O MODELO TETRADIMENSIONAL DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UMA VERSÃO BRASILEIRA

THE TETRADIMENSIONAL MODEL OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: A BRAZILIAN VERSION

Solange Souto
Faculdades Ibmec/RJ - UERJ

Arménio Rego
Universidade de Aveiro

RESUMO

O estudo procura mostrar a pertinência de um modelo tetradimensional das percepções de justiça organizacional (distributiva, procedimental/processual, social/interpessoal, informacional). Inquiriram-se 229 indivíduos oriundos de nove empresas privadas e de quatro organizações públicas. As análises fatoriais confirmatórias sugerem que esse modelo ajusta-se melhor aos dados do que o modelo de tridimensional (as duas últimas vertentes são agrupadas na dimensão interacional) e o modelo bifatorial (as vertentes procedimental e interacional são englobadas). Qualquer que seja a quantidade de dimensões consideradas, os índices de consistência interna ultrapassam invariavelmente o patamar de 0.70. O modelo de quatro fatores denota maior poder preditivo do comprometimento afetivo do que o trimodelo, sendo a justiça interpessoal a única dimensão interacional a denotar poder explicativo. O estudo fornece contribuição empírica para a compreensão das dimensões da justiça organizacional e sugere que os modelos mais comuns na literatura (de dois ou três fatores) carecem de aprimoramentos psicométricos.

ABSTRACT

The study aims at showing the pertinence of the tetradimensional model of organizational justice perceptions (distributive/procedural, social/interpersonal). We inquired 229 individuals from nine private organizations and four public organizations. The factory analysis suggest the following: (a) this model has a better adjustment than the tridimensional model (the two last slopes are grouping in the interactional dimension) and the bifactorial model (procedural and interactional slopes are include). Considering any quantity of dimensions, the index of internal consistency exceed the level of 0.70. The four factor model denotes bigger predictive power of affective commitment than trimodel, and the interpersonal justice is the only interactional dimension that denotes explicative power. This study provides empirical contribution to the comprehension of the organizational justice dimensions and suggest that the more commons models in the literature (with two or three factories) need psychometrics improvement.

PALAVRAS-CHAVE

Dimensões de justiça organizacional; Comprometimento organizacional.

KEY WORDS

Dimensions of organizational justice; Organizational commitment.

INTRODUÇÃO

Este trabalho procura mostrar a pertinência psicométrica de um modelo das percepções de justiça organizacional contendo quatro dimensões: distributiva, procedimental/processual, social/interpessoal e informacional. Serão expostos resultados empíricos de um estudo em que esse modelo foi comparado com as estruturas de três (as vertentes interpessoal e informacional são agrupadas na dimensão interacional) e de dois fatores (as facetas interacional e procedimental são agregadas).

O estudo contribui consideravelmente para compreender as várias "janelas" através das quais as pessoas percebem a justiça nas suas organizações. E faculta bons alicerces psicométricos sobre os quais podem edificar-se pesquisas futuras almejando estudar os antecedentes e as conseqüências das percepções de justiça organizacional. Na verdade, a pesquisa representa uma tentativa de validação e aprimoramento de um instrumento de medida proposto por Rego (2000a, 2000b), previamente testado em organizações portuguesas, mas ainda não validado no Brasil. Mostra que o instrumento tem validade transcultural, denotando boas propriedades psicométricas, seja do ponto de vista dos índices de ajustamento do tetramodelo aos dados, seja da perspectiva das consistências internas, seja no que concerne ao poder preditivo para o comprometimento afetivo.

A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL VEM OCUPANDO, DESDE LONGA DATA, UM ESPAÇO CONSIDERÁVEL NAS PREOCUPAÇÕES DOS PESQUISADORES QUE VISAM A ESTUDAR OS COMPORTAMENTOS E ATITUDES DOS MEMBROS ORGANIZACIONAIS.

O artigo inicia-se com uma breve revisão da literatura atinente às percepções de justiça organizacional e seu dimensionamento. Expõe então os passos metodológicos seguidos para a realização da presente pesquisa. Explana depois os resultados obtidos, ao longo de duas linhas fundamentais: (1) análises fatoriais confirmatórias visando a testar o ajustamento de vários modelos dimensionais; (2) regressões destinadas a aferir o grau em que as percepções de justiça explicam o comprometimento afetivo. Finalmente, apresentam-se diversas reflexões e pontos de discussão em torno dos resultados e enunciam-se algumas conclusões.

PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A sua importância na vida organizacional

A justiça organizacional vem ocupando, desde longa data, um espaço considerável nas preocupações dos pesquisadores que visam a estudar os comportamentos e atitudes dos membros organizacionais, assim como as conseqüências organizacionais daí decorrentes (Greenberg, 1990; Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg & Lind, 2000; Konovsky, 2000; Rego, 1999, 2000d, 2000e). A literatura é hoje bastante prolixa, sendo inúmeros os temas organizacionais que se inserem na sua área de influência. Ilustrativamente, citam-se as sanções disciplinares, as remunerações, a tomada de decisão estratégica, os testes de consumo de droga e álcool nas organizações, os comportamentos de cidadania organizacional, o comprometimento organizacional, o recrutamento e a seleção, as avaliações de desempenho, a satisfação no trabalho, o absenteísmo, o desempenho individual e a eficácia organizacional.

Essa evidência não desperta estranheza a quem extrai da realidade cotidiana uma simples mas lapidar constatação: todos somos sensíveis à (in)justiça, quer aquela de que somos diretamente alvo, quer a que vemos ser aplicada aos outros. Não poderia deixar de ser assim na vida organizacional. É certo que a matéria comporta alguns vestígios de tabu (Rego, 2000e). Também é claro que o lucro representa um critério fulcral na determinação das decisões e políticas organizacionais - frequentemente sem se fazer acompanhar de critérios de justiça que, tal como

Rawls (1971) referiu, "é a primeira virtude das instituições sociais, tal como a verdade o é dos sistemas de pensamento". Mas a realidade "nua e crua" mantém o seu caminho: as pessoas são sensíveis ao modo como se sentem (in)justiçadas.

Importa reconhecer que há uma posição consensual entre os investigadores acerca da importância do tópico. Por exemplo, Greenberg (1990) afirmou emblematicamente que a justiça "representa um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros" (p. 399). O mesmo autor, seis anos depois, reiterava: "Poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interação social humana" (p. vii). Do ponto de vista do desempenho dos indivíduos e da eficácia organizacional, a literatura também oferece argumentos de valia inquestionável. Por exemplo:

a) Greenberg (1993a) foi peremptório ao afirmar que "as pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça" (p. 250).

b) Kim & Mauborgne (1998) argumentaram lapidarmente que

> *a justiça dos processos tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que estão empenhadas em passar de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das idéias e inovação. O processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho. Constrói a confiança e desvenda as idéias. Através dele, os gestores podem mesmo alcançar as metas mais árduas e difíceis, na medida em que suscita a cooperação voluntária dos empregados afetados. Sem justiça nos processos, mesmo os resultados que os empregados poderiam alcançar podem tornar-se de difícil alcance. (p. 66)*

c) Num artigo prévio, os mesmos dois autores (1997) afirmaram:

> *O processo justo responde a uma necessidade humana básica. Todos nós, qualquer que seja o nosso papel na empresa, queremos ser valorizados enquanto seres humanos, e não como "pessoal" ou "ativos humanos". Desejamos ser tratados com respeito pela nossa inteligência. Queremos que as nossas idéias sejam tomadas a sério. Gostamos de conhecer as razões que sustentaram decisões específicas. As pessoas são sensíveis aos sinais que são transmitidos pelos processos de tomada de decisão das empresas. Tais processos podem revelar a vontade da empresa em confiar nas pessoas e procurar as suas idéias - ou assinalar exatamente o contrário. (p. 69)*

d) Mais recentemente, Goleman (1999), num famigerado livro sobre a inteligência emocional no trabalho, tentando apresentar os motivos pelos quais as pessoas se empenham na vida das organizações e executam atos de "boa cidadania organizacional", expressou-se do seguinte modo:

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

O reconhecimento (implícito ou explícito) da importância da justiça organizacional tem tradução veemente na profusão de investigações. Entre os estudos mais prolixos situam-se os que pesquisam

como as pessoas reagem ao modo como são (in)justamente tratadas. Em síntese, pode-se afirmar que os indivíduos que se sentem justiçados pelas suas organizações e respectivos decisores denotam menores intenções de abandonar a organização (Schaubroeck *et al.*, 1994; Taylor *et al.*, 1995; Sweeney & McFarlin, 1997), são mais comprometidos na vida organizacional (Kim & Mauborgne, 1991, 1996; Moorman *et al.*, 1993; Schaubroeck *et al.*, 1994; Sweeney & McFarlin, 1997; Mossholder *et al.*, 1998), sentem-se mais satisfeitos no trabalho (McFarlin & Sweeney, 1992; Lowe & Vodanovich, 1995; Sweeney & McFarlin, 1997), sentem mais confiança na organização e seus decisores (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Pugh, 1994; Koorsgaard *et al.*, 1995), adotam mais comportamentos de cidadania (Moorman, 1991; Moorman *et al.*, 1993, 1998; Niehoff & Moorman, 1993; Masterson *et al.*, 2000; Rego, 1999, 2000a, 2000c, 2002a), retraem-se na prática de atos retaliatórios (Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki *et al.*, 1999), denotam menores índices de absenteísmo (Dittrich & Carrell, 1979; Hullin, 1991; Schwarzald *et al.*, 1992) e expressam níveis superiores de desempenho individual (Cowherd & Levine, 1992; Pfeffer & Langton, 1993; Bloom, 1999).

Um dos modelos mais pertinentes que sobre essa matéria foi gerado tem a paternidade de Kim & Mauborgne (1997). A sua saliência advém, designadamente, do fato de sugerir como as várias facetas da justiça induzem efeitos diferenciais nas reações dos membros organizacionais, gerando conseqüências distintas sobre o próprio desempenho organizacional. Merece aqui acolhimento porque, além de insinuar a relação entre justiça e desempenho, apela à necessidade de conferir especial relevância às diferentes facetas da justiça. Freqüentemente, os gestores preocupam-se primordialmente com a justiça distributiva (e.g., das remunerações), secundarizando a justiça dos processos (e.g., processo de determinação do incremento salarial) e das interações entre as pessoas e os seus superiores. O que os dois autores sugerem enfaticamente é a necessidade de rever essa postura, sob pena de as organizações não ultrapassarem os patamares "normais" de desempenho. A estrutura argumentativa subjacente ao modelo é assim enunciável (Quadro 1):

a) Quando as pessoas se sentem distributivamente justiçadas, experimentam sentimentos de satisfação, assim se sentindo impelidas a executar aquilo que delas é esperado.

b) Quando denotam percepções de justiça procedimental/interacional elevadas, experimentam laços de comprometimento afetivo e sentimentos de confiança na organização e respectivos decisores. Assim se sentem reconhecidas por seu valor pessoal, emocional e intelectual. Conseqüentemente, disponibilizam-se para "ir mais além" do que é esperado e para adotarem comportamentos de cidadania (Rego, 2002a).

c) Esses dois caminhos traduzem-se em níveis de desempenho organizacional distintos, sendo mais frutíferos os que têm a gênese na justiça procedimental/interacional.

Em suma, são numerosas as indicações teóricas e empíricas de que as percepções de justiça são cruciais para um vasto leque de atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes. Sucede, todavia, que esse reconhecimento coabita com a instabilidade na estrutura dimensional do constructo. Há divergências notórias entre os pesquisadores, que podem ser resumidas à luz das seguintes indagações: (a) deverão ser consideradas apenas as vertentes distributiva e procedimental?; (b) a justiça procedimental deve ser dividida nas vertentes estrutural (justiça procedimental propriamente dita) e interacional (justiça interacional)?; (c) no seio da faceta interacional devem ser distinguidas as vertentes interpessoal e informacional?

O principal intuito deste artigo é o de fornecer alguma contribuição empírica para a compreensão dessa temática. Serão expostos dados sugerindo que, de fato, a consideração de quatro dimensões merece ser acolhida, seja porque o

modelo se ajusta mais satisfatoriamente aos dados, seja porque assim se aumenta o poder explicativo do comprometimento afetivo dos membros organizacionais.

A evolução do constructo e as suas dimensões

A fronteira mais comum no seio das percepções de justiça é a que distingue a justiça distributiva da 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/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). A justiça procedimental (Thibaut & Walker, 1975; Lind & 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 seleção. Globalmente, a pertinência da distinção pode ser aferida através de vários elementos ilustrativos:

a) As pessoas reagem à justiça dos resultados que lhes são facultados, mas também à justiça dos procedimentos usados para determinar tais resultados. Por exemplo, um membro organizacional pode considerar que a sanção disciplinar que lhe foi atribuída foi justa, mas que o procedimento disciplinar foi injusto - devido ao fato de, por exemplo, não terem sido observadas regras de privacidade. A compreensão das suas reações seria pois deficitária se apenas a faceta distributiva fosse considerada.

b) As pessoas podem recorrer à justiça procedimental para aferir o grau em que os resultados são justos. Ilustrando: uma pessoa alvo de uma sanção disciplinar pode formar um raciocínio deste tipo: "A sanção é muito desagradável, mas a verdade é que o processo disciplinar foi justo, digno e transparente; logo, a sanção que me atribuíram é justa".

c) As pessoas podem recorrer a ambas as facetas para fazer auto-avaliações. Por exemplo, um indivíduo pode denotar decréscimo dos seus níveis de auto-estima mesmo após ter sido selecionado num processo de seleção e assim ingressado na organização que desejava. Basta que considere que o processo foi injusto. Ilustrativamente, pode forjar um sentimento deste teor: "Fui selecionado, mas o processo de escolha dos candidatos foi injusto; será que teria sido eu o escolhido se o processo tivesse sido justo?"

Um dos elementos empíricos que mais veementemente convida à consideração separada da justiça distributiva e da procedimental é expresso por uma vasta gama de estudos sugerindo que os efeitos das duas facetas são distintos. A tese dos efeitos diferenciais é uma das que, nessa matéria, mais tem sido reiterada (e.g., Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993). Ela propõe que a vertente procedimental se relaciona com as avaliações do sistema organizacional (refletidas em variáveis como a lealdade à organização, o comprometimento organizacional e a confiança), enquanto a distributiva se associa preferencialmente à satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão. O próprio modelo de Kim & Mauborgne (1997) atrás exibido é um tributo a tal tese: a) a justiça distributiva suscita satisfação que induz as pessoas a fazerem o que delas é esperado; b) mas a procedimental gera maiores níveis de confiança e comprometimento, induzindo as pessoas a adotarem comportamentos extra-papel - assim elevando o desempenho individual e a eficácia organizacional a níveis superiores. A essa tese podem ser acrescentados diversos argumentos reiterando a pertinência da distinção (Conlon, 1993; Lowe & Vodanovich, 1995):

a) Os resultados distribuídos podem ser um potente fator explicativo das reações das pessoas no curto prazo, isto é, logo que os resultados são conhecidos (especialmente se forem negativos). Diferentemente, os procedimentos utilizados podem ser fatores explicativos mais significativos das reações no longo prazo. Numa interpretação extensiva, isso significa que, logo após o conhecimento dos resultados distribuídos (e.g., determinação dos incrementos salariais), as pessoas reagem em conformidade com as percepções de justiça projetadas sobre tais resultados; todavia, no longo prazo, são as percepções atinentes à justiça dos procedimentos que relevam.

b) A justiça distributiva explica melhor as reações das pessoas pouco familiarizadas com os procedimentos ou que desconhecem a utilidade e propriedade dos procedimentos usados pela e na organização. Em tais casos (e.g., processo de recrutamento/seleção de curta duração), os resultados adquirem maior saliência do que os procedimentos. Conseqüentemente, os indivíduos reagem em conformidade com tais resultados ou tomam-nos como indicadores dos procedimentos utilizados.

c) Quando as pessoas têm um conhecimento mais real e detalhado dos procedimentos, são estes que emergem como os fatores predominantes na explicação de reações como o comprometimento organizacional. É presumível que seja isso que ocorre quando os indivíduos têm um contato 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.

À fronteira até agora delineada veio juntar-se posteriormente outra: justiça procedimental *versus* interacional (e.g., Bies & Moag, 1986; Greenberg & McCarty, 1990; Tyler & Bies, 1990; Greenberg, 1993c). Genericamente, pode mostrar-se que a primeira reflete os aspectos estruturais dos procedimentos, enquanto a segunda diz respeito aos aspectos interacionais usados para implementar tais procedimentos (Bies & Moag, 1986). O esquema tripartido (distributiva, procedimental, interacional) comporta a seguinte lógica: os procedimentos organizacionais geram interações sociais (e.g., entre superiores e subordinados), donde emergem resultados. Uma sanção disciplinar pode auxiliar na explanação do triângulo dimensional: um indivíduo forma percepções acerca da justiça da sanção propriamente dita (distributiva), da justiça dos procedimentos disciplinares (procedimental) e da justiça com que os seus superiores o tratam (interacional). A justiça numa dada faceta pode coabitar com a injustiça noutras facetas e vice-versa. Uma pessoa pode considerar que a sanção foi justa, que o processo foi justo, mas, mesmo assim, reagir negativamente devido ao modo rude, indigno e desrespeitador como o seu superior o tratou e lhe comunicou a sanção.

Embora intuitiva e apelativa, essa delimitação carece de consenso. Algumas razões ajudam a explicar por que tal ocorre: (a) algumas estruturas fatoriais não discernem as duas facetas; (b) as componentes estruturais e interpessoais denotam freqüentemente inter-relações fortes; (c) as duas facetas denotam poderes explicativos similares para variáveis-critério. Conseqüentemente, alguns investigadores inclinam-se à não-autonomização (Cropanzano & Greenberg, 1997). Contudo, não podem ser ignoradas as demonstrações empíricas sugerindo que as facetas procedimental e interacional exercem efeitos diferentes sobre diversas atitudes e comportamentos dos membros organizacionais, nomeadamente os comportamentos de cidadania (e.g., Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Rego, 2000b, 2000c, 2002a). Em suma, embora seja consensual a necessidade de discernir entre as facetas distributiva e procedimental, há uma zona de incerteza no que respeita à distinção entre as vertentes procedimental e interacional. Há, pois, um espaço de possibilidades de estudo que

importa clarificar - e esse é um dos intuitos da presente pesquisa.

Uma fronteira adicional que tem sido sugerida por alguns investigadores está calcada no seio da justiça interacional. A pertinência da distinção compreende-se quando se atenta para a rica diversidade de elementos que a caracterizam (e.g., Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993c; Rego, 2000a, 2000b, 2000d, 2000e, 2002a): consideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, respeito pela dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, explicação adequada das decisões e suas bases, auscultação da opinião das pessoas, consistência nas decisões. Nesse leque de aspectos, podem diferenciar-se a sensibilidade social da justificação informacional (Greenberg, 1993c; Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg & Lind, 2000; Konovsky, 2000; Rego, 2000b, 2000e, 2002a):

a) A sensibilidade social (justiça interpessoal/social) representa o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador. A evidência empírica (e.g., Greenberg, 1993c) sugere que, quando esse tratamento ocorre, as percepções de justiça são incrementadas, o grau de aceitação das decisões aumenta e várias reações positivas emergem.

b) A justificação informacional (justiça informacional) reflete o fornecimento de informações e a explicação/justificação das decisões. É relevante porque as pessoas esperam que os seus superiores lhes prestem explicações (adequadas, lógicas, sinceras) para as decisões que tomam, particularmente quando os resultados são desfavoráveis (Greenberg, 1993c; Cropanzano & Greenberg, 1997). Os estudos sugerem que as explicações abrandam as reações negativas dos indivíduos às percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis.

A evidência empírica em torno desse binômio é ainda escassa. A isso acrescenta-se o fato de os dados não serem peremptórios. Por exemplo, Rego (2000b) verificou que o modelo fatorial consagrando a partição não denotava índices de ajustamento significativamente mais satisfatórios do que o modelo em que as duas vertentes surgiam agregadas numa dimensão interacional. Todavia, quando testou o poder explicativo das percepções de justiça para os comportamentos de cidadania, verificou que, das duas facetas interacionais, apenas a interpessoal era pertinente. O dado recomenda algumas precauções quando se tenta aferir a pertinência de um esquema dimensional com base, apenas, nas estruturas fatoriais. Na verdade, na senda aliás do que sugere a pesquisa de Rego (2000b), não basta saber qual é a estrutura fatorial mais ajustada aos dados. É também necessário testar o grau em que as diferentes dimensões explicam e/ou são explicadas por diferentes variáveis "externas".

De toda a argumentação exposta, três grandes traços podem ser destacados: a) a bidimensionalização é sobejamente reconhecida pelos investigadores; b) se se pretende compreender as respostas atitudinais e comportamentais dos indivíduos, importa admitir, *ab initio*, que eles tendem a reagir tanto à justiça distributiva quanto à procedimental; c) não é tão consistente a evidência empírica relativa à partição da vertente procedimental nas facetas procedimental (*stricto sensu*) e interacional, mas o intento de melhor compreender as reações das pessoas recomenda que a separação seja testada; d) embora seja ainda menos clara a pertinência da autonomização das duas vertentes interacionais (interpessoal e informacional), alguns dados aconselham que ela seja testada e comparada com o modelo em que as duas vertentes são agregadas numa só dimensão. (Quadro 2)

Este artigo faculta alguma contribuição empírica para clarificar o campo. Serão expostos dados relativos aos índices de ajustamento de vários modelos fatoriais e apresentados os poderes explicativos das várias dimensões de justiça para o comprometimento organizacional. O comprometimento representa um dos temas de presença mais notória nas investigações (Allen & Meyer, 1996;

Swailes, 2000). Numa enunciação simples, pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecer (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997). 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 objetivos organizacionais.

Sucede, porém, que o construto é multidimensional, sendo comumente aceita a pertinência da resolução entre as dimensões afetiva, normativa e instrumental (e.g., Allen & Meyer, 1990, 1993, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993). O comprometimento afetivo representa o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. O comprometimento normativo reflete o grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. O comprometimento instrumental representa o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída da mesma. O laço afetivo parece ser o mais relevante para a explicação do desempenho dos indivíduos e do seu grau de "entrega" à vida organizacional (e.g., Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997; Bolon, 1997; Yousef, 2000). Por isso, foi selecionado para a presente pesquisa. A hipótese subjacente ao estudo está enquadrada pelo modelo dos efeitos diferenciais antes remarcado, e propõe que, relativamente à faceta distributiva, as vertentes procedimental e interacionais denotarão maior poder explicativo do comprometimento afetivo.

MÉTODO

Foram inquiridos 229 indivíduos (60% do sexo masculino), com várias profissões, sendo 78% oriundos de nove empresas privadas e 22% de quatro instituições públicas, todas operando no município do Rio de Janeiro. A idade média era de 32.3 anos, e a antiguidade média cifrava-se em 5.53 anos. 1% dos indivíduos detinha um nível de escolaridade correspondente à quarta classe ou inferior, 15.4% detinham o ciclo preparatório, e os restantes 83.6% possuíam o 9º ano de escolaridade ou superior. Com ligeiras diferenças, as estruturas de idade, de antiguidade e de habilitações eram muito semelhantes para ambos os sexos.

Os inquiridos foram convidados a assinalar as suas percepções de justiça num questionário contendo 17 indicadores que Rego (2000a, 2000b) usara previamente, baseando-se em recolha na literatura e adaptação. A escolha desses indicadores foi assim realizada: a) selecionaram-se os cinco indicadores distributivos e os quatro procedimentais que haviam remanescido na análise fatorial confirmatória (AFC) executada por esse autor; b) dos cinco indicadores interacionais emergentes dessa AFC, selecionaram-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 indicadores atinentes à justiça interacional (três informacionais e um interpessoal), que constavam da análise fatorial das componentes principais também realizada por Rego. Aos inquiridos foi facultada uma escala tipo Likert de seis pontos (1: "completamente falso";...; 6: "completamente verdadeiro").

Os níveis de comprometimento foram medidos mediante seis indicadores reportados no anexo a este artigo, tendo sido recolhidos na literatura e adaptados. A escala tipo Likert facultada aos respondentes 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 AFC, à luz de um modelo de quatro fatores: distributivo, procedimental, interpessoal, informacional. Para melhorar os índices de ajustamento, removeram-se alguns indicadores, de acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados (Joreskog & Sorbom, 1993; Byrne, 1998). O modelo

remanescente integra os 14 indicadores que o Quadro 2 consagra, sendo os respectivos índices de ajustamento bastante satisfatórios. Foram depois testados três modelos adicionais. O primeiro englobava três fatores, tendo resultado da agregação dos dois fatores interacionais ("interpessoal" e "informacional"). O segundo englobava dois fatores, resultando da agregação numa só dimensão do fator procedimental e dos dois fatores interacionais. O terceiro era um modelo unidimensional, em que todos os indicadores foram agrupados.

Dado que os modelos de um e dois fatores não denotavam índices de ajustamento satisfatórios (Quadro 2), foram selecionados para análise os modelos de três e quatro dimensões. Cada indivíduo foi então cotado pela média das pontuações nos indicadores correspondentes a cada fator. Foram depois executadas regressões, tendo em vista conhecer o potencial explicativo das dimensões de justiça para o comprometimento afetivo.

RESULTADOS

Os resultados das AFC estão expostos no Quadro 3. Apenas os modelos de três e quatro fatores denotam índices de ajustamento satisfatórios, com ligeira vantagem para o tetrafatorial. Os lambdas são quase sempre superiores a 0.70, e os coeficientes de consistência interna ultrapassam invariavelmente o patamar mínimo de 0.70 sugerido por Nunnally (1978).

O Quadro 4 reproduz as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis. Sugere que as várias dimensões de justiça se correlacionam significativamente entre si, sendo o coeficiente mais elevado o que reporta às dimensões interpessoal e informacional. Todas as vertentes de justiça se correlacionam significativamente com o comprometimento organizacional, sendo mais baixo o coeficiente atinente à justiça distributiva.

O Quadro 5 expõe os resultados das regressões efetuadas para o comprometimento. Recorreu-se aos dois modelos de justiça para testar potenciais vantagens explicativas de alguns deles. Os resultados sugerem que a variação explicada sofre algum incremento quando se recorre ao tetramodelo. Mostram, também, que as facetas procedimental e interacional denotam poder explicativo superior ao facultado pela vertente distributiva. Sugerem, ainda, que apenas a faceta interpessoal da justiça interacional explica o comprometimento, não cabendo qualquer poder explicativo significativo à faceta informacional.

ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Dentre os resultados descritos, vários elementos merecem destaque. Um dos mais relevantes refere-se a algumas propriedades psicométricas do instrumento de medida. Na verdade, o modelo de quatro fatores denota índices de ajustamento superiores aos índices dos restantes modelos, embora a diferença seja reduzida na comparação com o modelo tridimensional. Acrescente-se que os lambdas referentes a esses dois modelos são sempre superiores a 0.50, ultrapassando a cifra de 0.70 na maioria dos casos. Igual valia psicométrica se decifra nos índices de consistência interna, que ultrapassam invariavelmente o patamar mínimo de 0.70. Em geral, embora sejam reduzidas as diferenças entre os modelos de três e quatro fatores, é notório que ambos são vantajosos relativamente aos esquemas de um e dois fatores. Por conseguinte, são bastante claras as indicações de que, para além da vantagem em discernir entre as facetas distributiva e procedimental, importa distinguir, no seio da faceta procedimental, as vertentes estrutural e interacional.

Remanesce uma questão: fará sentido autonomizar as dimensões interpessoal e informacional? Os índices de ajustamento (Quadro 2) sugerem uma resposta positiva, embora seja reduzida a diferença entre o modelo que autonomiza as duas dimensões e o modelo que as agrega. Sucede, porém, que outros dados recomendam a autonomização. Embora essa seja uma opção pouco comum na literatura e surja raramente nas estruturas fatoriais, os dados empíricos

aqui colhidos recomendam que ela seja seriamente considerada. De fato, a evidência recolhida nesta pesquisa sugere que se pode incrementar (embora ligeiramente) o poder explicativo do comprometimento afetivo ao proceder à consideração separada das duas vertentes. E mostra que apenas a faceta interpessoal é relevante para esse efeito.

Essa evidência, por si só, não é suficiente para enunciar veementemente a maior valia psicométrica do modelo de quatro dimensões relativamente ao de três. Mais pesquisas são necessárias para testar se, por exemplo, cada uma das facetas interacionais é explicada por diferentes antecedentes e se explica diferentes conseqüências (e.g., outras formas de empenhamento, comportamentos de cidadania, comportamentos retaliatórios, confiança nos líderes e na organização). O que os dados aqui apresentados sugerem é que a consideração separada merece ser ponderada e acolhida nos estudos. Note-se que estamos em presença de um instrumento de medida cujas propriedades psicométricas são satisfatórias e cuja valia foi anteriormente testada em contexto português (Rego, 2000a, 2000b). Essa qualidade confere-lhe um teor transcultural e uma atratividade investigativa nem sempre presentes na literatura.

Finalmente, um dado adicional merece ser referido: o comprometimento afetivo é apenas explicado pelas facetas procedimental e interacional, não o sendo pela distributiva. Essa evidência converge com a tese dos efeitos diferenciais (e.g., Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993), nos termos da qual a justiça procedimental/interacional está associada às avaliações do sistema organizacional (refletidas em variáveis como a lealdade à organização, o comprometimento organizacional e a confiança na gestão), enquanto a distributiva se associa preferencialmente à satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão. A tese não pode ser plenamente testada porque não se incluiu no estudo nenhuma variável-critério presumivelmente mais explicada pela justiça distributiva do que pela procedimental/interacional. Todavia, o dado aqui exposto não deixa de constituir um elemento adicional de reforço das propriedades psicométricas do instrumento.

A presente pesquisa comporta algumas limitações. A primeira advém de apenas uma variável dependente ter sido estudada. Posteriores pesquisas de validação deverão incluir maior diversidade de variáveis - sejam elas conseqüentes ou antecedentes da justiça. Assim se poderá enriquecer a rede nomológica que permita compreender a estrutura de relações que se estabelece entre cada faceta da justiça e outras variáveis "externas". A aferição mais profunda das qualidades do modelo aqui exposto só pode ser verdadeiramente alcançada se verificar que cada dimensão é explicada por diferentes antecedentes e explica diferentemente distintas variáveis conseqüentes. Na melhor das hipóteses, justifica-se a consideração separada de duas variáveis quando, na tentativa de explicar uma terceira variável (dependente), cada uma acrescenta algo ao poder explicativo da outra, ou cada uma influencia o modo como a outra atua. Em essência, e enunciando de modo simples, a autonomização de duas variáveis justifica-se quando, separadamente, elas explicam melhor as atitudes e comportamentos dos membros organizacionais do que conjuntamente. É certo que essa indicação é sugerida pelos dados da presente pesquisa, mas pesquisas adicionais são recomendáveis.

A segunda limitação diz respeito ao fato de a pesquisa ter abrangido uma amostra de pequena dimensão, colhida numa mesma zona geográfica e num mesmo país. Estudos futuros deverão recorrer a amostras mais amplas, cujos elementos provenham de diferentes áreas geográficas e, preferencialmente, de diferentes culturas nacionais. O Brasil é um mosaico cultural bastante heterogêneo, pelo que a evidência empírica aqui exposta poderia adquirir "tonalidades" distintas se fosse extraída de outras áreas culturalmente diversas. Por maioria de razão, justifica-se expandir o estudo para contextos nacionais distintos, de modo a testar o potencial transcultural do modelo exposto e do instrumento de medida.

A terceira limitação resulta do fato de a variável dependente ter sido colhida na mesma fonte que as variáveis independentes, isto é, nos mesmos indivíduos e no mesmo momento. Essa opção metodológica contribui para os riscos de variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986), podendo inflacionar as relações empíricas encontradas. É recomendável que estudos futuros recorram a um método diferente - por exemplo, colhendo os dois tipos de variáveis em momentos temporais separados.

De qualquer modo, a presente pesquisa denota vantagens indubitáveis. O instrumento de medida revela propriedades psicométricas que podem ser consideradas globalmente satisfatórias. A evidência que aponta a valia do modelo tetradimensional contribui para compreender a riqueza do construto das percepções de justiça e sugere que esse é um domínio ainda carente de ser explorado. É provável que o campo já não se situe na fase da adolescência que Greenberg (1993b) lhe imputava há quase uma década. Mas parece não haver dúvidas de que ainda não atingiu a maturidade. Parafraseando Rego (1999), talvez se situe "entre a adolescência e a maturidade".

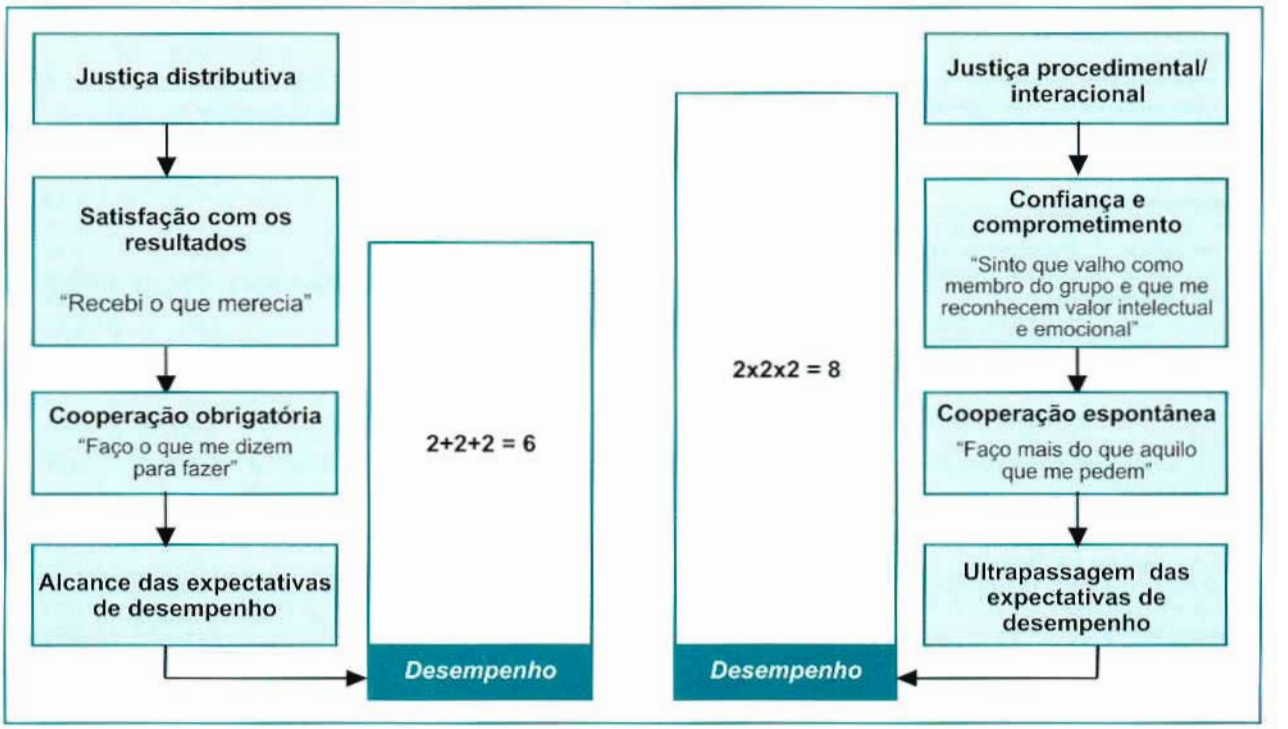
Recebido em: fev./2003 . Aprovado em: jun./2003

Solange Souto
Faculdades Ibmec / RJ e Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ
Av. Rio Branco, 108- 5º andar- Centro
Rio de Janeiro - RJ
Telefone: 21 3806.4058
E-mail: s.souto@gol.com

Arménio Rego
Universidade de Aveiro
Campus Universitário de Santiago,
3810,193 - Aveiro
Telefone: 234 370 024 Fax: 234 370 215
E-mail: arego@egi.ua.pt

ANEXOS

QUADRO 1 - Dois caminhos complementares para o desempenho



Fonte: adaptada por Rego (2002a), a partir de um modelo sugerido por Kim e Mauborgne (1997, p. 73).

QUADRO 2 - Dimensões de justiça detectáveis na literatura organizacional

Dimensões	Caracterização
Justiça distributiva	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais.
Justiça procedimental	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, nas avaliações de desempenho, nos processos de recrutamento e seleção.
Justiça (interacional) social/interpessoal	Incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
Justiça (interacional) informacional	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

QUADRO 3 - Análises fatoriais confirmatórias (solução completamente estandardizada)

	1 fator	2 fatores	3 fatores	4 fatores
	(0.91)			
Justiça distributiva		(0.86)	(0.86)	(0.86)
Em geral, as recompensas que recebo são justas.	0.50	0.65	0.66	0.66
Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	0.31	0.78	0.78	0.78
Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	0.42	0.76	0.77	0.77
Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	0.52	0.92	0.91	0.91
Justiça procedimental/interacional		(0.91)		
Justiça procedimental			(0.74)	(0.74)
A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.	0.46	0.43	0.57	0.57
As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	0.58	0.56	0.78	0.78
Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	0.53	0.50	0.78	0.79
Justiça interacional			(0.93)	
Justiça interpessoal/social				(0.89)
O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	0.83	0.84	0.84	0.86
O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	0.83	0.85	0.85	0.88
O meu superior trata-me com respeito e consideração.	0.76	0.78	0.79	0.82
Justiça informacional				(0.89)
O meu superior fornece-me informações sobre o modo como estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.	0.80	0.81	0.82	0.81
Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.	0.77	0.77	0.77	0.78
O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.	0.83	0.83	0.83	0.84
O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.	0.84	0.85	0.85	0.87
Índices de ajustamento				
Qui-quadrado/graus de liberdade	11.8	0.50	0.28	2.4
Root mean square error of approximation	0.219	0.132	0.088	0.078
Goodness of fit index	0.64	0.81	0.89	0.90
Adjusted goodness of fit index	0.50	0.74	0.84	0.86
Comparative fit index	0.72	0.87	0.94	0.95
Incremental fit index	0.72	0.87	0.94	0.95
Relative fit index	0.64	0.81	0.89	0.90

Entre parênteses: Alpha de Cronbach

QUADRO 4 - Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	Desvio-padrão	1	2	3	4
1. Justiça distributiva	3.72	1.25	-			
2. Justiça procedimental	3.39	1.21	0.60	-		
3. Justiça interpessoal/social	4.73	1.19	0.35	0.49	-	
4. Justiça informacional	4.35	1.20	0.42	0.55	0.83	-
5. Comprometimento afetivo	5.11	1.14	0.37	0.45	0.50	0.48

Todos os coeficientes são significativos (p=0.001)

QUADRO 5 - Regressões para o comprometimento afetivo

	Modelo trifatorial da justiça	Modelo tetrafatorial da justiça
J. distributiva0.110.12	0.11	0.12
J. procedimental0.19*0.19*	0.19*	0.19*
J. interacional0.36***	0.36***	
J. interpessoal/social-0.30**	-	0.30**
J. informacional-0.08	-	0.08
F33.75***25.95***	33.75***	25.95***
$R^2$30%31%	30%	31%

Os coeficientes são estandardizados* p<0.05** p<0.01*** p<0.001

ANEXO I

Indicadores de medida do comprometimento afetivo*
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização.
Sinto os objetivos da minha organização como se fossem os meus.
Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que esta organização também me pertence.

* Adaptados de: O'Reilley e Chatman (1986); Allen e Meyer (1990); Slocombe e Bluedorn (1999)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In L. BERKOWITZ (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965, v. 2, p. 267-299.

ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, n. 26, p. 49-61, 1993.

ALLEN, N. J., MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, n. 49, p. 252-276, 1996.

BIES, R. J. & MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In LEWICKI R. J., SHEPPARD B. H & BAZERMAN M. H. (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 1986, v. 1, p. 43-55.

BLOOM, M. The performance effects of pay dispersions on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, v. 1, n. 42, p. 25-40, 1999.

BOLON, D. S. Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, v. 2, n. 42, p. 221-241, 1997.

BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with lisrel, prelis, and simplis*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 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*, v. 5, n. 36, p. 1109-1124, 1993.

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*, n. 37, p. 302-320, 1992.

CROPANZANO, R. & GREENBERG, J. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. COOPER & I. T. ROBERTSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons, 1997.v. 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*, n. 24, p. 29-40, 1979.

FOLGER, R. & KONOVSKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*, v. 1, n. 32, p. 115-130, 1989.

GOLEMAN, D. *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates, 1998

GREENBERG, J. & LIND, E. A. The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. In C. L. COOPER & E. A. LOCKE (Eds.). *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*, n. 41, p. 580-586.

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

GREENBERG, J. Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v.3, n. 6, p. 249-256,1993a.

GREENBERG, J. The intelectual adolescence of organizational justice: you've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, v. 1, n. 6, p. 135-148, 1993b.

GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. CROPANZANO (Ed.), *Justice in the workplace*: approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Erlbaum. p. 79-103, 1993c.

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

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*, n. 19, p. 323-338, 1998.

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

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

KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. A. Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, v. 4, n.75, p. 65-75, 1997.

KONOVSKY, M. A. & PUGH, S. D. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, v. 3, n. 37, p. 656-669, 1994.

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

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*, n. 38, p. 60-84, 1995.

LIND, E. A. & Tyler, T. R. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum, 1998.

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*, v.1, n.10, p. 99-114, 1995.

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*, v. 4, n. 43, p. 738-749, 2000.

MCFARLIN, D. B. & SWEENEY, P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 3, n. 35, p. 626-637, 1992.

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

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

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*, v. 4, n. 78, p. 538-551, 1993.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do

fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, n. 76, p. 845-855, 1991.

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*, v. 3, n. 41, p. 351-357, 1998.

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 Responsabilities and Rights Journal*, v. 3, n. 6, p.209-225, 1993.

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

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*, v. 3, n. 36, p. 527-556, 1993.

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

O' REILLY, C. & CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachement: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, v. 3, n. 71, p. 492-499, 1986.

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

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

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

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

REGO, A. Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, v. 2, n. XIV, p. 285-307, 2000a.

REGO, A. *Comportamentos de cidadania organizacional*: uma abordagem empirica a alguns dos seus antecedentes e conseqüências. 2000b Tese (Doutorado em Gestão) - ISCTE, Lisboa.

REGO, A. Justiça e comportamentos de cidadania. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.1, n. 6, p. 73-94,2000c.

REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In S. B. RODRIGUES & M. P. CUNHA (Eds.). *Novas perspectivas na administração de empresas* (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu Editora, 2000d.

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

REGO, A. *Comportamentos de cidadania nas organizações*: um passo na senda da excelência? Lisboa: McGraw-Hill, 2000a.

REGO, A. (2002b). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? Submetido.

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. 3, n. 79, p. 455-460, 1994.

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

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

SKARLICKI, D. P., FOLGER, R. & TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, v.1, n. 42, p.100-108, 1999.

SLOCOMBE, T. E. & BLUEDORN, A. C. Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experiencial work-unit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior*, n. 20, p. 75-99, 1999.

SWAILES, S. Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 2, n. 6, p.199-212, 2000.

SWEENEY, P. D. & MCFARLIN, D. B. Worker's evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 55, p. 23-40, 1993.

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

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*, n. 40, p. 495-523, 1995.

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

TYLER, T. R. & BIES, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. CARROLL (Ed.). *Applied social psychology in business settings* Hillsdale, NJ: Erlbaum 1990. p. 77-98

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.1, n. 15, p.6-28, 2000.