

---

# Climas de justiça e comprometimento organizacional<sup>1</sup>

Arménio Rego<sup>2</sup>

## Resumo

A pesquisa testa o poder explicativo de cinco dimensões de justiça (interpessoal, informacional, procedimental, distributiva das tarefas, distributiva das recompensas) para o comprometimento afectivo dos professores do ensino superior. A amostra é constituída por 309 professores de 12 escolas/departamentos de oito instituições (quatro universidades e quatro instituições politécnicas). Eis os principais resultados: a) ao nível de análise individual, apenas a justiça interpessoal e procedimental explicam o comprometimento; b) as relações entre as percepções de justiça e o comprometimento são moderadas pela justiça agregada, sendo que os climas positivos de justiça reforçam os efeitos das percepções individuais de justiça; c) a dispersão de percepções também interfere no modo como as pessoas respondem às suas percepções de justiça, sendo que os contextos caracterizados por elevadas dispersões reforçam as respostas atitudinais às percepções de (in)justiça. O estudo apela para a necessidade de encarar a justiça como fenómeno de natureza individual mas também contextual, e alerta para a eventualidade de os padrões reactivos serem contingentes do tipo de actividade exercida ou organização.

| 27

**Palavras-chave:** comprometimento afectivo; justiça organizacional; climas de justiça; justiça agregada.

<sup>1</sup> Pesquisa efectuada com apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (projecto POCTI/CED/40265/2001).

<sup>2</sup> Doutor em Organização e Gestão de Empresas, professor na Universidade de Aveiro (arego@egi.va.pt).

## Justice climates and affective commitment

The study aims at showing how five justice dimensions (interpersonal, informational, procedural, task distribution, rewards distribution) explain affective commitment of teachers. Data from a sample comprising 309 teachers from 12 departments/schools of four universities and four polytechnics was collected. The main findings are the following: a) at individual level, only interpersonal and procedural justice explain affective commitment; b) the relationships between justice perceptions and commitment are moderated by aggregated justice, in such way that positive justice climates reinforce the reactions to individual perceptions; c) when people work in heterogeneous contexts, their reactions to individual perceptions are also reinforced. The study focuses the attention on the importance of contextual justice, and suggests that the reactions to aggregated justice can be contingent on the kind of organization and/or organizational activity of their members.

**Keywords:** affective commitment; organizational justice; justice climates; aggregated justice.

## 1. Introdução

Este artigo expõe evidência empírica de que as pessoas não reagem apenas à justiça que sentem caber-lhes, mas também à que cabe aos outros membros organizacionais (Lind e outros., 1998; Mossholder e outros., 1998; Rego, 2000b, 2001c). O seu comprometimento organizacional é explicado, não apenas pelas suas percepções individuais de justiça, mas também pelo contexto/clima de justiça em que se inserem.

### 1.1. Justiça e comprometimento organizacional

O senso comum não acalenta, certamente, dúvidas a propósito da relevância da justiça na vida das pessoas e das sociedades. Rawls retratou fielmente essa noção ao afirmar 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).

Este é, sem dúvida, mais um dos casos em que senso comum e ciência se aliam nas concepções em torno da vida social. Greenberg (1996), um dos especialistas mais reputados em justiça organizacional, enunciou que "(...) poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interacção social humana" (p. vii). Num outro registo, o mesmo Greenberg assinalou: "(...) as pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça" (1993:250). Goleman afirmou mais recentemente, a propósito das razões pelas quais as pessoas se empenham na vida das suas organizações:

“As pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. ... Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão” (1998: 128).

O acervo científico que vem sendo obtido pelos estudos organizacionais é, aliás, muito vasto e rico. A profusão investigativa tem um fundamento sério no facto de o tópico ter revelado potencial explicativo de diversas atitudes e comportamentos (v.g., Cropanzano e Greenberg, 1997; Greenberg e Lind, 2000; Rego, 1999, 2000a, 2000c). Uma das atitudes receptoras de maior atenção tem sido a do comprometimento organizacional (v.g., Kim e Mauborgne, 1991, 1993, 1996; McFarlin e Sweeney, 1992; Moorman e outros., 1993; Mossholder e outros., 1998; Schaubroeck e outros., 1994; Sweeney e McFarlin, 1997).

O comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer e Allen, 1991; Allen e Meyer, 1996; Meyer, 1997). Genericamente, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais.

O tópico ocupa desde há vários anos um lugar central nas preocupações dos investigadores (v.g., Porter e outros., 1974; Mowday e Steers, 1979; Meyer e Allen, 1984; Allen e Meyer, 1990; Medeiros, 1997; Meyer, 1997; Medeiros e Enders, 1998; Bagrain, 2000; Cohen, 2000; Finegan, 2000; Tamayo e outros., 2001). Swailes expressou-se eloquentemente a este propósito ao enunciar que “será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o comprometimento” (2000:199). A prolixidade das pesquisas e o interesse que o tema tem suscitado podem ser creditados, em grau muito considerável, à evidência de que o comprometimento

pode ter efeitos sobre o absentismo, *turnover*, comportamentos de cidadania, satisfação e desempenho das pessoas (O’Reilly e Chatman, 1986; Meyer e outros., 1989; Konovsky e Cropanzano, 1991; Hackett e outros., 1994; Allen e Meyer, 1996; Bolon, 1997; Meyer, 1997; MacKenzie e outros., 1998; Cohen, 2000; Yousef, 2000).

Embora seja consensual que o comprometimento é um constructo multidimensional, não há convergência acerca das respectivas dimensões. A tese mais comum propugna pela tripartição (Tabela 1). Todavia, alguns investigadores (v.g., McGee e Ford, 1987; Meyer e Allen, 1991; Hackett e outros., 1994; Allen e Meyer, 1996; Iverson e Buttigieg, 1999) aventam a possibilidade/pertinência de o comprometimento instrumental/calculativo ser particionado em duas vertentes: a) o indivíduo mantém-se ligado à organização porque sente que não tem alternativas de emprego; b) essa ligação assenta na ideia de que os custos pessoais inerentes à saída são elevados. A maior dificuldade em optar ou não pelo tetra-modelo reside no facto de ele se ajustar melhor aos dados, embora as duas dimensões calculativas se inter-relacionem fortemente e com outras variáveis (Hackett e outros., 1994). Decifra-se maior consenso (teórico e empírico) em torno da necessidade de discernir entre as facetas afectiva, normativa e calculativa.

Tabela 1: As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...
Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.
Instrumental (ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com 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.

Tentando compreender se os modelos extraídos de meios organizacionais “convencionais” se aplicavam às atitudes dos professores do ensino superior, Rego (2002a) testou se as percepções de justiça desses docentes explicavam o respectivo comprometimento afectivo. O investigador trabalhou com um modelo de cinco dimensões de justiça, previamente validado (Rego, 2000d, 2001a, 2001b, 2001d, 2002a; Rego e Cardoso, 2001): justiça distributiva das tarefas, distributiva das recompensas, procedimental, interpessoal e informacional. Verificou que os professores com percepções de justiça procedimental e interpessoal mais positivas denotavam índices superiores de comprometimento. As vertentes distributiva e informacional, globalmente, não expressavam poder explicativo desta atitude.

Esta evidência é consonante com a tese dos efeitos diferenciais (Folger e Konovsky, 1989; Kim e Mauborgne, 1991, 1996; McFarlin e Swweney, 1992; Sweeney e McFarlin, 1993; Lee e Farh, 1999). Nos seus termos, a justiça procedimental/interaccional e distributiva têm diferentes consequências: a 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. Diversa investigação tem reiterado a validade desta tese explicativa – facto aliás verificável em amostras portuguesas e brasileiras (Rego, 2002a; Rego e Souto, 2002a, 2002b). Refira-se, a título ilustrativo, que numa pesquisa inserindo 229 membros organizacionais brasileiros e 236 portugueses, Rego e Souto (2002b) verificaram que, globalmente, as facetas da justiça com maior poder explicativo das três vertentes mais comuns do comprometimento (afectivo, normativo e instrumental) eram a procedimental e a interaccional.

## 1.2. A justiça como fenómeno de natureza contextual

Tal como a maior parte dos investigadores, Rego trabalhou as percepções de justiça como fenómeno de natureza individual. Alguns investigadores (Cropanzano e Greenberg, 1997) têm, contudo, reconhecido a influência de elementos normativos e contextuais na sua dinâmica. Sucede que tem havido poucas tentativas empíricas tendentes a testar tal influência. Reconhecendo esta lacuna, Mossholder e outros. (1998) procuraram examinar se a justiça procedimental é sustentável como variável contextual e se, sendo-o, em que medida influencia as atitudes individuais face ao trabalho. Os argumentos de que partiram são de diversa índole:

- a) As expectativas geradas pela cultura e pelas normas locais podem afectar as percepções dos indivíduos de modo relativamente homogéneo (Cropanzano e Greenberg, 1997).
- b) Quando as autoridades violam princípios de relacionamento individual como a neutralidade e a confiança (Tyler e Lind, 1992), os indivíduos podem interpretar tais actos como prejudiciais a todos os membros da unidade organizacional. Acresce que, quando um número substancial de pessoas percebem que são alvo de tratamento similar (positivo ou negativo), as percepções de justiça procedimental podem emergir como fenómeno agregado.
- c) Quando fazem avaliações de justiça, as pessoas baseiam-se em informação que trocam com outros membros organizacionais e tomam como referentes as respectivas percepções (Folger e outros., 1979; Steil, 1983; Ambrose e outros., 1991). Por exemplo, num estudo laboratorial, Steil (1983) verificou que os indivíduos, quando eram informados de que outros duvidavam da justiça do processo de avaliação de desempenho, também denotavam dúvidas acerca da justeza do mesmo.

Mossholder e seus colaboradores constataram que, efectivamente, as percepções de justiça agregadas explicavam variância adicional da satisfação, para além da explicada pelas percepções individuais. Uma das lições desta evidência é a de que a explicação das atitudes e reacções dos indivíduos não pode esgotar-se nas percepções ao nível individual. Daqui decorre que, por exemplo, uma pessoa pode estar insatisfeita no trabalho, não porque se sinta injustamente tratada, mas porque percebe que as pessoas da sua unidade organizacional sentem que, em média, existe injustiça. Rego (2000b, 2001c) obteve resultado congruente com esta argumentação quando tentou explicar os comportamentos de cidadania organizacional. Todavia, foi mais longe na sua análise:

- 34
- a) Por um lado, considerou a hipótese de a justiça agregada funcionar como moderadora das relações entre percepções individuais de justiça e comportamentos de cidadania. Verificou que, de facto, as percepções individuais de justiça interaccional expressavam poder preditivo superior quando as percepções agregadas de justiça eram inferiores à média. Mais concretamente, notou que, quando se sentiam injustamente tratadas pelos seus superiores, as pessoas reagiam especialmente mal se o clima geral também fosse injusto, e inibiam-se de reacções negativas se esse clima fosse globalmente justo.
- b) Por outro lado, admitiu que seria relevante o grau de homogeneidade dos climas/ambientes de justiça. E, de facto, verificou que os contextos caracterizados por grande variabilidade de percepções individuais de justiça interaccional extremavam as reacções das pessoas: percepções de fraca justiça interaccional suscitavam níveis particularmente baixos de cidadania organizacional; e percepções de justiça positivas provocavam níveis particularmente elevados desses comportamentos. Segundo o investigador, é presumível que os indivíduos que sentem o seu superior como injusto estabeleçam comparações com as outras chefias que adoptam posturas notoriamente justas: "O meu chefe é injusto comigo. Podia bem não sê-lo, pois existem chefes que, na minha organização, actuam justamente. Farei, portanto, apenas aquilo a que estou obrigado". Diferentemente, quando sentem

o seu superior como justo, as pessoas estabelecem comparações com as outras chefias que adoptam posturas claramente injustas: "O meu chefe é justo comigo. Tenho o dever de fazer mais do que a minha obrigação, pois existem outras chefias que, na minha organização, não actuam desse modo tão justo".

Há, pois, razões para presumir que as pessoas não reagem apenas em função da justiça que sentem caber-lhes, mas também em resultado da justiça que cabe aos outros membros organizacionais. A evidência empírica relativa às reacções dos sobreviventes aos despedimentos constitui, aliás, referência paradigmática (v.g., Brockner, 1992, 1994; Brockner e outros., 1992, 1994; Konovsky e Brockner, 1993). Designadamente, sabe-se que os sobreviventes reagem aos despedimentos dos outros membros organizacionais de modo consentâneo com o processo usado e os benefícios proporcionados. E conhecem-se os efeitos que daí advêm para o comprometimento, a confiança, a motivação, a dedicação ao trabalho, o apoio organizacional percebido e o contrato psicológico.

A presente pesquisa procura traduzir para o domínio das atitudes dos professores do ensino superior a evidência teórico-empírica gerada por Rego (2000b, 2001c) a respeito da relação entre percepções de justiça e comportamentos de cidadania organizacional. Importa sublinhar que o terreno organizacional em que a actividade docente se desenrola é *sui generis*, denotando diferenças relativamente às organizações mais convencionais. Designadamente, parece razoável supor que a interdependência das tarefas é menos marcada nas funções docentes. Desempenhando o seu trabalho num contexto de maior independência, pode gizar-se a hipótese de a justiça agregada emergir aí com menor nitidez e exercer efeitos menos eloquentes. Por exemplo:

- a) Enquanto na maior parte das organizações convencionais cada chefia tende a exercer supervisão directa sobre os seus subordinados, isso tende a não ocorrer tão nitidamente no trabalho docente. É presumível, por conseguinte, que os sentimentos de justiça interaccional sejam menos consensuais.

- b) Ao estabelecerem interacções sociais quotidianas, é verosímil que os membros de unidades organizacionais convencionais formem perspectivas similares acerca do ambiente de justiça que os rodeia. Distintamente, devido à sua relativa autonomia e independência funcional, é plausível que os professores não formem essas percepções de modo tão convergente.

Esta eventual diferença pode, porventura, tornar os professores menos reactivos à justiça média/agregada nas suas unidades organizacionais (v.g., departamentos, escolas, institutos) – designadamente porque essa justiça média pode ser algo “artificial” (i.e., representar concepções díspares da vida organizacional). Realizando actividade docente em caminho próprio, em grande medida desligado do caminho docente e científico de uma grande quantidade de outros membros organizacionais, o sentido da identidade colectiva pode ser menos marcado. Todavia, daqui não decorre, necessariamente, que os docentes sejam insensíveis à justiça que cabe aos outros. O facto de se presumir que eles não reagem à justiça média/agregada (porque, eventualmente, essa média é resultante de valores díspares) não permite supor que eles são insensíveis às referências de justiça em seu redor. Enunciando de outro modo, e tomando como quadro a evidência obtida por Rego (2000b, 2001c), podemos supor o seguinte:

- a) Os professores extremam as suas reacções atitudinais às percepções de justiça quando os ambientes de justiça em que se inserem são heterogéneos (i.e., alguns professores sentem-se especialmente justificados, enquanto outros se sentem especialmente injustificados).
- b) Em ambientes de grande variabilidade de percepções de justiça, os professores com percepções de justiça positivas denotam especialmente elevado comprometimento afectivo porque comparam a sua situação favorável com a situação desfavorável dos que se encontram no extremo injustificado. Ao contrário, os docentes com percepções de justiça negativas denotam especialmente baixo comprometimento porque comparam a sua situação desfavorável com a posição favorável dos que se situam no extremo justificado.

O presente artigo situa-se neste domínio de pesquisa. Pretende-se mostrar em que medida as respostas das pessoas (no plano do comprometimento afectivo) às percepções de justiça são moderadas pelo contexto de justiça em que se inserem.

Tal contexto será analisado sob duas perspectivas: a) a justiça média/agregada de cada unidade organizacional (departamento ou escola); b) a variabilidade das percepções de justiça dos membros de cada unidade. Mais precisamente, o fito deste artigo é o de responder às seguintes interrogações:

- a) Os níveis de comprometimento afectivo dos docentes serão explicados, não só pelas suas percepções individuais de justiça, mas também pelo clima geral de justiça em que trabalham?
- b) Será que reagem distintamente às suas percepções individuais de justiça consoante estão inseridas em climas justos ou injustos?
- c) Reagirão diferentemente às suas percepções individuais de justiça consoante estão inseridas em ambientes de justiça homogéneos ou heterogéneos?

## 2. Método

A amostra é constituída por 309 professores do ensino superior, oriundos de 12 departamentos/escolas de oito instituições de ensino superior portuguesas (quatro universidades e quatro instituições politécnicas). Distribuem-se por todas as categorias da carreira docente, sendo 47% doutorados e 40% não-doutorados (13% não-respostas). A abordagem foi feita a 1300 professores, através de carta depositada na sua caixa de correio. A taxa de resposta foi, pois, de 24%. Em anexo, pode encontrar-se alguma informação caracterizadora do contexto organizacional em que os docentes portugueses desenvolvem a sua actividade. A cada inquirido foi distribuído um questionário composto de duas partes:

- a) A primeira continha 17 descritores atinentes às suas percepções de justiça. Estes itens fazem parte de um questionário desenvolvido e validado por Rego (2000c, 2001a, 2001b; Rego e Cardoso, 2001), provindo da revisão de literatura e da análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas realizadas a professores do ensino superior. As análises factoriais e o estudo do poder preditivo das percepções de justiça para o comprometimento afectivo sugeriram que o modelo mais apropriado contém 5 dimensões de justiça: distributiva das recompensas, distributiva das tarefas, procedimental, interpessoal e informacional.
- b) A segunda parte albergava três itens respeitantes ao comprometimento afectivo. Foram recolhidos na literatura (Porter e outros., 1974; Allen e Meyer, 1990) e adaptados.
- c) Em ambos os casos, os inquiridos foram convidados a responder através de escalas tipo Likert contendo 6 pontos (1: "discordo completamente"; ...; 6: "concordo completamente").

Os dados foram submetidos a uma análise factorial confirmatória (com o recurso ao LISREL, e com base no método da máxima verosimilhança; Joreskog e Sorbom, 1993; Byrne, 1998), à luz do modelo de seis factores: cinco de justiça e um de comprometimento. Os índices de ajustamento revelaram-se satisfatórios (Tabela 2). Foram então computadas as cotações de cada indivíduo nas seis variáveis subjacentes. O método de cálculo foi a média aritmética das cotações nos itens constituintes de cada dimensão.

Tabela 2 - Análise factorial confirmatória

<b>Justiça interpessoal</b>	<b>(0.88)</b>
Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.	0.81
Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	0.85
Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.	0.88
<b>Justiça informacional</b>	<b>(0.87)</b>
Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.	0.78
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.	0.86
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações dessas decisões.	0.85
<b>Justiça procedimental</b>	<b>(0.79)</b>
Os critérios usados para as promoções são justos.	0.64
Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	0.80
As decisões são tomadas de modo consistente para todos os professores.	0.81
<b>Justiça distributiva das recompensas</b>	<b>(0.94)</b>
Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.	0.83
Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	0.88
Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	0.85
Tendo em conta a correcção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	0.91
Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	0.92
<b>Justiça distributiva das tarefas</b>	<b>(0.77)</b>
O serviço docente que me tem sido distribuído é justo.	0.75
As tarefas que me são atribuídas são justas.	0.84
Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas(i).	0.62
<b>Comprometimento afectivo</b>	<b>(0.91)</b>
Sinto muito orgulho em fazer parte desta instituição.	0.89
Sinto-me "parte da família" desta instituição.	0.91
A minha instituição tem um grande significado pessoal para mim.	0.85
<b>Índices de ajustamento</b>	
Qui-quadrado/Graus de liberdade	1.6
Root mean square error of approximation	0.047
Goodness of fit index	0.92
Adjusted goodness of fit index	0.89
Comparative fit index	0.97
Incremental fit index	0.97
Relative fit index	0.93

(i) A cotação foi invertida - Entre parêntesis: alphas de Cronbach

Foram calculadas correlações entre as variáveis a nível individual. Executaram-se regressões para testar o poder explicativo das percepções individuais de justiça para o comprometimento afectivo. Testou-se, depois, o poder explicativo da justiça agregada (nas doze unidades organizacionais) para além do poder preditivo produzido pelas percepções individuais. Finalmente, pesquisou-se o grau em que a justiça agregada e a variabilidade das percepções de justiça moderava as relações entre as percepções individuais de justiça e o comprometimento afectivo.

### 3. Resultados

A Tabela 3 expõe as médias, desvios-padrão e correlações entre variáveis (a nível individual). As correlações entre as várias dimensões de justiça são sempre significativas, e especialmente elevadas no que concerne às vertentes interpessoal, informacional e procedimental. As correlações entre a justiça e o comprometimento são também especialmente elevadas para as mesmas três facetas. Frise-se, desde já, que as correlações elevadas entre algumas dimensões de justiça erigem uma dificuldade metodológica e psicométrica: a sua (não) independência.

Tabela 3 - Médias, desvios-padrão e correlações

	Médias	DP	1	2	3	4	5
1. Justiça interpessoal	4.1	1.1	-				
2. Justiça informacional	3.9	1.2	0.83	-			
3. Justiça procedimental	3.3	1.1	0.65	0.58	-		
4. J. distr. das recompensas	3.5	1.3	0.31	0.31	0.46	-	
5. J. distr. das tarefas	4.5	1.1	0.46	0.44	0.44	0.44	-
6. Comprometimento	4.3	1.3	0.55	0.49	0.49	0.29	0.32

Todos os coeficientes são significativos para  $p < 0.001$

A regressão visando determinar o poder explicativo das percepções de justiça para o comprometimento sugeriu o seguinte: a variância total explicada cifra-se em 33%, mas apenas as vertentes interpessoal (Beta: 0.32,  $p < 0.000$ ) e procedimental (Beta: 0.28,  $p < 0.01$ ) denotam valor preditivo significativo.

A pesquisa do poder explicativo da justiça agregada foi encetada com uma análise de variância destinada a comparar as variâncias inter e intra-grupos relativas aos 12 departamentos estudados. Os resultados sugerem que as variâncias inter-grupos são superiores às variâncias intra-grupos apenas para a justiça distributiva das recompensas e o comprometimento. Seguindo a lógica de alguns autores, esta evidência erige dificuldades metodológicas à consideração das médias atinentes a cada departamento, pois questiona o “suficiente acordo” (George e Bettenhausen, 1990; Vanderberghe, 1999) entre os seus membros acerca da justiça aí vigente. Glick (1985), todavia, considera que o acordo entre os indivíduos não é necessário porque a variância inter-individual pode ser considerada um erro em torno duma “verdadeira” cotação na variável organizacional em causa. Seguimos esta segunda via, pelo que trabalhamos com as médias referentes a cada departamento.

A primeira indicação fornecida pelos dados foi que a justiça agregada não adicionava poderes explicativos do comprometimento aos já fornecidos pelas percepções individuais. Todavia, foram extraídas indicações de que exercia algum efeito moderador sobre a relação entre as percepções individuais e o comprometimento. Para testarmos esse efeito, realizámos regressões tentando determinar o poder preditivo das percepções individuais para o comprometimento, em dois patamares de justiça agregada (abaixo e acima da média). O procedimento foi repetido para as cinco dimensões, ao nível agregado. Algumas diferenças entre as regressões executadas para cada patamar foram detectadas. Por exemplo:

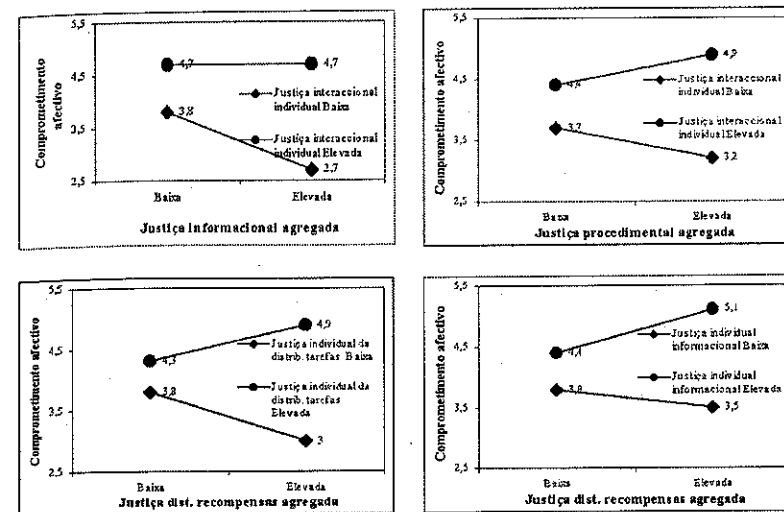
- as percepções individuais de distribuição de tarefas não explicam o comprometimento quando a justiça agregada da distribuição das recompensas é baixa, mas explicam-no quando é elevada (Beta: 0.30,  $p < 0.001$ );



- b) o poder explicativo das percepções individuais de justiça interaccional é superior quando a justiça procedimental agregada é elevada;
- c) as percepções de justiça informacional não explicam o comprometimento quando a justiça agregada das recompensas é baixa, mas predizem-no quando é elevada.

Numa tentativa de tornar mais inteligível esta evidência, cruzámos dois patamares de justiça individual (elevada versus baixa) com dois patamares de justiça agregada (elevada versus baixa). Os resultados mais significativos estão exibidos nas Figuras 1-4. Sugerem, genericamente, o seguinte:

- a) Quando a justiça agregada é baixa, os níveis de comprometimento dos professores que se sentem mais justificados quase não se distinguem dos que se sentem menos justificados.
- b) Mas quando a justiça agregada é elevada, os mais justificados reagem especialmente bem, e os mais injustificados respondem especialmente mal.
- c) Os mais baixos níveis de comprometimento emergem nos professores que se sentem injustificados no seio de um clima de justiça positiva. Os mais elevados níveis de comprometimento são perfilhados pelos professores que se sentem justificados no seio de um ambiente do mesmo género.
- d) Sublinhe-se que a justiça distributiva das tarefas, que não denotara, em termos genéricos, poder explicativo do comprometimento, emerge com poder preditivo quando o clima é recompensatoriamente justo. Ou seja: os professores reagem à justiça na distribuição das tarefas em determinados contextos de justiça recompensatória.



Figuras 1-4 - Cruzamentos de patamares de justiça individual com patamares de justiça agregada

Para testarmos o efeito moderador exercido pela variabilidade das percepções de justiça sobre as relações entre as percepções individuais de justiça e o comprometimento afectivo, procedemos do seguinte modo:

- a) Para além dos dois patamares de percepções individuais de cada faceta da justiça antes criados, gerámos dois patamares de dispersão dessas mesmas percepções (desvio-padrão elevado versus baixo).
- b) Cruzamos os patamares (individuais e de dispersões) para as diferentes categorias de justiça, e computámos os valores do comprometimento para os diferentes cruzamentos resultantes.

O traço genérico da evidência assim gerada está gizado na Tabela 4: quando a dispersão de percepções é grande, os indivíduos extremam as suas reacções às percepções de justiça. Significa isso que a grande dispersão reforça os efeitos positivos de percepções positivas e os efeitos negativos das percepções

negativas. Detectam-se, no entanto, algumas nuances atinentes a cada faceta:

- a) Dispersão das percepções de justiça interpessoal: os níveis de comprometimento adquirem o valor mais baixo quando os indivíduos perfilham fraca percepção de justiça em contexto de grande dispersão de percepções. Tendem a ser mais elevados quando perfilham percepções positivas em igual contexto. Ou seja: a elevada dispersão reforça os efeitos negativos da fraca justiça interaccional e os efeitos positivos da forte justiça.
- b) Dispersão das percepções de justiça procedimental: o panorama empírico é similar ao exposto na alínea anterior, embora seja menos notório.
- c) Dispersão das percepções de justiça informacional: os níveis de comprometimento tendem a ser superiores quando os indivíduos denotam percepções de justiça positiva em contextos de grande dispersão. Parece, por conseguinte, que a elevada dispersão reforça os efeitos positivos das elevadas percepções de justiça (não parece ocorrer, aqui, o reforço dos efeitos negativos das fracas percepções).
- d) Dispersão das percepções de justiça distributiva das recompensas: os níveis de comprometimento tendem a ser inferiores quando os indivíduos denotam percepções negativas de justiça em contexto de grande dispersão. Parece, por conseguinte, que a elevada dispersão reforça os efeitos negativos das fracas percepções de justiça. O reforço dos efeitos positivos da elevada justiça distributiva é bastante ténue.
- e) Dispersão das percepções de justiça distributiva das tarefas: nenhum dos efeitos anteriormente expostos é evidenciado com clareza.

**Tabela 4** - Comprometimento para dois graus de justiça percebida em dois níveis de desvios-padrão dessas mesmas percepções

		Desvio-padrão das percepções de justiça									
		Interpessoal		Informacional		Procedimental		Dist. recompensas		Dist. tarefas	
Justiça percebida		Baixo	Elevado	Baixo	Elevado	Baixo	Elevado	Baixo	Elevado	Baixo	Elevado
Interaccional	Baixa	3.5	3.4	3.4	3.5	3.6	3.3	3.6	2.9	3.6	3.4
	Elevada	4.6	4.8	4.5	5.0	4.6	4.8	4.6	4.8	4.8	4.6
Informacional	Baixa	3.9	3.4	3.7	3.7	3.8	3.5	3.9	3.2	3.8	3.6
	Elevada	4.6	4.9	4.5	5.0	4.7	4.8	4.7	4.8	4.9	4.6
Procedimental	Baixa	4.1	3.8	3.9	4.0	4.0	3.8	4.0	3.8	4.0	3.9
	Elevada	4.8	5.1	4.7	5.2	4.8	4.9	4.8	5.1	5.0	4.7
Dist. recompensas	Baixa	4.2	4.0	4.0	4.3	4.2	4.0	4.1	4.1	4.2	4.0
	Elevada	4.5	4.8	4.4	4.9	4.5	4.8	4.6	4.8	4.7	4.5
Dist. tarefas	Baixa	4.0	2.9	3.9	2.9	3.6	3.5	3.9	2.8	3.2	3.7
	Elevada	4.4	4.8	4.3	4.9	4.4	4.6	4.4	4.7	4.7	4.4

#### 4. Análise, discussão e conclusões

A primeira indicação empírica extraída dos dados é a de que, genericamente, os docentes mais comprometidos afectivamente com as suas instituições são os que denotam percepções de justiça interpessoal e procedimental mais positivas. A justiça distributiva, tanto na vertente tarefas como na faceta recompensas, não denota poder explicativo significativo. Esta constatação faz jus ao modelo dos efeitos diferenciais (Lind e Tyler, 1988; McFarlin e Sweeney, 1992; Sweeney e McFarlin, 1993), nos termos do qual a justiça procedimental/interaccional e a distributiva geram diferentes consequências.

Os dados expostos sugerem que, tal como os membros de outras organizações, os professores do ensino superior são sensíveis ao modo (in)justo como se sentem tratados. Mostram que, contrariamente às presunções segundo as quais as pessoas reagem fundamentalmente à justiça remuneratória, elas respondem à justiça dos procedimentos e das interações com os superiores. Não é legítimo daqui extrair a ideia de que “o pão” é

irrelevante para os professores universitários – mas é aceitável supor que (pelo menos) eles também respondem às “rosas” (Martin e Harder, 1994; Rego, 2000a). Os professores desejam que os procedimentos decisórios e promocionais sejam justos, pretendem ser tratados com dignidade e respeito, almejam ser ouvidos nas decisões que lhes dizem respeito, e esperam receber explicações pelas decisões tomadas. E, conseqüentemente, doseiam o comprometimento afectivo que cultivam na relação com a organização onde trabalham.

Esta lógica relembra a tese desenhada por Kim e Mauborgne (1997, 1998) a propósito da relação entre as percepções de justiça e o desempenho individual/organizacional. Sucintamente, pode ser assim traduzida: a) a justiça distributiva induz apenas os desempenhos “normais”; b) para que os desempenhos ultrapassem as expectativas, é necessário actuar sobre a justiça procedimental/interaccional, pois é ela que induz a confiança e o comprometimento; c) há razões para presumir que esta tendência é mais notória com trabalhadores do conhecimento (ou “cognitários”, para usar uma expressão de Toffler, 1991), como é o caso dos professores.

A linha empírica até aqui traçada situa-se, no entanto, apenas no nível de análise individual. Quando a análise se desloca para o nível agregado, novos padrões de respostas docentes emergem. Com efeito, os dados sugerem que as reacções das pessoas não são independentes dos contextos de justiça em que se inserem. Importa, todavia, proceder a análises focalizadas em diferentes aspectos.

A primeira imagem projectada pelos dados é a de que a justiça agregada não acrescenta poder preditivo do comprometimento ao valor explicativo das percepções individuais. Nessa matéria, os dados não corroboram a evidência fornecida por Rego (2000b; 2001c) relativa aos comportamentos de cidadania organizacional, nem os de Mossholder e seus colaboradores (1998) no que concerne à satisfação. É presumível que tal se deva à inexistência de “verdadeiros” climas de justiça nas unidades departamentais das instituições pesquisadas. A relativa autonomia e independência da actividade docente tenderá a induzir níveis de interacção social (superior-subordinado e entre

subordinados) inferiores aos detectados em meios “convencionais”. Condições específicas do exercício da função docente podem dificultar a emergência de visões partilhadas/convergentes da vida organizacional. A média de percepções de justiça representará, então, um “artifício” estatístico sem correspondência num “verdadeiro” clima organizacional (isto é: relativamente consensual). Esta versão interpretativa recebe confirmação no facto de as variâncias intra-grupos não serem significativamente inferiores às variâncias inter-grupos, com a única excepção da justiça distributiva das tarefas.

A justiça média/agregada não parece, todavia, ser irrelevante quando se atenta nos efeitos moderadores que exerce sobre a relação entre as percepções de justiça e o comprometimento afectivo. Este papel moderador tem diversas configurações, cuja análise sustenta a verosimilhança de algumas hipóteses explicativas.

Primeiro: os incrementos nas percepções de justiça interaccional suscitam maiores níveis de comprometimento afectivo, mas isso é especialmente notório em contexto caracterizado por elevada justiça informacional agregada. A tradução prática do enunciado é esta: os professores que se sentem interaccionalmente injustiçados reagem especialmente mal quando o contexto de justiça informacional é positivo (Figura 1). No nosso entender, pode suceder que num contexto de elevada justiça informacional os professores disponham de informações e elementos de referência que lhes permitem formar, por oposição, um sentimento ainda mais negativo acerca da injustiça interaccional que lhes cabe. Este padrão reactivo reitera-se quando se atenta no poder moderador exercido pela justiça procedimental agregada, com uma diferença (Figura 2): os contextos procedimentais positivos, não só reforçam os efeitos negativos da fraca justiça interaccional, como também reforçam os efeitos positivos da justiça interaccional positiva (o que não era manifesto no contexto informacional discutido no parágrafo anterior). Porventura, quando se sentem interaccionalmente justificados, os professores ficam especialmente propensos ao comprometimento afectivo se se sentirem no seio de um ambiente/clima onde os procedimentos decisórios e

promocionais são justos.

O segundo elemento digno de menção refere-se à justiça distributiva das tarefas. Verifica-se que o seu poder explicativo é praticamente nulo quando o contexto de justiça recompensatório é negativo (Figura 3). No entanto, quando esse contexto é positivo, as pessoas reagem especialmente bem ao modo justo como as tarefas são distribuídas, e especialmente mal se se sentirem injustiçadas nessa matéria. Pode suceder, por conseguinte, que a concepção das pessoas acerca da justiça ou injustiça que lhes cabe em matéria de distribuição de tarefas seja reforçada pela existência de um ambiente tendencialmente justo do ponto de vista recompensatório. A injustiça na distribuição de tarefas pode adquirir um significado especialmente negativo em ambientes genericamente justos do ponto de vista recompensatório, e a justiça pode adquirir um significado especialmente positivo. Parece, por conseguinte, haver necessidade de estudar as reacções dos professores numa lógica combinatória: tarefas e recompensas.

Finalmente, importa frisar que os contextos de justiça recompensatória interferem no modo como as pessoas reagem à (in)justiça informacional (Figura 4). Os contextos positivos reforçam os efeitos positivos da elevada justiça informacional. O grau de justiça que os professores detectam nas informações recebidas parece ser afectado pela existência de um contexto de recompensas globalmente justo.

Note-se que, após um primeiro olhar lançado sobre as Figuras 1-4, somos tentados a fazer uma leitura alternativa dos dados: os climas de justiça contribuem para o incremento no comprometimento afectivo se as pessoas se sentem individualmente justicadas, e promovem o decréscimo nesse mesmo comprometimento se as pessoas se sentirem individualmente injusticadas. No entanto, esta tese tem fundamento empírico bastante vulnerável. Com efeito, a justiça agregada explica apenas 3% da variância na implicação individual, sendo que apenas a vertente procedimental expressa poder preditivo significativo. O facto de não acrescentar variância à já fornecida pelas percepções individuais reforça a fraca verosimilhança da tese alternativa. Em suma: é mais razoável aduzir que a justiça agre-

gada modera as relações entre as percepções individuais e o comprometimento afectivo, do que alegar que as percepções individuais moderam as relações entre os climas de justiça e o mesmo comprometimento.

Há, todavia, uma matéria adicional de grande interesse para a discussão: o padrão reactivo aqui detectado é diferente do obtido por Rego (2000b, 2001c) quando estudou os comportamentos de cidadania organizacional. Ali, as reacções dos indivíduos eram especialmente fracas, não quando a justiça agregada era positiva, mas quando era negativa. Esta diferença dificulta a formulação de hipóteses explicativas universais. Com efeito, os contextos que reforçam as reacções (positivas ou negativas) das pessoas em determinada situação não coincidem com os contextos que exercem essa força reforçadora noutras situações. Afigura-se-nos, contudo, haver algumas explicações plausíveis para a diferença entre os padrões reactivos:

- a) Rego (2000b, 2001c) estudou os comportamentos de cidadania organizacional, enquanto que a presente pesquisa se debruça sobre o comprometimento afectivo.
- b) No presente estudo, as variáveis dependente (comprometimento afectivo) e independentes (percepções de justiça) foram recolhidas na mesma fonte. Nas pesquisas de Rego, os comportamentos de cidadania organizacional foram reportados pelos gestores e as percepções de justiça foram descritas pelos subordinados.
- c) Tal como exposto na parte introdutória deste artigo, a actividade docente é distinta das funções dos membros organizacionais convencionais. A sua relativa independência e autonomia impele-os a reacções distintas daquelas que são apanágio de membros organizacionais cujas actividades são interdependentes e, em medida considerável, supervisionadas por um chefe comum.

Sublinhe-se que, contrariamente ao verificável na pesquisa de Rego (2000b, 2001c), é pequeno o grau de concordância entre os membros de uma mesma unidade organizacional a propósito da justiça vigente. Daqui decorre a necessidade de

comedimento no uso da expressão “climas de justiça” quando se pensa em escolas/departamentos de instituições de ensino superior. Com efeito, pode supor-se que os membros organizacionais convencionais têm em seu redor um clima relativamente homogêneo, ao qual reagem. Mas os professores, distintamente, têm em seu redor um amplo leque de situações – reagindo não à média (afinal resultante de situações díspares), mas precisamente aos referentes extremos que esse amplo leque faculta.

Esta última versão explicativa adquire especial sentido se considerarmos que os dados empíricos da presente pesquisa relativos ao papel moderador exercido pela dispersão de percepções de justiça convergem com os de Rego (2000b, 2001c). Na verdade, tanto num caso como noutro, a tendência geral pode ser assim formulada: as pessoas reagem especialmente bem ou mal às percepções individuais de justiça quando se situam num meio que disponibiliza um amplo leque de situações de justiça (representado num elevado desvio-padrão das percepções). Uma interpretação plausível é assim enunciável:

- a) Os indivíduos que se sentem injustiçados comparam-se com aqueles que, no extremo do leque da sua unidade organizacional, são beneficiários de elevada justiça. A justiça que sentem caber-lhes adquire, então, um especial significado: “(...) Sou injustiçado, mas há pessoas que o não são. Por que hei-de, então, comprometer-me afectivamente com a minha instituição? Como posso conceber a minha instituição como uma espécie de família para mim?”
- b) Os indivíduos com sentimentos positivos de justiça comparam-se com aqueles que, no outro extremo do leque, são vítimas de injustiças. A justiça que lhes cabe adquire, então, uma valia superior – sentindo-se no dever e reagir reciprocamente com mais comprometimento afectivo.

Cabe, agora, fazer referência a algumas limitações da pesquisa. A primeira concerne ao facto de as variáveis dependente (comprometimento) e independentes (justiça) terem sido colhidas na mesma fonte. Este método é susceptível de produzir riscos de variância do método comum (Podsakoff e Organ, 1986; Harrison e outros., 1996). No caso aqui em apreço, pode suceder que as relações positivas entre justiça e comprometimento se devam ao facto de as (mesmas) pessoas terem respondido aos dois tipos de questões, e não às relações empíricas efectivamente existentes. Uma lógica de pensamento porventura perfilhada pelos docentes pode ser assim exposta: “(...) sou tratado com justiça; logo, sou comprometido afectivamente com a minha organização”. Daqui decorre a pertinência de pesquisas futuras utilizarem metodologias de dupla fonte, experimentais, ou longitudinais (a obtenção das variáveis dependente e independentes produz-se em momentos temporais distintos).

A segunda limitação concerne à natureza correlacional do estudo, não permitindo extrair nexos de causalidade claros. Se é plausível que as pessoas reajam às percepções de (in)justiça com mais ou menos comprometimento afectivo, também é intelectualmente viável aduzir que as pessoas mais comprometidas com a sua organização recebem tratamento mais justo da parte dela e dos respectivos decisores. Pode igualmente haver terceiras variáveis que influenciam simultaneamente as percepções de justiça e o comprometimento, daí advindo a relação estatística entre ambas.

A terceira limitação respeita ao facto de algumas dimensões de justiça não serem claramente independentes de outras. Ilustrativamente, é o que ocorre com as vertentes interaccional e informacional. É certo que a sua autonomização se justifica à luz da análise factorial. Ademais, nas regressões, apenas a faceta interpessoal emerge com poder preditivo. Todavia, não deixa de ser clara a elevada correlação entre as duas variáveis (Tabela 3). Futuros estudos poderão contribuir para um esclarecimento empírico-teórico desta temática.

A quarta limitação advém do tratamento exclusivo da vertente afectiva do comprometimento. Embora esta seja a que as pesquisas mais preconizam como promotora do desempenho

(individual e organizacional), seria mais frutuoso estudá-la em conjugação com as vertentes normativa e calculativa. Assim se poderia lançar luz adicional sobre o debate acerca da pertinência da tri-dimensionalização.

De qualquer modo, a presente pesquisa representa um passo adicional na compreensão do papel que as percepções de justiça das pessoas exercem sobre as respectivas atitudes e comportamentos. Ela sugere que a evidência teórica e empírica detectável em meios organizacionais convencionais é, em grande medida, replicável com os docentes do ensino superior. Numa perspectiva genérica, algumas conclusões podem ser enunciadas.

Primeira: os professores reagem com mais ou menos comprometimento afectivo consoante se sentem mais ou menos justificados do ponto de vista interpessoal e procedimental. O facto de não ser a justiça distributiva a predominar na explicação daquela atitude converge com a tese dos efeitos diferenciais descrita na parte introdutória do artigo. E alerta para a relevância dos procedimentos e interacções justas quando se trata de gerir operários do conhecimento ("cognitários", nas palavras de Toffler, 1991) e/ou pessoas que, tudo leva a crer, são beneficiários de um nível recompensatório já razoavelmente satisfatório/justo (Kim e Mauborgne, 1997, 1998).

Segunda: os professores não reagem, apenas, à justiça que sentem caber-lhes. Também são sensíveis à justiça que cabe aos outros – como aliás alguns estudos anteriores têm sugerido (v.g., Brockner, 1992, 1994; Brockner e outros., 1992, 1994; Konovsky e Brockner, 1993; Kets de Vries e Balazs, 1997; Mossholder e outros., 1998; Rego, 2000b, 2001c). O presente artigo, no entanto, alerta para a necessidade de se ser cauteloso na formulação de teses universais que tentam explicar essas reacções. Na verdade, alguns dados sugerem que as respostas dos professores aos ambientes de justiça que os rodeiam podem não obedecer ao padrão que vigora para os membros organizacionais convencionais. É plausível que tal se deva à especificidade da actividade docente (caracterizada por maior autonomia e independência do que a generalidade das actividades organizacionais).

Terceira: se se presumir que os professores mais comprometidos afectivamente com as suas instituições podem contribuir para a melhoria da qualidade no ensino superior, então há toda a vantagem em que os governantes/decisores dessas instituições actuem eficazmente sobre as áreas pertinentes para as percepções de justiça dos professores.

Como elementos de reflexão final e sùmula conclusiva, salientem-se algumas limitações da pesquisa e as oportunidades abertas para estudos posteriores, mais propriamente: (a) a necessidade de as investigações futuras colhêrem as variáveis dependentes e independentes em fontes distintas; (b) a pertinência de se aumentar a amostra de unidades organizacionais estudadas; (c) a vantagem de se alargar o leque de variáveis dependentes pesquisadas; (d) a necessidade de se realizarem estudos transculturais. Em qualquer caso, a actual pesquisa representa um contributo importante para que se compreenda que: (a) as percepções de justiça explicam o comprometimento organizacional; (b) essa explicação pode ser reforçada pela consideração conjunta das percepções individuais e das percepções agregadas (climas de justiça); (c) as pessoas não são apenas sensíveis à justiça dos resultados, mas também à justiça dos procedimentos e das interacções com os superiores; (d) as pessoas não reagem apenas à justiça que sentem caber-lhes, mas também à que se projecta sobre os outros.

## Referências

- ALLEN, N. J. ; MEYER, J. P.  
The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. v. 63. 1990. pp. 1-8.
- ALLEN, N. J. ; MEYER, J. P.  
Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. v. 49. 1996. pp. 252-276.
- AMBROSE, M. L.; HARLAND, L. K. ; KULIK, C. T.  
Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology*. v. 76. 1991. pp. 239-246.
- BAGRAIM, J.  
*Understanding the organizational commitment of knowledge workers*. Paper presented at the XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, Sweden. July, 23-28, 2000.
- BOLON, D. S.  
Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Hospital e Health Services Administration*. v. 42. 1997. pp. 221-241.
- BROCKNER, J.  
Managing the Effects of Layoffs on Survivors. *California Management Review*. v. Winter. 1992. pp. 9-28.
- BROCKNER, J.  
Perceived Fairness and Survivors' Reactions to Layoffs, or How Downsizing Organizations Can Do Well By Doing Good. *Social Justice Research*. v. 7. 1994. pp. 345-363.
- 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*. v. 37. 1992. pp. 241-261.
- BROCKNER, J.; KONOVSKY, M.; COOPER-SCHNEIDER, R.; FOLGER, R.; MARTIN, C. ; BIES, R. J.  
Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. *Academy of Management Journal*. v. 37. 1994. pp. 397-409.
- BYRNE, B. M.  
Structural Equation Modeling with Lisrel, Prellis, and Simplis. Lawrence Erlbaum Associates. London:1998.
- COHEN, A.  
The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*. v. 53. 2000. pp. 387-417.
- 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*. v. 12. John Wiley e Sons. Chichester: 1997. pp. 317-372.
- FINEGAN, J. E.  
The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. v. 73. 2000. pp. 149-169.
- FOLGER, R. ; KONOVSKY, M. A.  
Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*. v. 32. 1989. pp. 115-130.
- FOLGER, R.; ROSENFELD, D.; GROVE, J.; CORKRAN, L.  
Effects of 'voice' and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*. v. 37. 1979. pp. 2253-2261.
- GEORGE, J. M. ; BETTENHAUSEN, K.  
Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*. v. 75. 1990. pp. 698-709.
- GLICK, W.  
Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. *Academy of Management Review*. v. 11. 1985. pp. 601-616.
- GOLEMAN, D.  
*Trabalhar com inteligência emocional*. Temas e Debates. Lisboa: 1998.
- 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*. Blackwell. Malden, Massachusetts: 2000, pp. 72-108.
- GREENBERG, J.  
Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. v. 6. 1993. pp. 249-256.
- GREENBERG, J.  
*The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Sage. Thousand Oaks, CA:1996.
- HACKETT, R. D.; BYCIO, P. E; HAUSDORF, P. A.  
Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*. v. 79. 1994. pp. 15-23.
- HARRISON, D. A.; MCLAUGHLIN, M. E.; COALTER, T. M.  
Context, cognition, and common method variance: psychometric and verbal protocol evidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. v. 68. 1996. pp. 246-261.
- IVERSON, R. D.; BUTTIGIEG, D.M.  
Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*. v. 36. 1999. pp. 307-333.
- JORESKOG, K.; SORBOM, D.  
Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language. Scientific Software International, 1993.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.  
Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*. v. 19. 1998. pp. 323-338.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*. v. 12. 1991. pp. 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*. v. 36. 1993. pp. 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*. v. April. 1996. pp. 499-515.

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

KONOVSKY, M. A.; BROCKNER, J. Managing Victim and Survivor layoff Reactions: A Procedural Justice Perspective. Em: R. CROPANZANO (Org.). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Erlbaum. Hillsdale, NJ: 1993. pp. 133-153.

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

LEE, C.; FARH, J. The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*. v. 20. 1999. pp. 133-143.

LIND, A. A.; KRAY, L.; THOMPSON, L. The social construction of injustice: fairness judgments in response to own and other's unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. v. 75. 1998. pp. 1-22.

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

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*. v. 62. 1998. pp. 87-98.

MARTIN, J.; HARDER, J. W. Bread and roses: justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*. v. 7. 1994. pp. 241-264.

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

MC GEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*. v. 72. 1987. pp. 638-641.

MEDEIROS, C. A.; ENDERS, W. T. *Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações*. Anais do 22º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, Brasil, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Brasil, 1997.

MEYER, J. P. Organizational Commitment. Em: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Orgs.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. v. 12. 1997. pp. 175-228.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*. v. 1. 1991. pp. 61-98.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. v. 69. 1984. pp. 372-376.

MEYER, J. P.; PAUNONEN, S. V.; GELLATTLY, I. H.; GOFFIN, R. D.; JACKSON, D. N. Organizational commitment and job performance: It's nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*. v. 74. 1989. pp. 152-156.

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*. v. 6. 1993. pp. 209-225.

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

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. v. 14. 1979. pp. 224-247.

O' REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. v. 71. 1986. pp. 492-499.

PAVULS, U. *Exploratory factor analysis of organizational commitment in Eastern Europe*. Paper presented at the XXVII International Congress of Psychology, Stockholm, Sweden, July 23-28, 2000.

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

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. v. 59. 1974. pp. 603-609.



RAWLS, J.  
*A Theory of Justice*. Harvard University Press. Cambridge, MA: 1971.

REGO, A.; CARDOSO, C. C.  
*Development and validation of an instrument for measuring justice perceptions of university teachers*. Paper presented at the 10<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology, Praha, Czech Republic, May 16-19, 2001.

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. pp. 165-224.

REGO, A.  
*Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações – uma abordagem sem tabus*. Edições Sílabo. Lisboa: 2000a.

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

REGO, A.  
Alguns dados seminais sobre as percepções de justiça dos professores do ensino superior. *Psicologia, Educação e Cultura*. v. IV. 2000d. pp. 361-374.

REGO, A.  
Justiça organizacional – na senda de uma nova vaga? Em: S. B. RODRIGUES; M. P. CUNHA (Orgs.). *Novas perspectivas na administração de empresas (uma colectânea luso-brasileira)*. Iglu Editora. São Paulo: 2000c. pp. 251-283.

REGO, A.  
Percepções de justiça dos professores do ensino superior – desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Linhas Críticas*. v. 6. n. 11. 2001 a. pp. 11-154.

REGO, A.  
Percepções de justiça dos professores do ensino superior – um estudo confirmatório. *Psicologia*. v. XV. 2001b. pp. 361-377.

REGO, A.  
*Justice climates and organizational citizenship behaviors – the importance of contextual justice*. Paper presented at the 10<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology, Praha, Czech Republic, May 16-19, 2001c.

REGO, A.  
Percepções de justiça: Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 17, p. 119-131, 2001d.

REGO, A.  
Comprometimento afectivo dos membros organizacionais – o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 6. 2002 a. pp. 209-241.

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

REGO, A.  
Na senda da compreensão das percepções de justiça dos professores do ensino superior. *Psicologica*. v. 29. 2002c. pp. 39-51.

REGO, A.; SOUTO, S.  
*O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira*. Anais do Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil, 22-25 Setembro, 2002a.

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, 2002b.

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

STEIL, J. M.  
The response to injustice: effects of varying levels of social support and position of advantage or disadvantage. *Journal of Experimental Social Psychology*. v. 19. 1983. pp. 239-253.

SWAILES, S.  
Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*. v. 6. 2000. pp. 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*. v. 55. 1993. pp. 23-40.

SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B.  
Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*. v. 18. 1997. pp. 83-98.

TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S.; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P.  
Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v. 17. n. 1. 2001. pp. 27-35.

TOFFLER, A.  
*Os Novos Poderes*. Livros do Brasil. Lisboa: 1991.

TYLER, T. R.; LIND, E. A. A  
relational model of authority in groups. Em: M. ZANNA (Org.). *Advances in experimental social psychology*. v. 25. Academic Press. New York: 1992. pp. 115-191.

VANDENBERGHE, C.  
Organization culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*. v. 20. 1999. pp. 175-184.

YOUSEF, D. A.  
Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*. v. 15. 2000. pp. 6-28.

Recebido: 10/04/02  
Revisado: 10/12/02  
Aceito: 24/03/03

## Anexo \*

Para uma melhor compreensão do contexto em que se insere o trabalho dos docentes no ensino superior português, eis uma breve caracterização:

- Embora com algumas nuances, as categorias do ensino universitário são: assistente estagiário, assistente, professor auxiliar, professor associado, professor catedrático. Por regra, a aquisição da categoria de assistente conquire-se com a obtenção do grau de Mestre, e o acesso à categoria de professor auxiliar resulta da obtenção de doutoramento (para informação mais detalhada, pode ser consultado: <http://www.desup.min-edu.pt/legisla/dl44879.htm>).
- Também com algumas nuances aqui não explicitadas, as categorias no ensino politécnico são: assistente, professor adjunto e professor coordenador. O acesso ao patamar de professor adjunto decorre da posse do grau de Mestre. O grau de Doutor não é imprescindível para o acesso ao topo da carreira (para informação detalhada, pode consultar-se: <http://www.desup.min-edu.pt/legisla/dl18581.htm>).
- Por norma, as universidades estão organizadas em escolas, facultades ou departamentos. As vivências, experiências e prestação de serviço dos docentes ocorrem no seio dessas unidades, e não das Universidades ou dos Institutos Politécnicos. Por conseguinte, é presumível que essas unidades constituam o quadro de referência pelo qual se pautam para cotejar as suas percepções de justiça com as de outras pessoas.
- As pesquisas realizadas por Rego (2000d, 2002a, 2002c), nos domínios da justiça e do comprometimento afectivo, sugerem o seguinte:
  - a) Genericamente, as percepções de justiça dos professores do ensino superior são modestas, sendo esta asserção especialmente válida para as facetas procedimental, distributiva das recompensas e informacional.
  - b) Não é claro se os professores de diferentes categorias denotam percepções de justiça distintas, pois os resultados não são consistentes. Pode, todavia, aduzir-se que as diferenças são reduzidas.
  - c) Globalmente, não parece haver também diferenças significativas consistentes entre os docentes do ensino politécnico e os das universidades, exceptuando no que concerne à justiça distributiva das recompensas – faceta em que os docentes universitários revelam cotação ligeiramente superior.
  - d) Os níveis médios de comprometimento afectivo são moderados (inferior a 5, numa escala de 1 a 7 pontos), embora sejam tendencialmente mais elevados entre os docentes de categorias de topo da carreira.

\* Este anexo foi apenso por sugestão de um dos consultores anónimos, a quem estamos gratos.