
Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional

Arménio Rego¹
Maria Teresa Carvalho²
Regina Leite³
Carla Freire⁴
Armando Vieira⁵

Resumo

O estudo expõe evidência empírica atinente à dimensionalização do construto das percepções de justiça organizacional. A amostra é composta por 366 indivíduos, que foram convidados a reportar as suas percepções de justiça e os seus níveis de comprometimento afectivo. As análises factoriais confirmatórias sugerem que o modelo de quatro dimensões de justiça (distributiva, procedimental, interpessoal, informacional) se ajusta melhor aos dados do que o modelo de três dimensões (em que as vertentes interpessoal e informacional são agregadas numa mesma componente interaccional) e o de duas dimensões (as vertentes procedimentais e interaccionais foram agregadas num só factor). A consideração separada das quatro di-

| 113

¹ Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, telefone: 234 370 024, fax: 234 370 215, e-mail: arego@egi.ua.pt

² Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, telefone: 234 370 361, fax: 234 370 215, e-mail: mcarvalho@egi.ua.pt

³ Departamento de Gestão e Administração Pública, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, 4710-057 Braga, telefone: 253 604 550 (extensão 5559), fax: 253 284 729, e-mail: rleite@eeg.uminho.pt

⁴ Departamento de Gestão e Administração Pública, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Campus Gualtar - 4710 BRAGA, telefone: 253604550, fax: 253676375, e-mail: cfreire@eeg.uminho.pt

⁵ Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, telefone: 234 370 361, fax: 234 370 215, e-mail: avieira@egi.ua.pt

mensões também faculta poderes explicativos superiores para o comprometimento afectivo. Os resultados sugerem que o instrumento de medida das percepções de justiça denota boas propriedades psicométricas, e que o modelo tetra-dimensional merece ser considerado mais atentamente em estudos posteriores.

Palavras-chave: justiça distributiva; justiça procedimental; justiça interpessoal; justiça informacional; comprometimento organizacional afectivo.

Abstract

This study aims at showing some empirical evidence concerning the dimensions of the organizational justice construct. A sample comprising 366 individuals was collected. They were invited to report their justice perceptions and their affective organizational commitment. The confirmatory factor analyses suggest that the four-factor model of justice (distributive, procedural, interpersonal, informational) fits the data better than the three-factor model (in which interpersonal and informational factors were aggregated in an interactional factor), and than the two-factor model (procedural and both interactional factors were aggregated in the same factor). This model also allows better predictive value for affective commitment. The findings suggest that the instrument for measuring organizational justice perceptions has good psychometric properties, and that the four-factor model needs more careful attention in future researches.

Keywords: distributive justice; procedural justice; interpersonal justice; informational justice; affective organizational commitment.

1. Introdução

Este artigo expõe evidência empírica denotativa de que o construto das percepções de justiça organizacional pode ser concebido à luz de um modelo de quatro dimensões: distributiva, procedimental, interpessoal/social e informacional. O seu objectivo é o de comparar a validade psicométrica desse modelo com dois esquemas alternativos: a) o primeiro incorpora as dimensões distributiva, procedimental e interaccional (sendo esta o fruto da agregação dos descritores interpessoais/sociais e informacionais); b) o segundo comporta as dimensões distributiva e procedimental (sendo esta resultante da agregação dos descritores procedimentais, sociais e informacionais).

Para o efeito, serão exibidos elementos psicométricos em dois planos. Em primeiro lugar, serão expostos os resultados de várias análises factoriais confirmatórias, visando comparar os índices de ajustamento dos modelos de dois, três e quatro factores/dimensões. Em segundo lugar, apresentar-se-ão dados empíricos respeitantes ao poder explicativo das percepções de justiça para o comprometimento organizacional afectivo. Genericamente, os resultados sugerem o seguinte: a) o tetra-modelo ajusta-se melhor aos dados do que os restantes esquemas factoriais; b) o recurso a esse modelo incrementa o poder explicativo das percepções de justiça para o comprometimento organizacional.

O artigo é encetado com uma revisão de literatura referente às percepções de justiça e sua dimensionalização. São então descritos os passos metodológicos tomados para a realização da presente pesquisa. Expõem-se depois os resultados, são aduzidas algumas reflexões/discussões sobre os mesmos, e são então enunciadas algumas conclusões.

2. Percepções de justiça

2.1. Considerações gerais

A justiça organizacional vem ocupando desde há longínqua data um espaço notório nas preocupações dos investigadores que se dedicam a explicar os comportamentos dos indivíduos nas organizações e as consequências daí advenientes (Greenberg, 1990; Cropanzano e Greenberg, 1997; Greenberg e Lind, 2000; Rego, 1999, 2000d, 2000e). Ao facto não será porventura alheio o reconhecimento de que ela representa “um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros” (Greenberg, 1990: 399).

Este potencial atractivo reflecte, aliás, uma verdade quase lapalissiana: estando a justiça indelevelmente inscrita na vida social humana, não poderia deixar de estar também na vida organizacional. Rawls aduziu, a propósito desta matéria, um límpido enunciado. Num pendor prescritivo (mas) revelador do teor penetrante do tópico nas instituições, assinalou enfaticamente que:

(...) a justiça é a primeira virtude das instituições sociais, tal como a verdade o é dos sistemas de pensamento. Uma teoria, ainda que elegante e económica, deve ser rejeitada ou revista se for falsa; do mesmo modo, as leis e as instituições, por mais eficientes e bem organizadas que sejam, devem ser abolidas ou reformadas se forem injustas. Toda e qualquer pessoa possui um cerne de inviolabilidade fundada na justiça que nem mesmo o bem-estar da sociedade como um todo pode subjugar (1971:3).

Greenberg (1996) foi igualmente peremptório ao enunciar que “(...) poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interacção social humana”. Focalizando-se mais especificamente nas organizações, o mesmo Greenberg (1993a:250) afirmou: “(...) as pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça”. Goleman, num famigerado livro sobre a inteligência emocional no trabalho, e tentando aduzir razões pelas quais as pessoas se

empenham na vida das suas organizações, afirmou mais recentemente:

As pessoas comprometidas são os cidadãos-modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores comprometidos lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. (...) Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão” (1999: 128).

No exposto parece estar impregnada uma profunda convicção acerca da pertinência do tema – aliás extensamente corroborada pelo rico acervo científico (teórico e empírico) que vem sendo coligido pelos estudos organizacionais. Na verdade, são profusos os dados sugerindo que as pessoas que se sentem justamente tratadas pela organização e seus superiores são mais comprometidas na vida organizacional (e.g., Kim e Mauborgne, 1991, 1993, 1996; McFarlin e Sweeney, 1992; Moorman *et al.*, 1993; Schaubroeck *et al.*, 1994; Sweeney e McFarlin, 1997; Mossholder, Bennett e Martin, 1998), manifestam menores intenções de abandonar a organização (e.g., Brockner *et al.*, 1992; Schaubroeck *et al.*, 1994; Taylor *et al.*, 1995; Sweeney e McFarlin, 1997), adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Moorman, 1991; Moorman *et al.*, 1993, 1998; Niehoff e Moorman, 1993; Skarlicki e Latham, 1996, 1997; Jardine e Bagraim, 2000; Masterson *et al.*, 2000; Rego, 1999, 2000b, 2000c, 2000d, 2002a), sentem-se mais satisfeitas no trabalho (e.g., McFarlin e Sweeney, 1992; Lowe e Vodanovich, 1995; Sweeney e McFarlin, 1997), sentem mais confiança na organização e seus decisores (Folger e Konovsky, 1989; Konovsky e Pugh, 1994; Koorsgaard *et al.*, 1995), retraem-se na prática de actos retaliatórios (Skarlicki e Folger, 1997; Skarlicki, Folger e Tesluk, 1999), denotam índices inferiores de absentismo (e.g., Dittrich e Carrell, 1979; Hulin, 1991; Schwarzald, Koslowsky e Shalit, 1992), e expressam níveis superiores de desempenho

individual (e.g., Cowherd e Levine, 1992; Pfeffer e Langton, 1993; Bloom, 1999).

Esta prolixidade teórica e empírica tem sido gerada num campo em que ainda não está estabilizada a dimensionalidade do construto. É matéria consensual que o construto não é unidimensional (i.e., não há apenas uma faceta da justiça), mas há divergência notória a propósito das dimensões que são realmente pertinentes. O campo é atravessado pela controvérsia (alimentada com fundamentos teóricos e evidência empírica) em torno da questão de saber se: a) devem ser autonomizadas as vertentes distributiva, procedimental, interpessoal/social e informacional; b) as duas últimas facetas devem ser congregadas numa dimensão designada interaccional; c) as três últimas dimensões devem ser englobadas numa única dimensão, denominada procedimental *lato sensu*. É neste espaço de debate que o presente artigo se situa. É seu intuito fornecer evidência empírica adicional que permita compreender quais as dimensões que importa realmente considerar.

118

2.2. A evolução do construto

O primeiro traço delimitador das percepções de justiça distinguiu as facetas distributiva e procedimental. A justiça distributiva (Adams, 1965) foi a que inicialmente suscitou a atenção dos cientistas organizacionais. Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (e.g., salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de droga, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais subsidiárias, lucros distribuídos pelos trabalhadores). A justiça procedimental (Thibaut e Walker, 1975, 1978; Lind e Tyler, 1988) focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nos sistemas de avaliação de desempenho, e nos processos de recrutamento e selecção.

A pertinência da linha separadora compreende-se

facilmente com alguns exemplos ilustrativos: a) um incremento salarial pode ser justo (justiça distributiva), mas o processo que o determinou pode ter sido injusto (justiça procedimental); b) um estudante pode considerar que a classificação obtida no exame é justa, mas sentir-se insatisfeito pela forma como o teste foi redigido e pelo modo como o docente actuou; c) um membro organizacional pode sentir como justa uma dada penalização disciplinar (... *de facto, eu merecia ser suspenso por duas semanas...*), mas considerar injusto o modo como o processo disciplinar decorreu. Ou seja: a justiça numa faceta pode coabitar com a injustiça na outra faceta, e vice-versa.

A esta fronteira viria a ser posteriormente acrescentada outra: a que distingue a justiça procedimental *stricto sensu* da justiça interaccional (e.g., Bies e Moag, 1986; Greenberg e McCarty, 1990; Tyler e Bies, 1990; Greenberg, 1993b). Esta reflecte a qualidade da interacção com os decisores (e.g., o gestor age com dignidade e respeito? oferece justificações aos indivíduos afectados pelas decisões?). Na aplicação de uma sanção disciplinar atrás citada, a justiça interaccional respeita, por exemplo, ao modo como o superior trata o colaborador sancionado. Este pode porventura considerar que a sanção foi justa, que o procedimento disciplinar foi justo (e.g., foram ouvidas diversas pessoas, o processo decorreu com privacidade de informação crítica), mas que o superior o tratou com rudeza, desrespeito e injustiça. É presumível que, embora percepcionando justiça nas duas primeiras facetas, o indivíduo reaja negativamente à injustiça interaccional.

Um dos motivos mais possantes para trabalhar com dimensões distintas num dado construto radica no facto de elas serem explicadas por diferentes antecedentes e/ou explicarem diferentes consequências. Sucede que, nessa matéria, a pertinência da distinção entre justiça distributiva e procedimental é claramente demonstrada por uma vasta gama de estudos sugerindo que os seus efeitos são distintos. Uma das primeiras teses diferenciais a ser desenhada (e.g., Lind e Tyler, 1988; Greenberg, 1990) propõe que a vertente procedimental está associada com as avaliações do sistema organizacional (reflectidas em variáveis como a lealdade à organização, o comprometimento

119

organizacional e a confiança na gestão), enquanto a distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão. Esta noção recebeu apoio empírico em vários estudos (e.g., Folger e Konovsky, 1989; McFarlin e Sweeney, 1992; Sweeney e McFarlin, 1993), sendo escassa a evidência empírica que a não corrobora (e.g., Hartman *et al.*, 1998).

Um dos percursos de investigação mais interessantes neste domínio foi seguido por Kim e Mauborgne (1991, 1993, 1996), no particular espaço empírico da tomada de decisão estratégica. Os resultados obtidos evidenciaram resultados congruentes com o modelo diferencial atrás mencionado. Por exemplo (1996), baseados numa amostra de 119 gestores de subsidiárias de multinacionais, os investigadores verificaram que a justiça procedimental não exercia qualquer efeito significativo sobre a satisfação com os resultados, mas exercia-o sobre o comprometimento e, por via deste, sobre os comportamentos extra-papel (mais do que sobre os comportamentos próprios do papel). A justiça distributiva, por seu turno, não denotava efeitos significativos sobre o comprometimento, mas denotava uma influência positivamente significativa sobre a satisfação.

A persistência deste padrão de resultados encaminhou os dois autores (1997) para a produção de uma abordagem teórica integrada – aliás acrescidamente relevante por sugerir que as duas facetas da justiça concorrem diferentemente para o desempenho organizacional. Os autores partiram do princípio de que, na actual economia do conhecimento (“softeconomia”, na feliz expressão de Toffler, 1991), a cooperação voluntária e a partilha de ideias e conhecimentos são cruciais para que as pessoas excedam as expectativas de desempenho, e as empresas ganhem o desafio da competitividade. Sucede que tais cooperação e partilha (uma espécie de comportamentos de cidadania organizacional) implicam a existência de confiança e comprometimento. Os procedimentos justos são relevantes porque, efectivamente, actuam sobre essa confiança e esse comprometimento. Ao contrário, a justiça distributiva apenas suscita a satisfação, da qual “só” deriva a cooperação compulsória e a satisfação das expectativas.

O modelo dos efeitos diferenciais assim enunciado pode, todavia, ser complementado com argumentos adicionais que reiteram a pertinência da distinção distributiva vs. procedimental (Lowe e Vodanovich, 1995; Conlon, 1993):

- a) Os resultados distribuídos podem ser um potente factor explicativo das reacções das pessoas no curto prazo, isto é, logo que os resultados são conhecidos, especialmente se forem negativos. Diferentemente, os procedimentos utilizados podem ser factores explicativos mais significativos das reacções no longo prazo. Numa interpretação extensiva, isto significa que, logo após o conhecimento dos resultados distribuídos (e.g., determinação, pela organização, dos incrementos salariais), as pessoas reagem em conformidade com as percepções de justiça projectadas sobre tais resultados; todavia, no longo prazo, são as percepções respeitantes à justiça dos procedimentos que relevam.
- b) A justiça distributiva detém maior poder explicativo das reacções dos indivíduos em situações de pouca familiaridade com os procedimentos, ou quando estes desconhecem a utilidade e propriedade dos procedimentos usados pela e na organização. Em tais casos (e.g., processo de recrutamento/selecção de curta duração), os resultados adquirem maior saliência do que os procedimentos. Conseqüentemente, os indivíduos reagem em conformidade com eles, ou tomam-nos como indicadores dos procedimentos utilizados.
- c) Quando os indivíduos têm um conhecimento mais real e detalhado dos procedimentos, são estes que emergem como os factores predominantes na explicação de reacções como o comprometimento. É presumível que seja isso que ocorre quando os indivíduos têm um contacto mais duradouro e próximo com os mecanismos organizacionais, como pode acontecer nos processos de avaliação de desempenho, em certos processos disciplinares, ou em ajustamentos salariais.

Esta clareza distintiva entre justiça distributiva *versus* justiça procedimental não tem o mesmo vigor no que concerne ao binómio justiça procedimental vs. interaccional. Na verdade, embora a importância da justiça interaccional seja relativamente consensual, há divergências entre os que advogam tratar-se de uma componente da justiça procedimental (a par dos aspectos

estruturais) e os que argumentam pela sua independência. Uma das versões que confere ao construto um teor autónomo assenta a sua argumentação na necessidade de distinguir os procedimentos da sua implementação (Bies e Moag, 1986).

A lógica tripartida que subjaz à proposta tem o seguinte enunciado: os procedimentos organizacionais geram interações sociais, donde emergem resultados. Numa sanção disciplinar, este triângulo decorre do facto de haver procedimentos disciplinares que suscitam interações entre agentes organizacionais e o indivíduo visado, daí advindo decisões sobre a penalização a aplicar (ou não). Sucede que este traço delimitador torna-se menos evidente quando se pensa na eventualidade de o tratamento interpessoal recebido pelo indivíduo poder influenciar, positiva ou negativamente, as suas percepções acerca da justiça da sanção (distributiva) e do processo disciplinar que a suscitou (procedimental). Talvez por isso, a versão autonomizadora tem colidido com os contributos de alguma evidência empírica. Com efeito, a inexistência de componentes distintas em estruturas factoriais, a relação forte entre os aspectos estruturais e interpessoais, e a similitude de consequências de ambas as facetas têm convergido para que conceituados investigadores se mostrem hoje inclinados para a não-autonomização (Cropanzano e Greenberg, 1997). Não podem ser, contudo, ignoradas as demonstrações empíricas de que as facetas procedimental e interaccional exercem efeitos distintos sobre diversas variáveis atitudinais e comportamentais, designadamente os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Moorman, 1991; Niehoff e Moorman, 1993; Rego, 2000b, 2000c, 2002a).

Falta acrescentar à argumentação até agora delineada um elenco de aspectos que sugerem a necessidade de estabelecer uma fronteira dentro da dimensão interaccional. A linha pode ser traçada porque os elementos interaccionais são de natureza diversa, designadamente (e.g., Bies e Moag, 1986; Greenberg, 1993b): a consideração pelos direitos das pessoas, a sensibilidade às necessidades pessoais, o respeito pela dignidade individual, o relacionamento honesto e verdadeiro, a explicação adequada das decisões e suas bases, a auscultação da opinião das pessoas, e

a consistência nas decisões. No seio deste leque de aspectos, pode diferenciar-se a sensibilidade social da justificação informacional (Greenberg, 1993b; Cropanzano e Greenberg, 1997; Greenberg e Lind, 2000; Konovsky, 2000; Rego, 2000b):

- a) A sensibilidade social (justiça interpessoal/social) representa o grau em que o superior adopta um tratamento digno e respeitador. A evidência empírica (e.g., Greenberg, 1993b) sugere que, quando esse tratamento ocorre, as percepções de justiça são incrementadas, o grau de aceitação das decisões aumenta, e várias reacções positivas emergem.
- b) A justificação informacional (justiça informacional) reflecte o fornecimento de informações e a explicação/justificação das decisões. É relevante porque as pessoas esperam que os seus superiores lhes prestem explicações/razões (adequadas, lógicas, sinceras) para as suas decisões, particularmente quando os resultados são desfavoráveis (Cropanzano e Greenberg, 1997; Greenberg, 1993b). Os estudos sugerem que as explicações/justificações mitigam as reacções negativas dos indivíduos às percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis.

A leitura da essência do exposto permite reconhecer que, embora a bi-dimensionalização seja extensamente reconhecida, ocorre substancial discordância (teórica, empírica, especulativa) em torno de duas, mas semelhantes, questões: a) será pertinente autonomizar as facetas procedimental e interaccional; b) justifica-se a consideração separada, na vertente interaccional, das facetas interpessoal e procedimental? A pesquisa cujos resultados este artigo procura divulgar pretende facultar alguns elementos empíricos relevantes nesse domínio. Serão expostos dados relativos aos índices de ajustamento de vários modelos factoriais/dimensionais, e serão divulgados os poderes explicativos das várias dimensões de justiça para o comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional – um dos temas que mais interesse tem concitado entre os investigadores das organizações (Swales, 2000) – pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, e que tem implicações nas intenções de nela

permanecerem (Meyer e Allen, 1991; Allen e Meyer, 1996; Meyer, 1997; Rego e Souto, 2002). Genericamente, presume-se que as pessoas mais comprometidas denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais. Sucede que o construto é multi-dimensional, sendo comumente aceito a pertinência da destrição entre as dimensões afectiva, normativa e instrumental (Tabela 1).

Tabela 1: Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque	Estado psicológico
Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	...sente que quer permanecer	desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	...sente que deve permanecer	obrigação
Instrumental (ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	necessidade

Construída por Rego (2002b) com base em: Allen e Meyer (1990, 1993); Meyer e Allen (1991); Meyer *et al.* (1993).

O laço afectivo parece ser o mais relevante para a explicação do desempenho dos indivíduos e o seu grau de “entrega” à vida organizacional (Allen e Meyer, 1996). Por isso foi seleccionado para a presente pesquisa. Se as diferentes facetas da justiça explicarem distintamente esta atitude dos membros organizacionais, então há razões para considerá-las separadamente. Tal como atrás aventado, diversa evidência empírica (e.g., Folger e Konovsky, 1989; Konovsky e Cropanzano, 1991; McFarlin e Sweeney, 1992; Sweeney e McFarlin, 1993) sugere que os poderes explicativos da justiça

procedimental/interaccional serão superiores aos denotados pela justiça distributiva, mas importa ademais saber o que ocorre nos planos da justiça interpessoal e da informacional.

3. Método

A amostra é constituída por 366 indivíduos, oriundos de 22 organizações. Destes, 98 são funcionários bancários, 100 são enfermeiros, 73 são funcionários públicos (numa Câmara Municipal e numa instituição de ensino superior), 40 exercem actividade em organizações seguradoras, 32 trabalham numa empresa de cablagem, 8 são especialistas em análises clínicas, 10 numa empresa de moldes, e 5 numa empresa do sector do calçado. 44% são do sexo masculino. A antiguidade média é 10.9 anos para o sexo masculino e 10.2 para o feminino. A idade média para os homens é de 36.3 anos, e de 34.1 para as mulheres. Na globalidade, 14,5% dos inquiridos possui até nove anos de escolaridade, 49,7% entre 10 e 12 anos, 10,3% detém bacharelado ou equivalente, e 25,5% possuem licenciatura ou mestrado. Com ligeiras diferenças, esta distribuição é comum a ambos os sexos.

Os inquiridos foram convidados a assinalar as suas percepções de justiça mediante a resposta a um questionário contendo 17 itens usados previamente por Rego (2000a; 2000b), após recolha na literatura e adaptação. A escolha desses itens foi realizada do seguinte modo: a) seleccionaram-se os cinco descritores distributivos e os quatro procedimentais que haviam remanescido na análise factorial confirmatória (AFC) executada por Rego (2000a, 2000b); b) dos cinco itens interaccionais emergentes dessa AFC, seleccionaram-se quatro, tendo sido eliminado o que denotava menor saturação (desses quatro, três eram de natureza interpessoal e um informacional); c) foram depois colhidos mais quatro descritores relativos à justiça interaccional (três informacionais e um interpessoal), que constavam da análise factorial das componentes principais também realizada por Rego (2000a, 2000b). Aos inquiridos foi facultada uma escala de 6 pontos (1: “completamente falso”; ...; 6: “completamente verdadeiro”).

Os níveis de comprometimento afectivo foram medidos através dos seis itens reportados no anexo a este artigo, tendo sido recolhidos na literatura e adaptados. A escala facultada continha sete pontos (1: “a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim”; ... ;7: “aplica-se completamente a mim”). O Alpha de Cronbach cifrou-se em 0,91.

Os dados de justiça foram submetidos a uma análise factorial confirmatória, de acordo com um modelo de quatro factores: distributivo, procedimental, interpessoal, informacional. Para melhorar os índices de ajustamento, foram removidos alguns descritores, de acordo com os valores dos índices de modificação e dos resíduos estandardizados (Joreskog e Sorbom, 1993; Byrne, 1998). O modelo remanescente integra os 14 descritores que a Tabela 2 consagra. Os respectivos índices de ajustamento revelaram-se bastante satisfatórios (Tabela 2). Foram depois testados três modelos adicionais:

126

- O primeiro englobava três factores, tendo resultado da agregação dos dois factores interaccionais (“interpessoal” e “informacional”).
- O segundo englobava dois factores, resultando da agregação numa só dimensão do factor procedimental e dos dois factores interaccionais.
- O terceiro era um modelo uni-dimensional, em que todos os descritores foram agrupados.

Após terem sido seleccionados para análise os modelos de três e quatro dimensões de justiça, cada indivíduo da amostra foi cotado pela média das pontuações nos descritores correspondentes a cada factor. Foram depois executadas regressões, tendo em vista conhecer o potencial explicativo das dimensões de justiça para o comprometimento afectivo.

4. Resultados

Os resultados das AFC estão expostos na Tabela 2. Apenas os modelos de três e quatro factores denotam índices de

ajustamento satisfatórios, embora com ligeira vantagem para o tetra-factorial. Os lambdas são invariavelmente superiores a 0,70, e os coeficientes de consistência interna ultrapassam o patamar mínimo de 0.70 sugerido por Nunnally (1978).

Tabela 2: Análises factoriais confirmatórias (solução completamente estandardizada)

	1 factor	2 factores	3 factores	4 factores
Justiça distributiva	(0.93)	(0.90)	(0.90)	(0.90)
Em geral, as recompensas que recebo são justas	0.49	0.74	0.74	0.74
Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo	0.43	0.78	0.78	0.78
Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	0.54	0.90	0.90	0.90
Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente	0.55	0.92	0.92	0.92
Justiça procedimental/interaccional		(0.81)		
Justiça procedimental			(0.71)	(0.71)
A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar em das decisões	0.58	0.56	0.71	0.71
As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente	0.61	0.58	0.76	0.76
Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração	0.63	0.60	0.83	0.83
Justiça interaccional			(0.95)	
Justiça interpessoal/social				(0.88)
O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo	0.86	0.87	0.87	0.90
O meu superior é completamente sincero e franco comigo	0.85	0.86	0.86	0.88
O meu superior trata-me com respeito e consideração	0.72	0.73	0.73	0.75

127

Justiça informacional				(0.92)
O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho	0.83	0.84	0.84	0.85
Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim	0.86	0.87	0.87	0.88
O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho	0.86	0.87	0.87	0.87
O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções	0.87	0.87	0.87	0.88
Índices de ajustamento				
Qui-quadrado/Graus de liberdade	9.8	6.8	2.1	1.8
Root mean square error of approximation	0.24	0.13	0.06	0.05
Goodness of fit index	0.59	0.84	0.94	0.95
Adjusted goodness of fit index	0.44	0.77	0.92	0.93
Comparative fit index	0.73	0.91	0.98	0.98
Incremental fit index	0.73	0.91	0.98	0.98
Relative fit index	0.67	0.87	0.95	0.96

Entre parêntesis: Alpha de Cronbach

A Tabela 3 expõe os resultados das regressões efectuadas para o comprometimento afectivo. Recorreu-se aos dois modelos de justiça para testar potenciais vantagens explicativas de algum deles – designadamente, para detectar eventuais diferenciais no poder explicativo de cada uma das facetas interaccionais. Os resultados sugerem que a variância explicada sofre algum incremento quando se recorre ao modelo das quatro dimensões de justiça. Insinuam, também, que as facetas procedimental e interaccional denotam poder explicativo superior ao proporcionado pela vertente distributiva. Sugerem, finalmente, que apenas a faceta interpessoal/social da justiça interaccional explica o comprometimento, não cabendo qualquer poder explicativo significativo à dimensão informacional.

Tabela 3: Regressões – poder explicativo das percepções de justiça para o comprometimento afectivo

	Modelo trifactorial da justiça	Modelo tetrafactorial da justiça
J. distributivas	0.17**	0.16**
J. procedimental	0.25***	0.27***
J. interaccional	0.25***	
J. interpessoal/social	-	0.32***
J. informacional	-	-0.06
F	57.20***	45.06***
R ²	32%	33%

Os coeficientes são estandarizados

p<0.01 *p<0.001

5. Análise, discussão e conclusões

O primeiro dado facultado pela evidência empírica exposta é o de que o modelo tetra-factorial das percepções de justiça se ajusta melhor aos dados do que o tri-dimensional. Este dado faz jus ao que diversos investigadores têm sugerido (e.g., Greenberg, 1993b; Rego, 2000b), designadamente os que têm génese no Brasil (Rego e Souto, 2002): é psicometricamente desejável que, para além da autonomização das vertentes distributiva e procedimental, se discriminem na vertente interaccional as dimensões interpessoal e informacional. Esta pertinência da delimitação é corroborada pelo facto de apenas a vertente social denotar potencial explicativo significativo do comprometimento afectivo, ao que acresce o facto de a variância explicada sofrer algum incremento com o desmembramento. Tal dado é congruente com a evidência empírica obtida por Rego (2000b), quando mostrou que, das duas vertentes interaccionais, apenas a social/interpessoal contribuía significativamente para a variância explicada dos comportamentos de cidadania organizacional. É igualmente consonante com o panorama empírico extraído por Rego & Souto (2002) numa amostra brasileira: de entre as duas facetas interaccionais, apenas a social/

interpessoal revelou poder explicativo do comprometimento afectivo. Por conseguinte, há evidências indicadoras de que a consideração conjunta das facetas interpessoal e informacional reduz o potencial de compreensão das razões pelas quais as pessoas denotam maior comprometimento afectivo nas organizações em que actuam.

Note-se que a ausência de poder explicativo na vertente informacional não autoriza que se aduza a sua desnecessidade na investigação empírica. Na verdade, pode mesmo suceder que ela predomine sobre a faceta social/interpessoal quando se trata de estudar o potencial explicativo de outras variáveis (dependentes) aqui não estudadas. Mas, se tal vier a ser detectado em estudos posteriores, apenas ficará reiterada a pertinência da separação. Se cada dimensão aparecer como antecedente prevaemente de diferentes variáveis dependentes, então é presumível que seja necessário actuar em diferentes antecedentes de justiça para produzir diferentes resultados.

130 | Importa também considerar um elemento contextual/cultural para compreender a necessidade da separação. Na verdade, pode suceder que cada uma das duas facetas seja relevante em diferentes culturas. Nesses termos, a explicação para a prevalência da faceta interpessoal/social no presente estudo pode ser a de que Portugal se caracteriza por elevada orientação afiliativa (McClelland, 1961, 1987; Rego, 1998, 2000f; Rego e Carvalho, 2001) e razoavelmente elevada distância hierárquica (Hofstede, 1991). A orientação afiliativa pode explicar a necessidade proeminente de um relacionamento entre superiores e subordinados que se caracterize pelo respeito, cortesia e consideração das necessidades pessoais. A elevada distância hierárquica pode ajudar a explicar a baixa necessidade/expectativa de os superiores explicarem as suas decisões e fornecerem justificações aos seus colaboradores. Note-se que esta explicação conflui para a interpretação dos dados coligidos por Rego e Souto (2002) numa amostra brasileira. Na verdade, o padrão empírico aí emergente coincidiu com o espelhado na presente investigação – o que, à luz do atrás aduzido, é compreensível: o Brasil denota uma cotação em distância hierárquica ligeiramente superior a Portugal (69 e 63,

respectivamente). Importa, todavia, envidar esforços investigativos que permitam testar se, em culturas distintas da luso-brasileira, o poder explicativo das duas dimensões interaccionais adquire perfil diferente do aqui desenhado.

Elemento empírico igualmente relevante é o que sugere que a faceta procedimental e as interaccionais predominam sobre a distributiva na explicação do comprometimento. Ele é congruente com o modelo dos efeitos diferenciais, nos termos do qual a vertente procedimental está associada com as avaliações do sistema organizacional (reflectidas em variáveis como a lealdade à organização, o comprometimento organizacional e a confiança na gestão), enquanto a distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão (Lind e Tyler, 1988; Folger e Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; McFarlin e Sweeney, 1992; Sweeney e McFarlin, 1993). Se, tal como Kim e Mauborgne (1997) sugeriram, daí advierem consequências distintas para o desempenho organizacional, então há razões adicionais – pelo menos do ponto de vista da gestão instrumental das percepções de justiça – para considerar seriamente a necessidade de atender vigorosamente à justiça procedimental/interaccional.

O presente estudo padece de algumas limitações. A primeira respeita ao facto de as variáveis independentes (justiça) e dependente (comprometimento) terem sido colhidas na mesma fonte e no mesmo momento. Esta opção metodológica comporta riscos inerentes à variância do método comum (Podsakoff e Organ, 1986). Ou seja: as relações significativas detectadas entre percepções de justiça e comprometimento afectivo podem resultar, pelo menos parcialmente, do facto de o mesmo indivíduo ser convidado a enunciar, simultaneamente, o grau em que se considera alvo de justiça organizacional e o grau em que se sente afectivamente ligado à organização. Uma expressão caracterizadora deste possível enviesamento pode ser assim enunciada: (...) *sou tratado com justiça, logo sinto-me afectivamente ligado à minha organização.*

Para contornar esta limitação, estudos posteriores poderão adoptar uma lógica longitudinal (o indivíduo declara as suas

percepções de justiça e o seu comprometimento em momentos temporais separados) ou enveredar por um método de dupla fonte (e.g., o indivíduo expressa as suas percepções de justiça e o seu superior reporta o grau em que ele parece estar empenhado na organização). Esta segunda opção parece menos pertinente, já que pode ser difícil ao superior relatar com fidelidade o vigor do laço psicológico que une o seu subordinado à organização – mas não deve ser arredada *ab initio* das possibilidades de actuação metodológica.

A segunda limitação decorre do facto de apenas ter sido pesquisada uma variável dependente. Estudos posteriores deverão enriquecer o campo empírico – seja considerando outras facetas do comprometimento, e/ou abarcando outros *foci* de comprometimento (e.g., com o cargo), e/ou pesquisando variáveis como os comportamentos de cidadania, o desempenho, o absentismo, o *turnover*, a confiança, os comportamentos retaliatórios (vide secção 2.1. do artigo).

A terceira limitação concerne ao facto de o estudo ter sido realizado no seio de um único contexto cultural. É indubitável que algum robustecimento lhe é concedido pelo facto de Rego e Souto (2002) terem facultado, com dados de uma amostra brasileira, um padrão empírico similar ao aqui exposto. Todavia, pese embora a diferença entre as duas culturas, não podem ser obnubilados os traços que as unem. Por conseguinte, tal como algumas considerações anteriores sugerem, parece recomendável que o estudo seja replicado em culturas distintas – já que se afigura verossímil, por exemplo, que a relevância da justiça interpessoal vs. informacional seja contingente de aspectos culturais como a distância hierárquica, o pendor afiliativo ou o teor universalista-particularista (Smith *et al.*, 1996; Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). Será que, por exemplo, nas culturas universalistas (onde as regras são privilegiadas independentemente da natureza excepcional das circunstâncias), a justiça procedimental adquire poder explicativo superior?

Em qualquer caso, o presente estudo denota qualidades de mérito indubitável. Descreve um instrumento de medida das percepções de justiça com boas propriedades psicométricas, seja do ponto de vista do ajustamento do esquema dimensional, das

consistências internas ou da validade preditiva. Faculta pistas relevantes para se compreender a dimensionalização do construto das percepções de justiça. E sugere que o modelo tetra-dimensional aventado por alguns autores merece ser acolhido atentamente.

Referências

- ADAMS, J. S.
Inequity in social exchange. Em: BERKOWITZ, L. (Org.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, New York: 1965. vol. 2. p. 267-299.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P.
The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990. v. 63, p. 1-8.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P.
Affective, continuance, and normative commitments to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. 1996. v. 49. p. 252-276.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P.
Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*. 1993. v. 26. p. 49-61.
- BIES, R. J. & MOAG, J. S.
Interactional justice: communication criteria of fairness. Em: LEWICKI, R. J., SHEPPARD, B. H. & BAZERMAN, M. H. (Orgs.). *Research on negotiation in organizations.*, CT: JAI Press. Greenwich: 1986. vol. 1. p. 43-55.
- BLOOM, M.
The performance effects of pay dispersions on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*. 1999. v. 42. p. 25-40.
- BROCKNER, J., TYLER, T. R. & COOPER-SCHNEIDER, R.
The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*. 1992. v. 37. p. 241-261.
- BYRNE, B. M.
Structural equation modeling with lisrel, prelis, and simplis. Lawrence Erlbaum Associates. London: 1998.
- CONLON, D. E.
Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*. 1993. v. 36. p. 1109-1124.
- COWHERD, D. M. & LEVINE, D. I.
Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*. 1992. v. 37. p. 302-320.

- CROPANZANO, R. & GREENBERG, J.
Progress in organizational justice: tunneling through the maze. Em: COOPER, C. L. & ROBERTSON, I. T. (Orgs.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons. Chichester: 1997. vol. 12. p. 317-372.
- DITTRICH, J. E. & CARRELL, M. R.
Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1979. v. 24, p. 29-40.
- FOLGER, R. & KONOVSKY, M. A.
Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*. 1989. v. 32. p. 115-130.
- GOLEMAN, D.
Trabalhar com inteligência emocional. Temas e Debates. Lisboa: 1999.
- GREENBERG, J. & LIND, E. A.
The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. Em: COOPER, C. L. & Locke, E. A. (Orgs.). *Industrial and Organizational Psychology - Linking Theory with Practice*. Malden, Massachusetts. Blackwell: 2000. p.72-108.
- GREENBERG, J. & MCCARTY, C. L.
The interpersonal aspects of procedural justice: a new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*. 1990. v. 41. p. 580-586.
- GREENBERG, J.
Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*. 1990. v. 16. p. 399-432.
- GREENBERG, J.
Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1993a. v. 6. p. 249-256.
- GREENBERG, J.
The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. Em: CROPANZANO, R. (Org.). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Erlbaum. Hillsdale, NJ: 1993b. p. 79-103.
- GREENBERG, J.
The quest for justice on the job: essays and experiments. Sage. Thousand Oaks, CA: 1996.
- HARTMAN, S. J., YRLE, A. C. & GALLE JR, W. P. G.
Equity in a university setting: examining procedural and distributive justice. *International Journal of Management*. 1998. v. 15. p. 3-13.

HOFSTEDE, G.
Cultures and organizations: software of the mind. McGraw-Hill. London: 1991.

HULIN, C. L. (1991).
Adaptation, persistence, and commitment in organizations. Em: DUNNETTE, M. D. & HOUGH, L. M. (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology.* Consulting Publishing Press. Palo Alto, CA: 1991. vol. 2. p. 445-506.

JARDINE, J. J. & BAGRAIM, J. J.
The relationship between perceived fairness at work and organizational citizenship behavior. Paper presented at the XXVII International Congress of Psychology. Stockolm, Sweeden. July 23-28, 2000.

JAWORSKI, B. J. & KOHLI, A. K.
Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing.* 1993. v. 57. 53-70.

JORESKOG, K. & SORBOM, D.
Lisrel 8: structural equation modeling with the simplis command language. Scientific Software International. 1993.

KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. A.
Implementing global strategies: the role of procedural justice. *Strategic Management Journal.* 1991. v. 12. p. 125-143.

KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. A.
Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal.* 1993. v. 36. p. 502-526.

KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. A.
Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: the case of the multinational. *Management Science, April.* 1996. p. 499-515.

KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. A.
Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review.* 1997. v. 75. p. 65-75.

KONOVSKY, M. A. & CROPANZANO, R.
Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology.* 1991. v. 76. p. 698-707.

KONOVSKY, M. A. & PUGH, S. D.
Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal.* 1994. v. 37. p. 656-669.

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

KOORSGARD, M. A., SCHWEIGER, D. M. & SAPIENZA, H. J.
Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal.* 1995. v. 38. p. 60-84.

LIND, E. A. & TYLER, T. R.
The social psychology of procedural justice. Plenum. New York: 1988.

LOWE, R. H. & VODANOVICH, S. J.
A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology.* 1995. v. 10. p. 99-114.

MASTERSON, S. S., LEWIS, K., GOLDMAN, B. M. & TAYLOR, M. S.
Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal.* 2000. v. 43. p. 738-749.

McCLELLAND, D. C.
The achieving society. Van Nostrand. Princeton, N. J: 1961/1976.

McCLELLAND, D. C.
Human Motivation. Cambridge University Press. Cambridge: 1987.

McFARLIN, D. B. & SWEENEY, P. D.
Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal.* 1992. v. 35. p. 626-637.

MEYER, J. P.
Organizational commitment. Em: COOPER, C. L. & ROBERTSON, I. T. *International Review of Industrial and Organizational Psychology.* 1997. v. 12. p. 175-228.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A
threecomponent conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review.* 1991. v. 1. p. 61-98.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., SMITH, C. A.
Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology.* 1993. v. 78. p. 538-551.

MOORMAN, R. H.
Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology.* 1991. v. 76. p. 845-855.

MOORMAN, R. H., BLAKELY, G. L., NIEHOFF, B. P.
Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*. 1998. v. 41. p. 351-357.

MOORMAN, R. H., NIEHOFF, B. P. & ORGAN, D. W.
Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1993. v. 6. p. 209-225.

MOSSHOLDER, K. W., BENNETT, N. & MARTIN, C. A
Multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*. 1998. v. 19. p. 131-141.

NIEHOFF, B. P. & MOORMAN, R. H.
Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 1993. v. 36. p. 527-556.

NUNNALLY, J. C.
Psychometric theory (2nd ed.). McGraw-Hill. New York: 1978.

O' REILLY, C. & CHATMAN, J.
Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. 1986. v. 71. p. 492-499.

PFEFFER, J. & LANGTON, N.
The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*. 1993. v. 38. p. 382-407.

PODSAKOFF, P. M., & ORGAN, D. W.
Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*. 1986. v. 12. p. 531-544.

RAWLS, J.
A theory of justice. Harvard University Press. Cambridge, MA: 1971.

REGO, A. & CARVALHO, T.
The achievement, affiliation and power motives: a confirmatory study of the three factor-model. *Journal of Applied Psychology*. 2001. v. 3. p. 89-104.

REGO, A.
Motivações e desempenho de estudantes universitários. *Análise Psicológica*. 1998. v. XVI. p. 635-646.

REGO, A.
Justiça organizacional – entre a adolescência e a maturidade. Em: CUNHA, M. P. (Org.). *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*. Publicações D. Quixote. Lisboa: 1999. p. 165-224.

REGO, A.
Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*. 2000 a. v. XIV. p. 285-307.

REGO, A.
Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências. Tese de doutoramento. ISCTE. Lisboa: 2000b.

REGO, A.
Justiça e comportamentos de cidadania. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 2000c. v. 6. p. 73-94.

REGO, A.
Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? Em: RODRIGUES, S. B. & CUNHA, M. P. (Orgs.). *Novas Perspectivas na Administração de Empresas* (uma colectânea luso-brasileira). Iglu Editora. São Paulo: 2000d. p. 251-283.

REGO, A.
Justiça e cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus. Edições Sílabo. Lisboa: 2000e.

REGO, A.
Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*. 2000f. v. XVIII. p. 335-344.

REGO, A.
Comportamentos de cidadania nas organizações – um passo na senda da excelência? McGraw-Hill. Lisboa: 2002a.

REGO, A.
Empenhamento organizacional e ausência psicológica: reflectindo sobre as organizações de ensino superior. *Revista de Gestão e Economia*. 2002b, v. 3. p. 43-54.

REGO, A. & SOUTO, S.
Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Salvador, Brasil. 22-25 Setembro, 2002.

SCHAUBROECK, J., MAY, D. R. & BROWN, F. W.
Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*. 1994. v. 79. p. 455-460.

SCHWARZWALD, J., KOSLOWSKY, M. & SHALIT, B.
A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*. 1992. v. 77. p. 511-514.

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

SKARLICKI, D. P. & LATHAM, G.P.

Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*. 1996. v. 81. p. 161-169.

SKARLICKI, D. P. & LATHAM, G.P.

Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel Psychology*. 1997. v. 50. p. 617-633.

SKARLICKI, D. P., FOLGER, R. & TESLUK, P.

Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*. 1999. v. 42. p. 100-108.

SLOCOMBE, T. E. & BLUEDORN, A. C.

Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experiential workunit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior*. 1999. v. 20. 75-99.

SMITH, P. B., DUGAN, S. & TROMPENAARS, F.

National culture and the values of organizational employees: a dimensional analysis across 43 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1996. v. 27. p. 231-264.

SWAILES, S.

Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 2000. v. 6. p. 199-212.

SWEENEY, P. D. & MCFARLIN, D. B.

Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1993. v. 55. p. 23-40.

SWEENEY, P. D. & MCFARLIN, D. B.

Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*. 1997. v. 18. p. 83-98.

TAYLOR, M. S., TRACY, K. B., RENARD, M. K., HARRISON, J. K., & CARROLL, S. J.

Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*. 1995. v. 40. p. 495-523.

THIBAUT, J. & WALKER, J.
Procedural Justice: a psychological analysis. Erlbaum. Hillsdale, NJ: 1975.

THIBAUT, J. & WALKER, L. A
theory of procedure. *California Law Review*. 1978. v. 66. p. 541-566.

TOFFLER, A.

Os novos poderes. Livros do Brasil. Lisboa: 1991.

TROMPENAARS, F. & HAMPDEN-TURNER, C.

Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. Nicholas Brealey. London: 1997.

TYLER, T. R. & BIES, R. J.

Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. Em: CARROLL, J. S. (Org.). *Applied social psychology in business settings*. Erlbaum. Hillsdale, NJ: 1990. p. 77-98.

Recebido em 12/06/2002

Revisado em 03/12/2002

Aceito em 05/12/2002