizacional* tem sido desenrolada entre a justiça assente nos conteúdos, ou seja, nos fins alcançados (*justiça distributiva*) e a justiça baseada nos procedimentos, isto é, na justiça dos meios utilizados para alcançar os fins pretendidos (*justiça dos procedimentos*). Esta última abordagem, embora mais recente e, como tal, menos desenvolvida, assume cada vez maior importância no contexto da *justiça organizacional*.

Do ponto de vista histórico, a *teoria da equidade* de Adams tem merecido um destaque assinalável, tendo contribuído, conjuntamente com a abordagem de carácter *proactivo* de Leventhal, para o florescimento duma tradição baseada na *justiça distributiva*, uma vez que ambos direccionam o seu estudo da justiça numa perspectiva da distribuição de resultados. Destas abordagens derivaram inúmeros estudos dos processos organizacionais, atingindo o auge nas décadas de 60 e 70. Com o início dos anos 80 surgem os primeiros sinais do declínio anunciado daquelas que, até então seriam as conceptualizações dominantes. Uma das críticas mais veementemente apontada diria respeito à falta de especificação por parte da *teoria da equidade* relativamente ao tipo de reacções que seriam de esperar face à experimentação de situações de iniquidade. Com estas críticas, surgem novas questões às quais as teorias existentes não dariam respostas, nomeadamente com respeito aos processos promotores da justiça.

Com a crescente preocupação com os processos, verifica-se uma reorientação para a *justiça dos procedimentos*, a qual tem como pioneiros Thibaut e Walker (1975) os quais, através de estudos desenvolvidos no início da década de 70 com vista à análise dos processos de resolução de disputas, são conduzidos ao desenvolvimento da *teoria da justiça dos procedimentos*. Estes estudos tinham por base a comparação das reacções dos indivíduos a procedimentos de resolução de disputas, nos quais se faziam variar, por um lado, a posição de controlo das partes em disputa sobre os procedimentos utilizados para o estabelecimento de um acordo (*controlo dos processos*) e, por outro, a posição de controlo das partes sobre a determinação dos resultados emergentes da disputa (*controlo da decisão*). Destaque particular mereceu a comparação entre procedimentos em que as partes não possuem qualquer grau de controlo sobre a recolha e a apresentação de evidências,

geradores de baixo controlo quer dos processos, quer da decisão (à semelhança do verificado no sistema legal continental), e procedimentos com elevados graus de contribuição das partes, os quais motivam um elevado controlo sobre os processos, pese embora o reduzido controlo verificado sobre a decisão (como é o caso do sistema legal anglo-saxónico). As pesquisas daqui resultantes permitiram concluir que os veredictos resultantes de disputas nas quais as partes possuíam o controlo dos processos seriam percebidos como tão justos como os resultantes de disputas em que o referido controlo era negado, com a vantagem de serem mais facilmente e melhor aceites pelas partes³⁶.

Com base nestes estudos, efectuados num contexto restrito e direccionados para a avaliação da reacção dos indivíduos aos procedimentos resultantes dos dois sistemas político-legais mais significativos, surgiu a necessidade de alargar, do ponto de vista prático, o leque de aplicações da estrutura conceptual daqui emergente. Foi neste sentido que foram efectuados estudos relativos às reacções de elementos civis face às estruturas policiais, ou da reacção dos estudantes face aos professores, ou ainda dos eleitores face aos eleitos.

Embora o ênfase colocado por Thibaut e Walker (1975) se baseasse na importância do controlo dos processos, um dos avanços mais significativos no tocante à *justiça dos procedimentos*, fruto das investigações de Leventhal (1980; Leventhal et al., 1980), versou aspectos substancialmente diversos daquele. Em particular, Leventhal verificou que alguns elementos relativos aos procedimentos, nomeadamente no que respeita à selecção de decisores ou ao estabelecimento de regras para a avaliação de recompensas ou ainda de métodos de recolha de informação,

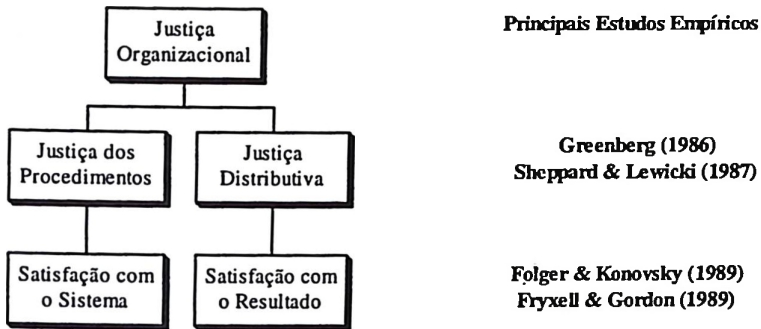
³⁶ Acerca do tema, vidé Walker, Lind & Thibaut (1979).

são utilizados como meios de avaliação da justiça relativa ao binómio resultado-procedimentos distributivos. De acordo com este autor, a justiça dos procedimentos é alcançada através da utilização de determinados parâmetros. Assim, na elaboração dos procedimentos há que ter em conta, em particular, a diminuição de possíveis distorções, a criação de condições para uma distribuição consistente, a utilização de informação precisa, a possibilidade de efectuar correcções, o respeito pelas preocupações de todos os indivíduos envolvidos e, por fim, critérios assentes em princípios morais e éticos amplamente aceites.

Ao longo dos últimos anos têm sido consolidadas as diferentes abordagens da justiça organizacional, quer no tocante à *justiça distributiva*, quer quanto à *justiça dos procedimentos*. Pese embora a maior importância atribuída presentemente a esta última, com novos desenvolvimentos conceptuais, a *justiça distributiva* tem igualmente merecido novos estudos e aprofundamentos. Uma das áreas cuja preocupação é crescente centra-se, precisamente, no aprofundamento das distinções entre *justiça distributiva* e *justiça dos procedimentos*.

Novos contributos para a distinção entre Justiça Distributiva e Justiça dos Procedimentos

Estudos recentes têm demonstrado um recrudescimento das preocupações com a distinção entre *justiça distributiva* e *justiça dos procedimentos*. Uma das principais tarefas dos investigadores tem consistido na tentativa de estabelecimento de distinções entre estas duas perspectivas da justiça para lá da simples teorização heurística, encontrando bases de sustentação reais, em particular na fenomenologia do trabalho. Na figura 3.1 encontram-se representados os principais estudos empíricos relativos ao aprofundamento das distinções entre estas duas formas de justiça.



Fonte: Greenberg (1995). Ob. Cit. p. 31. Adaptado.

Figura 3.1 Principais percursos do estudo empírico das distinções entre Justiça Distributiva e Justiça dos Procedimentos

O julgamento que um determinado indivíduo efectua poderá ser baseado no resultado por si obtido no seguimento de um determinado processo de avaliação, quer se trate duma determinada remuneração ou duma mera pontuação. Porém, o julgamento desse mesmo indivíduo poderá, por outro lado, ter por base o processo subjacente à referida avaliação. Com base nestes pressupostos, Greenberg (1986) demonstra empiricamente, através de um estudo iterativo, que os indivíduos identificam e distinguem ambas as formas de justiça, concluindo pela independência conceptual entre a *justiza distributiva* e a *justiza dos procedimentos* [6]. Com objectivos semelhantes, Sheppard e Lewicki (1987) efectuaram um questionário a um grupo de gestores em que eram pedidas descrições acerca de acontecimentos em que estes considerassem ter sido alvo de tratamento justo ou injusto por parte dos respectivos superiores, bem como os princípios segundo os quais esses actos eram tidos como justos ou injustos. Foram identificados princípios quer distributivos, quer de procedimentos, tendo sobressaído uma grande preocupação com a distribuição equitativa das tarefas e recompensas

pelo desempenho das mesmas, bem como pela necessidade de procedimentos que estimulem o desempenho e permitam a correcção de erros.

Estabelecida a distinção empírica entre estas duas formas de justiça, encontrava-se aberto o caminho para a determinação da relação e influência entre estas e algumas das variáveis organizacionais.

Segundo Lind e Tyler (1988), a *justiça dos procedimentos* possui um efeito particularmente forte nas atitudes perante as instituições ou autoridades, em oposição às atitudes acerca de um resultado específico³⁷. Greenberg, por seu lado, afirma ser lógico que a *satisfação com o sistema*³⁸ esteja relacionada com a *justiça dos procedimentos*, enquanto a *satisfação com o resultado*³⁹ se relacione com a *justiça distributiva*, pelo facto de ser o sistema que aplica procedimentos, enquanto os resultados formam a base das distribuições⁴⁰.

Esta noção foi, em particular, defendida por Folger e Konovsky (1989), cujos estudos permitiram constatar que a percepção dos procedimentos utilizados para a determinação dos aumentos de salário apenas contribuíam para factores tais como o empenhamento e a confiança na supervisão, enquanto a percepção da *justiça distributiva* apenas seria associada com a satisfação individual face aos recebimentos.

Resultados semelhantes foram obtidos por Fryxell e Gordon (1989) no seguimento de um estudo acerca da reacção dos trabalhadores a sistemas organizacionais promotores de injustiças⁴¹. No seguimento da sua pesquisa, os referidos autores concluíram que as medidas de *justiça dos procedimentos*

³⁷ In Lind & Tyler (1988), p. 179.

³⁸ Tradução de *system satisfaction*.

³⁹ Tradução de *outcome satisfaction*.

⁴⁰ In J. Greenberg (1995), p. 32.

⁴¹ Tradução de *grievance systems*.

permitem uma melhor previsão da satisfação dos indivíduos face a sistemas organizacionais promotores de injustiças ou geradores de descontentamento.

Os modelos do “auto-interesse”⁴² e do “valor do grupo”⁴³ e a “teoria da cognição referencial”⁴⁴

Os últimos anos têm sido pautados pelo desenvolvimento de dois campos teóricos particularmente promissores, os quais permitem um reequacionamento das perspectivas conceptuais existentes no domínio da justiça organizacional. Surgem, neste sentido, os modelos do *auto-interesse* e do *valor do grupo* (Tyler, 1989; Lind & Tyler, 1988) os quais têm por objectivo comparar os efeitos decorrentes da *justiça dos procedimentos*. Por outro lado, a *teoria da cognição referencial* (Folger, 1986) pretende integrar elementos quer da *justiça distributiva*, quer da *justiça dos procedimentos*.

Grande parte dos estudos desenvolvidos em torno da *justiça dos procedimentos* tem tido como objectivo a demonstração da vasta aplicabilidade dos seus efeitos esquecendo, contudo, quais as explicações para esses mesmos efeitos. Os modelos de Lind e Tyler têm por missão, precisamente, a abordagem dessa referida vertente.

Segundo o *modelo do auto-interesse*, também denominado de “perspectiva instrumental”, o facto dos indivíduos procurarem o controlo sob os processos deve-se às preocupações relativamente aos seus resultados. Assim, o desejo que um dado indivíduo possui de influenciar um determinado procedimento baseia-se, pelo menos em parte, na expectativa de mais facilmente fazer recair sobre si maiores resultados.

⁴² Tradução de *Self-interest*.

⁴³ Tradução de *Group-value*.

⁴⁴ *Referent cognition theory*(RCT).

De acordo com o defendido por Tyler, o controlo dos processos poderá, à partida, fazer realçar a *justiça dos procedimentos*, uma vez que permite alcançar a satisfação de determinadas perspectivas individuais, mesmo que o objectivo de influenciar o decisor não seja integralmente cumprido. Deste modo, o controlo dos processos poderá fazer realçar a *justiça dos procedimentos* não apenas pela convicção gerada acerca da sua influência na tomada de decisão mas, em particular, pelo facto de conter, em si mesmo, elementos com valor expressivo importante, isto é, o simples facto de se exprimir uma preferência, mesmo que não aceite ou incorporada na decisão, gera uma percepção positiva. Esta constitui, aliás, a ideia-chave que serve de base ao *modelo do valor do grupo*, segundo o qual os indivíduos valorizam positivamente as relações com os grupos, quer se trate de pequenos grupos de trabalho ou de organizações de grande dimensão, levando-os a privilegiar procedimentos que promovam a solidariedade inter-grupal. A perspectiva defendida no que concerne à percepção dos indivíduos face à *justiça dos procedimentos* tem em conta, não tanto o resultado obtido *per se*, mas sobretudo a possibilidade da manifestação de determinados pontos de vista.

Estes dois modelos contrariam, deste modo, uma certa unificação da estrutura conceptual da *justiça dos procedimentos*, suscitando novas perspectivas em torno do tema. Dada a novidade desta temática, o passo seguinte consistirá na tentativa da sua validação, nomeadamente no que concerne à análise dos processos subjacentes aos efeitos da *justiça dos procedimentos*.

Outra dos temas promissores, relativamente ao desenvolvimento da justiça organizacional, diz respeito à *teoria da cognição referencial* (Folger, 1986). Esta abordagem promete integrar os conceitos da *justiça distributiva*

e da *justiça dos procedimentos*, expandindo as tentativas delineadas pela *teoria da equidade* no sentido de encontrar explicações para as reacções aos resultados provenientes do trabalho em circunstâncias de iniquidade. A *teoria da cognição referencial* distingue entre dois tipos de reacções:

- a) reacções de ressentimento, resultantes das convicções relativas aos procedimentos que poderiam ser utilizados para atingir os resultados desejados;
- b) reacções de (in)satisfação, as quais provêm dos resultados relativos propriamente ditos.

Em particular, em situações que envolvam a distribuição de resultados por um dado decisor, o ressentimento é maximizado quando os indivíduos envolvidos estejam convictos que os resultados por si obtidos seriam melhores caso o decisor tivesse implementado outros procedimentos.

O valor potencial da abordagem fornecida pela *teoria da cognição referencial* reside, segundo Cropanzano e Folger (1989), na sua grande precisão no tocante à previsão de reacções a situações de iniquidade e na incorporação de variáveis relativas a procedimentos em modelos de análise de tratamentos injustos, oferecendo uma verdadeira integração da *justiça distributiva* e da *justiça dos procedimentos*. Por outro lado, ao tomar em linha de conta as práticas de *justiça dos procedimentos* do decisor, a *teoria da cognição referencial* permite determinar o modo como as preocupações relativas aos procedimentos e aos resultados podem interagir conduzindo, em última análise, à mais fácil previsão das reacções de um dado indivíduo. Dado que a aplicação da *teoria da cognição referencial* a contextos organizacionais é ainda recente, facto ao qual acresce o reduzido número de estudos empíricos neste domínio, serão necessários mais alguns anos até que deste modelo seja possível retirar todas as suas potencialidades. Assim, “o

seu valor como ferramenta para a compreensão da justiça nas organizações deverá ser, no presente, entendido de acordo com um optimismo cauteloso”⁴⁵.

Os desenvolvimentos recentes no domínio da justiça organizacional permitiram a extrapolação conceptual, quer da *justiça distributiva*, quer ainda da *justiça dos procedimentos*, muito além das suas matrizes iniciais. Sobretudo, muito foi alcançado no domínio da distinção, empírica e conceptual, destas duas formas de justiça. Todos estes esforços permitiram provar o contributo essencial de duas correntes que, lentamente, tendem a tornar-se ferramentas complementares para a compreensão do fenómeno organizacional.

Bibliografia

- ADAMS, J. Stacey (1963). "Toward an understanding of inequity". In Journal of Abnormal and Social psychology, pp. 422-36, 1963.
- ADAMS, J. Stacey (1965). *Inequity in social change*. In Leonard Berkowitz (Coord.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-99). Academic Press. Nova Iorque, 1965.
- ANDERSON, B., BERGER, J., ZELDITCH, M. & COHEN, B. P. (1969). *Reactions to inequity*. Acta Sociologica, 12, 1-12, 1969.
- ARISTOTELES. *Ética a Nicomano*. Centro de Estudios Constitucionales. Madrid, 1994 (6ª edição).
- BERGER, J., ZELDITCH, M., ANDERSON, B. & COHEN, B. P. (1972). *Structural aspects of distributive justice: A status-value formulation*. In J. Berger, M. Zelditch & B. Anderson (Coord.) *Sociological theories in progress* (pp.21-45). Houghton Mifflin. Boston, 1972.

⁴⁵ In J. Greenberg (1995), p. 37.

- CORADI, Carlos Daniel (1985). *O Comportamento humano em administração de empresas*. Livraria Pioneira Editora. São Paulo, 1985.
- CROPANZANO, R. & FOLGER, R. (1989). *Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.
- CROSBY, F. (1976). *A model of egoistic relative deprivation*. *Psychological Review*, 83, 85-113. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- CROSBY, F. (1982). *Relative deprivation and working women*. Oxford University Press. Nova Iorque, 1982. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- CROSBY, F. (1984). *Relative deprivation in organizational settings*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Coord.). *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 51-93). JAI, Greenwich, 1984. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- FOLGER, R. (1986). *Rethinking equity theory: A referent cognitions model*. In H. W. Bierhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Coord.). *Justice in social relations*, pp. 145-162. Plenum, Nova Iorque, 1986.
- FOLGER, R. & GREENBERG, J. (1985). *Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems*. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Coord.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 3, pp. 141-183). JAI. Greenwich, 1985.
- FOLGER, R. & KONOVSKY, M. (1989). *Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions*. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- FRYXELL, G. E. & GORDON, M. E. (1989). *Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management*. *Academy of Management Journal*, 32, 851-866. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).

GOODMAN, P. S. & FRIEDMAN, A. (1971). *An examination of Adams' theory of inequity*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 271-288. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).

GREENBERG, J. (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluations". In *The quest for justice in the job: Essays and experiments*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, 1995.

GREENBERG, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". In *The quest for justice in the job: Essays and experiments*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, 1995.

GREENBERG, J. (1995). *The quest for justice in the job: Essays and experiments*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, 1995.

GREENBERG, J. & FOLGER, R. (1983). *Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations*. In P. B. Paulus (Coord.), *Basic group processes* (pp. 235-256). Springer-Verlag. Nova Iorque, 1983. Citado em GREENBERG, J. (1995).

GREENBERG, J. & LEVENTHAL, G. S. (1976). *Equity and the use of overreward to motive performance*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 179-190. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).

HOMANS, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World. Nova Iorque, 1961. Citado em CORADI, Carlos Daniel (1985).

JAQUES, E. (1961). *Equitable Payment*. Wiley. Nova Iorque, 1961. Citado em CORADI, Carlos Daniel (1985).

LERNER, M. J. (1977). *The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms*. *Journal of Personality*, 45, 1-52. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).

LERNER, M. J. (1982). *The justice motive in human relations and the economic model of man: A radical analysis of facts and fictions*. In V.

- Derlega & J. Grezlak (Coord.), *Cooperation and helping behavior: Theories and research* (pp. 121-45), Academic Press, Nova Iorque, 1982.
- LEVENTHAL, G. S. (1976). *Fairness in social relationships*. In Thibaut, Spence & Carson (Coord.). *Advances in experimental social psychology* (Vol.9, pp. 91-131). Academic Press. Nova Iorque, 1976.
- LEVENTHAL, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?*. In Gergen, Greenberg & Willis (Coord.). *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum. Nova Iorque, 1980.
- LEVENTHAL, G. S., KARUZA, J. & FRY, W. R. (1980). *Beyond fairness: A theory of allocation preferences*. In G. Mikula (Coord.). *Justice and social interaction* (pp. 167-218). Springer-Verlag. Nova Iorque, 1980. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- LIND, E. A. & TYLER, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum. Nova Iorque, 1988.
- PATCHEN, M. (1961). *The choice of wage comparisons*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, 1961. Citado em CORADI, Carlos Daniel (1985).
- PRITCHARD, R. A. (1969). *Equity theory: A review and critique*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 75-94. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- RAWLS, Jonh (1971). *Uma teoria de justiça*. Editorial Presença. Lisboa, 1993.
- RAWLS, Jonh (1985). *Justice as Fairness: Political Not Metaphysical*. In Milton Fisk (Coord.). *Justice: Key concepts in critical theory*, 48-67. Humanities Press. Atlantic Highlands, 1993.
- REICHERS, A. E. & SCHNEIDER, B. (1990). *Climate and culture: Life cycles of constructs*. In B. Schneider (Coord.). *Organizational climate and culture* (pp.5-39). Jossey-Bass. São Francisco, 1990.

- SHEPPARD, B. H. & LEWICHI, R. J. (1987). *Toward general principals of managerial justice*. Social Justice Research, 1, 161-176.
- STOUFFER, S. A., SUCHMAN, E. A., DeVINNEY, L.C., STAR, S. A. & WILLIAMS, R.M., Jr. (1949). *The American soldier: Vol.1. Adjustment during army life*. Princeton University Press. Princeton, 1949. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- THIBAUT, J. W. & KELLEY, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley. Nova Iorque, 1959. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- THIBAUT, J. W. & WALKER, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum. Hillsdale, 1975. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- TYLER, T. R. (1989). *The psychology of procedural justice: A test of the group-value model*. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 830-838.
- WALKER, L., LIND, E. A. & THIBAUT, J. W. (1979). *The relation between procedural justice and distributive justice*. Virginia Law Review, 65, 1401-1420.
- WALSTER, E., WALSTER, G. W. & BERSCHIED, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Allyn & Bacon. Boston, 1978. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).
- WEICK, K. E. (1966). *The concept of equity in the perception of pay*. Administrative Science Quarterly, 11, 414-439. Citado em GREENBERG, Jerald (1995).