

O QUE É JUSTIÇA ORGANIZACIONAL? A VOZ DO GESTOR

WHAT'S ORGANIZATIONAL JUSTICE? THE MANAGER'S VOICE

GABRIELA DE ABREU PASSOS
gabriela.abreu.passos@gmail.com

HENRIQUE ADRIANO DE SOUSA
henriqueadrianodesousa@gmail.com

LUCIANA KLEIN
lucianaklein.ufpr@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o que é justiça organizacional na visão de gestores brasileiros. A pesquisa qualitativa foi realizada com 162 indivíduos com experiência em cargos de gestão. Foi questionado aos respondentes: o que é justiça dentro das organizações para você? Aplicou-se a estratégia do Discurso do Sujeito Coletivo, reconstruindo o discurso em pensamento único, composto por ideias centrais. Os resultados demonstram que os discursos emanados pelos gestores se aproximam das três dimensões tradicionais da Justiça Organizacional. Constatou-se que mesmo os supervisores estando em posição hierárquica superior que seus subordinados, eles expõem pensamentos análogos aos receptores de justiça.

Palavras-chave: Justiça Organizacional. Gestores. Discurso do Sujeito Coletivo.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze what is organizational justice in the view of Brazilian managers. The qualitative research was carried out with 162 individuals with experience in management positions. We asked respondents: what is justice within organizations for you? We apply the Collective Subject Discourse strategy, reconstructing the discourse in a single thought, composed of central ideas. The results demonstrate that the speeches emanated by the managers are close to the three traditional dimensions of Organizational Justice. We constated that even though supervisors are in a higher hierarchical position than their subordinates, they expose similar thoughts to the recipients of justice.

Keywords: Organizational Justice. Managers. Discourse of the Collective Subject.

1 INTRODUÇÃO

O início dos estudos sobre a Justiça Organizacional remete ao trabalho de Homans (1961). Desde daquela época, pesquisadores organizacionais têm se debruçado sobre as percepções acerca da justiça, tendo como preocupação as respostas desenvolvidas a partir das injustiças,

as formas da sua restauração no local de trabalho, a compreensibilidade e previsibilidade do comportamento humano (Goodstein & Aquino, 2010; Swalhi et al., 2017; Graso et al., 2020). Essa busca se origina do entendimento de que a justiça compõe um dos fatores centrais no estabelecimento e manutenção da estabilidade organizacional (Krishnan et al., 2018).

A Justiça Organizacional é definida como a percepção do que seria justo ou injusto dentro das empresas (Cohen-Charash & Spector, 2001; Khaleel et al., 2016; Van den Broeck et al., 2019). Para compreender esse fenômeno, grande parte das investigações recorre à três dimensões da Justiça Organizacional: a distributiva, a processual e a interacional (Langevin & Mendoza, 2013; Cojuharenco et al., 2017; Kurian, 2018). Todavia, também podem ser observados escritos que utilizam outras classificações, uma vez que não há consenso entre os pesquisadores sobre o número de dimensões da justiça nas organizações (Beuren et al. 2017).

A percepção da justiça pode variar de indivíduo para indivíduo, uma vez que essa se caracteriza como um conceito subjetivo (Cropanzano et al., 2007; Kurian, 2018) e socialmente construído (Folger & Konovsky, 1989). Nesse sentido, nem sempre é possível que os seus requisitos sejam definidos previamente e de forma objetiva (Shahzad & Muller, 2016). Do mesmo modo, há uma complexidade intrínseca na teoria por se tratar de um fenômeno social, a qual envolve tanto aspectos cognitivos, quanto relacionais e ambientais (Graso et al., 2020).

A literatura sugere que níveis mais elevados de percepções de justiça estão, em geral, associados com atitudes e comportamentos mais positivos no local de trabalho (Rahim et al., 2000), sendo que cada componente da justiça organizacional afeta resultados organizacionais específicos. A justiça distributiva relaciona-se com as percepções de justiça das decisões individuais e afeta resultados pessoais; as percepções de justiça processual tendem a afetar atitudes e comportamentos relacionados à organização; e as percepções de justiça interacional estão mais relacionadas com os comportamentos e atitudes em relação aos decisores (Folger & Cropanzano, 1998)

No entanto, é possível verificar a existência de divergências de resultados em investigações sobre as relações da justiça organizacional com aspectos organizacionais, que podem ocorrer por dois motivos. O primeiro, se refere a limitação nas escalas de percepção utilizadas, posto que essas podem não abordar todas as particularidades da justiça devido à complexidade existente em torno do fenômeno (Cropanzano et al., 2007; Kurian, 2018; Imamoglu et al., 2019; Graso et al., 2020). Já uma segunda explicação deriva da observação de que, de uma forma geral, as investigações consideram que os indivíduos que promovem ou recebem a justiça organizacional compreendem o que ela significa, mas sem o cuidado de verificar se isso é uma realidade.

A preocupação do entendimento do que é justiça, repousa principalmente sobre os promotores da justiça, ou seja, os gestores das organizações. Isso porque, são esses indivíduos os responsáveis pela adoção de estratégias, definição de metas, estabelecimento de orçamento, configuração de sistemas de avaliação de desempenho e comunicação de *feedback* que conduzem a melhor percepção de justiça nas relações organizacionais (Staley & Magner, 2007; Cojuharenco et al., 2017). No ambiente corporativo, a justiça está relacionada ao aumento do desempenho dos funcionários e a consecução dos objetivos organizacionais (Leventhal, 1980; Karriker & Williams, 2009; Long, 2016). Assim, o desconhecimento do significado e dos elementos que compõem a Justiça Organizacional poderia gerar implicações negativas para as companhias pelo não desenvolvimento de processos, mecanismos e práticas compreendidas como justas pelos colaboradores das firmas (Karriker & Williams, 2009; Krishnan et al., 2018).

Diante do que foi exposto, a presente pesquisa possui o objetivo de analisar o que é justiça organizacional na visão de gestores brasileiros. De forma a atingir o objetivo, utiliza-se a estratégia de pesquisa do Discurso do Sujeito Coletivo. Desta maneira, a reconstrução do discurso dos gestores expressos verbalmente, possibilitará a construção de um pensamento único composto por ideias centrais organizadas pela relevância dada a cada aspecto de justiça pelos gestores.

Com a pesquisa, busca-se contribuir com a literatura no sentido de identificar como gestores, tomadores de decisões, entendem o que é justiça dentro das organizações, além de verificar se a compreensão dos dirigentes é condizente com os estudos sobre a temática. A relevância deste estudo decorre do fato de que os gestores são carregados de pleitos particulares entre objetivos da empresa e anseios dos funcionários, o que leva a entendimentos e consequências únicas. Ainda, o entendimento do gestor sobre princípios de justiça está relacionado ao seu papel pessoal e a consecução dos objetivos organizacionais. Ademais, ao identificar o que é justiça na percepção do gestor, é possível definir qual direcionamento é dado ao discurso e identificar quais aspectos se aproximam das dimensões de justiça organizacional.

2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Os estudos iniciais sobre a Justiça Organizacional são marcados pelos trabalhos desenvolvidos por Homans (1961) e Adams (1965). O primeiro autor lançou luz à temática ao relatar que os indivíduos, no curso normal da vida, avaliam as ações como justas ou injustas com base nas recompensas ou punições resultantes do comportamento social. Já Adams (1965), partindo do trabalho de Homans (1961) e utilizando a perspectiva da desigualdade percebida nas trocas sociais, apresentou a sua teoria de que a justiça deriva da diferença entre o investimento e esforços realizados e a remuneração recebida, em comparação aos trabalhadores em condições de igualdade.

As pesquisas definem a Justiça Organizacional como a percepção dos empregados do que seria justo ou injusto dentro das organizações (Cohen-Charash & Spector, 2001; Hosmer & Kiewitz, 2005; Khaleel et al., 2016; Van den Broeck et al., 2019). No entanto, segundo Cropanzano et al. (2007), a justiça é um conceito subjetivo e descritivo, uma vez que compreende a crença dos indivíduos daquilo que é certo, não havendo uma realidade objetiva ou um código moral que liste os casos de justiça. Por possuir um caráter subjetivo, o julgamento das ações será variável de indivíduo para indivíduo e não necessariamente existirá convergência entre todas as visões (Hosmer & Kiewitz, 2005; Kurian, 2018).

Diante disso, a percepção de justiça pode ser influenciada por diferentes fatores, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos ao ser humano. De acordo com Cohen-Charash e Spector (2001), a compreensão da Justiça Organizacional pode ser influenciada pelos: (i) resultados recebidos da organização; (ii) práticas organizacionais, que envolvem o tratamento dos funcionários, comunicação e a confiança no supervisor; e (iii) características do observador – tais como idade, gênero, nacionalidade, entre outros. Mesmo existindo distintos aspectos que interferem na percepção de justiça, parte delas podem ser controladas pelos gestores (Chan & Lai, 2017). Segundo Kurian (2018), ao realizar isso, aumenta-se a previsibilidade do comportamento dos funcionários, reduzindo as incertezas e ampliando a dedicação dos indivíduos às finalidades da organização.

Com o avanço das pesquisas, a Justiça Organizacional adquiriu distintas percepções que aludem à forma pela qual os indivíduos percebem a justiça nas organizações. Apesar de não existir consenso na literatura sobre o número de dimensões que constituem a justiça (Beuren et al., 2017), a maioria dos escritos distingue a Justiça Organizacional em três tipos: distributiva, processual e interacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Karriker & Williams, 2009; Goodstein & Aquino, 2010; Kurian, 2018; Imamoglu et al. 2019).

A justiça distributiva foi a primeira a ser explorada, introduzida por Adams (1965). Nessa dimensão, o foco recai sobre a relação entre trabalho e distribuição dos resultados e, também, sobre as alterações comportamentais, cognitivas, afetivas e emocionais que essa associação pode ocasionar (Cohen-Charash & Spector, 2001; Chan & Lai, 2017). Na justiça distributiva, considera-se que nem todos os trabalhadores são tratados de forma igualitária e os indivíduos estão preocupados em receber a sua recompensa justa pelas atividades desenvolvidas nas empresas (Cropanzano et al., 2007). Nessa percepção, a justiça apenas seria percebida pelos funcionários se esses forem recompensados ou punidos pelas suas ações e se todos os que trabalham na mesma organização forem tratados igualmente na alocação de resultados (Imamoglu et al., 2019).

Durante o final dos anos 70 e 80, estudiosos constataram que existem outros elementos que influenciam a percepção de justiça além da distribuição equitativa dos resultados da empresa (Cohen-Charash & Spector, 2001; Long, 2016). Os procedimentos utilizados para tomar as decisões sobre a alocação desses resultados também foram considerados importantes. Tidos como precursores, Thibaut e Walker (1975), analisando procedimentos legais empregados na solução de conflitos, constataram que os indivíduos avaliam a remuneração recebida e ainda, os critérios utilizados nessa partilha. Todavia, apenas com o trabalho de Leventhal (1980) que a justiça processual é transportada para o ambiente organizacional. Para o autor, a percepção de justiça está relacionada à equidade presente nos processos utilizados na divisão dos resultados.

Na justiça processual, a imparcialidade percebida nos procedimentos e regras do processo até o resultado é mais importante que os próprios resultados (Cohen-Charash & Spector, 2001; Khaleel et al., 2016). De acordo com Van den Broeck et al. (2019), a justiça distributiva se tornou importante justamente por focalizar o processo pelo qual a distribuição de resultados é realizada. À vista disso, para que os procedimentos sejam percebidos como justos, esses necessitam ser precisos, livres de preconceitos e consistentes entre os indivíduos e ao longo do tempo; listem os mecanismos que corrijam erros na tomada de decisão; e considerem as opiniões morais de todos na organização (Leventhal, 1980).

Por sua vez, a justiça interacional foi exposta a partir do artigo de Bies e Moag em 1986. Ela remete o lado humano das práticas organizacionais onde a justiça é percebida por meio da qualidade do tratamento dos supervisores com os seus subordinados, de forma simplificada, de como uma pessoa trata a outra (Cohen-Charash & Spector, 2001; Karriker & Williams, 2009; Beuren et al., 2017). Conforme sustentam Graso et al. (2020), a justiça interacional promove um maior envolvimento dos funcionários com a empresa quando seus gerentes possuem um histórico de tratá-los com respeito.

A justiça interacional pode ser vista por duas partes, pela justiça informacional e a interpessoal (Cropanzano et al., 2007; Beuren et al., 2017). Sobre a primeira, segundo Cropanzano et al. (2007) é executada por meio das práticas comunicativas ao compartilhar informações verídicas

e apresentar justificativas diante de resultados desfavoráveis. Em relação a segunda, Beuren et al. (2019) expõem que essa faz alusão às atitudes comportamentais dos gestores – tais como honestidade, sensibilidade e respeito – no tratamento dos indivíduos na organização.

Independentemente da perspectiva adotada, os estudos da Justiça Organizacional tradicionalmente aplicam seus esforços para explicar os impactos da percepção de justiça sobre o comportamento dos empregados (Karriker & Williams, 2009; Chan & Lai, 2017). Por exemplo, Colquitt e Rodell (2011) relatam que a percepção de justiça interfere na confiança que o supervisionado possui com o seu supervisor, sendo que cada perspectiva da Justiça Organizacional contribui de maneira diferente para a manutenção e/ou alteração da confiança. Ademais, Beuren et al. (2019) acrescenta que o tratamento equitativo influencia no nível de satisfação e comprometimento do trabalho, o que pode ocasionar demissões nas empresas.

Indo além, conforme relatam Goodstein e Aquino (2010), as diferentes perspectivas de Justiça Organizacional são caracterizadas a partir do ponto de vista da vítima, tendo como preocupação central as respostas desenvolvidas a partir das violações de justiça e a punição dos transgressores. Todavia, o tratamento equitativo gera efeitos não só para os empregados, mas também para outras partes da organização. Karriker e Williams (2009) pontuam que o aperfeiçoamento de procedimentos e a distribuição justa de resultados aprimora o relacionamento supervisor-empregado, o que leva ao desenvolvimento de comportamentos dos funcionários que beneficiam o supervisor. Esses comportamentos acabam beneficiando a organização como um todo devido a produtividade e desempenho resultante dessas relações e por causa disso, os gestores devem promover uma cultura organizacional voltada aos relacionamentos supervisor-empregado de alta qualidade (Karriker & Williams, 2009; Swalhi et al., 2017; Krishnan et al., 2018).

Estudos relacionados à justiça organizacional são discutidos em diferentes campos de pesquisa, buscando explicar a sua relação com: estresse no trabalho (Sert et al., 2014; Pérez-Rodríguez et al., 2019); *burnout* (Silva et al., 2005; Sousa & Mendonça, 2009; Schuster, Dias & Battistella, 2015); desempenho (Beuren & Santos, 2012; Beuren et al., 2016; Singh, 2018); entre outras variáveis. Esses estudos contribuíram significativamente com o conhecimento de justiça voltados à figura do agente em situações que os gerentes promovem a justiça organizacional de acordo com uma série de variáveis motivacionais, relacionais e psicológicas (Cojuharenco et al., 2017). Entretanto, percebe-se uma lacuna de pesquisa sobre a análise do que é justiça organizacional na voz de gestores de empresas, buscando uma abordagem gerencial onde rotineiramente decisões são tomadas. Este estudo se encoraja a alcançar isso verificando a percepção do agente acerca do que é justiça.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o fenômeno e o objetivo proposto, este estudo utiliza a abordagem qualitativa. Posto que, o referido método permite a compreensão dos fenômenos sociais com as suas singularidades. Como estratégia de pesquisa, foi empregado o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). De acordo com Lefevre e Lefevre (2006), o DSC possui as suas raízes na Teoria das Representações Sociais e busca apresentar as ideias socialmente compartilhadas, as quais são materializadas por meio do discurso dos sujeitos. Ainda para os autores, a técnica explícita a

totalidade dos discursos presentes no coletivo, ao mesmo tempo que verifica a intensidade e representatividade de cada ideia perante o todo.

Os sujeitos alvo da pesquisa são gestores brasileiros do setor público e privado que exercem ou exerceram cargos gerenciais, familiarizados com práticas de contratos de incentivos, delegação de poderes e definição de responsabilidades. O contato com esses participantes se deu por conveniência em três momentos. Inicialmente, foi enviado um e-mail convite para os alunos egressos e matriculados de quatro cursos de especialização de uma Instituição de Ensino pública do sul do Brasil, uma vez que eles poderiam deter a experiência profissional requisitada. Conjuntamente, encaminhou-se a carta convite à usuários da rede LinkedIn, que estiveram ou estivessem em cargos de gerência. Por fim, a pesquisa também foi divulgada nas páginas oficiais do Facebook, LinkedIn e no *site* dos conselhos de classe.

Os que aceitaram participar da pesquisa, responderam um questionário eletrônico composto por 41 questões, por meio do *Google Docs* – cujo *link* se encontrava presente na carta convite. O período para as respostas ocorreu do dia 13 de setembro de 2017 a 20 de outubro de 2017. Esse instrumento pertence a um projeto de pesquisa guarda-chuva que tem o objetivo de analisar a percepção de justiça organizacional no sistema de controle gerencial de empresas brasileiras.

A parte inicial do questionário continha a identificação dos pesquisadores, bem como uma breve contextualização da pesquisa. Ademais, ressaltou-se o comprometimento com o anonimato dos respondentes e da possibilidade de interrupção das respostas, caso os participantes se sentissem constrangidos. O questionário foi dividido em sete blocos, cujo primeiro continha questões demográficas e de controle com o intuito de filtrar apenas as respostas dos sujeitos alvos do estudo. Para este artigo, apenas foi analisada a última questão do *survey*, que constituiu na pergunta: o que é justiça dentro das organizações para você? Ao final, obteve-se 162 respostas passíveis de análise.

A aplicação do DSC nas respostas da pergunta citada anteriormente apenas se tornou viável, uma vez que essa seguiu os critérios descritos por Lefevre (2017). Segundo o autor, as perguntas devem responder à um objetivo, ensejar o discurso ao invés de induzi-lo, não devem instigar respostas dicotômicas (sim ou não) e não podem fugir do repertório do conhecimento dos sujeitos. Tendo em vista isso, o método também pode ser aplicado para respostas obtidas por meio de formulários eletrônicos autopreenchíveis, no caso desse ser a melhor maneira de acessar os participantes alvo da pesquisa e de obter suas respostas (Lefevre, 2017).

A análise dos dados, de maneira a criar os DSCs, seguiu as três etapas apresentadas por Lefevre (2017): (i) separação das Expressões-Chave (EC), por meio da análise individual e captando o conteúdo essencial de cada resposta; (ii) formulação das Ideias Centrais (IC) para cada EC, seguindo o sentido atribuídos pelos participante – as quais foram classificadas como IC-A, IC-B, IC-C, até o IC-AM –; e (iii) construção dos DSC a partir da união das ECs das IC, reunindo os conteúdos e argumentos presentes nas respostas com sentido semelhante e ainda, redigindo os discursos em primeira pessoa, pois procura-se expressar diretamente o pensamento coletivo. A técnica do DSC, para o agrupamento das ECs, ainda possibilita a utilização a Ancoragem (AC), que demonstra os conhecimentos pré-existentes e ideologias presentes nos discursos. Todavia devido ao método de coleta de dados entendeu-se que não ser possível verificar as ACs de cada respondente.

As etapas para a formação dos DSCs foram desenvolvidas por dois pesquisadores, com a finalidade de minimizar as subjetividades que poderiam surgir em cada processo. Assim, para cada separação da EC, verificação das ICs e elaboração dos DSCs, houve a discussão entre os pesquisadores até que ambos chegassem a um consenso. De modo a auxiliar as fases do DSC e na elaboração das tabelas dos dados demográficos dos respondentes das ICs, empregou-se o *software* Microsoft Excel®.

Diante do exposto, na próxima sessão serão apresentados e discutidos os resultados da análise e interpretações que podem ser auferidos a partir dos DCS.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os sujeitos da pesquisa em sua maioria são do gênero masculino, com o total de 107 (66,05%) participantes, contra 55 (33,95%) do gênero feminino. Quanto a idade, 25 (15,43%) possuem até 30 anos; 71 (43,83%) se encontram na faixa dos 31 a 40 anos; 47 (29,01%) na faixa dos 41 a 50 anos; e 19 (11,73%) tem 51 anos ou mais. A média das idades é aproximadamente 39,46, com desvio-padrão de 9,00. Em relação a escolaridade, observa-se que 160 gestores (98,77%) afirmaram possuir algum curso superior, sendo que 40 (25,00%) destes são graduados em Administração de Empresas; 60 (37,50%) em Ciências Contábeis; 7 (4,38%) em Ciências Econômicas; 2 (1,23%) são bacharéis em Direito; e 51 (31,88%) em outros cursos, tais como: Engenharia Civil, Engenharia da Produção, Engenharia Química, Educação Física, Matemática, Ciência da Computação, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, entre outros.

De maneira complementar, conforme Tabela 1, levantou-se informações a respeito do perfil da gestão e as características empresariais.

Tabela 1: Perfil da Gestão e Características Empresariais

	n	Freq. %
Tempo no Cargo de Gestão	Até 5 anos	83 51,23%
	De 6 a 10 anos	40 24,69%
	De 11 a 15 anos	19 11,73%
	Mais de 15 anos	20 12,35%
	Total	162 100,00%
Quantidade de Funcionários sobre o Comando	Até 10 funcionários	101 62,35%
	De 11 a 20 funcionários	25 15,43%
	21 a 30 funcionários	13 8,02%
	Mais de 30 funcionários	23 14,20%
	Total	162 100,00%
Reporta-se a uma Pessoa de Nível Hierárquico Superior	Sim	147 90,74%
	Não	15 9,26%
	Total	162 100,00%

		n	Freq. %
Recebia Incentivos Financeiros	Sim	99	61,11%
	Não	63	38,89%
	Total	162	100,00%
Características Institucionais da Empresa	Empresa Pública	29	17,90%
	Empresa Privada	78	48,15%
	Empresa Familiar	39	24,07%
	Empresa de Economia Mista	16	9,88%
	Total	162	100,00%
Estrutura Organizacional	Centralizada	97	59,88%
	Descentralizada	65	40,12%
	Total	162	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 1, acrescido dos dados de gênero, idade e formação acadêmica, pode-se conhecer as características dos gestores participantes da pesquisa, bem como ter uma dimensão da organização que fazem parte. Primeiramente, esse conhecimento se torna relevante, visto que a percepção da Justiça Organizacional é influenciada por traços pessoais e questões ambientais das organizações (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cojuharenco et al., 2017). Em um segundo momento, saber sobre as peculiaridades dos dirigentes auxilia na formação dos DSCs e da sua interpretação pelos pesquisadores.

Com base nas principais características apresentadas pelos respondentes, a figura do gestor pode ser representada por alguém do gênero masculino, que possui em torno de 39 anos e é formado em Ciências Contábeis. Sobre o cargo de gestão, está desenvolvendo essa atividade há no máximo 5 anos, comanda diretamente até 10 funcionários, responde hierarquicamente a um superior e recebe incentivos financeiros para a realização do trabalho. Acerca da organização que integram, essa é uma empresa privada e com estrutura organizacional centralizada.

Em seguida, a partir da classificação das expressões-chave (EC) nas ideias centrais (IC), conforme descrito na metodologia desta pesquisa, elaborou-se a Tabela 2 com as frequências de cada uma das 39 IC obtidas. Cabe ressaltar que como cada resposta pode ser classificada em mais de uma IC, o número de EC ultrapassa os de respostas analisadas.

Tabela 2: Frequências das Ideias Centrais

Categoria	Ideias Centrais	Freq. Abs.	Freq. Acum.	Freq. Abs. (%)	Freq. Acum. (%)
IC-A	Ser Transparente na Gestão	38	38	11,41%	11,41%
IC-B	Ter Isonomia no Tratamento das Pessoas	36	74	10,81%	22,22%
IC-C	Possuir Reconhecimento Profissional	36	110	10,81%	33,03%
IC-D	Aplicar a Meritocracia	23	133	6,91%	39,94%

Categoria	Ideias Centrais	Freq. Abs.	Freq. Acum.	Freq. Abs. (%)	Freq. Acum. (%)
IC-E	Ter Imparcialidade	21	154	6,31%	46,25%
IC-F	Receber Remuneração e Gratificação	18	172	5,41%	51,65%
IC-G	Ter Ética na Gestão	17	189	5,11%	56,76%
IC-H	Possuir Empatia	11	200	3,30%	60,06%
IC-I	Possuir Reconhecimento Pessoal	10	210	3,00%	63,06%
IC-J	Ter Responsabilização pelos Atos	10	220	3,00%	66,07%
IC-K	Possibilitar a Participação na Gestão	9	229	2,70%	68,77%
IC-L	Instituir Política de Gestão de Pessoas	9	238	2,70%	71,47%
IC-M	Desenvolver um Ambiente Organizacional Harmônico	8	246	2,40%	73,87%
IC-N	Ter Comprometimento Ético	8	254	2,40%	76,28%
IC-O	Ter Comprometimento Profissional	7	261	2,10%	78,38%
IC-P	Cumprir a legislação	7	268	2,10%	80,48%
IC-Q	Dar Feedbacks	7	275	2,10%	82,58%
IC-R	Oferecer Oportunidade	7	282	2,10%	84,68%
IC-S	Apresentar Objetividade na Avaliação	5	287	1,50%	86,19%
IC-T	São Valores Definidos pela Empresa	5	292	1,50%	87,69%
IC-U	Efetuar o Cumprimento das Obrigações	4	296	1,20%	88,89%
IC-V	Realizar Decisões Livres de Viés	4	300	1,20%	90,09%
IC-W	Apresentar Objetividade na Tomada de Decisão	4	304	1,20%	91,29%
IC-X	Ter Transparência nas Avaliações	4	308	1,20%	92,49%
IC-Y	Mostrar Coerência	3	311	0,90%	93,39%
IC-Z	Possuir Liberdade Profissional	3	314	0,90%	94,29%
IC-AA	Monitorar Constantemente os Processos Organizacionais	3	317	0,90%	95,20%
IC-AB	Realizar Investimento Profissional	2	319	0,60%	95,80%
IC-AC	Aplicar a Isonomia na Avaliação do Colaboradores	2	321	0,60%	96,40%
IC-AD	Exercer Liderança na Gestão	2	323	0,60%	97,00%
IC-AE	Ter Objetividade na Gestão	2	325	0,60%	97,60%
IC-AF	Compreender Diferentes Níveis de Desempenho	1	326	0,30%	97,90%
IC-AG	Compreender o Momento	1	327	0,30%	98,20%
IC-AH	Ter Confiança	1	328	0,30%	98,50%

Categoria	Ideias Centrais	Freq. Abs.	Freq. Acum.	Freq. Abs. (%)	Freq. Acum. (%)
IC-AI	Possuir o Controle da Gestão	1	329	0,30%	98,80%
IC-AJ	Agir com Igualdade de soberania	1	330	0,30%	99,10%
IC-AK	Comportar-se com Mimetismo entre as Organizações	1	331	0,30%	99,40%
IC-AL	Ter Percepção Pessoal sobre as Decisões	1	332	0,30%	99,70%
IC-AM	Ter Razoabilidade	1	333	0,30%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das frequências das ICs apresentadas na Tabela 2, optou-se por discutir os seis principais DSC dos gestores referentes a Justiça Organizacional, formulados com base nas Ideias Centrais. O conjunto desses discursos reúne 51,65% do total das expressões-chaves, demonstrando a representatividade dos DCS escolhidos para a discussão sobre os motivos e implicações dos discursos.

Diante disso, o primeiro DSC refere-se a IC-A **“Ser Transparente na Gestão”**. Para os respondentes, a principal ideia de justiça organizacional é voltada para transparência no processo de gestão. Em um universo de 333 ideias centrais, esta se repetiu 38 vezes, ou seja, 11,41% do total. Para os gestores de empresas, justiça organizacional é ter transparência na gestão, ou seja, comunicar de forma clara e precisa os objetivos da organização e estabelecer regras claras e factíveis. Além disso, é fundamental que a gestão esteja alicerçada nas políticas, missão e visão definidas pela organização. Conforme demonstrado na Figura 1, seguindo a IC-A, a principal definição de justiça organizacional no olhar do agente de justiça é desenvolver práticas coerentes e transparentes que afastem qualquer tipo de ruído na gestão, fazendo com que os receptores de justiça se sintam confortáveis e cumpram com o esperado.

A relação de justiça organizacional e transparência na gestão vai ao encontro do estudo de Chan & Lai, (2017) que afirma ser indispensável contribuir para disseminação da informação entre os funcionários cumprindo requisitos de transparência e comunicação precisa e adequada, desta forma poderá despertar a percepção de justiça. A definição dada pela IC-A no discurso de definições claras de metas, de papéis e responsabilidades, regras claras, plano de metas, políticas bem definidas, isso remete a procedimentos, quanto mais claro em uma organização, tecnicamente maior a percepção de justiça, aproximando-se desta forma da justiça processual conforme apontam Leventhal (1980), Cohen-Charash e Spector (2001) e Khaleel et al. (2016).

Ainda na IC-A, quando o gestor alude a clareza, comunicação direta, transparente e tempestiva, aproxima-se muito da justiça interacional voltada para o lado informacional das práticas organizacionais, a qual justifica as decisões que influenciam as pessoas (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007; Beuren et al., 2017).

Figura 1. IC-A – Ser Transparente na Gestão

Para mim, justiça organizacional é ter clareza, comunicação direta, transparente e tempestiva sobre o planejamento estratégico da empresa, com definição clara de metas e objetivos por área. É ter definição clara de papéis e responsabilidades, é a forma como a empresa retrata as metas de um funcionário. Justiça organizacional contempla a transparência, ser transparente nas decisões, nos procedimentos, quanto ao planejamento, políticas internas e no que diz respeito a promoções. Ainda, penso que para ter justiça organizacional é preciso possuir regras, regras claras, regras factíveis e bem definidas e políticas bem definidas. Justiça organizacional está relacionada ao estabelecimento de metas, metas claras e bem definidas, ter metas e objetivos claros e factíveis. Ter um plano de metas claro, coerente e fácil de controlar, apresentando claramente essas regras. Justiça organizacional abrange o amplo compartilhamento das informações, anunciando as políticas, missão e visão, considerando ação igualitária diante da missão visão valores e metas com KPI's claros e que possam ser acompanhados por todos da empresa. Justiça é possuir um clima organizacional transparente, quando todos podem atuar em condições iguais de recursos disponíveis tendo franqueza, clareza e honestidade nas decisões, possuindo um clima organizacional transparente.

Fonte: Dados da pesquisa.

O DSC referente à IC-B **“Ter Isonomia no Tratamento das Pessoas”**, corresponde à 10,81% de todas as expressões-chave, com 36 repetições. O discurso é exibido na Figura 2 e remete a Justiça Organizacional ao modo pelo qual o gestor porta-se perante as pessoas da organização. De acordo com os dirigentes, o tratamento com os outros deve ocorrer com igualdade, sem qualquer tipo de discriminação, estipulando medidas que mitiguem práticas discriminatórias. Igualmente, as avaliações de desempenho devem seguir o mesmo rumo, sendo realizadas com o mínimo de subjetividade e impessoalidade – de forma a afastar os favorecimentos políticos.

Esse discurso coletivo encontrado nas respostas dos sujeitos da pesquisa associasse com a Justiça Organizacional processual e interacional. Se equipara justiça processual, em específico às regras de representatividade, correção e eticidade propostas por Leventhal (1980), ou seja, para que os procedimentos sejam considerados juntos devem i) refletir os valores e as perspectivas de subgrupos importantes na população de indivíduos; ii) haver oportunidades para modificar e reverter processos e práticas injustas; e, iii) ser compatíveis com valores morais e éticos fundamentais. Remetendo-se à perspectiva interpessoal, na qual o gestor é observado segundo o tratamento com os funcionários (Cropanzano et al., 2007; Beuren et al., 2019).

Percebe-se aqui que os administradores, mesmo que não detenham conhecimento direto advindo dos colaboradores, entendem coletivamente que devem tratar os funcionários da companhia de maneira isonômica. Assim, evidencia-se as variáveis comportamentais dos gestores na aplicação da justiça pelos mesmos, acrescentando a ênfase de que a conduta deve ser mantida na avaliação de desempenho dos funcionários.

Figura 2. IC-B - Ter Isonomia no Tratamento das Pessoas

Justiça nas organizações é tratar e ser tratado com igualdade, sem que ocorra julgamento de forma injusta entre as partes. Todos serem tratados com respeito e como profissional, não sendo julgadas por gênero, classe ou instrução. Tratamento igual para todos, sem discriminação ou distinção de cor, raça, credo, crença, religião ou até mesmo o passado. Desenvolvendo o tratamento justo com respeito às pessoas. Justiça é igualdade, equidade e impessoalidade. É o tratamento imparcial dos colaboradores e ser tratado igualmente por todos. Tratar francamente cada membro da equipe, com imparcialidade no tratamento com as pessoas. Além disso, justiça é tratar todos com equidade e tratar a todos com isonomia. É a mitigação de práticas discriminatórias, devendo praticar o mesmo nível de cobrança e recompensa e ainda, equiparar salários de mesmas atividades realizadas por homens e mulheres. Tendo critérios de avaliação que mitiguem qualquer tipo de discriminação, com mínimo de subjetividade, de maneira a avaliar de forma impessoal e profissional os colaboradores. Justiça organizacional é igualdade de oportunidade, onde o favorecimento é apenas uma palavra no dicionário e não uma prática empresarial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 3, é exposto o Discurso do Sujeito Coletivo da IC-C "**Possuir Reconhecimento Profissional**". Os gestores definiram como reconhecimento profissional a valorização pelo trabalho, pelo esforço empregado nas tarefas. Para tal, é necessário possuir parâmetros definidos e coerentes avaliação de desempenho valorizando os empregados por seus méritos, de forma que seja perceptível refletindo em uma retribuição do funcionário, como uma causa-efeito no sentido positivo. Em síntese, gestores (agentes de justiça) entendem e compartilham do pensamento do receptor da justiça, quando direcionam o discurso de justiça para reconhecimento profissional, sendo uma das vertentes de justiça.

Esse predicado da Justiça Organizacional corrobora com o trabalho de Cojuharenco et al., (2017) quando expõe que em ambientes onde as intenções são definidas com foco na organização, a competência de um agente se torna importante e se concretiza o entendimento de tratamento justo pelos funcionários. O reconhecimento profissional figurando avaliações de desempenho, reconhecimento financeiro pela prestação de serviços e promoções se aproxima da justiça distributiva, que se refere à forma como uma organização distribui as recompensas entre seus membros, com foco nos resultados e nos reflexos obtidos por meio da sua aplicação.

Figura 3. IC-C - Possuir Reconhecimento Profissional

Justiça organizacional é ter reconhecimento profissional, pois todos têm seu valor. Neste sentido, inclui-se avaliação de desempenho, reconhecimento com base no desempenho e conseqüentemente reconhecimento financeiro. No que tange a avaliação de desempenho acredito que seja algo direto, com boa avaliação pelos gestores e que realmente reflita os resultados apresentados diante de objetivos previamente estabelecidos. Para isso é necessário entender o que o colaborador faz em prol dos resultados. Resumindo o desempenho, é necessário ter uma gestão voltada a desempenho, identificando os méritos pelos resultados apresentados, dando possibilidades reais de crescimento, preservando os bons profissionais, fazendo com que eles percebam a sua importância. A justiça organizacional envolve reconhecimento, principalmente, mas não só, financeiro, ela atua também na promoção e incentivo do crescimento profissionais, proporcionando oportunidade de crescimento, favorecendo os colaboradores pelo seu mérito, dando a cada um aquilo que lhe é devido, respeitando todos por qualquer função desempenhada dentro da organização. A justiça organizacional é reconhecer e valorizar a

competência profissional, sendo o reconhecimento baseado na capacitação e resultados, no trabalho diário realizado, pelo bom trabalho, pelo trabalho eficiente e eficaz, pelo esforço, pela competência, pelos resultados apresentados, pelo desempenho individual, reconhecendo o processo e o mérito das pessoas, afastando o julgamento por alianças políticas. Tendo evidenciado o reconhecimento, para ter justiça organizacional é fundamental valorizar o funcionário profissionalmente conforme os resultados que ele pode oferecer para a empresa financeiramente ou não, por sua conduta e resultados, valorizando todos dentro de suas funções independente do cargo que ocupa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda seguindo a Tabela 2, a quarta ideia principal (IC-D) **“Aplicar a Meritocracia”** é formada por 23 repetições de expressões-chaves que aludem a essa IC, totalizando a frequência de 6,91%. Segundo os administradores, a Justiça Organizacional estaria conectada à meritocracia, a uma gestão meritocrática. Para eles, as promoções, remuneração e reconhecimentos devem ser dados com base nos méritos pessoais e profissionais de cada indivíduo, o que incluiria os próprios gestores. Esse DSC pode ser visualizado na Figura 4.

Falar em meritocracia, em um primeiro momento aparenta não encaixar em qualquer dimensão da Justiça Organizacional. No entanto, essa visão parece envolver duas perspectivas: justiça distributiva e a interacional. Distributiva, pois envolve a distribuição de recompensas diante do mérito obtido pelo trabalho (Cohen-Charash & Spector, 2001), ou o quão justas estão as condições remuneratórias frente a performance de cada um e frente aos resultados do capital da organização (Werner & Ward, 2004). E Interacional, porque circunda o tratamento que os gestores têm com os seus subordinados (Imamoglu et al., 2019), principalmente quanto à demonstração de reconhecimento. É importante ressaltar no discurso que a aplicação da meritocracia não ocorre apenas para os colaboradores, mas também inclui o agente da justiça nas organizações.

Figura 4. IC-D - Aplicar a Meritocracia

Justiça Organizacional resume-se em meritocracia. É a aplicação de política de meritocracia e desenvolvimento de ambiente meritocrático. Promoções por merecimento e conhecimento, aplicando método meritocrático de remuneração, prestigiando o mérito em todas as suas facetas (técnica, relacionamento, trabalho em equipe). Justiça é ter os gestores escolhidos pelas competências, com gestão por competências e ser reconhecido através da meritocracia.

Fonte: Dados da pesquisa.

A quinta ideia central (IC-E) **“Ter Imparcialidade”** está apresentada na Figura 5, referindo-se à característica do gestor de ser imparcial, se abstendo de partido ao julgar qualquer tipo de demanda, seja ela voltada para avaliações, promoções, conflitos ou bonificações. O ponto crítico é a abstenção de vantagens políticas e influências interpessoais do gestor, onde não ocorra por motivo algum o sacrifício da verdade. Logo, esse discurso coloca em evidência o momento das decisões onde as preferências, o favoritismo, os preconceitos são afastados, dando espaço ao julgamento neutro.

O conteúdo desta ideia central se equipara à segunda regra da justiça processual de Leventhal (1980), ou seja, para que um procedimento seja justo deve haver “supressão de Viés”. Nesse sentido, os procedimentos são justos se o tomador de decisão não tem interesse em qualquer decisão específica e se o tomador de decisão não é influenciado por suas crenças, e que todos os pontos de vista recebam a devida consideração. Charash e Spector (2001) e Khaleel et al. (2016) expõem que a imparcialidade percebida pelos receptores de justiça no que se refere a políticas, procedimentos, critérios e regras do processo e todo arcabouço que antecede o resultado é mais importante que os próprios resultados.

Figura 5. IC-E – Ter Imparcialidade

Justiça organizacional é ser imparcial. É realizar uma avaliação imparcial baseada em resultados quantitativos e qualitativos, avaliando diariamente as entregas de um colaborador sem favorecimento, sem influências dos meios externos e com ausência de acordos políticos. Justiça organizacional é ser imparcial nas decisões dos funcionários, ouvindo as partes diante de algum acontecimento, sem interferência de questões interpessoais seja para proteger/enaltecer ou para prejudicar/ignorar. Ainda, deve haver imparcialidade ponderando desvios ocasionados por falhas de outras áreas, de problemas políticos e econômicos e não haver favorecimentos pessoais com bases subjetivas. A justiça organizacional em suma é ser imparcial na mensuração meritocrática dos resultados e objetivos alcançados, é ser imparcial entre os empregados, na gestão e no tratamento dos empregados, livre de influências políticas e de julgamentos tendenciosos, restringindo ao máximo indicações para cargos por motivos de afinidades ou políticos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser visto na Figura 6, a ideia principal **“Receber Remuneração e Gratificação”** (IC-F) se traduz na justiça pelo ponto de vista da retribuição financeira. Seguindo a Tabela 2, essa IC teve 18 repetições, caracterizando 5,41% das expressões-chave. Para os gestores participantes do estudo, a Justiça Organizacional pode ser percebida por meio de recompensas monetária obtidas a partir do desempenho no trabalho, sejam essas advindas pelo salário, gratificações ou participação nos resultados da empresa. Adicionalmente, os dirigentes também enxergam a necessidade de equilíbrio financeiro entre a empresa e os recursos repassados aos funcionários.

Claramente, o conteúdo contido nas expressões da IC-F vai ao encontro da justiça distributiva, introduzida por Adams (1965). Os dirigentes demonstraram possuir a preocupação de um sistema justo de remuneração dos colaboradores, tal resultado também foi encontrado no trabalho de Long (2016). No entanto, o discurso dos gestores também se estende para a própria remuneração. Esse achado por ser explicado visto que, mesmo sendo gerentes, supervisores, diretores ou administradores, os agentes de justiça também fazem parte da estrutura hierárquica das organizações e são remunerados pelas atividades exercidas.

Figura 6. IC-F – Receber Remuneração e Gratificação

Justiça seria a distribuição de recompensas, compatível com o desempenho. É receber remuneração justa com as atividades e responsabilidades desenvolvidas, além de compatível com a entrega realizada, de acordo com a complexidade do cargo e/ou rotina de trabalho. Também é a participação ativa nos lucros, resultados e recompensas auferidos pela empresa, de forma igualitária. Ter reconhecimento financeiro, com pagamento justo e condizente com a função exercida. É remunerar de forma direta ou indireta o colaborador que for comprometido com a empresa, de acordo com suas qualificações e desempenho, dando condições de remuneração e realizando o pagamento mensal sem atraso. Ademais, justiça organizacional é a conciliação do resultado financeiro, entre ambas as partes, lucro para empresa e salário justo proporcional ao desempenho para os funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os seis discursos escolhidos para a discussão neste trabalho demonstram que os gestores percebem a Justiça Organizacional por óticas similares aos dos seus subordinados, os quais constituem a parte passiva da justiça. Ter essa afinidade de visão pode melhorar a relação supervisor-empregado por meio da confiança gerada de que o dirigente irá exercer a justiça dentro da organização (Khaleel et al., 2016; Krishnan et al., 2018) e assim, conforme colocado por Karriker e Williams (2009) e Long (2016), ocasionar retornos para a companhia. Acrescenta-se que os gestores manifestam em seus discursos concepções de que são agentes da justiça nas organizações. Isso pode ser verificado a partir das sentenças que expressam a necessidade de se comportar de uma determinada forma com as diferentes pessoas e de que compete a eles – gestores – instituir processos e mecanismos que possibilitem ações corporativas justas. Além dos DSCs, abordados anteriormente, algumas ideias principais corroboram com esse entendimento, como por exemplo: Possuir Empatia (IC-H); Possibilitar a Participação na Gestão (IC-K); Instituir Política de Gestão de Pessoas (IC-L); Desenvolver um Ambiente Organizacional Harmônico (IC-M).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos a respeito da Justiça Organizacional tiveram origem na década de 1960 e tradicionalmente buscam evidenciar o ponto de vista dos receptores da justiça, bem como o estabelecimento de respostas frente as injustiças. No entanto, poucas foram as pesquisas que focalizaram a percepção dos agentes de justiça, os quais se caracterizam como os gestores das organizações. Especificamente, há uma falta de investigações que verifiquem o discurso emitido por esses agentes. Diante disso, o presente artigo teve por objetivo analisar a percepção da Justiça Organizacional na visão de gestores brasileiros.

Os resultados demonstram que os discursos emanados pelos gestores se aproximam das três dimensões tradicionais da Justiça Organizacional – distributiva, processual e interacional. Isso ratificaria que as perspectivas da justiça se adequam tanto para a ótica dos que sofrem quanto aos que aplicam a justiça. Dentre os discursos, dois chamaram atenção. O primeiro, “Aplicar a Meritocracia”, instigou por englobar duas dimensões da Justiça Organizacional, no entanto sugere pesquisas futuras a respeito dessa sentença para melhor compreensão. O segundo, “Receber Remuneração e Gratificação”, por aparecer apenas no sexto lugar na fala dos gestores, o que

pode indicar uma mudança dos valores priorizados pelos dirigentes, visto que o fator financeiro se mostra depois de condições pessoais e comportamentais.

Além disso, é interessante notar que mesmo os supervisores estando em uma posição hierárquica superior em relação aos seus subordinados, eles expõem pensamentos análogos aos receptores de justiça. Inclusive, preocupações com os seus funcionários também se manifestam com os próprios gestores. Esse ponto deve ser considerado, devido a sua capacidade de influenciar as decisões acerca dos objetivos da empresa e na percepção da justiça dos colaboradores. Acredita-se que em organizações onde essa convergência de concepções é maior, haveria menos atitudes consideradas injustas pelos indivíduos. Contudo, essa interpretação necessita ser verificada em estudos futuros.

Os achados desta pesquisa não podem ser generalizados para todos os indivíduos, posto que a percepção da Justiça Organizacional depende de variáveis pessoais, ambientais e temporais. Desse modo, as expressões encontradas se limitam aos sujeitos que participaram da investigação. Todavia, contribui-se com a academia ao verificar as tendências das percepções da justiça nas organizações pelos gestores e os principais aspectos que merecem atenção por meio da comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L. *Advances in Experimental Social Psychology*. (vol. 2). (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Beuren, I. M., Barros, C. M. E., & Dal Vesco, D. G. (2016). Percepção de Justiça Organizacional dos Gestores no Uso do *Balanced Scorecard* para a Mensuração do Desempenho Estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 31-45. <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v10i27.109014>
- Beuren, I. M., Ribeiro, F., & da Silva, O. L. (2019). Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53), 93-111. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p93>
- Beuren, I. M., Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação Entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. and Bazerman, M. H. (eds.). *Research on Negotiations in Organizations*, (vol. 1). (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the Link Between Communication Satisfaction, Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cojuharenco, I., Marques, T., & Patient, D. (2017). Tell me Who, and I'll Tell You How Fair: A Model of Agent Bias in Justice Reasoning. *Group & Organization Management*, 42(5), 630-656. <https://doi.org/10.1177/1059601117729607>
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.2307/256422>

- Goodstein, J., & Aquino, K. (2010). And Restorative Justice for All: Redemption, Forgiveness, and Reintegration in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 624-628. <https://doi.org/10.1002/job.632>
- Graso, M., Camps, J., Strah, N., & Brebels, L. (2020). Organizational Justice Enactment: An Agent-Focused Review and Path Forward. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103296. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.007>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its Elementary Forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hosmer, L. T., & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91. <https://doi.org/10.5840/beq20051513>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135. <https://doi.org/10.1177/0149206307309265>
- Khaleel, M., Chelliah, S., Islam, M. S., Khalid, J., Jamil, M., & Manzoor, F. (2016). Conceptual Model of Employee Trust in Management and Organizational Justice in International Companies. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 4, 746-450.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 466-477. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3942>
- Kurian, D. (2018). Organizational Justice: Why Does it Matter for HRD. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 11-22. <https://doi.org/10.33423/jop.v18i2.1296>
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can Management Control System Fairness Reduce Managers' Unethical Behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>
- Lefevre, F. (2017). *Discurso do Sujeito Coletivo: Nossos Modos de Pensar, Nosso eu Coletivo*. São Paulo: Andreoli.
- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. C. (2006). O sujeito Coletivo que Fala. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 10(20), 517-524. <https://doi.org/10.1590/S1414-32832006000200017>
- Leventhal, G. S. (1980) What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In: Gergen K. J., Greenberg M. S., Willis R. H. (eds). *Social exchange: New advances in theory and research*. New York: Plenum Press.
- Long, C. P. (2016). Mapping the Main Roads to Fairness: Examining the Managerial Context of Fairness Promotion. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 757-783. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2749-3>
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational Justice and Work Stress: The Mediating Role of Negative, but not Positive, Emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31. <https://doi.org/10.1108/eb022833>
- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2015). Burnout e Justiça Organizacional: Um Estudo em Servidores Públicos Federais. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 330-342. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p330-342>
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a Dependent Variable: Subordinate Charisma as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597-1609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1597>
- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Ener, . (2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187-1198. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.134>
- Shahzad, K., & Muller, A. R. (2016). An Integrative Conceptualization of Organizational Compassion and Organizational Justice: a Sensemaking Perspective. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 144-158. <https://doi.org/10.1111/beer.12112>
- Silva, A. M. M., Almeida, G. O., & Carvalho, D. (2005). O Papel das Dimensões da Justiça Organizacional Distributiva, Processual, Interpessoal e Informacional na Predição do Burnout. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 107-127. <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n1p108-127>

- Singh, A. (2018). Continuous Performance-Based Feedback and Justice Perceptions: Evidence for Mediation by Experienced Participation. *IIMB Management Review*, 30(2), 134-139. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.005>
- Sousa, I. F. D., & Mendonça, H. (2009). Burnout em Professores Universitários: Impacto de Percepções de Justiça e Comprometimento Afetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(4), 499-508. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722009000400005>
- Staley, A. B., & Magner, N. R. (2007). Budgetary Fairness, Supervisory Trust, and the Propensity to Create Budgetary Slack: Testing a Social Exchange Model in a Government Budgeting Context. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 10(1), 159-182.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The Influence of Organizational Justice on Job Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van den Broeck, A., Carpini, J. A., & Diefendorff, J. M. (2019). How Much Effort Will I put Into my Work? It Depends on Your Type of Motivation. In: Ryan R. *Oxford Handbook of Human Motivation*. (2nd ed). (pp. 354-372). Hoboken: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch19>