Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL | www.gual.ufsc.br ISSN 1983-4535

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

TRATAMENTO, RESPEITO, DIREITOS E SENSIBILIDADE: O FENÔMENO "JUSTIÇA ORGANIZACIONAL" NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO SOB A PERSPECTIVA DE DOCENTES-GESTORES

TREATMENT, RESPECT, RIGHTS AND SENSITIVITY: THE PHENOMENON "ORGANIZATIONAL JUSTICE" IN THE UNIVERSITY CONTEXT FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS-MANAGERS

Lilia Aparecida Kanan, Doutora
Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC
lilia_kanan@hotmail.com

José Carlos Zanelli, Doutor
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
jczanelli@terra.com.br

Recebido em 15/outubro/2011
Aprovado em 02/fevereiro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

RESUMO

Caracterizar a justiça organizacional sob a perspectiva de docentes-gestores de universidades de Santa Catarina/Brasil constitui o objetivo deste artigo. A pesquisa, de caráter qualitativo com enfoque exploratório e descritivo, contou com a participação de docentes-gestores de universidades de Santa Catarina. Nos resultados, o que prevalece nas manifestações dos participantes é a percepção de injustiça organizacional, pois necessidade, igualdade ou equidade não constituem ou pouco constituem critérios para a determinação da distribuição de recursos ou recompensas, de benefícios, de gratificações e de oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional, uma vez que subjetividade, conveniências, favorecimentos, privilégios e interesses pessoais prevalecem no processo distributivo de muitas universidades. Os meios utilizados pela chefia para atingir os resultados são percebidos como justos pela maioria dos docentes-gestores; todavia, as etapas anteriores à distribuição dos recursos e das recompensas e a maneira como se processa a decisão não gozam da mesma avaliação. Sobre justiça interacional-social,os participantes evidenciam o respeito no tratamento dispensado pelas chefias; entretanto, poucos percebem sensibilidade por parte delas aos seus problemas pessoais. Há prevalência de percepções de injustiça interacional-informacional, uma vez que o sistema de *feedback*, a transmissão, explicação e justificativas para as decisões tomadas pelas chefias ou não ocorrem ou são comprometidos.

Palavras-chave: Justiça organizacional.Vínculos no trabalho. Gestão universitária.

ABSTRACT

Characterize the organizational justice from the perspective of teachers-managers with work in the university context, of SantaCatarina/Brazil was purpose of this article. The research, focusing on qualitative exploratory and descriptive, with the participation of teachers-managers from universities of Santa Catarina. In the results, which prevails in the manifestations of the participants is the perception of organizational injustice, as necessary, are note quality or fair nessor some are criteria for determining the distribution of resourcesand rewards, benefits, rewardsand opportunities of development and professional training, since subjectivity, convenience, favors, privileges and personal interests prevail in the distributive processin many universities. The means used by managementto achieve the results are perceived as fair by most teachers, managers, however, the steps prior to the distribution of resources and rewardsand how it processes the decision does not enjoy the same evaluation. Social-interactional justice on the participants show respect in the treatment by management, yet few realize some of the same sensitivity to their personal problems. There is a prevalence of perceptions of injustice-informational interaction, since the feedback system, transmission, explanation and justification for decisions taken by management or not occur or are compromised.

Keywords: Organizational justice. Bonding process at work. University management.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

1 INTRODUÇÃO

O conceito de justiça nas organizações, assim como suas dimensões e consequências, constitui objeto de interesse crescente de pesquisadores e articulistas. Ainda que esse conceito remonte à Antiguidade (Platão e Aristóteles), o seu sentido foi ampliado na Idade Moderna com os escritos de Rousseau sobre justiça social. Entretanto, foi somente na década de 1960 que o estudo do construto passou a ser discutido no contexto das organizações de trabalho (ADAMS, 1964,1965; ADAMS; JACOBSEN, 1964). Filenga, Siqueira e Rebechi (2004) destacam que os estudos de Homans, de 1961, e de Adams, de 1964, contribuíram para o entendimento de que há uma tendência de o indivíduo abandonar uma situação na qual não perceba racionalmente justiça quanto ao recebimento de retribuições face às contribuições que apresenta.

Os primeiros estudos produzidos sobre justiça organizacional tinham como base a teoria da equidade (ADAMS, 1964), que traduz o entendimento de que a justiça percebida está associada aos resultados, ou seja, o colaborador faz a avaliação entre a proporcionalidade do investimento realizado e os resultados ou as recompensas oferecidas pela organização. Com a ampliação da produção de conhecimentos sobre o construto, apenas associar o conteúdo das distribuições aos resultados alcançados passou a não ser suficiente, uma vez que a teoria da equidade e outros modelos de justiça distributiva não conseguiam predizer ou explicar razoavelmente as reações das pessoas à injustiça percebida. Rawls (1997), ampliando a concepção de justiça nas organizações, desenvolveu uma teoria na qual surgem dois novos componentes desse construto: a justiça de distribuição e a justiça de procedimentos.

Anteriormente, para Lind, Kanfer e Earley (1990), os estudos sobre a abordagem da justiça processual associavam a percepção de justiça ao processo por meio do qual são disponibilizados os resultados e as recompensas na organização. Os autores revelam que essa vertente da justiça organizacional enuncia que a distribuição de recompensas nem sempre é tão relevante para o colaborador quanto os processos ou procedimentos por meio dos quais elas são disponibilizadas. Outros estudos originaram a abordagem da justiça interacional, que analisa o aspecto interpessoal das práticas organizacionais (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001). Colquitt et al. (2001) entendem que a justiça interacional integra as percepções de justiça interpessoal e informacional.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

No Brasil, a partir dos anos de 1980, pesquisas[1] passaram a ser produzidas no sentido de ampliar a compreensão do tema, associando-o a variáveis que incidem sobre as atitudes e o comportamento dos indivíduos nas organizações. Muitos foram os pesquisadores da justiça organizacional que contribuíram para o conhecimento das reações à injustiça no contexto do trabalho no Brasil, e suas conclusões demonstram o poder heurístico do construto para a compreensão de atitudes e comportamentos organizacionais.

A justiça organizacional diz respeito ao tratamento justo dado às pessoas nas organizações. Ela apresenta quatro dimensões: (a) distributiva, que se refere ao caráter imparcial com que os resultados são distribuídos ou com que as compensações são justas em comparação aos esforços produzidos; (b) de procedimentos (ou processual), que diz respeito à imparcialidade em relação aos meios utilizados para a consecução dos resultados, à justiça quanto às etapas anteriores à distribuição das recompensas, ou à maneira como se processa a decisão (e não à decisão propriamente dita); (c) interacional/social, que está relacionada ao tratamento digno e respeitador das pessoas, ao respeito pelos direitos dos indivíduos e à sensibilidade a suas necessidades pessoais; e (d) interacional/informacional, que diz respeito ao fornecimento de explicações sobre as decisões tomadas e as bases dessas decisões e *feedback* às ações dos indivíduos (KONOVSKY, 2000; MUCHINSKY, 2004; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004; FILENGA; SIQUEIRA; REBECHI, 2004). Este foi o modelo que orientou o estudo ora apresentado.

De maneira resumida, a percepção de justiça distributiva refere-se às decisões propriamente ditas; a percepção de justiça procedimental diz respeito ao processo que culminou na tomada da decisão, ou à maneira como se processa a decisão; a percepção de justiça interacional/social refere-se ao tratamento que a chefia dispensa ao colaborador quando comunica a decisão; e a percepção de justiça interacional/informacional refere-se à maneira como a chefia explica e justifica as decisões tomadas pelos colaboradores (FILENGA; SIQUEIRA; REBECHI, 2004).

Alguns autores[2]se referem às consequências da percepção dos colaboradores quanto à existência de justiça nas organizações onde trabalham: motivação, desempenho e produtividade no trabalho; comprometimento organizacional; cidadania organizacional,

[1]Assmar (1985, 1989); Dela Coleta e Siqueira (1986); Paz (1992); Gomide Jr. (1999, 2001); Assmar, Ferreira e Souto (2005); Mendonça e Mendes (2005), por exemplo.
[2]Skarlicki e Folger (1997); Konovsky (2000); Rego (2000b); Cohen-Charash e Spector (2001); Tepper (2001); Assmar, Ferreira e Souto (2005).

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

comportamentos altruístas e de consideração; menor rotatividade, intenção de rotatividade e absenteísmo; confiança no supervisor ou gerente; melhor saúde, tendência ao acatamento das decisões da chefia, ocorrência de comportamentos sociais favoráveis e evitação dos antissociais. A ausência de percepção de justiça origina desapontamentos, ressentimentos e sensações de ameaça à autoeficácia, rotatividade, absenteísmo, insatisfação, menores índices de comportamento "extrapapel"[3] e pior desempenho individual e/ou organizacional, bem como comportamentos antiprodutivos de procrastinar e de sonegar informações ou de retaliação, como roubos, agressão e violência no trabalho por parte dos colaboradores.

Tais consequências para as organizações conferem importância à percepção de justiça na vida social ou profissional das pessoas, principalmente nas relações estabelecidas nesses contextos, uma vez que estudos[4] relacionam esse construto ao comprometimento organizacional. Rego (2003a), por exemplo, realizou estudo junto a 309 professores de quatro universidades e quatro centros politécnicos portugueses. Seu objetivo foi testar o poder explicativo de cinco dimensões de justiça (informacional, interpessoal, procedimental, distributiva das tarefas e distributiva das recompensas). O pesquisador conclui que, de uma forma geral, os docentes mais comprometidos afetivamente com suas organizações são os que denotam percepções de justiça interpessoal e procedimental mais positivas; no entanto, esse poder explicativo não se mantém em relação à justiça distributiva de tarefas ou recompensas.

Outro exemplo da relação entre percepção de justiça e comprometimento está presente no estudo de Rego e Souto (2002). Os pesquisadores realizaram investigação com o objetivo de relacionar comprometimento organizacional e percepção de justiça em duas culturas, a portuguesa e a brasileira. A amostra foi constituída por 229 membros de organizações brasileiras e 236 de organizações portuguesas. Nos resultados há evidências de que as percepções de justiça explicam o comprometimento organizacional, pois, quando as pessoas percebem tratamento justo, revelam traços de comprometimento afetivo e normativo em maior grau que o instrumental. Esse estudo demonstrou que a observância às percepções de justiça no contexto do trabalho é uma importante contribuição ao fomento do desempenho organizacional.

[3] São comportamentos esperados, mas não necessariamente descritos em documentos oficiais da organização, como, por exemplo, esforço extra despendido, divulgação, melhoria e defesa da organização, troca e obtenção de informações de trabalho e soluções de problemas organizacionais, entre outros (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001).

[4] Rego e Souto (2002); Rego(2003a); Filenga (2003).

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

A relação de intercâmbio, implícita ou explícita, que se processa entre o docente-gestor de curso e os *stakeholders* traz em seu escopo a exigência de contribuições mútuas. Essa relação de intercâmbio e a percepção das contribuições tanto de docentes quanto da universidade foram objeto de investigação de Filenga, Siqueira e Rebechi (2004). Os pesquisadores se propuseram a identificar a capacidade explicativa de quatro vertentes de percepção de justiça sobre três estilos de comprometimento organizacional junto a 29 professores de uma faculdade paulista de Administração. Concluíram que, para um colaborador exceder as expectativas da organização e as contribuições almejadas, deve haver justiça nos procedimentos adotados na relação entre ambos, como também contínuos investimentos para que a justiça organizacional seja uma realidade percebida por todos. Concluíram ainda que, para que níveis elevados de prazer em trabalhar numa universidade possam ser alcançados, o que pode ser associado ao comprometimento, é importante que o colaborador perceba um tratamento digno por parte dos gestores e justiça nos procedimentos organizacionais. Ao finalizar o estudo, Filenga, Siqueira e Rebechi (2004) recomendam que os líderes universitários não se limitem à modernização a partir das inovações tecnológicas, mas que considerem uma nova concepção na maneira de administrar os sistemas de trabalho, que observe os processos de vinculação.

Para dar sustentação a uma pesquisa é necessário haver, além de um referencial teórico, a definição das etapas e dos processos que a nortearão. O método, portanto, constitui um dos aspectos imprescindíveis à produção do conhecimento. A seguir, apresenta-se o método que orientou este estudo.

2 CARACTERÍSTICAS, PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa empreendida para ampliar o conhecimento acerca da justiça organizacional nas universidades teve essencialmente um caráter qualitativo, com enfoque exploratório e descritivo. É importante destacar que constituiu objetivo central do estudo "caracterizar"a justiça organizacional de acordo com a percepção dos participantes do estudo.

A seleção dos participantes obedeceu a três critérios: (a) estes deveriam integrar o conjunto de colaboradores de todas as universidades de Santa Catarina que ofereciam o curso de graduação em Psicologia quando da coleta de dados; (b) deveriam estar lotados no *campus* sede dessas universidades (esse critério foi adotado pois tanto a técnica de entrevista quanto o procedimento (recorrência) utilizados demandam vários encontros com os participantes, o que

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

representava um tempo considerado longo para a coleta de dados); (c) deveriam ter, no mínimo, seis meses de atividades no exercício da função de coordenação de curso, uma vez que o período de permanência no cargo de docente-gestor é, em geral, de dois anos. Supunha-se que com seis meses no exercício do cargo as características do fenômeno investigado já estariam presentes.

O final do processo de seleção se configurou pela participação de dez psicólogos docentes-gestores de curso de Psicologia de nove universidades privadas e uma pública, quantidade considerada suficiente para a obtenção dos dados, pois estava previsto no método o critério de saturação nas entrevistas, ou seja, as entrevistas foram realizadas até o ponto em que não se obtiam dados novos.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, associadas ao procedimento da recorrência, que é pouco utilizado nas pesquisas de natureza qualitativa. Sobre ele, Zanelli (1992) salienta que interpretar e promover o encadeamento dos conteúdos dos relatos transcritos é o ponto de partida do procedimento. O autor explica que "o recorte e composição das matrizes de encadeamento de conteúdos são realizados por meio de inferências do pesquisador e checadas pelo participante" (p. 67). Destaca, ainda, que esse procedimento possibilita a checagem do próprio agente de verbalização daquilo que é inferido pelo pesquisador, e que isso representa maior segurança quanto à composição dos fatores que o participante pretende associar ao problema.

Em outras palavras: o participante relata livremente ao pesquisador aspectos associados ao problema. Esses relatos são sintetizados pelo pesquisador e incluídos em matrizes de análise. Em novo encontro entre pesquisador e participante, este último checa as matrizes que contém a síntese e a interpretação dada pelo pesquisador aos relatos do participante, corroborando-as ou refutando-as. Cada modificação sugerida pelo participante nas matrizes exige agendamento de novo encontro para que este possa checá-las. O processo se dá por encerrado quando o pesquisador e o entrevistado dão, via consenso, por concluída as matrizes, por se verem diminuídas as possibilidades de contribuição em função dos dados coletados.

Assim, por meio dos instrumentos de coleta de dados criados em função da técnica de entrevista e do procedimento utilizados,buscou-se, conforme Zanelli (1992, p. 63), "estabelecer uma interação norteada pela busca de respostas ao problema, em situações que se renovam através de etapas de checagem de inferências anteriores e acréscimos de novas informações". O autor destaca ainda que "o que se constitui no relato é o produto de um

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

processo vivenciado pelo participante e sobre o qual o pesquisador faz inferências, na tentativa de descrever e explicar as relações com o fenômeno-tema".

A partir dos relatos verbais dos entrevistados, estimulados por conceitos-chave, foram criadas matrizes com o objetivo de facilitar visualmente aos participantes a identificação dos conteúdos que eles próprios forneciam. Na criação das matrizes havia uma configuração mínima a ser obedecida, cuja finalidade era a de explicitar as relações.

Neste estudo, a justiça organizacional foi descrita pela equidade, imparcialidade e tratamento justo dado às pessoas nas organizações, apresentando as quatro dimensões já expostas anteriormente: a distributiva, a de procedimentos, a interacional/social e a interacional/informacional (MUCHINSKY, 2004; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

O critério "necessidade", determinando a distribuição de recursos ou recompensas,buscou revelar se as demandas dos docentes-gestores são ou não consideradas e se há informações sobre o caráter e a intensidade das necessidades individuais. O conceito de "equidade" procurou revelar se os recursos ou recompensas são distribuídos conforme decisões imparciais, justas e ponderadas, de acordo com critérios conhecidos e proporcionais à contribuição de cada um. A distribuição de recursos ou recompensas considerando o critério "igualdade" foi utilizada para revelar se todos recebem exatamente o mesmo sem se considerarem as especificidades das demandas. Sob condições de imparcialidade, os indivíduos tendem a combinar a necessidade e a igualdade com a equidade por meio do estabelecimento de uma parte mínima e comum para todos os envolvidos, e o restante é distribuído conforme os níveis de produtividade (REGO, 2000b). Acerca desses critérios, Assmar e Rodrigues (1994) esclarecem que a equidade prevalece em relações econômicas, a igualdade em relações de pares e a necessidade em relações assistenciais e familiares.

Uma breve síntese dos principais resultados encontrados no estudo é apresentada a seguir.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Percepção dos docentes-gestores acerca dos critérios "necessidade", "equidade" e "igualdade" como determinantes ou fatores de influência na distribuição de recursos ou recompensas

Os docentes-gestores que se manifestam em relação ao critério "necessidade" determinando a distribuição de recursos ou recompensas percebem que pessoas ou setores da universidade recebem tratamento diferenciado ou privilegiado. Há percepção de adoção de

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

critérios subjetivos por parte dos responsáveis pelas decisões de distribuição. Interesses pessoais determinam a distribuição dos recursos ou recompensas, ou seja, se há interesse em promover ou beneficiar pessoas, setores ou cursos, isso, e não a necessidade, será determinante para que tal distribuição ocorra.

Essa constatação é própria de organizações onde a política baseada em eleições e privilégios permeia as relações de poder. No entanto, isso não constitui novidade: em 1975, Ribeiro já afirmava que a democratização nas universidades brasileiras era condicionada por certos imperativos, sendo um deles "as vicissitudes da organização interna da comunidade universitária, dividida em corpos diferenciados por interesses próprios, tendentes a operar como grupos de pressão suscetíveis de exploração pelas suas diversas facções" (p. 231).

Privilégios, favorecimentos, interesses pessoais, critérios subjetivos, falta de transparência, desrespeito e injustiça caracterizam a percepção dos docentes-gestores no que se refere à distribuição de recursos ou recompensas. Assim, a equidade parece inexistir ou pouco existir no processo de distribuição, segundo a percepção de alguns docentes-gestores. Acerca dessa constatação, são importantes as contribuições de Kets de Vries (apud REGO; SOUTO, 2003a, 2003b), pois designa de organizações autentizóticas aquelas que ajudam seus colaboradores a estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e a organizacional. Rego e Souto (2003a, 2003b), em pesquisa cujo objetivo foi testar o modo como as percepções dos indivíduos acerca de seis características organizacionais autentizóticas[5] explicam o comprometimento organizacional, detectaram uma clara interação entre a equidade e a credibilidade do superior que, ao se cruzarem, explicam o comprometimento afetivo. Ao se estabelecer relação entre esses resultados e as manifestações dos docentes-gestores, depreende-se que a inexistência de percepção de equidade na distribuição de recursos ou recompensas parece estar associada à ausência ou àpouca credibilidade nos superiores, e isso pode influenciar o comprometimento afetivo dos indivíduos.

3.2 Percepção de docentes-gestores acerca da justiça relacionada à distribuição de resultados, recursos ou recompensas

Salários, gratificações, promoções, benefícios e oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional, além dos critérios que os permeiam (necessidade, igualdade e

[5] As seis características são: espírito de camaradagem; credibilidade do superior; comunicação aberta e franca com o superior; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade; conciliação trabalho-família.

CC BY NC ND

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

equidade), são aspectos também considerados quando se avalia a justiça distributiva. Os docentes-gestores percebem que não cabem discussões a respeito das possibilidades de promoção ou dos valores dos salários: estas são decisões tomadas nas instâncias superiores. Certas especificidades são próprias das organizações de ensino superior. Por exemplo, aqueles que distribuem o trabalho nesse contexto não têm controle total sobre as recompensas ou resultados, uma vez que a estrutura salarial depende de fatores legais, estatutários e políticos que muitas vezes ultrapassam as possibilidades de atuação dos dirigentes (REGO, 2001). Todavia, é possível inferir que os fatores legais determinando os salários se relacionam à justiça percebida por alguns docentes-gestores.

Há, entre a maioria dos docentes-gestores, descontentamentos também em relação aos critérios de distribuição de promoções na universidade, de benefícios, de gratificações pelo cargo ocupado e das oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional, pois, para alguns, eles são percebidos como injustos. Conveniência e preferências pessoais de dirigentes são percebidas por alguns docentes-gestores como determinantes dos critérios utilizados pelos superiores. Na pesquisa empreendida por Rego e Souto (2003a, 2003b) há evidências de que a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento – duas dimensões autentizóticas – são os aspectos que têm maior poder explicativo sobre o comprometimento afetivo. Considerações semelhantes foram feitas por Tamayo et al. (2000): os autores concluíram que as variáveis associadas ao desenvolvimento ocupacional e a justiça organizacional se revelam como umas das melhores preditoras do comprometimento. Nesse sentido, além de a credibilidade nos superiores revelar-se ameaçada, o comprometimento dos docentes-gestores pode ser influenciado pelos critérios de distribuição percebidos.

Ao se analisar as percepções dos docentes-gestores sobre a justiça distributiva,é pertinente considerar que o comprometimento dos trabalhadores em relação à organização é influenciado por essa percepção. Essa foi uma das conclusões de Filenga (2003), no estudo que realizou com o objetivo de testar um modelo teórico de análise do impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional. Filenga (2003) chegou ao resultado deque, para os 838 servidores públicos municipais participantes do estudo,o comprometimento organizacional em relação à organização empregadora é influenciado pelas quatro vertentes de percepção de justiça (distributiva, de procedimentos, interacional/social e interacional/informacional), ou seja, indivíduos que percebem justiça entre suas contribuições e suas recompensas tendem a ser mais comprometidos com a organização.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

O que está evidenciado nas manifestações da maioria dos docentes-gestores é que eles se sentem, de alguma forma, prejudicados ou preteridos, situação expressa por meio de emoções e expressões negativas. Ainda que não existam estudos suficientes para se poder associar injustiça organizacional a ameaças ao bem-estar, sofrimento, adoecimento ou prejuízos da saúde psíquica de trabalhadores, os estudos de Wiesenfeld, Brockner e Thibault, (2000), Cohen-Charash e Spector (2001), Mendonça e Macedo (2004) e Mendonça e Mendes (2005) comprovam que a percepção de injustiça impacta a qualidade de vida das pessoas e que alguns desconfortos, como, por exemplo, o decréscimo da satisfação no trabalho e da autoestima, bem como frustração e insegurança, são associados a essa percepção. Mendonça e Mendes (2005) destacam, ainda, que os sentimentos de tristeza, raiva, ressentimento e descontentamento têm sido amplamente investigados como indicadores de sofrimento, uma vez que a angústia, o medo e a insegurança estão em suas bases. As autoras argumentam que certas doenças psicossomáticas e ocupacionais, a exemplo das Doenças Osteoarticulares Relacionadas ao Trabalho (DORTs), da depressão, da hipertensão, da gastrite, entre outras, são consequências do sofrimento experienciado de forma frequente e permanente.

Assim, além de prejuízos no comprometimento organizacional, conforme relatado por Tamayoet al. (2000), Rego e Souto (2003a, 2003_b) e Filenga (2003), no desempenho individual e/ou organizacional, *turnover* e absenteísmo (REGO, 2000a), as percepções de injustiça distributiva podem gerar exaustão emocional, ansiedade, depressão, sensação de ameaça e da autoeficácia do colaborador (GILLIAND, 1994; TEPPER, 2001), pois a iniquidade na distribuição de salários ou recompensas e de tarefas e responsabilidades tende a ser percebida como um evento estressor (LAZARUS, 1966; LAZARUS; LAUNIER, 1978). Todas essas situações negativas podem ser minimizadas se há, em contrapartida, a percepção de justiça procedimental e interacional, uma vez que a percepção dessas duas vertentes de justiça inibe comportamentos retaliatórios e ações contra a organização (REGO, 2002).

Descrever a distribuição de salário e gratificações, de promoções, benefícios e das oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional não é suficiente para a compreensão do fenômeno da justiça organizacional em toda a sua amplitude. É importante, assim, considerar as demais vertentes desse construto.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

3.3 Percepção de docentes-gestores acerca da justiça de procedimentos

Nas manifestações dos docentes-gestores, é possível perceber que a distribuição das recompensas é tão importante quanto os procedimentos pelos quais esse processo ocorre (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Parece haver interação entre justiça distributiva e de procedimentos, pois, quando os resultados, recursos ou recompensas causam insatisfações, os docentes-gestores tendem a dar maior importância aos procedimentos adotados em sua distribuição (TEPPER, 2001).

Se para alguns docentes-gestores os meios utilizados pela chefia para atingir os resultados são injustos e pouco confiáveis, claros ou explícitos, para outros o contrário é percebido: há critérios claros e possibilidade de discussão sobre as necessidades que se apresentam. O desempenho do docente-gestor parece contribuir à determinação dos procedimentos adotados pela chefia nesse sentido.

Com exceção de um docente-gestor, nas falas dos que manifestam suas percepções de justiça nas etapas anteriores à distribuição das recompensas, é possível verificar que a confiança nas chefias está ameaçada e que confiança na chefia é um dos aspectos que mais favorecem o alcance das metas de produtividade e eficiência individual e organizacional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Todavia, conforme a maioria dos docentes-gestores que verbalizam suas percepções quanto ao processo de decisão das chefias, tanto quanto a justiça distributiva, a procedimental é influenciada pela credibilidade do superior, pois conveniência, ausência de clareza e de explicações sobre as decisões – pouco democráticas – caracterizam sua percepção sobre a maneira como se processam as decisões na universidade. Leventhal (1980) auxilia na compreensão dos critérios relatados pelos docentes-gestores que determinam a injustiça percebida. O autor lista sete condições-critérios que predizem a percepção de justiça organizacional: inexistência de interesses pessoais das pessoas que tomam a decisão; consistência, uma vez que critérios idênticos devem ser adotados independentemente das pessoas a serem beneficiadas, ou seja, ausência de tendenciosidade; ética no que se refere aos valores morais; precisão e veracidade das informações dadas aos envolvidos no processo decisório; representatividade de todos no processo decisório; e possibilidade de correção. No exposto pela maioria dos docentes-gestores, a existência de interesses pessoais, de critérios diferenciados e tendenciosidade e de ausência de clareza nas informações são alguns dos critérios levantados por Leventhal (1980) que se encontram em prejuízo.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

3.4 Percepção de docentes-gestores acerca da justiça interacional/social

Os aspectos que caracterizam o tratamento dispensado pelas chefias aos docentes-gestores são o respeito e a dignidade. O bom ambiente de trabalho parece favorecer esses aspectos, como também os eventos que a universidade promove, uma vez que são ocasiões em que há maior proximidade entre os vários níveis hierárquicos. Mesmo quando há divergência ou discordância da parte do docente-gestor, o tratamento mantém-se respeitoso. As exigências burocráticas, de mercado e as necessidades externas à própria instituição influenciam esse tratamento.

Há evidências comprovadas na literatura[6] de que o grau com que o gestor adota um tratamento justo, respeitoso, digno e honesto em relação aos colaboradores influencia seu julgamento de justiça em relação à organização. Os aspectos sociais presentes na relação entre aqueles que decidem e aqueles a quem tais decisões afetam influenciam a relação de troca entre os envolvidos. Um tratamento justo contribui para ampliar a possibilidade de aceitação das decisões e faz surgir outros tipos de reações positivas nos colaboradores, como, por exemplo, mais comportamentos "extrapapel"; quando há percepção de desconsideração e desrespeito, os colaboradores tendem a restringir suas ações às obrigações contratuais (REGO, 2000a, 2000b, 2002). Silva, Almeida e Carvalho (2005) evidenciam que,na determinação do *burnout* de exaustão emocional, a qualidade do tratamento dispensado pela chefia é mais importante que uma maior justiça distributiva. Parece certo, então, que a eficácia organizacional não pode prescindir do bem-estar e da harmonia entre seus membros, e isso é decorrente, dentre outros fatores, da adoção de um tratamento justo e digno por parte das chefias (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

O tratamento dispensado pelas chefias é um aspecto que foi positivamente avaliado pelos docentes-gestores e, se não eleva, esse tratamento pelo menos ameniza os sentimentos vivenciados em seu trabalho. Nesse sentido, o estudo de Filenga, Siqueira e Rebechi (2004) sobre percepções de justiça e comprometimento organizacional entre professores universitários contribui com a análise empreendida, pois os autores chegaram à conclusão deque a justiça aplicada ao tratamento dos empregados se mostrou um forte preditor do comprometimento afetivo e normativo. Eles concluem que o professor, ao perceber justiça nos procedimentos institucionais e tratamento digno por parte dos seus gestores, eleva o

[6] Silva, Almeida e Carvalho (2005); Cohen-Charash e Spector (2001); Rego (2000a, 2000b, 2001, 2002); Filenga, Siqueira e Rebechi (2004); Assmar, Ferreira e Souto (2005).

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

sentimento de prazer em trabalhar para sua universidade e manifesta um débito moral para com ela.

Tanto quanto o tratamento dispensado pelas chefias, o respeito aos direitos do docente-gestor se revela justo na percepção da maioria dos docentes-gestores. Como os direitos trabalhistas são conquistas sacramentadas na legislação do trabalho e como há sérias sanções àqueles que infringem essas leis, é possível inferir que os aspectos legais, estatutários e políticos contribuem ao respeito pelos direitos e, consequentemente, à justiça percebida.

A predominância de percepção de sensibilidade às necessidades pessoais do docente-gestor está associada ao tratamento digno e respeitoso dispensado pelas chefias a esses profissionais. Os docentes-gestores que percebem insensibilidade às necessidades pessoais revelam que esta é dispensada somente àqueles que se associam e favorecem convenientemente as pessoas que detêm o poder na universidade. Rego (2001) contribui com a compreensão das razões que originam a injustiça e as práticas de favorecimento percebidas por alguns docentes-gestores, ao esclarecer que a independência, característica do exercício das atividades docentes, pode induzir a um relativo detrimento da sensibilidade social dispensada aos professores por parte de seus superiores.

3.5 Percepção dos docentes-gestores acerca da justiça interacional/informacional

Argumentos pouco claros ou explícitos, decisões comunicadas e não discutidas, ausência de questionamentos da parte do docente-gestor e de consulta por parte da chefia são aspectos que caracterizam a percepção de justiça interacional/informacional e, nesse aspecto, há a manifestação de descontentamento por parte da maioria dos docentes-gestores. É pertinente explicitar que a desvalorização e falta de reconhecimento decorrentes do processo decisório provocam o sofrimento (MENDONÇA; MENDES, 2005).

Transmitir, explicar e justificar as decisões parecem ser ações pouco adotadas pelas chefias na relação com os docentes-gestores. Pouca disponibilidade ou inexistência de explicações sobre as decisões ou decisões impostas pelas chefias são as práticas percebidas pela maioria dos docentes-gestores quando estes avaliam a justiça interacional/informacional existente no contexto de seu trabalho.

Apesar de as atividades desenvolvidas na gestão de um curso de graduação serem relativamente independentes, isso não impede a ocorrência de reações ao fato de os docentes-gestores não serem chamados a participar das decisões que lhes dizem respeito (REGO,

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

2001). Está intrínseco nas manifestações que alguns docentes-gestores esperam que suas chefias lhes prestem explicações ou justificativas para as decisões que tomam, mesmo quando as decisões lhes são desfavoráveis (CROPANZANO; GREENBERG, 1997). Essa situação compromete a confiança necessária para o estabelecimento de relações profícuas entre as chefias e alguns docentes-gestores.

Os participantes deste estudo que não manifestam descontentamento ou insatisfação na avaliação do fator analisado afirmam que as chefias fornecem explicações sobre as decisões que tomam, ou seja, as reações negativas às percepções de injustiça ou aos resultados desfavoráveis são atenuadas ou minimizadas porque há explicações e justificativas das decisões tomadas pela chefia (REGO; SOUTO, 2002; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Ao estabelecer relação entre comprometimento e percepção de justiça, Rego e Souto (2002) concluíram que a justiça informacional prepondera na explicação do comprometimento normativo. Rego (2000a, 2000b) destaca que, quando há percepção de desconsideração e desrespeito, os colaboradores tendem a restringir suas ações às obrigações contratuais.

O sistema de *feedback* sobre o desempenho ou sobre as práticas de coordenação é também um aspecto que compromete o equilíbrio das relações entre chefias e docentes-gestores. A maioria dos participantes que se manifestam sobre essa variável considera que *feedbacks* sobre seu trabalho ou resultados pouco existem ou mesmo que inexistem. Nas ocasiões em que ocorrem, são negativos ou associados a cobranças, formais, burocráticos e impessoais. Poucos consideram que os f*eedbacks* constituem fator de segurança às suas atividades e são facilitados pelas relações próximas entre os diversos níveis hierárquicos.

O sentido para o trabalho, bem como as responsabilidades para com ele e o reconhecimento pelos seus resultados,caracterizam estados psicológicos consequentes de um trabalho motivador; especificamente a ocorrência de *feedbacks* sobre o desempenho nas atividades realizadas representa um aspecto que contribui à qualidade de vida no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1976). Assim, infere-se que a ausência ou inexistência de *feedback*percebidapor alguns docentes-gestores pode, por influenciar sua motivação, comprometer os resultados profissionais ou pessoais esperados e suas expectativas em relação ao trabalho e à universidade. Por não receberem retorno sobre sua *performance* ou sobre como são percebidas suas contribuições para os resultados, ficam impossibilitados de analisar

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

e aperfeiçoar seu desempenho. É provável que o aspecto "segurança" seja, por tais circunstâncias, apontado na avaliação da percepção da justiça organizacional.

A redução do *feedback* aos aspectos negativos e às críticas às atividades executadas pouco contribuem para dar aos docentes-gestores o senso de direção necessário ao seu desempenho. Depreende-se, então, de suas manifestações, que esses profissionais desenvolvem seus próprios indicadores e buscam, por si mesmos, informações sobre os seus resultados.

3.6 Interpretação do conjunto de dados descritos sobre a percepção de justiça no trabalho

Por meio da análise do conjunto de dados é possível constatar que entre a maioria dos docentes-gestores há percepção de injustiça organizacional distributiva, pois a necessidade do docente-gestor, a igualdade ou a equidade não constituem critérios à distribuição de recursos ou recompensas. Existem critérios subjetivos, conveniências, favorecimentos, interesses pessoais e privilégios a definir o processo distributivo das promoções, dos benefícios, das gratificações e das oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional nas universidades. Ao perceberem tratamento injusto, os docentes-gestores sentem-se desrespeitados, e isso é um aspecto que abala a confiança em seus superiores.

Nas manifestações dos participantes do estudo há evidências de descontentamento, uma vez que, ao perceberem tratamento injusto, sentem-se desrespeitados. Mendonça e Macedo (2004) auxiliam na compreensão dos aspectos que provocam tais sentimentos, pois, para as autoras, salários mais baixos do que o esperado, hostilidade no tratamento interpessoal por parte das chefias ou exclusão/preterimento em processo de promoção provocam descontentamento e indignação nos trabalhadores.

As informações relativas à justiça de procedimentos possibilitam inferir que, muito embora sejam percebidos como justos os meios utilizados pela chefia para atingir os resultados, as etapas anteriores à distribuição das recompensas e a maneira como se processa a decisão não o são. A justiça procedimental é influenciada pela falta ou pela pouca credibilidade no superior, pois conveniência, ausência de clareza e de explicações sobre as decisões são aspectos apontados pela maioria dos docentes-gestores ao caracterizarem suas percepções sobre a maneira como se processam as decisões na universidade.

Sendo assim, o processo de vinculação dos docentes-gestores com seu trabalho e com a universidade é significativamente influenciado pela percepção de justiça de procedimentos.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

As conclusões do estudo de Filenga (2003) corroboram esse entendimento: o autor destaca que, quando os colaboradores percebem justiça nos meios adotados pela organização ao definir suas retribuições, tendem a se tornar afetivamente ligados a ela. Filenga (2003) constatou também que a base afetiva do comprometimento, seguida pela base normativa, é a variável que mais pode ser explicada pelas vertentes de justiça, sendo a justiça de procedimentos a vertente que mais se destaca nessa explicação.

Já a justiça interacional/social no contexto de trabalho dos docentes-gestores é caracterizada pela percepção de respeito e de dignidade, aspectos relatados sobre o tratamento dispensado por suas chefias. Não são semelhantes, no entanto, suas percepções acerca da sensibilidade demonstrada pelas chefias aos seus problemas pessoais e aos seus direitos.

A esse respeito, vale ressaltar que tratamento digno e respeitoso, respeito pelos direitos e sensibilidade às necessidades pessoais constituem ações das chefias que contribuem à percepção da justiça interacional/social. Como as interações sociais que se processam no contexto do trabalho são decorrentes dos procedimentos organizacionais, relações saudáveis e produtivas somente ocorrem quando há consideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, respeito pela dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, escuta e *feedback,* consistência e imparcialidade nas decisões e explicação das decisões e de suas bases às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas (REGO, 2000a, 2000b; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). No caso desta pesquisa, pode ser observada uma concordância de percepção entre os docentes-gestores no que se refere ao respeito no tratamento dispensado pelas chefias, mas o mesmo não ocorre em relação aos demais aspectos avaliados.

O sistema de *feedback*, a transmissão, explicação e justificativas para as decisões tomadas pelas chefias contribuem às percepções de injustiça interacional/informacional. Aprovação, inclusão, aceitação e motivação constituem fenômenos psicossociais desejados e representam perspectivas de crescimento e de direção na execução das atividades. Nesse sentido, é importante que todas as universidades tenham o *feedback* como política. Há evidências da relação entre a inexistência de informações claras e diretas no trabalho e ansiedade; e tal condição prediz o surgimento de insatisfação entre os colaboradores (ARAÚJO, 2002).

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

O fenômeno da justiça organizacional foi objeto de alguns estudos[7], em função do interesse de pesquisadores em associá-lo ao comprometimento organizacional. Para Assmar, Ferreira e Souto (2005), a pesquisa em justiça tem revelado que o comprometimento organizacional é afetado pelos julgamentos de justiça dos empregados e que esse efeito está mais fortemente associado à justiça processual do que à justiça distributiva. Depreende-se daí que necessidade, equidade e igualdade, enquanto critérios de distribuição, credibilidade nos superiores, distribuição das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento e dos resultados, recursos ou recompensas, tratamento dispensado pelas chefias aos docentes-gestores, explicações e justificativas relativas às decisões e o sistema de *feedback* existente são aspectos que podem influenciar o comprometimento organizacional dos docentes-gestores.

Além disso, na literatura sobre justiça organizacional é possível constatar que algumas atitudes e comportamentos dos colaboradores são consequências de suas percepções de (in)justiça nas organizações. Satisfação, motivação, desempenho e produtividade no trabalho, comprometimento organizacional, cidadania organizacional, rotatividade, intenção de rotatividade e absenteísmo, confiança no supervisor ou gerente e comportamentos de retaliação como roubos, agressão e violência no trabalho são alguns exemplos de atitudes e comportamentos que Assmar, Ferreira e Souto (2005) apontam como resultados dessas percepções.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira resumida, os principais achados indicam que a confiança e a credibilidade nas chefias imediatas são aspectos que influenciam o equilíbrio existente na interação com elas e, por consequência, a percepção de justiça organizacional. De modo geral, o que prevalece nas manifestações dos docentes-gestores é o oposto: a percepção de injustiça organizacional.

Necessidade, igualdade ou equidade não constituem ou pouco constituem critérios para a determinação da distribuição de recursos ou recompensas, de benefícios, de gratificações e de oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional, uma vez que subjetividade, conveniências, favorecimentos, privilégios e interesses pessoais prevalecem no processo distributivo de muitas universidades. Os meios utilizados pela chefia para atingir os

[7] Tamayo et al. (2000); Rego (2001, 2002); Rego e Souto (2002); Filenga (2003); Filenga, Siqueira e Rebechi (2004); Rebechi e Filenga (2005).

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

resultados são percebidos como justos pela maioria dos docentes-gestores; todavia, as etapas anteriores à distribuição dos recursos e das recompensas e a maneira como se processa a decisão não gozam da mesma avaliação. As percepções dos docentes-gestoressobre a justiça interacional-social evidenciam o respeito no tratamento dispensado pelas chefias; entretanto, poucos percebem sensibilidade de parte das chefias aos seus problemas pessoais. Há prevalência de percepções de injustiça interacional-informacional, pois o sistema de *feedback*, a transmissão, explicação ejustificativas para as decisões tomadas pelas chefias, conforme as verbalizações da maioria dos docentes-gestores, não ocorrem ou são comprometidos.

Reunidas em conjunto, as evidências sobre cada um dos elementos que caracterizam o processo de vinculação dos docentes-gestorescom o trabalho e com a universidade possibilitam constatar que existe um permanente esquema de retroalimentação a determinar esse processo e, por conseguinte, o comportamento dos indivíduos nesse contexto. Os resultados encontrados destacam as inter-relações entre o processo de vinculação e as expectativas, interesses e necessidades pessoais e profissionais, bem como entre a dinâmica social e os processos organizacionais.

É constatada, ainda, a distância entre o que a literatura sobre gestão universitária preconiza como ideal e o que as universidades, por meio de suas lideranças, efetivamente promovem no contexto laboral. Nessa perspectiva, para atender às demandas dos *stakeholders* e para manter sua empregabilidade e sua integridade física e psíquica, os docentes-gestores utilizam estratégias de mediação (BARROS; MENDES, 2003). Todo esse esforço, em algum grau, prediz sofrimento, que é atenuado, todavia, por sua satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento.

Assmar (2000, p. 17), acerca do processo de construção do conhecimento sobre a justiça no contexto organizacional, esclarece que "o percurso em direção a uma compreensão mais completa do fenômeno da justiça ainda é muito longo, mas, pelo menos, ele já se inicia com ampliação de foco, sendo 'iluminado' por diferentes construções teóricas e vários níveis de análise, ainda que de forma embrionária". A autora evidencia a incompletude conceitual de justiça organizacional, também presente no entendimento de outros pesquisadores do fenômeno, uma vez que entre eles há consenso quanto à necessidade de um maior número de pesquisas para que o conceito possa ser aprofundado e ampliado.

De todo modo, parece certo que as ações e decisões gerenciais podem afetar toda a cadeia psicossocial do contexto do trabalho,em função de sua influência sobre a estruturação

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

dos componentes de um esquema mental. Isso se dá porque esses componentes incidem sobre a afetividade no trabalho, o que pode provocar alterações nos padrões de comportamento das pessoas integrantes da organização (SIQUEIRA, 2002). De maneira semelhante, Allebrandt e Teixeira (2005) destacam que, entre as várias possibilidades de gerenciar as decisões no contexto universitário, a gestão social parece ser a mais apropriada aos docentes-gestores. Esta possibilidade caracteriza-se por ser comandada pela razão comunicativa, pelo agir comunicativo; por enfatizar a ação gerencial dialógica, participativa, por o processo decisório ser exercido por meio dos diferentes sujeitos sociais, por ser baseada no entendimento mútuoentre os atores/sujeitos, na harmonização interna dos planos de ação pelos atores e por prever a atuação dos atores com base na cidadania deliberativa.

Resta claro, portanto, que, para compreender o fenômeno da justiça organizacional nas universidades, é necessário compreender a ação mediadora realizada pelos demais atores presentes no processo de apropriação dos resultados da prática social nesse contexto. Cognições e afetos são manifestos de forma a explicitar as atitudes e os comportamentos dos docentes-gestores, sendo que esses comportamentos subjazem à lógica relacionada às características do processo de vinculação ao trabalho e à universidade.

Como o compromisso social das universidades é a transformação da sociedade por meio da construção de formas mais democráticas de convívio humano, é significativo *per si* começar a avaliar seus próprios processos. Uma nova perspectiva baseada nas pessoas e em seus valores fundamentais representa uma ação duradoura capaz de transformar as relações vigentes nesse contexto. Contudo, copiar modelos ou imitar processos de universidades estrangeiras não parece ser a solução para as dificuldades e problemas próprios das universidades brasileiras. Algumas dessas dificuldades estão relacionadas à imposição de respostas rápidas aos desafios da modernidade e à necessidade de revisão de posturas amadoras na administração e nos processos organizacionais. Nesse sentido, são tanto desafiantes quanto oportunos para a comunidade científica os conhecimentos sobre gestão de pessoas nas universidades que reflitam a cultura, as experiências e a realidade brasileiras.

É relevante salientar ainda que, por serem sistemas abertos, é impossível conhecer ou intervir nas universidades como se estas fossem realidades fechadas, autossuficientes e autogerativas; pelo contrário: são "espaços sociais cuja dinâmica interna já vem definida pela dinâmica social da qual é reflexo"; o que caracteriza o que é uma universidade é o conjunto de suas dinâmicas relacionais e funcionais; a estrutura formal e administrativa apenas suporta

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

esse conjunto (ZABALZA, 2004, p. 72). Decorre disso a importância dos padrões de relacionamento vigentes nesse contexto para determinar, dentre outros aspectos, a justiça organizacional.

Estas breves considerações apresentadas no intuito de esclarecer o conceito e aspectos relacionados ao fenômeno da justiça organizacional não parecem ser suficientes quando se analisa a dimensão desse construto na perspectiva do trabalho. Pesquisar sobre as características da justiça organizacional representa, assim, uma possibilidade de ampliar o conhecimento existente, pois nele há lacunas a serem preenchidas. Relacionar justiça organizacional e gestão universitária é um exemplo dessas lacunas. Desse modo, produzir conhecimento a partir da percepção de docentes-gestores – professores que assumem a coordenação e organização dos processos administrativos e político-pedagógicos de um curso de graduação ou pós-graduação – representa certa contribuição à academia.

Na finalização deste estudo é oportuno considerar alguns aspectos que limitaram sua realização. Esses aspectos estiveram associados à carência de pesquisas científicas, no Brasil, sobre o fenômeno investigado. Limitações pessoais para abarcar a extensão e a complexidade da proposta de trabalho também foram constatadas.

Ainda que de maneira incipiente, este estudo procurou contribuir para que o percurso, ainda longo, em direção a uma maior compreensão do fenômeno dajustiça organizacionalpudesse ser favorecido. É pertinente ressaltar que o método utilizado na realização deste estudo privilegiou o ineditismo presente em sua proposta. O estudo também inovou atendendo às sugestões e recomendações de outros pesquisadores[8], uma vez que a abordagem qualitativa foi utilizada na análise dos dados.

Resta evidenciar que é possível transferir os resultados do estudo para outros cursos de graduação, além dos cursos de Psicologia, e para outras universidades, além dos limites das universidades nas quais os participantes deste estudo trabalham. Entretanto, recomenda-se que novas investigações sejam realizadas para que o conhecimento sobre o fenômeno possa ser aprofundado e ampliado. Com base na experiência teórico-empírica adquirida na realização desta pesquisa, sugerem-se novos estudosque privilegiem uma amostra maior e de participantes de outros cargos gerenciais das universidades, além de docentes-gestores, pois poderão apresentar percepções diferentes ou complementares às que já foram atestadas;que utilizem metodologias longitudinais e de abordagem qualitativa;que examinem as relações

[8]Mowday e Sutton (1993); Bastos (2000); Medeiroset al. (2002); Martinez, Paraguay e Latorre (2004); Siqueira e Gomide Jr. (2004).

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

existentes entre as variáveis que o estudo privilegiou;que examinem o poder preditivo da justiça organizacional sobre a saúde e o desempenho dos colaboradores e o resultado das organizações.

Em função da análise dos resultados encontrados, é possível considerar que os vínculos estabelecidos no contexto do trabalho são significativos para que toda e qualquer organização atinja excelência nas práticas organizacionais, principalmente as de gestão de pessoas. As conclusões, não obstante às limitações da pesquisa, reforçam a atenção que as lideranças das universidades devem conceder a alguns aspectos que favorecem (conforme as manifestações dos docentes-gestores) a justiça organizacional.

Por fim, este estudo formulou muitas perguntas – algumas diretas, outras indiretas – a respeito das cognições e afetos presentes no contexto de trabalho de docentes-gestores. As respostas são encontradas nas interpretações do fenômeno e nos resultados deste estudo. Porém, uma pergunta ainda é instigante: se as condições apontadas nos resultados das pesquisas sobre o papel, as competências e habilidades, as aprendizagens, as dificuldades inerentes à função de docente-gestor são adversas; se no exercício da função enfrentam também condições adversas de várias ordens e se há fatores que fazem com que suas atividades pouco assumam um caráter estável, previsível, adequado, conciliatório ou planejado, dentre alguns adjetivos desejáveis para qualquer trabalho em qualquer organização (conforme já relatado em pesquisas),por que há ainda quem se candidate ao cargo? A(s) resposta(s) a essa(s) questão(ões) requer(em) um novo começo!

REFERÊNCIAS

ADAMS, J.S. Wage inequities, productivity and work quality.**Industrial Relations**, v. 3, p. 9-16, 1964.

_____. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. **Advances in Experimental Social Psychology**.v. 2. New York: Academic Press, 1965. p. 267-299.

ADAMS, J.S.; JACOBSEN, P. R. Effects of wage inequities on work quality. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 69, p.19-25, 1964.

ALLEBRANDT, S.L.; TEIXEIRA, E.B. Gestão social em organizações do terceiro setor: o caso da UNIJUÍ. **Anais doV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**,2005.CD-ROM.

ARAÚJO, E.L.P. *Feedback* na qualidade de vida no trabalho em organizações de saúde. **Anais do ENANPAD**, 2002.CD-ROM.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

ASSMAR, E.M.L. A Psicologia Social e o estudo da justiça em diferentes níveis de análise. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.13, n.3, p. 497-506, 2000.

_____, E. M. L.; RODRIGUES, A. The value base of distributive justice: testing Deutsch'shypotheses in a different culture. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 28, n. 1, p. 1-11, 1994.

_____, E.M.L.; FERREIRA, M.C.; SOUTO, S.O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.18, n.3, set./dez. 2005.

_____, Eveline Maria Leal. **Estudo comparativo das razões para alocação de recursos em situações de lucro e perda num contexto de justiça distributiva e processual** (Relatório Técnico Nº 6). Rio de Janeiro: CBPP/ISOP/FGV. 1985.

_____, Eveline Maria Leal. Justiça distributiva: variáveis de personalidade e variáveis situacionais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.5, n.1, p.99-110, jan./abr. 1989.

BASTOS, Antônio. Virgílio. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração***,* v.35, n.4, p.48-60. 2000.

BARROS, P.C.R.; MENDES, A.M.B. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico USF**, v.8, n.1, p.63-70, jun. 2003.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, Dec. 2001

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P.E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.86, p. 278-321, 2001.

COLQUITT, J. A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v.86, p. 425-445, 2001.

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. **International Reviewof Industrial and Organizational Psychology**, v.12, p. 317-372, 1997.

DELA COLETA José Augusto.; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Situações de iniqüidade no trabalho: preferência por soluções cognitivas e comportamentais. **Arquivos Brasileiros de Psicologia,** Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, v.38, n.3, p.1-19, set./dez. 1986.

FILENGA, D. O impacto de percepções de justiça em três bases do comprometimento. **Anais do ENANPAD**, 2003. CD-ROM.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M.M.M.; REBECHI, R.Percepções de justiça e comprometimento organizacional de professores universitários.**Anais do ENANGRAD**, 2004. CD-ROM.

GILLIAND, S.W. Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system.**Journal of Applied Psychology**, v.79, p. 691-701,1994.

GOMIDE JR, Sinésio. Justiça nas organizações. In: SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA, A.F. (Org.). **Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais.** São Bernardo do Campo/SP: Ed. Metodista, 2001. p.105-162.

GOMIDE JR., Sinésio**. Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. Tese (Doutorado) Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil. 1999.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, n.16, p. 250-279, 1976.

KONOVSKY, M.A. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. **Journal of Management**, v.26, n.3, p.489-511, 2000.

LAZARUS, R.S.; LAUNIER, S. Stress-related transactions between person and environment. In: PERVIN, L.; LEWIS, M. (Orgs.) **Perspectives in interactional psychology**. New York:Plenun Press, 1978. p. 1-67.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? In:GERGEN, K. J.; GREENBERG, J.; WEISS, R. H. (Orgs.). **Social exchange**: advances in theory and research.New York: Plenum Press, 1980.

LAZARUS, R.S. **Psychological stress and the coping process**. New York, NY, US: McGraw-Hill. 1966.

LIND, E. A.; KANFER, R.; EARLEY, P. C. Voice, control, and procedural justice: instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgments. **Journal of Personalityand Social Psychology**,v. 59,p. 952-959, 1990.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY A.I.B.B.; LATORRE, M.R.D.O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Rev Saúde Pública.** v.38, n.1, p.55-61. 2004.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Artigo completo apresentado no **XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, Bahia. 2002. [CD-ROOM].

MENDONÇA, H.; MACEDO, K. B. Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACEDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho**: o olhar da Psicologia e da Administração. Goiânia: Editora da UCG, 2004. p.113-128.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.3, set./dez. 2005.

MOWDAY, R. T.; SUTTON, R. I. Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. **Annual Review of Psychology**, v.44, p.195-229, 1993.

MUCHINSKY, P.M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PAZ, M.G.T. **Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal**. Tese (Doutorado) Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. 1992.

RAWLS, J. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

REBECHI, R.; FILENGA, D. Percepção de justiça e comprometimento organizacional em uma ONG (Organização Não Governamental). **Anais do ENANPAD**, 2005.CD-ROM.

REGO, A. Comportamentos de cidadania organizacional: diferentes padrões reativos às percepções de justiça. **Organizações e Trabalho**, v.24, p.9-28, 2000a.

_____. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo:Iglu, 2000b.

_____. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.17, n.2, maio/ago. 2001.

_____. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n. 2, p.209-241, maio/ago. 2002.

_____. Climas de justiça e comprometimento organizacional. **Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho**, v.3,n.1,p.27-60, 2003a.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. **Anais do ENANPAD**, 2002.CD-ROM.

_____. Climas organizacionais autentizóticos fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Anais do ENANPAD**, 2003a.CD-ROM.

_____. Organizações autentizóticas: uma investigação luso-brasileira sobre a operacionalização do construto. **Anais do ENANPAD**, 2003b.CD-ROM.

RIBEIRO, D. **A universidade necessária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

DOI: http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251

SILVA, A.M.M.; ALMEIDA, G.O.; CARVALHO, D. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do *burnout.***Revista de Administração Mackenzi**, v.6, n.1, p.107-127, 2005.

SIQUEIRA, M. M.M.Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Anais do ENANPAD**, 2002.CD-ROM.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.300-330.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v.82, n.3, p.434-443, 1997.

TAMAYO, A. et al.Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.17, n.1, jan./abr. 2001.

TEPPER, B.J. Health consequences of organizational injustice: tests of mind and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.86, p. 197-215, 2001.

WIESENFELD B.M.; BROCKNER, J.; THIBAULT, V. Procedural fairness managers self-steem and managerial behavior following a layoff. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.83, p.1-32, 2000.

ZABALZA, M.A. **O ensino universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, J.C. **Formação profissional e atividades de trabalho**: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais. Tese – Universidade Estadual de Campinas, 1992.