

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DAS  
PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA NO TRABALHO**

**SINÉSIO GOMIDE JÚNIOR**

# **ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DAS PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA NO TRABALHO**

**SINÉSIO GOMIDE JÚNIOR**

TESE APRESENTADA AO CURSO DE DOUTORADO  
DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO DO  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA DA UNIVERSIDADE DE  
BRASÍLIA COMO REQUISITO PARCIAL À  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR EM  
PSICOLOGIA.

ORIENTADOR:  
PROF. **JAIRO EDUARDO BORGES-ANDRADE**, PhD,  
PROFESSOR TITULAR DO DEPARTAMENTO DE  
PSICOLOGIA SOCIAL E DO TRABALHO,  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.

BRASÍLIA  
1999

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**  
**CURSO DE DOUTORADO**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Jairo Eduardo Borges-Andrade, PhD - **Orientador**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

---

Profa. Dra. Maria das Graças Tôrres da Paz, Dra. **Co-Orientadora**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

---

Profa. Mirlene Maria Matias Siqueira, Dra.  
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO  
UNIVERSIDADE DE MOGI DAS CRUZES

---

Profa. Susana Maria Valle Lima, PhD.  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

---

Prof. Tarcízio Rêgo Quirino, PhD  
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

## AGRADECIMENTOS

Ao Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade, pelas orientações seguras e precisas, pelo apoio nos momentos nebulosos e, principalmente pela amizade demonstrada nestes catorze anos de convivência.

À Dra. Maria das Graças Tôrres da Paz, pelas orientações que nortearam meu caminho e pelo carinho com que sempre me acolheu.

À Universidade Federal de Uberlândia e ao Departamento de Psicologia Social e Educacional, pela oportunidade e pelas condições que me propiciaram amadurecimento e paz necessários à conclusão do trabalho.

Às duas pessoas sem as quais este trabalho não seria possível: minha mãe e tia Elsa.

Às amigas muito especiais, Áurea e Mirlene, pelo apoio, pelas cobranças e pelos ensinamentos vitais para a conclusão desta pesquisa.

À Valéria, pelo extremo carinho, dedicação e amizade demonstrada nos dez anos de convivência profissional e pessoal.

A Walter, Sílvia, Deborah e Márcia, bolsistas do CNPq que, sob a orientação do Prof. Jairo, prestaram inestimável colaboração nas fases de coleta e codificação dos dados.

Aos empregados, chefes e diretores das organizações que participaram desta pesquisa, sem os quais seria impossível seu desenvolvimento.

Aos amigos que acreditaram, por acreditarem.



	PÁGINA
CAPÍTULO 4 – Método.....	82
A. Participantes: organizações e trabalhadores.....	82
B. Instrumentos.....	84
C. Procedimentos de coleta de dados.....	86
D. Análise dos dados.....	86
CAPÍTULO 5 – Resultados e Discussão.....	89
A. As relações entre as variáveis do modelo .....	89
B. Antecedentes diretos e indiretos: o melhor modelo.....	93
1. O melhor modelo para Emissão de Comportamento Extra- Papel.....	93
2. O melhor modelo para Intenção de Rotatividade.....	97
C. As variáveis preditoras e os modelos genéricos.....	99
1. Emissão de Comportamentos Extra-Papel: melhores antecedentes.....	99
2. Intenção de Rotatividade: melhores antecedentes.....	105
CAPÍTULO 6 – Conclusões.....	111
REFERÊNCIAS.....	120

ANEXO A – Instrumento de Coleta de Dados

## LISTA DE TABELAS

	PÁGINA
TABELA 1 – Características das organizações empregadas no estudo.....	83
TABELA 2 – Características das medidas empregadas.....	85
TABELA 3 – Posicionamentos dos blocos de variáveis antecedentes de Comportamento Extra-Papel na execução das Regressões Múltiplas Hierárquicas.....	87
TABELA 4 – Posicionamento dos blocos de variáveis antecedentes de Intenção de Rotatividade na execução das Regressões Hierárquicas.....	88
TABELA 5 – Coeficiente de correlação ( r de Pearson) entre as variáveis– critério e seus antecedentes.....	90
TABELA 6 – Coeficientes de Determinação ( $R^2$ ) obtidos em seis alternativas de regressão múltipla hierárquica, tendo-se Emissão de Comportamento Extra-Papel como variável- critério.....	94
TABELA 7 – Coeficientes de Determinação ( $R^2$ ) obtidos em seis alternativas de Regressão Múltipla Hierárquica tendo-se Intenção de Rotatividade como variável-critério.....	97
TABELA 8 – Coeficientes de Determinação Múltipla ( $R^{2*}$ ) obtidos em sete modelos de Regressão Múltipla <i>Stepwise</i> para as variáveis Emissão de Comportamentos Extra-Papel, Percepção de Suporte Organizacional, Percepção de Reciprocidade Organizacional, Percepção de cultura da Tarefa., Percepção de Cultura do Clube, Percepção de Cultura da Função e Percepção de Cultura Existencial.....	101
TABELA 9 – Coeficientes de Determinação Múltipla ( $R^{2*}$ ) obtidos em cinco modelos de regressão múltipla <i>Stepwise</i> para as variáveis Intenção de Rotatividade, Percepção de Cultura do Clube, Percepção de Cultura Existencial, Percepção de Suporte Organizacional e Percepção de Reciprocidade Organizacional.....	106

## LISTA DAS FIGURAS

	PÁGINA
Figura 1 – Modelo proposto para antecedentes e conseqüentes das Percepções de Justiça nas organizações.....	64
Figura 2 – Modelo final para a investigação dos antecedentes de comportamento Extra-Papel.....	80
Figura 3 – Modelo final para a investigação dos antecedentes de Intenção de Rotatividade.....	81
Figura 4 – Modelo genérico para emissão de comportamentos Extra- Papel.....	104
Figura 5 – Modelo genérico para Intenção de Rotatividade.....	109

## RESUMO

As pesquisas sobre justiça no trabalho têm sido abundantes na literatura há três décadas. Investigando, tradicionalmente, critérios de alocação e procedimentos organizacionais percebidos como justos pelos empregados, estas pesquisas, contudo, têm deixado lacunas quanto a ações organizacionais e às suas características que desencadeariam estas percepções. Assim, este estudo teve dois objetivos. O primeiro foi o de testar um modelo hipotético-conceitual que previa percepções de retornos organizacionais e percepções de cultura organizacional como antecedentes das percepções de justiça de distribuição e de procedimentos. Estas percepções, por sua vez, seriam antecedentes de duas variáveis-critério: emissão de comportamentos extra-papel e intenção do empregado de deixar o sistema empregador. O segundo objetivo foi o de verificar quais das variáveis antecedentes seriam os melhores regressores de ambas as variáveis-critério. A realização deste estudo contou com a participação de trezentos e onze trabalhadores empregados de treze empresas públicas e privadas das regiões do Triângulo Mineiro e Metropolitana de Belo Horizonte. Para o alcance do primeiro objetivo, foram realizadas doze regressões múltiplas hierárquicas, enquanto para o alcance do segundo objetivo foram realizadas catorze regressões múltiplas *stepwise*. Os resultados apontaram que as percepções de justiça se posicionaram como os antecedentes mais distantes de ambos os critérios. As percepções de retornos organizacionais foram os antecedentes mais próximos da emissão de comportamentos extra-papel, enquanto as percepções de cultura organizacional se posicionaram como antecedentes intermediários. Por outro lado, as percepções de cultura organizacional se posicionaram como os antecedentes mais próximos de intenção de deixar a organização empregadora, enquanto as percepções de retornos organizacionais foram os antecedentes intermediários. Estes resultados foram discutidos a partir da hipótese de que todas as variáveis antecedentes estudadas aqui seriam, na realidade, fatores ou aspectos distintos de um mesmo construto: cultura organizacional. Uma pauta para investigações futuras, foi então, sugerida.

## ABSTRACT

In the last three decades, the research on justice at work has been abundant. This research traditionally investigates the employee's perception of fairness on allocation criteria and organizational procedures. However, gaps have been left on organizational actions and characteristics which lead to those perceptions. Therefore, this study had two objectives. The first was to test a hypothetical-conceptual model that previewed organizational exchanges and culture perceptions as antecedents of procedural and distributional justice perceptions. Following, these perceptions would be antecedentes of two other criterion variables; extra-role behaviors emission and turnover intention. the second objective was to search for the best antecedent regression predictors of both criterion variables. Participants of the study were 311 employed workers from thirteen public and private corporations, In the "Triângulo Mineiro" and metropolitan "Belo Horizonte" regional areas. In order to achieve the first objective, twelve hierarchical multiple regression analysis were done, and for the second objective the analysis included fourteen stepwise multiple regressions. The results have suggested that the justice perceptions were more distant antecedents of both criteria. The organizational exchange perceptions were more proximal antecedents of the extra-role behaviors emission, while the organizational culture perceptions were intermediate antecedents. On the other hand, the organizational culture perceptions were proximal antecedents of turnover intention, while organizational exchange perceptions were intermediate antecedents. these results were discusse based on the hypothesis that all the above antecedent variables wroul truly be distinct factors or aspects of a single construct: organizational culture. an agenda for future research was then suggested.

## RÉSUMÉ

Depuis les trois dernières décennies les recherches à propos de la justice dans le travail sont abondantes dans la littérature. Ces recherches, en examinant, traditionnellement, des critères d'embauchage et des procédés organisationnels perçus comme justes par les employés, ont pourtant laissé des lacunes dans les actions organisationnelles et leurs caractéristiques qui déclencheraient ces perceptions. De cette façon, cette étude a eu deux objectifs. Le premier a été celui de tester un modèle hypothético-conceptuel qui prévoyait des perceptions de changement avec l'organisation et des perceptions de culture organisationnelle comme antécédents des perceptions de justice de distribution et de procédés. Ces perceptions, à leur tour, seraient des antécédents de deux variables-critère: l'émission de comportements extra-rôle et l'intention de l'employé de se démettre. Le deuxième objectif a été celui de vérifier quelles seraient, parmi les variables antécédentes, les meilleures variables déterminantes de deux variables-critère. La réalisation de cette étude a compté sur 311 travailleurs, des employés de treize entreprises publiques et privées dans la région "Triângulo Mineiro" et dans la région "Métropolitaine de Belo Horizonte". Douze régressions multiples hiérarchiques ont été réalisées pour atteindre le premier objectif et pour atteindre le deuxième quatorze régressions multiples *stepwise* ont été réalisées. Les résultats ont indiqué que les perceptions de justice se sont montrées comme les antécédents les plus distants de deux critères. Les perceptions de changement avec l'organisation ont été les antécédents les plus proches de l'émission de comportements extra-rôle, tandis que les perceptions de culture organisationnelle se sont montrées comme des antécédents intermédiaires. D'autre part, les perceptions de culture organisationnelle se sont montrées comme les antécédents les plus proches d'intention de se démettre, pendant que les perceptions de changement avec l'organisation ont été les antécédents intermédiaires. Ces résultats ont été discutés à partir de l'hypothèse que toutes les variables antécédentes étudiées ici seraient, en réalité, des facteurs ou des aspects distincts d'une seule idée: la culture organisationnelle. Une liste pour des recherches futures a été donc suggérée.

# INTRODUÇÃO

Os estudos sobre justiça no trabalho têm ganho visibilidade na literatura internacional desde que Adams (1963a; 1963b) postulou, em sua Teoria das Iniquidades, que, tal como nas relações sociais, os empregados que percebessem, em sua relação com a organização que os emprega, injustiça nos retornos proporcionados por seus esforços no trabalho, procurariam recuperar a percepção de justiça lançando mão de estratégias cognitivas ou comportamentais.

A partir daí, os estudos sobre percepção de justiça em ambientes organizacionais tornaram-se peças-chave para a compreensão de comportamentos essenciais à vida organizacional, tais como absenteísmo, rotatividade, empenho na tarefa e outros.

A busca de compreensão destes comportamentos ganhou novo impulso quando Rawls, em 1971, publica sua obra "Uma Teoria de Justiça" e lança as bases para que, na Psicologia, fosse introduzida a noção de justiça dos procedimentos, definida como aquela que norteia as tomadas de decisões sobre as retribuições devidas aos empregados.

Nas últimas décadas, portanto, os estudos sobre justiça no trabalho têm contribuído, e muito, para que avanços teóricos na área do comportamento organizacional fossem obtidos.

A trajetória das investigações sobre justiça no trabalho mostra que, embora profícuas, ainda estão longe de responderem os questionamentos suscitados acerca, principalmente, das ações organizacionais que levariam o empregado a perceber a organização justa em seus procedimentos e retribuições.

A agenda de pesquisas sobre o tema, elencada pelos pesquisadores da área, foi o marco norteador deste trabalho. Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo central de investigar, a partir das evidências já apontadas pela literatura brasileira e internacional, quais seriam estas ações desencadeadoras.

A inserção das percepções de justiça na área do Comportamento Organizacional e a importância de estudá-las estão descritas no Capítulo 1. O Capítulo 2 discorrerá sobre os estudos das percepções de justiça mais relevantes nestas três décadas em que foram desenvolvidos, suas lacunas teóricas e metodológicas, enquanto no Capítulo 3 será proposto um modelo de investigação que contemple o objetivo central ( e os demais objetivos e premissas) deste trabalho. Os procedimentos metodológicos aplicados aos dados recolhidos estarão descritos no Capítulo 4, enquanto do Capítulo 5 constarão os resultados obtidos e a discussão destes resultados. O último capítulo – Capítulo 6 - será composto pelas conclusões, limitações metodológicas e propostas para o desenvolvimento de estudos suscitados por este trabalho.

# **CAPÍTULO 1**

# AS PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Partindo da definição de que as organizações de trabalho são sistemas sociais, Davis e Newstrom (1989) adotam o princípio de que qualquer pessoa que nelas trabalhe ou as administre deva antes buscar compreender como funcionam. Segundo os autores, as organizações são, em essência, uma combinação de tecnologia e pessoas, o que torna sua compreensão uma tarefa complexa. A existência de pessoas que agem sobre esta tecnologia tem feito com que cientistas sociais (notadamente psicólogos e sociólogos) procurem apresentar soluções para os diversos problemas humanos no âmbito das organizações.

Essencialmente multidisciplinar (Siqueira, 1995), o *Comportamento Organizacional* é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações (Davis e Newstrom, 1989) ou, ainda, um amplo campo de conhecimento destinado ao estudo da conduta humana em ambientes organizacionais e também às investigações a respeito das características e ações das próprias organizações (Staw, 1984). De uma maneira mais sumária, Kelly (1980), define o comportamento organizacional como os estudos que dizem respeito ao que as pessoas fazem nas organizações. Ainda conforme Kelly (1980) a investigação do comportamento organizacional tem por objetivo maior entender as interações e relações entre as organizações e o comportamento do indivíduo.

Tanto Kelly (1980) quanto Davis e Newstrom (1989) concordam que quatro são os elementos a serem investigados quando se busca compreender estas interações e relações. Segundo os autores, quando as pessoas se juntam numa organização para atingirem um objetivo, alguma espécie de estrutura é requerida; sendo requerida também uma tecnologia que ajude na execução dos trabalho. Além disso, há ainda o ambiente externo à organização que a influencia e é por ela influenciado. Tendo em vista a abrangência das possibilidades de investigação

nestes quatro elementos (pessoa, estrutura, tecnologia e meio-ambiente), os temas estudados têm sido categorizados como macro e micro análises do comportamento organizacional (Siqueira, 1995).

O nível macro de análises, realizado por sociólogos, economistas ou cientistas políticos, investiga preferencialmente os três últimos elementos constituintes das organizações. Objetiva, principalmente, formular teorias amplas e descritivas sobre as organizações. Este é o nível identificado por Siqueira (1995) como o da Teoria das Organizações.

As micro análises, por outro lado, investigam temas relacionados à participação do indivíduo nos sistemas de trabalho. As micro análises do comportamento organizacional focalizam, portanto, o primeiro elemento constituinte das organizações - as pessoas (Davis e Newstrom, 1989; Siqueira, 1995). É neste campo de investigação que a Psicologia mais tem contribuído. Siqueira (1995) identifica três grandes áreas de investigação dentro do campo das micro-análises. A primeira diz respeito à gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento e prevenção a acidentes. A segunda pretende identificar antecedentes de um dado critério atitudinal ou comportamental, com vistas ao aumento de previsão da conduta humana no trabalho, enquanto a terceira trata de um grau maior de teorização, com o objetivo de gerar micro teorias a respeito de constructos de natureza afetiva (satisfação no trabalho, por exemplo), cognitiva (comprometimento organizacional calculativo, por exemplo) ou comportamental (absenteísmo e cidadania organizacional são bons exemplos). Há, ainda, conforme a autora (Siqueira, 1995) um quarto grupo de constructos investigados dentro do âmbito das micro-análises do comportamento: os constructos relativos aos processos de motivação no trabalho.

Segundo Davis e Newstrom (1989), o problema básico que um administrador enfrenta é o de motivar seus empregados a atingir os objetivos organizacionais propostos. Ainda conforme os autores, a literatura tem focado

três grandes teorias motivacionais. A Teoria da Expectância, de Vroom, A Teoria do Reforço, baseada nos pressupostos da Análise do Comportamento, e a Teoria da Iniquidade, de Adams. Das três, a terceira é a que, de longe, tem ganho maior espaço na literatura internacional nas últimas décadas (Greenberg, 1987a; Paz, 1992; Blau, Linneham, Brooks e Hoover, 1993; Wilpert, 1995).

A Teoria da Iniquidade de Adams (1963a) baseia-se nos pressupostos de Homans (1958, citado por Siqueira, 1995) segundo os quais o comportamento social é definido como uma troca de bens materiais e também não materiais, tais como símbolos de aprovação e prestígio.

A idéia de que os comportamentos sociais, definidos como troca, também permeiam a relação empregado-organização, foi desenvolvida por Barnard, em 1938, e revisada por March e Simon, em 1975 (ambos citados por Siqueira, 1995). Conforme Gould (1979), a idéia básica destes autores é a de que os indivíduos (empregados) trocam suas contribuições e envolvimento nas organizações por certas recompensas ou induções que as organizações os provê. Ou, nas palavras de Siqueira (1995) "*os empregados do sistema receberiam salários ou outras vantagens e ofereceriam em troca, trabalho e outras contribuições*" (p. 22). Conforme a autora, a natureza do relacionamento empregado-organização assumiria um caráter de **troca** à medida em que as organizações, para garantir suas sobrevivências, procurariam atrair, reter e incentivar seus empregados, através de retribuições econômicas e sociais. Por outro lado, os empregados poderiam obter, ao se engajarem em organizações de trabalho, os recursos apropriados para satisfazer suas necessidades pessoais ou familiares. A autora conclui seu raciocínio, afirmando que os diversos comportamentos dos empregados são formas de relacionamento social com a organização empregadora, relacionamento este cujo caráter é o de interação de troca.

A autora afirma, ainda, que esta interação de troca assumiria duas dimensões: uma econômica e outra social. Assim, aqueles comportamentos do

trabalhador e retribuições organizacionais previstas (especificados por contratos e normas organizacionais) comporiam os elementos de troca econômica entre empregado e organização. Critérios comportamentais como desempenho, assiduidade e pontualidade seriam desencadeados por cognições favoráveis acerca da disposição organizacional de cumprir corretamente as cláusulas contratuais que normatizassem a permuta de ações de trabalho por recursos do sistema (Siqueira, 1995). A troca social, por outro lado, seria caracterizada pela confiança e respeito mútuos, pela ausência de normas ou legislação que a prescrevesse e seria iniciada pelo empregado a partir da crença de que seus atos seriam retribuídos pelo sistema. Conforme Siqueira (1995), estes atos seriam voluntários e iniciados no momento em que o empregado reconhecesse na organização disposição de cumprir normas contratuais relativas à troca econômica e desenvolvesse cognições positivas acerca de seu relacionamento com o sistema. Estes atos, segundo a autora, se tornariam mais freqüentes à medida em que o sistema os retribuisse, demonstrasse preocupação com o bem-estar de seus empregados e fosse percebido como um sistema que facilitasse relações de trabalho vantajosas para o empregado.

Contudo, é consenso entre os diversos pesquisadores do comportamento organizacional que tais envolvimento com o sistema só se tornarão possíveis, se o empregado perceber, mais que a existência de retribuições por parte do sistema empregador, a justiça destas retribuições, ou seja, suas compatibilidades com as contribuições oferecidas pelo empregado (Adams, 1963a; Adams, 1963b; Thibaut e Walster, 1975; Deutsch, 1975; Leventhal, 1980; Gould, 1989; Paz, 1992).

É dentro desta perspectiva que os estudos sobre percepção de justiça organizacional ganharam visibilidade a partir dos estudos de Homans (1961) e Adams (1963a). Estes autores foram os primeiros a preconizar que comportamentos sociais se manteriam quando houvesse, por parte dos envolvidos, a percepção de que suas contribuições para a relação encontrassem, como contrapartida, um retorno compatível a elas. Adams (1963a) cunhou, então, o termo “*percepção de*

*eqüidade*” definida como o equilíbrio entre a proporção das contribuições e retribuições de uma das pessoas envolvidas, com a proporção das contribuições e retribuições da outra pessoa envolvida na relação. A noção de eqüidade, então, estaria vinculada intrinsecamente à noção de retribuição. Adams (1963a) postulou em seu trabalho, inclusive, quais seriam as possíveis conseqüências advindas da percepção do indivíduo de que o retorno por seus investimentos, ou contribuições, fossem injustos.

Os estudos que se seguiram a este trabalho buscaram, fundamentalmente, a comprovação empírica de seus postulados. Basicamente investigaram o comportamento dos indivíduos que se percebiam injustiçados quando do retorno às suas contribuições. A esta linha de pesquisa convencionou-se chamar de “justiça distributiva”, notadamente quando investigava as relações de trabalho.

O universo de investigação em percepção de justiça ampliou-se muito quando, em 1971, John Rawls publicou sua obra defendendo a idéia de que uma distribuição de recompensas e retribuições só seria justa quando precedida por procedimentos de escolha dos critérios de distribuição também justos.

A introdução na psicologia social (por Thibaut e Walster, 1975) e, posteriormente, na psicologia do trabalho do conceito de “procedimentos” abriu uma nova frente de pesquisa denominada “*Justiça de Procedimentos*”. As pesquisas que se seguiram, notadamente na década de oitenta, buscavam identificar que procedimentos de tomada de decisão organizacionais eram percebidos como justos.

Mais recentemente, os estudos têm investigado conjuntamente ambas as percepções, buscando relacioná-las a critérios comportamentais (absenteísmo e desempenho, por exemplo), cognitivos (intenção de rotatividade, intenção de permanecer na empresa e intenção de se esforçar no trabalho) e atitudinais

(principalmente “satisfação no trabalho” e “comprometimento organizacional afetivo”).

Embora abundantes na literatura e versando sobre um grande leque de temas, as pesquisas sobre as percepções de justiça ainda deixam algumas lacunas. É sobre estas pesquisas e lacunas que o capítulo a seguir falará.

## **CAPÍTULO 2**

## **OS ESTUDOS SOBRE JUSTIÇA**

Os estudos sócio-psicológicos sobre a temática da justiça se voltaram, nas últimas três décadas, para duas grandes áreas de pesquisa. Conforme Assmar (1989) o comportamento de alocação de recursos e o comportamento de reação à injustiça são os dois grandes temas enfocados pela literatura. No primeiro caso, as pesquisas investigam como as pessoas decidem o que é uma justa distribuição de recursos e recompensas escassos, seja para elas mesmas ou para outrem e, no segundo caso, investigam o comportamento das pessoas diante de situações percebidas, por elas, como injustas.

Duas correntes teóricas são bem visíveis na literatura. De um lado, os teóricos da unidimensionalidade de justiça que, calcadas no pensamento aristotélico, afirmam que o proporcional é o justo. Nos trabalhos destes teóricos, o que predomina são as investigações das reações das pessoas frente às injustiças.

Do outro lado, os teóricos da multidimensionalidade da justiça apontam para a coexistência de normas distributivas múltiplas, podendo serem justas todas, dependendo de particularidades das relações envolvidas. Nos trabalhos destes teóricos, a ênfase no estudo dos determinantes sociais e psicológicos, que influenciaram a escolha de uma norma em detrimento de outra, tem sido a tônica.

Uma outra característica da literatura sobre justiça diz respeito ao aspecto metodológico das investigações.

Até fins da década de setenta, os estudos experimentais dominaram o cenário das pesquisas. A partir daí, com os horizontes teóricos alargados por importantes trabalhos publicados, os estudos correlacionais começaram a aparecer, até que em meados da década de oitenta passaram a prevalecer.

Este capítulo, cujo objetivo será o de apresentar os mais importantes trabalhos publicados sobre o tema nas últimas três décadas, conterà quatro seções.

Na primeira seção serão apresentados os marcos teóricos que nortearam os trabalhos subsequentes. Na segunda, falar-se-á das mais proeminentes publicações acerca do tema *justiça distributiva*, enquanto na terceira, as publicações apresentadas versarão sobre *justiça de procedimentos*. Na quarta, e última seção do capítulo, serão tecidos comentários acerca das publicações e serão apontados os rumos para as futuras pesquisas.

O capítulo privilegiará as pesquisas desenvolvidas em ambientes de organizações de trabalho (ou que discutam esta temática) por ser este o objeto de investigação do presente trabalho.

## **A. Os marcos teóricos**

Dentro do campo de psicologia organizacional, Greenberg (1987a) aponta três grandes momentos, quando teóricos impuseram novos rumos à pesquisa sobre justiça.

O primeiro destes teóricos foi Homans, que em 1961 postulou que um homem em uma relação de troca com outro esperará que as recompensas de cada

um sejam proporcionais a seus custos e que as recompensas líquidas ou lucro de cada um deles sejam proporcionais a seus investimentos. Ainda conforme o autor, os homens de maneira geral concordam que deve haver proporcionalidade entre investimentos, custos e recompensas, e que, no caso de desvantagem para o indivíduo, será desencadeada a cólera. No caso de vantagem, culpa.

A partir destas proposições, o segundo autor (Adams, 1963a) citado por Greenberg (1987a), publica um trabalho que se tornaria um marco na literatura psicológica sobre justiça. Em seu trabalho, Adams formula o que talvez tenha sido a primeira sistematização de proposições acerca do tema surgidas antes de 1963 (Thibaut e Kelley, 1959; Homans, 1961, Adams e Rosenbaum, 1962), apresentando sua "Teoria da Iniquidade", onde postula que mais que uma troca econômica, o homem poderia perceber iniquidade em relações onde somente a troca social estaria presente.

Em 1963, Adams publicou um artigo, redirecionando e ampliando o conceito de iniquidade nas relações sociais, antes apenas visto como resultado de uma teoria econômica entre as partes ( Homans, 1961; Jaques, 1961, p. e. ) , que teve enorme impacto na psicologia social nas décadas subseqüentes. Para o autor, iniquidade estaria além do "pagamento diário justo para um dia justo de trabalho" e além, ainda, da noção de sub-remuneração.

Baseado na teoria da Dissonância Cognitiva (Festinger, 1957), Adams apresenta sua teoria a partir de considerações acerca das trocas envolvidas na relação empregado-empregador. Focalizando, em seu trabalho, apenas a iniquidade salarial por motivo de clareza na exposição e pelas facilidades de mensuração, o autor deixa claro, no entanto, que sua teoria poderá, e deverá, ajudar a desvendar quaisquer relações onde estejam presentes "trocas sociais", como, por exemplo, as relações entre marido e mulher, entre membros de uma equipe de futebol, entre professor e aluno e até entre o homem e seu deus. Ainda segundo o autor, em

qualquer relação onde haja troca de algo, há a possibilidade de uma das partes experimentar o sentimento de iniquidade.

Em qualquer relação de troca, o indivíduo envolvido contribuirá com alguma coisa e esperará, por isto, um retorno justo. A estas contribuições, o autor atribui duas características: reconhecimento e relevância.

Por reconhecimento, Adams considera que um indivíduo ao reconhecer - se como possuidor de um atributo qualquer presente na situação de troca, reconhecerá nele potencialmente uma contribuição. Se, além disto, o indivíduo considerar o atributo relevante para a troca, esperará ,em troca dele, um retorno justo. Problemas de iniquidade só surgirão a partir da relevância que um indivíduo julgar que seu atributo, ou contribuições, tenha.

Do outro lado da situação de troca, está a recompensa recebida pelo indivíduo por suas contribuições. Estas recompensas incluem pagamentos, recompensas intrínsecas ao trabalho, benefícios adicionais, *status* no trabalho e uma variedade de recompensas formais e informais. Tal como as contribuições, também as recompensas devem ser reconhecidas e percebidas relevantes.

Embora conceitualmente independentes, as possíveis variáveis classificadas como contribuições e recompensas na realidade não o são. Na verdade, são relacionadas de maneira imperfeita, o que justificaria uma teoria que diga respeito à iniquidade no trabalho. Adams afirma existirem expectativas normativas do que se constituiria uma correlação justa entre contribuições e recompensas e que as bases para estas expectativas viriam da observação da comparação da razão contribuição/recompensa obtida por uma pessoa ou grupo referente, que poderia ser um colega de trabalho, vizinho ou uma política industrial.

A *Teoria da Iniquidade* assume, então, que o referente, sobre o qual se farão as comparações, será alguém comparável com o indivíduo em um ou mais atributos; usualmente um colega de trabalho que desempenhe as mesmas funções. Quando as expectativas normativas de um indivíduo, ao fazer comparações sociais, são violadas; quando esta pessoa percebe que suas contribuições e recompensas estão em desequilíbrio com os de outra pessoa ( referente ), então ela experimentará o sentimento de iniquidade.

Peças importantes de seu pensamento, os conceitos de "PESSOA" e de "OUTRO" mereceram uma definição mais precisa por parte de Adams (1963). Assim, para efeitos da Teoria da Iniquidade, *pessoa* é um indivíduo para quem equidade ou iniquidade existem, enquanto *outro* é um indivíduo ou grupo usado pela pessoa como um referente quando ela faz comparações sociais de suas contribuições e recompensas.

O autor ressalta que *pessoa* e *outro* são conceitos aplicáveis sempre em referência ao percebedor, podendo, ambos, variarem conforme a situação, de acordo com o ponto de vista do sujeito da ação. Assim, a iniquidade existe para a *pessoa* sempre que ela perceber que suas contribuições e recompensas não estiverem em equilíbrio com a relação de contribuição e recompensas do *outro*. O autor ressalta ser esta comparação de caráter psicológico, nem sempre lógica, mas que segue padrões histórica e culturalmente determinados. Desta forma, para se prever sob que condições um indivíduo experimentará iniquidade, é necessário conhecer algo sobre os valores e normas que ele subscreve e a qual cultura eles estão associados.

Da definição de iniquidade como uma relação entre contribuições e recompensas da *pessoa* e do *outro*, duas importantes conseqüências podem ser observadas.

A primeira delas diz respeito ao fato de que pode haver iniquidade tanto na discrepância entre contribuições e recompensas da pessoa (por exemplo os resultados de seu trabalho são menores que o esperado dado o esforço despendido na realização da tarefa) quanto na comparação com a relação contribuições/recompensa do outro (por exemplo: para um dispêndio de esforços equivalentes, os resultados do outro são percebidos pela pessoa como melhores). A segunda consequência diz respeito ao fato de que a pessoa experimentará iniquidade não só diante de uma sub-remuneração percebida, mas também diante de uma sobre-paga. Há, ainda, uma importante observação. A polaridade equidade ( justiça ) e iniquidade ( injustiça ) são extremos de um "continuum", o que vale dizer que podem existir vários graus de iniquidade ( ou equidade ) percebida, tanto no campo individual como no interrelacional.

Emergem das consequências expostas dois postulados que, conforme Adams, estão próximos dos postulados de Festinger e sua teoria da Dissonância Cognitiva (1957). O primeiro diz que a presença da iniquidade cria tensão no indivíduo que a experimenta, enquanto o segundo afirma que a tensão criada guia o indivíduo na direção de reduzi-la. A força da motivação para redução da iniquidade é proporcional à sua magnitude ( ou, por consequência, da tensão criada ).

Adams (1963) propõe oito formas possíveis para que o indivíduo reduza a iniquidade.

Na primeira delas, a pessoa pode aumentar suas contribuições se elas estiverem baixas quando comparadas às contribuições do outro, ou mesmo quando comparadas às suas próprias recompensas. O autor cita como contribuições que podem ser aumentadas: o esforço ao realizar as tarefas, o aumento na qualidade da realização do trabalho ou o incremento na educação ou no treinamento.

Na segunda forma de redução da iniquidade, a pessoa pode diminuir suas contribuições se elas estiverem altas quando comparadas com as contribuições do outro, ou quando comparadas às próprias recompensas. Neste caso, esforço e produtividade são as únicas contribuições passíveis de redução, já que educação, treinamento ou mesmo tempo de serviço seriam irreduzíveis. No caso da impossibilidade de redução de contribuições, a pessoa lançaria mão de mecanismos cognitivos na busca de redução da iniquidade. Estes mecanismos se esclarecerão quando da discussão da sexta, sétima e oitava formas de redução possíveis.

Na terceira forma descrita pelo autor, a pessoa poderá aumentar suas recompensas se elas estiverem baixas quando comparadas às recompensas do outro ou quando comparadas às suas próprias contribuições. Aqui os procedimentos mais comuns são a busca de aquisição de benefícios adicionais, vantagens extras ou *status*.

A quarta possibilidade seria o inverso da terceira, ou seja, a pessoa poderá diminuir suas recompensas se as perceber mais altas frente às do outro ou se as perceber altas frente a suas próprias contribuições. O autor afirma que, embora esta possibilidade seja teoricamente possível, ela é bastante improvável em termos práticos. Adams postula, no entanto, que estes indivíduos, provavelmente, doarão parte do que ganham a instituições de caridade ou educacionais, como forma de reduzir a iniquidade sentida.

A quinta maneira descrita por Adams afirma que a pessoa poderia abandonar o contexto onde percebesse a iniquidade. O indivíduo que percebesse injustiça no trabalho, por exemplo, requereria transferência, faltaria ao trabalho ou mesmo se demitiria da organização. Esta forma radical de redução da iniquidade seria adotada não somente conforme sua magnitude, mas também, e

principalmente, pela capacidade de tolerância à iniquidade e pela capacidade de enfrentá-la de maneira flexível, variando, portanto, de pessoa para pessoa.

A sexta forma de eliminar ou reduzir a iniquidade percebida seria a distorção cognitiva, pela pessoa, de suas contribuições ou recompensas, aumentando-as ou diminuindo-as conforme o necessário. Embora seja difícil para alguém distorcer fatos concretos, como salário por exemplo, o autor considera que este alguém busque se convencer que, mesmo o salário não permitindo luxos, ele lhe é suficiente para o essencial na vida.

A sétima maneira de redução da iniquidade, tal como a anterior, fala a respeito da distorção psicológica por parte da pessoa. Neste caso, ela distorcerá as contribuições ou recompensas do outro, ou mesmo forçá-lo-á a abandonar o contexto iníquo. A pessoa poderá, por exemplo, convencer o outro a se esforçar menos no trabalho, quando perceber que ele se esforça mais que ela ou ainda forçar sua transferência ou "queimá-lo" junto a superiores.

Na oitava e última estratégia listada pelo autor para a redução da iniquidade, a pessoa poderá mudar seu outro referente. Nesta situação, o novo referente deverá, por suas características, ser ainda mais semelhante à pessoa que o primeiro referente escolhido.

Adams (1963) conclui sua exposição tecendo considerações a respeito do fato de que as estratégias utilizadas pela pessoa, na busca de seu retorno ao equilíbrio cognitivo, dependerá das discrepâncias percebidas e das circunstâncias ambientais onde a iniquidade exista. A eficácia destas estratégias dependerá ainda de fatores econômicos e sociais. Como exemplo, o autor cita a possibilidade do indivíduo diminuir seu esforço a ponto de inviabilizá-lo economicamente, ou ainda o fato de que distorções podem, quando empregadas, não obterem sucesso na redução da percepção de iniquidade ou desarmonizar um sistema social antes harmônico. Desta maneira, Adams deixa em aberto, neste seu pioneiro trabalho, a

pergunta sobre que variáveis determinariam a escolha de uma outra estratégia e que tipos de conseqüências trariam a escolha.

O trabalho de Adams desencadeou, na literatura internacional um sem número de pesquisas que buscavam a confirmação empírica de seus postulados.

O terceiro trabalho citado por Greenberg (1987a), como sendo um outro marco na pesquisa sobre justiça, é o de Walster, Berscheid e Walster, publicado originalmente em 1973 e republicado em 1976, revisto e ampliado. Neste trabalho, os autores ampliam a teoria de Adams e lançam novas luzes no cenário da pesquisa sobre justiça. Mais precisamente, os autores fazem uma releitura do trabalho de Adams com o propósito de ampliá-lo para as relações sociais - objetivo a que, aliás, o próprio Adams já se propunha.

Os autores partem da afirmação de que a teoria de Adams pressupõe o homem como um ser egoísta, que tenta maximizar seus ganhos em suas relações, evitando conflitos e buscando ampliar as recompensas coletivas, através de compromissos assumidos com seus pares. Ainda conforme os autores (Walster et all, 1976), o compromisso grupal envolverá sistemas de aportação eqüitativa de recompensas e custos entre os membros, geralmente recompensando aqueles que tratam de maneira eqüitativa os demais membros e punindo os que não o fazem.

Mesmo admitindo que o conceito de eqüidade pode variar enormemente de uma cultura para outra, os autores definem uma relação eqüitativa como aquela que é percebida pelo observador - que pode ser um participante da relação ou um observador externo - como uma relação onde todos os participantes recebem recompensas relativamente iguais. Esta percepção dependerá da avaliação do valor e relevância dada pelo observador às recompensas e contribuições de cada participante.

Tal como Adams, Walster et all (1976) preconizam que, quando um indivíduo percebe-se numa relação julgada por ele como iniquê, ele se tornará estressado, não importando se seu papel, na relação, for de vítima ou algoz. Para eliminar o estresse, o indivíduo tentará restaurar a eqüidade e poderá fazer isto por três vias: alterando suas contribuições e/ou recompensas, alterando as contribuições e/ou recompensas do outro participante ou ainda distorcendo psicologicamente suas percepções.

Até aqui o trabalho dos autores pouco difere dos pressupostos de Adams. A inovação começa quando Walster et all (1976) afirmam que o tipo de estresse experimentado pelo indivíduo variará de acordo com o papel desempenhado por ele na relação. Variarão, também, os comportamentos emitidos por este indivíduo na tentativa de eliminar o estresse. Assim, o algoz (ou ofensor) poderá ter dois tipos de estresse : o estresse de retaliação, proveniente do medo de retaliação da parte ofendida, e o estresse do auto-conceito, proveniente da percepção que o indivíduo tem de ter burlado uma ordem ética, ao ser injusto numa relação.

Do ponto de vista da restauração da eqüidade, o algoz poderá compensar suas vítimas aumentando as suas (delas) recompensas ou rebaixando as suas próprias. O algoz poderá, ainda, tentar a restauração da eqüidade lançando mão de distorções perceptivas. Poderá depreciar as contribuições da vítima, o que tornaria as recompensas resultantes eqüitativas; poderá minimizar o sofrimento de vítima, convencendo-se que seus atos (do algoz) não produziram danos, ou ainda, negar a responsabilidade de seus atos.

A vítima, por seu turno, experimentará maior estresse numa relação iniquê que seu algoz, podendo tentar restaurar a eqüidade de duas formas: demandando compensações ou se retaliando de seu algoz; retaliação esta que será da magnitude da iniquidade percebida. Também a vítima lançará mão de distorções para recuperar a eqüidade. Conforme os autores, a vítima poderá se consolar

imaginando que os sofrimentos presentes trarão benefícios compensatórios (“o sofrimento purifica”), ou poderá se convencer de que seu algoz merece maiores benefícios que a própria vítima por ter feito algo de bom no passado.

Embora Greenberg (1987a) aponte o trabalho de Walster et col. (1976, originalmente publicado em 1973) como um trabalho de grande impacto nas pesquisas posteriores sobre o tema, na realidade a publicação se encaixa no perfil das publicações da década de sessenta e princípios da década de setenta. Os trabalhos da época buscavam testar os pressupostos de Adams através de delineamentos experimentais, ou discuti-los, apresentando novas posições ou defendendo idéias que alargavam aquelas ditadas pela *Teoria de Iniquidade*. O trabalho de Walster et col. (1976) se encaixa no segundo caso.

Os trabalhos publicados no início da década de setenta ainda foram fortemente influenciados pela visão da justiça como primordialmente distributiva, embora o cenário de pesquisas tenha se ampliado consideravelmente a partir de quatro publicações que marcaram os estudos subsequentes.

O primeiro deles, e de longe o mais impactante, curiosamente veio de uma área não psicológica. Em 1971, o filósofo John Rawls publica *Uma Teoria da Justiça*, onde defende a idéia de que o conceito de justiça era mais amplo e complexo do que o “pagamento diário justo para um dia justo de trabalho”, pressuposto contra o qual Adams (1963) também já havia se insurgido, mas com horizontes menos amplos.

Para Rawls (1971), o conceito de justiça envolveria pelo menos dois conceitos centrais: a distribuição social de bens escassos e o procedimento escolhido para selecionar o critério de distribuição. Para o autor, um critério de distribuição de bens seria, em princípio, justo quando precedido por um procedimento de escolha honesto. Definida por Lyons (1990) como uma teoria que advogaria “a justiça como honestidade”, a teoria de Rawls definia um procedimento

honesto como uma tentativa de indivíduos livres, racionais e iguais, que não pudessem exercer qualquer poder de coerção sobre os outros, de determinar regras básicas, mutuamente aceitáveis, para que suas instituições possam deliberar de uma forma imparcial, não distorcida por considerações de interesses especiais.

Em seu livro de 1971 "A Theory of Justice" (e em outros dois trabalhos: Rawls, 1985 e Rawls, 1992 ) Rawls objetiva apresentar uma concepção política de justiça, definida por ele como uma concepção moral, elaborada para as instituições políticas, sociais e econômicas. Ou, em outras palavras, a justiça é pensada para a aplicação no que o autor chama de "estrutura básica de uma democracia constitucional moderna" ( Rawls, 1971). Definida por Rawls como uma associação auto-suficiente de indivíduos que em suas interrelações reconhecem a certas regras de conduta o papel de amálgama e que agem, na maioria das vezes, em conformidade a elas, uma sociedade seria, em essência, um sistema de cooperação social entre pessoas livres e iguais.

Tal conceito de sociedade, no entanto, não exclui a existência do conflito de interesses, que surge quando as pessoas deixam de ser indiferentes à maneira pela qual o aumento de produtividade resultante de sua colaboração vier a ser distribuído, quando, para se atingir os próprios objetivos, cada um dará preferência a partes maiores da partilha. Rawls afirma serem os princípios da Justiça Social necessários para que haja uma opção entre vários ajustes sociais possíveis, o que determinará a divisão das vantagens e assegurará um acordo para a partilha correta. Desta forma, os princípios da justiça terão, como objetivo fundamental, determinar direitos e deveres das instituições básicas, definindo a distribuição apropriada dos benefícios e encargos relativos à cooperação social. Assim, o autor pensa o conceito público de justiça como a carta estrutural de uma sociedade humana em boa ordem.

Rawls concebe cooperação social como distinta da mera atividade coordenada socialmente. Cooperação social, conforme a autor, pode ser pensada a partir de três elementos.

No primeiro, a cooperação social é guiada por normas e procedimentos publicamente reconhecidos, aceitos pelos que cooperam, que regulam apropriadamente suas condutas. No segundo, está presente a idéia de termos eqüitativos de cooperação, ou seja, termos de reciprocidade e mutualidade, de tal modo que os benefícios produzidos pelos esforços de todos sejam eqüitativamente adquiridos e divididos de uma geração para a subsequente. O terceiro e último elemento diz que a idéia de cooperação social requer uma idéia da vantagem racional, ou "bem", de cada participante; ou em outras palavras, a idéia de que os participantes da cooperação (indivíduo, família, associações ou Estados) tentem obter algo para si, quando o esquema é considerado sob seu ponto de vista.

Quanto à idéia de pessoa, a Teoria da Justiça de Rawls a concebe como alguém que pode participar da vida social, ou nela desempenhar um papel e que, portanto, pode exercer e respeitar os vários direitos e deveres a ela inerentes. Assim, esta pessoa é um cidadão, membro plenamente cooperativo da sociedade ao longo de uma vida completa. Cidadãos seriam, também, indivíduos livres e iguais. Livres à medida que possuam capacidades morais e racionais e iguais à medida em que as possuam em grau necessário para que sejam membros plenamente cooperativos da sociedade. Estas capacidades, conforme o autor, seriam a capacidade de um senso de justiça e a capacidade de uma concepção de "bem". O senso de justiça é a capacidade de entender, aplicar e agir a partir da concepção pública de justiça que caracteriza os termos eqüitativos da cooperação social. A capacidade de concepção do "bem", por seu turno, é a capacidade do indivíduo de formar, revisar e racionalmente perseguir uma concepção de vantagem (ou de "bem"). Ainda conforme Rawls, o bem deve ser entendido como aquilo que é valioso para a vida humana, como ligações com outras pessoas e lealdades a vários grupos e associações, que dão origem a devoções e afeições a estes grupos

e associações. A concepção de bem rawlsoniana também inclui a visão da relação do indivíduo com o mundo (relação religiosa, filosófica ou moral).

Colocados todos estes conceitos básicos, a teoria busca explicitar o que seria o *sujeito da justiça*. O sujeito da justiça é entendido aqui como a maneira pela qual as principais instituições sociais distribuem os direitos e deveres fundamentais, determinando a divisão dos benefícios da cooperação social, ou seja, o sujeito da justiça é a estrutura básica da sociedade que determina várias posições sociais com homens nascidos em posições diferentes, com diferentes expectativas de vida e com diferentes oportunidades iniciais. São a estas desigualdades que os princípios da justiça devem se aplicar.

Assim, estes princípios regulam a escolha de uma constituição política e os principais elementos do sistema econômico e social. A justiça de uma estrutura social dependerá da forma pela qual os direitos e deveres fundamentais forem designados, assim como da forma pela qual as oportunidades econômicas e as condições sociais forem atribuídas através dos vários setores da sociedade. Como são, então, determinados os termos da cooperação? O autor os concebe como objeto de um acordo entre os participantes da cooperação, ou seja, como um objeto de acordo entre pessoas livres e iguais enquanto cidadãos nascidos na sociedade em que vivem. Assim, os princípios da justiça seriam aqueles em que cidadãos, reunidos pelos mesmos interesses, adotariam inicialmente quando estivessem numa posição de igualdade para definir os termos fundamentais da associação que estariam fazendo. O papel destes princípios seria o de regular todas os futuros empreendimentos, especificando os gêneros da cooperação social que poderiam vir a ser instituídos e determinando as próprias formas de governo. Os cidadãos estariam, assim, decidindo como deverá ser a carta fundamental de uma sociedade, erigida a partir de uma situação eqüitativa de liberdade e igualdade, onde ameaças de força e coerção, mentira e fraude estariam excluídas. A esta maneira de conceber os princípios da justiça, John Rawls (1971) chama de "Justiça como Eqüidade".

O primeiro princípio chamado de "Princípio da Igual Liberdade Máxima", diz que cada pessoa deve ter a mais ampla e extensa liberdade possível, na medida em que seja compatível com a liberdade similar de outros indivíduos. Para Rawls, as liberdades básicas do cidadão são, de maneira ampla, a liberdade política, a liberdade de consciência de pensar, a liberdade pessoal associada ao direito à propriedade e, por último, a liberdade de não ser preso arbitrariamente, fora das situações definidas por lei. A estas liberdades, ou direitos básicos, todos os cidadãos de uma sociedade devem ter acesso.

O segundo princípio rawlsoniano afirma que as desigualdades econômicas e sociais devem ser combinadas de forma a que ambas (a) sejam razoavelmente esperadas no sentido de que se tornem uma vantagem para cada um (Princípio da Diferença), e (b) sejam associadas a posições e ofícios abertas a todos (Princípio da Justa Igualdade de Oportunidade).

Quanto à distribuição de bens e renda, mesmo não sendo necessariamente igualitária, deverá ser de forma a dar a maior vantagem possível para todos. Da mesma forma, todos os valores sociais (liberdade, oportunidades, renda, bens e as bases do respeito próprio) deveriam ser distribuídos igualmente. A injustiça seria, então, apenas a desigualdade que não traz benefícios para todos. Segundo Rawls, estes princípios devem ser organizados serialmente, o primeiro antecedendo ao segundo. Assim, num primeiro momento, a estrutura básica da sociedade distribuiria certos bens primários desejados, teoricamente, por todo homem racional: direitos, liberdades, poder, oportunidades, renda e bens. Num segundo momento, então, os indivíduos estariam capacitados a utilizar estes bens de maneira que preferissem, contando que não solapem as instituições.

Segundo Lyons (1990), os princípios rawlsonianos são configurados de forma a fornecer uma base justa com a qual os indivíduos possam resolver problemas e buscar os seus interesses públicos ou privados conforme sua opção.

Note-se, entretanto, que Rawls não inclui entre os bens primários distribuídos pela estrutura básica da sociedade os talentos chamados por ele de "bens naturais". Justifica esta exclusão pelo fato de que a estrutura básica, embora os influencie, não os distribui. Rawls (1971) os considera como um acervo comum à humanidade, afirmando que aqueles beneficiados pela natureza podem obter proveito de sua sorte apenas na medida em que melhorarem a situação dos menos favorecidos, não podendo obterem lucro pelo simples fato de serem melhor dotados e sim, unicamente, para cobrir custos do seu treinamento e educação e para usarem seus dotes de modo que também ajudem aos menos favorecidos. Desta forma, conforme o autor, embora seja impossível ignorar ou eliminar estas distinções, é possível configurar a estrutura básica de tal modo que tais contingências operem em favor dos menos afortunados. Para o alcance da condição de que ninguém obtenha vantagens ou prejuízos por conta de sua posição na distribuição de bens ou riquezas, é necessário o estabelecimento de "circunstâncias da justiça", definidas como as condições sob as quais a cooperação humana não só seja possível, como necessária.

As circunstâncias para que os acordos justos sejam estabelecidos "são alcançadas sempre que as pessoas (...) apresentem reivindicações conflitantes sobre a divisão das vantagens sociais sob condições de escassez moderada" (Rawls, 1971, p. 118).

A partir das circunstâncias, os princípios da justiça podem desempenhar seu papel - o de consignar direitos e deveres básicos - determinando, também, a divisão das vantagens. Para cumprir este papel, os princípios da justiça devem preencher alguns requisitos.

O primeiro deles afirma que os princípios, sobre os quais se assentarão os procedimentos de justiça, devem ser capazes de servir como uma declaração pública de uma sociedade ordenada perpetuamente, sendo, portanto, incondicionais e abertos aos indivíduos de qualquer geração.

O segundo requisito exige que os princípios sejam universais em sua aplicação, estendendo-se a todos e sendo escolhidos em função das conseqüências da obediência geral a eles.

A publicidade, ou a necessidade de que os princípios sejam conhecidos e aceitos por todos, é o terceiro requisito.

O quarto requisito é o de que os princípios devam assegurar que força ou fraude não sejam utilizados para dirimir demandas conflitantes, que por seu turno, devam ser ordenados de tal forma que não se privilegie indivíduos em função de sua posição social ou de sua capacidade de intimidação e coação.

O quinto e último requisito é o da finalidade. Os princípios devem ser concebidos de tal modo que sejam percebidos como a instância final dos embates emanados de demandas conflitantes. A aplicação dos princípios aos problemas de distribuição social será, então, justa, desde que esta distribuição produza decisões que dependam inteiramente de um procedimento honesto, definido como regras básicas, mutuamente aceitáveis, para que as instituições possam deliberar de forma imparcial, não destorcida por considerações de interesses especiais.

Rawls, comentando sua teoria (Rawls, 1992), considera como principal problema da justiça distributiva, a escolha de um sistema social. O sistema social escolhido deverá garantir (a) as liberdades de igual cidadania, principalmente as liberdades de consciência e pensamentos, (b) oportunidades iguais de educação e cultura e (c) a igualdade de oportunidade nas atividades econômicas e na livre escolha da ocupação.

Lyons (1990) resume a Teoria da Justiça de John Rawls da seguinte maneira: a justiça social requer primeiro e antes de tudo que a estrutura básica da sociedade não incorpore nenhuma desigualdade arbitrária, que possa ser medida pelos bens que as pessoas de uma forma geral requerem para satisfazer seus

próprios interesses e assegurar seus próprios fins. As desigualdades são arbitrárias a menos que se possa esperar que elas tornem a média individual em cada papel social melhor (...). Isto representa um compromisso - um tipo de reciprocidade - entre aqueles que teriam maiores benefícios (...) e aqueles que teriam menores benefícios (...). Quando os recursos sociais são insuficientes para fornecer condições que favoreçam o exercício efetivo dos direitos políticos e das liberdades, então os direitos iguais e as liberdades devem ser estabelecidos para todos.

O trabalho de Rawls introduz, então, na literatura, a idéia de que "justiça" possui dois aspectos a serem levados em consideração: o procedimento e a distribuição. O impacto foi tão grande que praticamente não há pesquisas posteriores a Rawls que não o tenham como referencial teórico.

Foi assim que, em 1975, Thibaut e Walster publicaram um trabalho no qual se introduziu, pela primeira vez, o conceito de "justiça de procedimentos" no contexto da Psicologia Social. Trabalhando num ambiente judicial, os autores investigaram se a percepção de justiça das partes envolvidas na resolução de uma disputa era afetada pela percepção de que o juiz havia adotado procedimentos honestos em sua decisão. A comprovação de que grande parte da percepção de justiça dos contentores era determinada pela percepção de justiça dos procedimentos, abriu novos campos de investigação em Psicologia. Inúmeros autores investigaram os achados de Thibaut e Walster em diversos cenários e sob diversas circunstâncias. Dos trabalhos destes autores falar-se-á mais adiante.

Ainda em 1975 um outro importante trabalho foi publicado, desta vez discutindo os critérios de alocação de recursos. Partindo da constatação de que a literatura da época focalizava em demasia a noção de justiça apenas sob o ponto de vista de distribuição eqüitativa e que este critério era por demais limitado, quando se buscava critérios de distribuição em âmbitos de trocas não econômicas, Deutsch (1975) discute outros critérios, que, na sua opinião, seriam mais abrangentes.

Partindo da premissa de que a justiça distributiva dizia respeito à distribuição de condições e bens que afetariam o bem estar psicológico, físico, econômico e social de ser humano, o autor pontifica que a percepção de injustiça nesta distribuição estaria ligada a quatro tipos de injustiças subjacentes.

A “injustiça de valores” que estaria determinando a distribuição (recompensa por esforços, por exemplo) seria a primeira delas, seguida pela “injustiça de regras” que seriam usadas para representar estes valores (como por exemplo, o critério usado para medir o esforço). A terceira injustiça subjacente à distribuição, conforme o autor, seria a “injustiça de implementação” das regras acordadas e, por último, a injustiça dos “procedimentos empregados pelo alocador” ao decidir pelos valores, regras e implementação das regras que norteariam a distribuição dos recursos e recompensas (ou das condições e bens). Tal como Rawls, Deutsch (1975) assume ser a cooperação social a base sobre a qual se assentam os demais valores consistentemente aceitos para o estabelecimento dos critérios de distribuição. Assim, as pessoas poderiam ser agraciadas com recompensas conforme nove critérios: proporcionais aos seus investimentos no alcance dos resultados, igualmente divididos por todos, de acordo com suas necessidades, de acordo com suas capacidades, de acordo com seus esforços, de acordo com as oportunidades dadas para que possa competir sem favoritismos ou discriminações externas, ou de acordo com as demandas do mercado, ou de acordo com as requisições do bem comum, ou de acordo com o princípio da reciprocidade ou, por último, nada abaixo de um mínimo especificado que garanta dignidade de vida.

Partindo, portanto, da premissa que o valor básico da justiça seja a cooperação social, o autor defende duas idéias centrais com vistas à promoção da justiça. A primeira delas diz que, ao distribuir recursos e principalmente recompensas, as instituições deverão garantir ao indivíduo um mínimo necessário à sua sobrevivência de tal maneira que propiciem a ele condições de continuar cooperando com seu grupo. A segunda idéia defendida por Deutsch afirma que para

as relações cooperativas serem eficazes, os critérios de distribuição devem ser específicos a cada tipo de relação. Desta maneira, ele defende que para relações cooperativas, cujo objetivo primário é a produtividade, a distribuição eqüitativa seria a mais eficaz. Já para as relações cooperativas cujo objetivo primário é a solidariedade entre os membros do grupo e a promoção e manutenção das relações interpessoais amigáveis, a distribuição igualitária seria a mais eficaz. Se, por outro lado, o objetivo primário da relação cooperativa for o desenvolvimento pessoal ou a promoção do bem estar, então a distribuição mais eficaz será aquela que adotar a necessidade como critério.

Esta visão de justiça distributiva abrangendo mais de um critério de alocação é a que Assmar (1989) chama de “abordagem multidimensional de justiça”, em contraposição à “abordagem unidimensional”, inaugurada por Homans (1961) e por Adams (1963a), que adotam apenas a eqüidade como critério distributivo justo. Dentro desta visão multidimensional também se enquadra o trabalho de Leventhal (1976), o quarto trabalho de grande impacto publicado na década de setenta.

Em seu longo, porém objetivo, trabalho, Leventhal parte da premissa de que cada sistema social contém recursos e recompensas que serão usadas para o atingimento de objetivos grupais e para a satisfação de necessidades individuais. No âmbito de cada sistema, indivíduos desempenham diferentes papéis. A alguns caberia o papel de alocador de recursos e recompensas. Estes seriam, no sistema, indivíduos que ocupariam posições de alto poder e *status*. A outros, chamados receptores, caberia o papel de receber recompensas e recursos. Os receptores ocupariam, quase sempre, papéis de menor poder e *status* que os alocadores. Conforme o autor, em algumas circunstâncias, ao alocador caberia o papel de supervisionar as tarefas do receptor, assegurando que estas tarefas sejam produtivas e benéficas ao sistema social. Correspondentemente ao papel do alocador, caberia ao receptor concordar com os desejos do alocador.

A análise do autor assume que, nestas circunstâncias, o grupo social deverá lidar com a ambientação externa à tarefa e problemas emanados da ambientação interpessoal no interior dos grupos. Neste contexto, os recursos e recompensas assumiriam três funções principais. Aos recursos caberia o papel de facilitadores na condução das atividades que solucionem problemas relativos à execução de tarefas ou a problemas sócio-emocionais. Às recompensas, por outro lado, caberia o papel de reforçar e fortalecer o comportamento dos receptores que contribuem para a solução destes problemas. A terceira função, atribuída tanto a recursos quanto a recompensas, seria a de tornar a afiliação ao grupo atraente e fortalecer a lealdade dos membros.

Tal como Deutsch (1975) e diferentemente de Adams (1963a), Leventhal (1976) concebe mais de um tipo de critério de alocação. Conforme o autor, cada sistema social tende a preferir algumas normas de alocação em detrimento de outras. O autor define como uma norma social aquela que especifica um critério de distribuição de recursos e recompensas como honesto e justo. A escolha da norma de alocação e, por conseguinte, do critério, variará segundo os benefícios instrumentais que se seguiriam à norma. Nos sistemas sociais cujo objetivo é o incremento da produtividade, os diversos teóricos do assunto têm apontado a norma da equidade (e o critério da distribuição equitativa) como aquela que melhor cumpre este objetivo.

Segundo Leventhal (1976) a alocação de recompensas conforme as retribuições dos receptores eliciaria e sustentaria altos desempenhos de quatro maneiras. A primeira delas seria pelo fato de que as alocações equitativas assegurariam aos receptores com comportamentos mais produtivos, maior acesso a recursos essenciais. A segunda afirma que alocações equitativas reforçariam fortemente comportamentos do receptor que fossem mais proveitosos e benéficos, fortalecendo a coesão grupal e motivando o receptor a continuar membro do grupo. A terceira maneira de eliciar altos desempenhos diz que a alocação equitativa, ao prover pouco reforço a desempenhos fracos, os transformaria em desempenhos

mais proveitosos, à medida em que desempenhos proveitosos seriam mais fortemente reforçados. A quarta maneira, próxima à terceira, afirma que a alocação eqüitativa demonstra ao receptor que ele poderá incrementar seus ganhos à medida que trabalhar de maneira mais proveitosa ou produtiva.

Leventhal afirma, ainda, que em três situações a norma da eqüidade é bastante eficaz: nas situações onde o alocador deverá distribuir poucos recursos; nas situações onde haja necessidade de atrair novos membros para o grupo e, finalmente, nas situações onde o controle do grupo se faça necessário. O argumento aqui é que, a longo prazo, altas recompensas aliciem comportamentos produtivos de todo o grupo, incrementando-lhe, "de quebra", a auto-estima.

O autor argumenta, por outro lado, que o emprego de alocação eqüitativa será contraproducente quando exacerbar o conflito intragrupal - consequência inevitável, conforme o autor, desta prática. O conflito teria como causas imediatas: a percepção do receptor de que ele recebe menos do que deveria por seu desempenho quando compara seus ganhos com o de outros membros do grupo, e a competição entre membros do grupo por recompensas maiores.

Embora Leventhal (1976) aponte duas formas de prevenção do conflito (discriminação de diferenças entre as recompensas e a manutenção do valor das recompensas em sigilo), ele considera que somente a norma igualitária de alocação poderá diminuí-lo de fato. Conforme o autor, pesquisas têm sido consistentes ao apontar a alocação de recompensas segundo o critério igualitário como aquela provedora de solidariedade e harmonia entre os membros do grupo. Desta forma, caberia ao alocador optar por um critério ou outro de alocação conforme seu objetivo mais premente. O texto aponta, ainda, outras duas normas de alocação.

A primeira delas - a norma da reciprocidade - apresenta uma grande vantagem frente à manutenção de comportamentos sociais. Conforme o autor, o alocador que corresponda e retribua serviços do receptor, garantirá seu (do

receptor) contínuo desejo de interagir com ele (alocador) e desejará continuar trocando serviços por recompensas.

A segunda norma apontada pelo autor, além das mais empregadas (eqüidade e igualdade), é a alocação de recursos e recompensas em conformidade às necessidades do receptor. Embora haja alguns obstáculos à aplicação desta norma (aplicação de norma conforme a percepção do alocador e não das necessidades reais do receptor; alocação de recompensas não conforme as necessidades mas conforme os desejos do receptor, e a necessidade sempre presente do receptor em preservar e conservar recursos), Leventhal a considera como aquela que melhor promove o bem-estar do receptor.

Leventhal (1976) conclui seu trabalho afirmando que a análise dos planos de alocação se constitua num importante aspecto a ser levado em consideração quando da aplicação de programas de modificação do comportamento dos indivíduos, grupos e organizações.

As pesquisas sobre justiça investigaram, de maneira geral, a percepção dos empregados de organizações produtivas acerca destes planos de alocação, aventados por Leventhal, relacionados às mais diversas condições. As pesquisas sobre justiça distributiva são aquelas que mais se ocuparam do tema. É sobre isto que se falará na próxima seção deste capítulo.

## **B. As pesquisas sobre justiça distributiva**

Como ressalta Assmar (1989), o período imediatamente posterior à publicação de Adams, em 1963, foi fortemente marcado por pesquisas experimentais que buscaram corroborar as propostas do autor relativas à teoria da iniquidade.

Duas publicações do próprio Adams (Adams, 1963b e Adams e Jacobsen, 1964) abriram uma linha de pesquisa que, conforme Paz (1992), iriam ditar os rumos da pesquisa sobre o tema nos fins da década de sessenta. No primeiro destes trabalhos, Adams (1963b), trabalhando com estudantes universitários, divididos em grupos experimentais e controles sob três diferentes situações experimentais, testou-os a respeito de suas reações frente às condições de superpagamentos na realização de tarefas. Pagos por hora (primeiro experimento) ou por tarefa (segundo e terceiro experimentos) o que se verificou foi que, no caso de pagamento por hora trabalhada, os sujeitos superpagos aumentaram seus ritmos de trabalho, enquanto aqueles que recebiam por tarefa reduziram seus ritmos de trabalho. O autor conclui seu trabalho afirmando que seus dados empíricos corroboraram os pressupostos da teoria da iniquidade. No segundo destes trabalhos (Adams e Jacobsen, 1964) os autores, trabalhando com estudantes universitários que realizaram uma tarefa remunerada por hora, encontraram resultados semelhantes àqueles do primeiro trabalho. Ou seja, os estudantes com alta dissonância, provocada pela natureza de tarefa versus alta remuneração, foram aqueles que mais buscaram aumentar a produtividade e a qualidade de seus trabalhos quando comparadas àqueles com baixa dissonância (provocada pela natureza da tarefa *versus* remuneração compatível).

Estes dois trabalhos de Adams, falando sobre produtividade e qualidade do trabalho encontraram, segundo Paz (1992), ressonância em vários outros trabalhos, como os de Goodman e Freedman (1969), Pitchard (1970) e Valluzi e Andrews (1969).

No decorrer da década de setenta (e nas décadas seguintes), com a entrada em cena das importantes publicações anteriormente citadas, o cenário das pesquisas se amplia bastante. Embora ainda muito marcados pelo método experimental, alguns trabalhos passaram a empregar ambientações naturais na investigação dos problemas relacionados à percepção de injustiça, ampliando também os temas investigados.

Paz (1992), em sua tese de doutoramento, faz um importante retrospecto das publicações sobre justiça distributiva nas décadas de setenta e oitenta. Pelo levantamento da autora, os trabalhos publicados no decorrer da década de setenta trouxeram, talvez como preocupação central, tentativas de ampliar a teoria da iniquidade de Adams, ancoradas, principalmente, nos pressupostos de Leventhal (1976), Deutsch (1975) e Walster et al (1976).

Desta maneira, foram realizados trabalhos que corroboraram os preceitos de Leventhal (1976), ao constatarem que, ao arbitrar a designação de recursos, o alocador o faz na proporção da utilidade e do proveito dos comportamentos dos receptores (Paz, 1992).

As normas de alocação também foram alvo de investigações. Além daquelas apontadas por Deutsch (1975) - equidade, igualdade e necessidade - Pruitt (1972) e Lerner (1974) apontaram outras três normas, corroboradas por diversos autores citados por Paz (1992). Assim, reciprocidade, responsabilidade social e comprometimento, ao serem adotadas como normas de alocação, trariam vantagens tanto ao alocador como ao receptor. Pela norma da responsabilidade social, por exemplo, os alocadores recompensariam os receptores de acordo com suas necessidades a partir do envolvimento emocional e pela natureza da relação entre eles. A vantagem da alocação, segundo esta norma, repousaria no fato de que o alocador estaria sempre atento às necessidades do receptor, enquanto este teria seu nível de bem-estar elevado.

Por outro lado, a norma de reciprocidade, já citada por Leventhal (1976), seria aquela adotada através de barganhas e negociações entre alocador e receptor. A vantagem desta norma residiria na garantia de continuidade da interação entre eles. Garret e Liley (1976) - citados por Paz (1992) - corroboraram este pressuposto. A norma do comprometimento, que dita que o alocador recompense o receptor em função de seu comprometimento com a organização, traria a vantagem de diminuir as negociações e evitar o aparecimento de conflitos.

Ainda segundo Paz (1992), diferenças entre decisões individuais e grupais na alocação de recursos e recompensas, a relação entre atração interpessoal e adoção de critérios de distribuição e a relação de sexo com escolha de critérios de alocação, também foram temas investigados por vários autores com resultados interessantes.

Quanto ao primeiro destes temas, autores como Burnstein e Katz (1972 - citados pela autora) descobriram que, quando o alocador faz uma avaliação do grupo, a decisão teria um caráter mais genérico que quando a decisão tomada fosse proveniente de uma avaliação de caráter mais individual. Torna-se mais genérica, também, quando a decisão é tomada por um grupo. Torna-se indiferente, por outro lado, quando o alvo da recepção for um indivíduo ou grupo. Quanto às investigações relativas à atração interpessoal versus adoção de critérios, os autores citados por Paz apontaram que o critério escolhido é o da necessidade quando o grupo de receptores forem familiares do alocador. Relativo à variável sexo, autores que investigaram o tema concluíram que as mulheres utilizaram mais o critério da igualdade nas decisões de alocação, enquanto os homens adotaram, com maior frequência, o critério de equidade. Estes resultados, no entanto, são controversos, como atesta Paz (1992).

A tradição de se investigar a *teoria de justiça distributiva* sob delineamento experimental em cenários artificiais (laboratório) é uma característica persistente nos trabalhos publicados até a década de noventa, embora a pesquisa sob cenários naturais também aparecesse em meados da década de oitenta. Os trabalhos que focalizaram o aspecto unidimensional da justiça quase sempre investigaram as reações dos indivíduos frente à injustiça percebida.

Assim, Dela Coleta e Siqueira (1987), a partir dos pressupostos de Adams (1963 a), objetivando avaliar a preferência de estudantes universitários brasileiros por diferentes alternativas comportamentais e cognitivas na redução do sentimento de iniquidade provocado por situação de trabalho, encontraram que,

relativo às alternativas comportamentais, os super recompensados optaram por aumentar os próprios investimentos, consideraram inadequado diminuir seus resultados, acharam adequado convencer o colega a aumentar seus investimentos e não estavam propensos a abandonar a situação. Já os sub recompensados consideraram adequado aumentar seus investimentos, inadequado atrapalhar o desempenho de seu objeto de comparação com o intuito de vê-lo reduzir os investimentos, e estavam propensos a abandonar a situação.

Outro resultado encontrado pelos autores diz respeito ao fato de que sujeitos masculinos são mais consistentes na busca de soluções cognitivas para reduzir a iniquidade, enquanto sujeitos femininos oscilavam entre outras soluções possíveis. Dela Coleta e Siqueira (1987) concluíram seu trabalho afirmando que os resultados obtidos numa situação de trabalho são o ponto central que determinariam as escolhas comportamentais ou cognitivas. Outro ponto, para o qual os autores chamaram a atenção, é relativo ao fato de que somente os sujeitos sub recompensados não rejeitaram a opção de abandonar a situação de trabalho, embora a julgassem inadequada frente às condições de emprego no país, naquele momento.

Estes resultados são consistentes com os de Hegtvedt (1990) que, ao investigar respostas emocionais às situações de iniquidade, encontrou que os sub-recompensados experimentaram mais estresse, tanto no trabalho quanto nas relações sociais. A autora encontra, ainda, que os super-recompensados, tal como predisse Homans (1961), experimentaram culpa frente às suas recompensas, embora as mulheres, quando em díade social ou de trabalho com outras mulheres, tenham experimentado menos culpa que quando em díade com homens. A díade homem-homem experimentou tanta culpa quanto a díade homem-mulher.

Mesmo que pesquisas envolvendo variáveis como sexo e respostas emocionais tenham resultados bastante inconsistentes na literatura (Hegtvedt, 1990; Moore, 1991) as diferenças entre as percepções e reações masculinas e femininas

são explicadas por ambos os autores como residindo no maior *status* social e profissional e no maior poder detido pelos homens na sociedade. Moore (1991) relata, por exemplo, que a igualdade só é percebida nas relações de indivíduos do mesmo sexo, nunca em díades formadas por indivíduos de sexos diferentes. A resultados semelhantes já haviam chegado Dalton e Todor (1987) e antes deles Traupmann, Hatfield e Wexler em 1983.

Variáveis como poder e *status* foram bastante investigadas por autores que trabalharam em contextos organizacionais quando foram pesquisados os determinantes da percepção de injustiça (Greenberg, 1983; Mlindl, 1989; Cowherd e Levine, 1992). Das pesquisas em contextos organizacionais se falará mais adiante.

No campo das pesquisas experimentais que enfocam mais de um critério de distribuição de recompensas (teorias multidimensionais de justiça), as publicações são bem menos freqüentes. A maioria delas pesquisa a escolha de determinado critério por determinada amostra e quais seriam os determinantes psicológicos ou situacionais desta escolha.

Ziviani (1983), por exemplo, investigou a influência do auto-conceito (variável psicológica) sobre a percepção de justiça de quatro diferentes sistemas de distribuição (tudo ou nada, igualdade, necessidade e eqüidade). A hipótese com a qual o autor trabalhou foi a de que as diferenças individuais (no caso, o auto-conceito) influenciariam a avaliação da justiça dos sistemas, antes do tratamento, em função da posição relativa quanto ao desempenho, definida após o tratamento.

Trabalhando com sujeitos de alto, médio e baixo desempenho numa dada tarefa (três níveis de auto-conceito, portanto), o autor encontrou que quando não se levava em conta o desempenho, os sistemas de eqüidade e igualdade foram considerados os mais justos. Quando, por outro lado, o desempenho foi levado em conta, os sujeitos de mais alto desempenho julgaram a eqüidade o mais justo dos

critérios, enquanto os sujeitos de mais baixo desempenho optaram pelo da igualdade.

Resultados semelhantes a este, no que diz respeito à escolha do critério mais justo, forem encontrados por Assmar (1985) quando a autora investigou, com estudantes universitários, a relação entre situações de lucro e perda com a escolha do critério. Os resultados encontrados são bastante explícitos na situação de lucro: de novo o critério considerado mais justo pelo alocador foi a eqüidade, justificado pelo esforço despendido na obtenção deste lucro. Já na situação de perda, o critério escolhido foi o da igualdade, justificado desta vez com o argumento de que todos os receptores teriam contribuído para o não alcance dos objetivos propostos, devendo, todos eles, arcarem com o prejuízo. O critério da necessidade não foi escolhido em nenhuma situação.

Estes resultados foram replicados em duas outras situações (Rodrigues, 1985; Assmar e Rodrigues, 1986) com idênticas conclusões: o lucro deverá ser repartido pelo critério do esforço, enquanto a perda deverá ser "socializada".

Também com resultados semelhantes, Moreira, Rodrigues, Mendonça, Assmar e Holanda (1987), em estudo de abrangência nacional, concluíram, após investigação com quase dois mil estudantes universitários, que a cultura brasileira privilegia o critério da eqüidade e o esforço, exceto nas condições experimentais onde o alocador e o receptor eram amigos. Nestas condições o critério de alocação de recompensas escolhido era o da igualdade, justificado pelo fato do receptor (amigo) ser percebido como amável, atraente, agradável na convivência e de fácil relacionamento.

Neste mesmo trabalho, Moreira e col. (1987) investigaram a influência de dados de personalidade na escolha dos critérios (internalidade/externalidade, conservadorismo/radicalismo e auto-conceito) e concluíram que dados de personalidade não tiveram qualquer influência na escolha do critério de alocação.

Personalidade também não foi fator de influência no trabalho realizado por Assmar (1989) que concluiu que, como pressupôs Deutsch (1975), apenas a natureza das relações sociais determinaria a escolha do critério de alocação; relações com o objetivo de produtividade são mais eficazes se o critério for a equidade; relações cordiais o serão com o critério de igualdade, enquanto o bem estar é produzido pelo critério da necessidade. A resultados extremamente semelhantes já tinham chegado Lamm e Schwinger, em 1983 e Notz e Starke, em 1987, quando investigaram o critério preferido por alocadores em situação de distribuição de recursos e recompensas escassas em ambientes de trabalho. Ambos os trabalhos concluíram que o objetivo de alocação determinava a escolha do critério: para objetivos de produção, o critério escolhido era sempre o da equidade.

Em contextos organizacionais o tema da justiça distributiva também foi amplamente pesquisado, embora os trabalhos mais ricos tenham sido aqueles que congregaram “justiça distributiva” com “justiça de procedimentos”. Sobre estes trabalhos falar-se-à mais tarde, quando se discutir as pesquisas sobre justiça de procedimentos.

Interessante e inovador trabalho foi publicado em 1979, em que seus autores, Dittrich e Carrell, relacionaram a percepção de equidade com satisfação no trabalho em dois grupos de empregados administrativos de um grande escritório. O primeiro grupo estudado foi aquele que, após a coleta de dados, mais faltou ao trabalho nos onze meses subseqüentes. O segundo grupo foi composto dos empregados que pediram demissão, também nos onze meses subseqüentes à coleta de dados. A variável “*satisfação no trabalho*” foi medida por instrumento multifatorial com três fatores (coeficientes de confiabilidade de 0,93, 0,83 e 0,95) enquanto “*percepção de equidade*” foi mensurada com instrumento multifatorial com cinco fatores (coeficientes de confiabilidade de 0,89, 0,84, 0,79, 0,70 e 0,71).

Os resultados indicaram que, quando tomado como variável dependente numa análise de regressão bivariada, o absenteísmo foi explicado por três fatores

(percepção de que normas garantiram aumento de salários e promoções –  $r = 0,47$ , percepção de que o salário em outras organizações pesquisadas era compatível com o da organização pesquisada –  $r = 0,58$ , e percepção de que o supervisor é justo ao manter uma convivência pacífica entre seus subordinados –  $r = 0,49$ ) dos cinco que compuseram a escala (além dos já citados: o supervisor era justo ao administrar as regras de aumento de salário e promoções e o supervisor era justo no acompanhamento das tarefas dos subordinados).

Quanto à rotatividade (grupo de empregados que se demitiram) a única variável retida pela análise de regressão bivariada foi o fator da escala de justiça que dizia respeito à compatibilidade salarial entre as organizações ( $r = 0,42$ ).

Os autores discutiram seus resultados apontando para o fato de que a variável que mais contribuiu para a explicação de ambos os critérios (a única no segundo caso) dizia respeito à distribuição de recompensas (notadamente salários e promoções) ressaltando a importância de seu papel na manutenção da força de trabalho de uma organização.

Resultados bastante semelhantes foram encontrados por Scholl, Cooper e Mckema (1987) quando investigaram quais seriam os melhores preditores de satisfação com o salário, intenção de permanecer na organização e apresentação de comportamentos extra-papel.

Partindo dos pressupostos de Adams (1963a) que afirmam que, ao perceber injustiça na distribuição de recompensas, os indivíduos o fazem quando comparam sua relação investimentos/recompensas com a relação investimentos/recompensas de outra pessoa, Scholl, Cooper e Mckema (1987) hipotetizaram que esta comparação se daria em vários níveis. Assim, sete variáveis independentes foram investigadas pelos autores como preditoras dos três critérios:

eqüidade no trabalho (comparação entre os salários de indivíduos que executam as mesmas tarefas, na mesma organização), equidade organizacional (comparação entre os salários de indivíduos que executam trabalhos diferentes na mesma organização), eqüidade ocupacional (comparação entre os salários de indivíduos que executam as mesmas tarefas em organizações distintas), eqüidade educacional (comparações entre os salários de indivíduos que possuam o mesmo nível educacional na mesma organização), eqüidade na idade (comparação entre os salários de indivíduos com mesma idade na mesma organização), eqüidade no sistema (comparação do salário do indivíduo com sua expectativa salarial) e, por último, auto-eqüidade (comparação do salário do indivíduo com aqueles que acha que merece).

Além destas sete variáveis, foi introduzida no modelo uma oitava, "percepção de adequação do salário", medida através de item único, onde se investigou se o salário era percebido como justo ou injusto. Após três análises de regressão múltipla, para cada uma das três variáveis dependentes investigadas, foi constatado que, para "satisfação com o salário", o modelo resultante era composto por eqüidade ocupacional, eqüidade do sistema e auto-eqüidade, explicando 46% ( $p < 0,001$ ) da variância do critério. Para "intenção de permanecer na empresa", o modelo resultante reteve adequação do salário, eqüidade ocupacional e auto-eqüidade, explicando 44% ( $p < 0,001$ ) da variância do critério. Já no terceiro modelo, apenas a eqüidade no trabalho foi retida ; explicando 22% ( $p < 0,001$ ) da variância de "comportamento extra-papel". Os autores discutiram seus resultados afirmando que as evidências indicam que, ao fazerem suas comparações, os indivíduos o fazem buscando principalmente referenciais internos à sua própria organização ou comparando suas recompensas às suas expectativas. O referencial externo só se torna importante quando o indivíduo pensa em deixar a organização onde trabalha. Os autores ponderam, no entanto, que os indivíduos só deixarão sua organização se o ambiente externo for favorável a uma busca de novo emprego. Do contrário permaneceram onde estão.

Klein (1973) e Weiner (1980) encontraram resultados semelhantes no que diz respeito à satisfação com o salário. Ambos encontraram significativas e fortes correlações entre percepção de iniquidade e insatisfação com o salário. Já Telly, French e Scott (1971) e Goodman (1974) recolheram evidências de que percepção de iniquidade era forte preditor de rotatividade.

Quanto às comparações feitas pelos indivíduos para julgarem seus salários justos ou não, Dornstein (1989), trabalhando com uma amostra de duzentos e vinte e dois empregados assalariados de uma cidade de Israel, encontrou evidências de que estas comparações eram feitas levando-se em consideração a média salarial de outros empregados com tarefas semelhantes. Encontrou ainda que os sujeitos rejeitaram o critério de distribuição por necessidade, preferindo um critério que levasse em conta seus esforços.

Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional foram temas investigados por Witt e Wilson, em 1989, tendo como variável dependente, para o estudo, a satisfação com o salário mensal, num grupo de sessenta e seis professores de primeiro e segundo grau. Empregando a variável "ideologia de troca", definida como uma orientação disposicional relacionada com o retorno organizacional que o indivíduo recebe por seus esforços - de um lado com alto escore na medida, estão os indivíduos que se esforçam só sob reforço organizacional, enquanto do outro lado, com baixo escore, estão os indivíduos que se esforçam mesmo sem o retorno imediato da organização - os autores encontraram que indivíduos com altos escores têm sua satisfação com o salário mensal positivamente relacionada tanto com o comprometimento ( $r = 0,50$ ;  $p < .002$ ) quanto com a satisfação no trabalho ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,02$ ). Indivíduos com baixos escores, por outro lado, têm sua satisfação negativa e fracamente relacionada com ambas as variáveis independentes do estudo ( $r = - 0,10$ , ns;  $z = 2,52$ ;  $p < 0,01$  para comprometimento e  $r = 0,18$ , ns;  $z = 2,12$ ;  $p < 0,04$  para satisfação no trabalho).

Resultados semelhantes foram obtidos por Eisenberg, Huntington, Huntington e Sowa, em 1986, e por Witt e Broach, em 1992. Estes achados reforçam a pressuposição de que, para compreender comportamentos e atitudes dos empregados, é necessário investigar as expectativas destes empregados frente ao retorno organizacional dado a seus trabalhos.

Expectativa dos empregados versus retorno organizacional tem sido um tema bastante freqüente na literatura, quando se investiga a justiça da distribuição de recompensa. Paz, em 1992, e em outros dois momentos (1993a e 1993b), trabalhando com empregados de uma estatal brasileira, encontrou que a percepção de justiça frente à avaliação de desempenho estava mais fortemente relacionada com variáveis organizacionais (posição hierárquica do empregado na empresa, área de atuação, salário, tempo de serviço e tipo de atividade) do que com variáveis demográficas (sexo, nível de escolaridade e idade). Paz (1992) encontrou, também, que a avaliação baseada no estabelecimento de metas individuais de desempenho, discussão e negociação dos objetivos e padrões para o aumento de produtividade correspondiam às expectativas dos empregados de uma avaliação ideal, que para ser justa deveria adotar o critério de equidade na distribuição de recompensas.

Importantes estudos sobre justiça distributiva vieram acompanhados, a partir do final da década de setenta, de investigação acerca da justiça de procedimentos. A literatura internacional mostra que, ao investigar os antecedentes e conseqüentes da percepção de justiça dos procedimentos, raramente os autores o faziam sem que a percepção de justiça distributiva estivesse presente. Desta forma, ao se falar da primeira, é forçoso relatar também importantes resultados relativos à segunda. É disto que se falará na próxima seção deste capítulo.

### **C. As pesquisas sobre justiça dos procedimentos**

O termo *justiça de procedimentos* apareceu na literatura, pela primeira vez, na obra do filósofo John Rawls, que, em 1971, afirmou que um critério de distribuição de recompensas justo seria aquele que viesse precedido de procedimentos justos que norteassem a escolha do critério de distribuição. Em 1975, Thibaut e Walster introduziram o termo na Psicologia Social. Definida como a percepção de justiça dos meios utilizados na determinação do montante de compensações que o indivíduo receberá por sua contribuição, a justiça dos procedimentos abriu uma enorme frente de pesquisas especialmente em duas áreas : na resolução de conflitos judiciais e em contextos organizacionais.

No campo das investigações organizacionais, a trajetória das pesquisas sobre percepção de justiça dos procedimentos lembra, em parte, a trajetória das pesquisas sobre percepção de justiça de distribuição. A primeira preocupação dos autores foi de investigar que fatores levariam o indivíduo a perceber como justas as etapas anteriores à distribuição de recompensas. Autores como Wish, Deutsch e Kaplan (1976), Wish e Kaplan (1977), Ophuls (1977) e Schwartz (1978) encontraram correlações entre justiça dos procedimentos e distributiva que foram sintetizadas por Leventhal (1980). Conforme o autor, a percepção da justiça dos procedimentos estaria relacionada a seis critérios.

Os procedimentos seriam percebidos como justos quando houvesse consistência das regras utilizadas ao longo do tempo e independentemente das pessoas às quais estas regras se dirigem; houvesse supressão dos vieses determinados por atitudes ou opiniões das pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões; houvesse acuracidade nas informações prestadas por elas aos indivíduos afetados pelas decisões tomadas; houvesse resultados positivos nas decisões; houvesse representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões na formação

do grupo de pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões e, por último, houvesse a manutenção de padrões éticos e morais. A partir da publicação de Leventhal, o tema explodiu na literatura internacional, provocando o desenvolvimento de inúmeros trabalhos importantes. Aqueles publicados ainda na década de oitenta se caracterizaram por delineamentos experimentais, quase sempre no laboratório, e cujos objetivos estavam voltados à busca de corroboração dos preceitos dos autores pioneiros.

Em 1981, por exemplo, Tyler e Caine, a partir de pressupostos de Leventhal (1980), publicaram os resultados de quatro investigações (duas experimentais e duas do tipo "survey") onde investigaram se os procedimentos usados pelos líderes para alocação de recompensas teriam um impacto nas avaliações destes líderes e se este impacto seria, ou não, independente do montante das recompensas alocado. Trabalhando com estudantes universitários que avaliaram seus professores e com cidadãos comuns avaliando seus líderes políticos e as instituições governamentais, os autores encontraram que, tanto a satisfação com professores como a satisfação com líderes e instituições independiam do montante das recompensas, da satisfação com este montante e até da percepção de que este montante era justo. A percepção de justiça dos procedimentos adotados era a única variável que explicava a satisfação de estudantes com seus professores e a satisfação com líderes políticos e instituições de governo.

A resultados bastante semelhantes chegou Greenberg (1987b) quando, trabalhando com estudantes universitários, investigou a influência da percepção de justiça dos procedimentos na percepção de justiça da distribuição de recompensas. Manipulando experimentalmente três níveis de recompensa (alto, médio e baixo) o autor encontrou que apenas nas recompensas de alto e médio níveis havia correlação entre as percepções. Já nos casos de baixa remuneração, os sujeitos perceberam os procedimentos como injustos à medida que resultaram em recompensas também consideradas injustas. O autor explica seus resultados

afirmando que talvez dissessem respeito ao fato de que as recompensas alocadas o foram a revelia dos sujeitos, não havendo participação deles no processo decisório de alocação.

Esta hipótese foi testada por Lind, Kanfer e Earley, em 1987, quando trabalhando também com estudantes universitários, investigaram o efeito da participação dos sujeitos numa dada tarefa. Os sujeitos puderam então opinar sobre os objetivos da tarefa antes dela começar, depois de terminada e, numa terceira situação, simplesmente não opinaram. O efeito foi indiscutível. Os sujeitos que foram chamados a opinar antes de iniciada a tarefa perceberam maior justiça tanto nos procedimentos quanto no pagamento efetuado após sua conclusão. Os autores discutem seus resultados afirmando que, através da participação na tomada de decisão, os sujeitos teriam a ilusão (não efetiva no caso deste experimento) que estariam exercendo controle sobre a tarefa em si e, principalmente, sobre a remuneração conseqüente. A participação, portanto, seria um importante fator na predição da percepção de justiça dos procedimentos. Segundo os autores, a decisão consensada seria percebida como mais justa que a imposta. A resultados parecidos já haviam chegado Barrett-Howard e Tyler (1986) e chegaram Fryxell e Gordon que, em 1989, acrescentariam às conclusões de Lind e col. (1987) que além da simples participação nas tomadas de decisões, a voluntariedade da adesão era um fator de central importância na percepção de justiça dos procedimentos.

Ainda em 1987, Tyler, também investigando os efeitos de participação dos sujeitos nas tomadas de decisões acerca de critérios de distribuição, conclui que procedimentos percebidos justos são aqueles que: são percebidos como imparciais; como negociados sem intenções escusas; como fruto dos pontos - de - vista de todos os interessados na decisão e como relevantes, importantes no alcance de um resultado também importante. Tyler, em outro momento (1989), conclui que estes fatores são mais importantes na determinação da percepção de justiça de procedimentos que o controle que o indivíduo exerceria sobre a tomada de decisão e, mais importante mesmo, que a favorabilidade das recompensas

alocadas, como também demonstraram outros autores (Greenberg, 1987; Conlon, Lind e Lissak, 1989).

As investigações em contextos organizacionais tiveram início por volta da metade da década de oitenta e se caracterizaram por utilizar a percepção de justiça dos procedimentos, concomitantemente à percepção de justiça de distribuição, na busca de correlação com índices (ou indicadores) de desempenhos organizacionais e de construção e validação de medidas de percepção de justiça.

Na busca de correlação entre percepção de justiça e indicadores de desempenho, Earley e Lind (1987) encontraram uma correlação positiva e significativa entre justiça dos procedimentos e comprometimento com a tarefa ( $r = 0,57$ ;  $p \leq 0,01$ ) e entre justiça dos procedimentos e desempenho na tarefa ( $r = 0,35$ ;  $p \leq 0,01$ ), não encontrando, contudo, correlações entre controle pessoal da tarefa e percepção de justiça dos procedimentos ( $r = 0,03$ ; ns) nem entre comprometimento com a tarefa e desempenho na tarefa ( $r = - 0,10$ ; ns). Todas as variáveis do modelo foram mensuradas através de medidas com dois itens e escalas de cinco pontos. Para “controle pessoal de tarefa” o índice de correlação entre os dois itens foi de 0,92, para “percepção de justiça de procedimentos” foi de 0,86 enquanto para “comprometimento com a tarefa” o índice de correlação foi de 0,68.

Comprometimento também foi tema do trabalho de Brockner, Tyler e Cooper - Schneider (1992). Trabalhando desta vez com comprometimento organizacional afetivo, os autores hipotetizaram que os comportamentos, atitudes e cognições dos empregados de uma organização seriam determinados por suas expectativas anteriores ao seu ingresso na organização e pela percepção de que os critérios organizacionais para manutenção ou demissão de empregados eram justos. Desta forma, como variáveis dependentes do modelo foram usadas “comprometimento organizacional afetivo” (medida de dezoito itens com

confiabilidade - *Alfa de Cronbach* de 0,94), "intenção de trabalho com empenho máximo" (medida de três itens com confiabilidade de 0,83) e "intenção de rotatividade" (medida com item único). Como variáveis independentes do modelo foram investigados "justiça dos procedimentos" e "comprometimento anterior". Na medida de justiça de procedimentos os sujeitos responderam a um único item que julgava, em uma escala de sete pontos, o quanto eram justos os critérios utilizados pela organização onde trabalhavam para demiti-los, ou não, no retorno das férias. Na medida de "comprometimento anterior" foi utilizado um instrumento com três itens onde se investigou as expectativas que os empregados tinham em relação à organização quando nela ingressaram. Após rodadas três análises de regressão múltipla (uma para cada V.D.), o que os autores constataram foi que apenas justiça de procedimentos explicava a variância de "comprometimento organizacional afetivo" ( $f = 22,84$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $r^2 = 0,178$ ) e a variância de "intenção de rotatividade" ( $f = 15,48$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $r^2 = 0,097$ ) enquanto nenhuma variável foi retida no modelo que buscou explicar a variância de "intenção de trabalhar com empenho máximo".

Resultados semelhantes foram encontrados por Barling e Phillips, também em 1992, quando investigaram os efeitos da percepção de justiça dos procedimentos e da percepção de justiça de distribuição em atitudes e cognições de empregados canadenses. Como variáveis dependentes foram utilizadas "comprometimento organizacional afetivo" (instrumento com cinco itens com *Alfa de Cronbach* = 0,82), "confiança no supervisor" (instrumento com três itens e *Alfa de Cronbach* = 0,71) e "intenção de deixar a empresa" (instrumento com dois itens *Alfa de Cronbach* = 0,90). Como variáveis independentes "percepção de justiça de procedimentos formais" (definida como o efetivo emprego, pela organização, dos critérios de alocação de recompensas existentes), "percepção de justiça interacional dos procedimentos" (definida como o tratamento digno e honesto dispensado pelo supervisor ao empregado - conforme definição de Bies e Moag, 1986) e "percepção de justiça de distribuição", medidas através de pequenas histórias submetidas aos sujeitos que, ao classificá-las como justas ou não, eram divididas em grupos de alta ou baixa percepção.

Os dados, submetidos à análise multivariada de covariância (Mancova), apontaram que “percepção de justiça interacional dos procedimentos” exerceu efeitos significativos nas três variáveis dependentes investigadas (para “intenção de deixar a organização” :  $f = 13,83$  e  $p < 0,01$  – para “comprometimento organizacional afetivo” :  $f = 15,50$  e  $p < 0,001$  – para “confiança no supervisor” :  $f = 8,05$  e  $p < 0,01$ ), “percepção de justiça dos procedimentos formais” exerceu efeitos significativos apenas para “confiança no supervisor” ( $f = 20,18$ ;  $p < 0,001$ ), enquanto “percepção de justiça de distribuição” não exerceu efeito significativo para nenhuma delas.

Trabalho semelhante, com resultados similares, já havia sido desenvolvido, em 1989, por Folger e Konovsky que investigaram o impacto de percepção de justiça dos procedimentos e da percepção da justiça de distribuição em três variáveis atitudinais em empregados de uma empresa privada norte-americana. Os autores partiram de dois trabalhos anteriores. No primeiro deles, Lind e Tyler (1988) encontraram que a percepção de justiça de procedimentos estava mais fortemente relacionada com atitudes relativas às instituições e suas autoridades, enquanto a percepção da justiça de distribuição estava mais fortemente relacionada com atitudes frente à remuneração. Folger e Konovsky (1989) fizeram desta afirmação sua principal hipótese.

O segundo trabalho anterior ao qual os autores se remeteram foi a publicação de Greenberg (1986) onde, trabalhando com gerentes intermediários, Greenberg elaborou e validou um instrumento de “percepção de justiça organizacional” com dois fatores. O primeiro, chamado “*procedimentos*”, continha cinco itens com cargas fatoriais entre 0,46 e 0,47 (solicitação de informações anteriores à avaliação e uso delas; comunicação em “mão-dupla” durante entrevistas; capacidade em desafiar ou refutar a avaliação feita, avaliador com familiaridade com o trabalho de avaliação e aplicação consistente de modelos acordados) enquanto o segundo, chamado “*distributivo*” continha dois itens com cargas 0,70 e 0,61 (avaliações baseadas no alcance de objetivos de desempenho e recomendação por aumento de salário ou promoção baseado nas avaliações).

Folger e Konovsky (1989) partiram do fator “*procedimento*” de Greenberg (1986) e elaboraram e validaram um instrumento de percepção de justiça de procedimentos com vinte e três itens e quatro fatores (“*Feed back*” com onze itens, *eigenvalue* igual a 4,5 e *Alfa de Cronbach* igual a 0,89; “Planejamento” com seis itens, *eigenvalue* igual a 5,78 e *Alfa de Cronbach* igual a 0,85; “Recurso” com cinco itens, *eigenvalue* igual a 1,78 e *Alfa de Cronbach* igual a 1,73, e “Observação” com um item de *eigenvalue* igual a 1,27).

A percepção de justiça de distribuição foi medida por três itens distintos (favorabilidade ao aumento de salário concedido, percepção de que o aumento fora dado em função do desempenho e percepção de que o aumento fora justo). As variáveis atitudinais utilizadas como variáveis dependentes no estudo foram “comprometimento organizacional afetivo”, “satisfação com o aumento de salário” e “confiança no supervisor”, todos medidos com instrumentos já disponíveis na literatura. Os resultados confirmaram a hipótese dos autores. Após três análises de regressão múltipla, *comprometimento organizacional afetivo* teve como regressores apenas “feedback” ( $\beta = 0,29$ ;  $p < 0,05$ ) e “percepção de que o aumento concedido fora justo” ( $\beta = 0,28$  e  $p < 0,05$ ). Os coeficientes de correlação ( $r^2$ ) dos três modelos foram respectivamente 0,24, 0,51 e 0,38 (todos com  $p < 0,01$ ). Os autores concluíram seu trabalho afirmando, tal como Lind e Tyler (1988), que a *percepção de justiça dos procedimentos* se prestaria, de maneira mais consistente, a antecipar atitudes frente às organizações, instituições e seus representantes, enquanto a *percepção de justiça de distribuição* se prestaria, mais consistentemente, a antever atitudes de cunho mais egoístico, tal como satisfação com o salário. Estes resultados foram corroborados por Fryxell e Gordon (1989), Conlon e Fasolo (1990), Tyler e Griffin (1991), Leung, Chiu e Au (1993) e Greenberg (1993).

Comportamentos importantes para a eficácia organizacional também têm sido alvo de investigação por parte dos pesquisadores. Moorman (1991) estudou a influência das percepções de justiça de procedimentos e de distribuição juntamente

com satisfação no trabalho, na emissão de comportamentos de “Cidadania Organizacional”, definidos como comportamentos relativos ao trabalho, que lhe são benéficos, sem que estejam vinculados ao sistema formal de recompensas organizacionais e que, quando emitidos, promovem o efetivo funcionamento de organização. São, portanto, comportamentos espontâneos, não contratados de maneira formal. Para medir o constructo, Moorman (1991) empregou instrumento já disponível na literatura composto por cinco fatores (altruísmo, cortesia, espírito esportivo, conscienciosidade e virtude cívica). Na medida de “satisfação no trabalho”, o autor também se valeu de instrumento já disponível (unifatorial) enquanto construiu instrumentos para a medida das percepções de justiça. Para a percepção de justiça de procedimentos, Moorman construiu e validou um instrumento com dois fatores (“justiça formal dos procedimentos” com sete itens com *Alfa de Cronbach* igual a 0,94 e “justiça interacional dos procedimentos” com seis itens e *Alfa de Cronbach* igual a 0,93). Também para a percepção de justiça de distribuição o autor construiu e validou instrumento com cinco itens e *Alfa de Cronbach* igual a 0,94.

Os resultados apontaram que a percepção de justiça de distribuição só se manteve como regressor de satisfação no trabalho ( $\beta = 0,107$  e  $p < 0,05$ ) enquanto a percepção de justiça interacional dos procedimentos se manteve como regressor de todas as outras variáveis presentes no modelo, exceto para o fator “virtude cívica” do instrumento de “Cidadania Organizacional”. Moorman (1991) demonstrou, com seu trabalho, que a percepção de justiça dos procedimentos é, além de boa preditora de avaliações e atitudes frente às organizações e instituições, uma boa preditora de atitudes de cunho mais egoístico como satisfação no trabalho e percepção de justiça do salário. Seus achados foram corroborados por Witt e Broach, em 1992 e por Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin e Bies (1994) cujos trabalhos revelam, ainda, que apenas a percepção de injustiça nos procedimentos levaria empregados a reações negativas frente à decisão de suas empresas em demitir empregados. Ou seja, mesmo os empregados demitidos

só reagiriam de maneira negativa quando percebessem não terem sido justos os procedimentos que levaram a esta decisão.

A discussão sobre como as justiça dos procedimentos e a de distribuição podem prever as reações dos empregados a uma variedade de aspectos da vida organizacional foi levada a termo por Sweeney e McFarlin em 1993, quando estes autores testaram os quatro modelos de predição mais presentes na literatura.

O primeiro modelo, proposto por Folger e Konovsky, em 1989, diz que a percepção de justiça dos procedimentos seria melhor preditora de avaliações globais das instituições enquanto a justiça de distribuição seria melhor preditora de avaliações de caráter mais pessoais.

O segundo modelo não distingue entre avaliações organizacionais ou pessoais, mas sugere que ambas as avaliações sejam previstas pela percepção de justiça de distribuição que, por sua vez, seria prevista pela percepção da justiça dos procedimentos. Este modelo foi proposto por Deutsch em 1975 e reafirmado por Leventhal em 1976.

O terceiro modelo estudado, proposto por Thibaut e Walster (1975), sugere que ambas as percepções são boas preditoras tanto de avaliações organizacionais quanto de avaliações pessoais. As percepções de justiça agiriam de forma independente.

O quarto, e último modelo, investigado por Sweeney e McFarlin, sugere que a percepção de uma distribuição de recompensas justa afetaria as avaliações que o indivíduo faria nos níveis organizacional e pessoal, como também afetaria sua percepção de justiça dos procedimentos. Ou seja, *“procedimentos são vistos como*

*justos apenas onde existe justiça na distribuição*” (Lerner e Whitehad, 1980, p. 146, citados por Sweeney e McFarlin, 1993).

Para testar qual dos modelos seria o melhor modelo preditivo, os autores empregaram, como variáveis independentes, “percepção de justiça distributiva” e “percepção de justiça dos procedimentos”, utilizando medidas já validadas na literatura. Como variáveis dependentes foram utilizadas “comprometimento organizacional afetivo” e “satisfação com o salário”, variáveis mensuradas com instrumentos já testados na literatura. “Comprometimento” foi empregado como medida de avaliação institucional (organizacional) enquanto “satisfação” foi a variável que espelhava avaliação pessoal.

Trabalhando com engenheiros de uma empresa pública norte americana e submetendo os dados à “análise de trajetória”, os autores concluíram que o melhor modelo preditivo foi aquele proposto por Folger e Konovsky, em 1989, que previa ser a “percepção de justiça dos procedimentos” melhor preditora de avaliações globais, enquanto a “percepção de justiça distributiva” seria melhor preditora de avaliações de cunho pessoal. Estas conclusões foram corroboradas pelo trabalho de Tyler, em 1994.

Embora abundante, a literatura sobre percepção de justiça organizacional ainda deixa algumas perguntas a serem respondidas. Vários autores fizeram, ao longo destas três décadas onde se investigou o tema, algumas críticas às publicações e apontaram novos rumos a serem tomados pelas pesquisas futuras.

A próxima seção deste capítulo tratará destas críticas e rumos.

## **D. Os estudos sobre justiça: avaliações e rumos**

Embora abundantes na literatura, os estudos envolvendo a percepção de justiça levantam algumas questões a serem respondidas por pesquisadores interessados pelo tema.

Segundo Assmar (1989) e Paz (1992), os primeiros estudos sobre justiça tinham o claro objetivo de buscar comprovação para os pressupostos de Adams. Desta forma, estes primeiros estudos se caracterizaram por trabalhar com justiça de distribuição e buscavam no método experimental em laboratório a melhor forma de conduzir os estudos. Conforme Paz (1992), as dificuldades advindas deste método estariam relacionadas ao controle da estimulação (determinação de diferença significativa entre sub e super-pagamento, por exemplo), no delineamento (tempo entre sessões, por exemplo) e, principalmente, na transposição de seus resultados para o cotidiano dos indivíduos, que é, de resto, a grande crítica que se faz ao método experimental. Este problema se torna ainda mais inquietante à medida em que os resultados encontrados por estudos de caráter experimental pretendiam subsidiar as intervenções em sistemas de trabalho, também como havia proposto Adams em 1963. Embora a autora ressalte ser a década de setenta o período no qual as investigações de caráter experimental ocorreram, trabalhos como o de Earley e Lind (1987) e Greenberg (1993), mais recentes, ambos experimentais, demonstraram que o método ainda é utilizado nos estudos sobre justiça. Embora vantajosos pelo lado do controle das variáveis estudadas, as críticas de Paz (1992) também se lhes aplicam, sendo, portanto, fonte de preocupação atual.

Uma outra observação cabe ser feita a respeito das pesquisas em justiça de distribuição. Tanto nos estudos da década de setenta, pioneiros, como os estudos atuais (Folger e Konovsky, 1989; Cooper, Dyck e Frohlich, 1992) o salário

mensal, ou diário, é definido e adotado como recompensa pelo desempenho. A pergunta que se poderia fazer é se salário é recompensa. Siqueira (1995), em sua tese de doutoramento, argumenta existir uma distinção entre retribuições e recompensas. Conforme a autora, retribuição seria o retorno dado ao empregado, pela organização, pelo cumprimento formal de seu papel. Ou seja, a organização *retribui as contribuições* contratadas dos empregados. Por outro lado, recompensas seriam premiações dadas pelas organizações aos empregados que excedessem, em seus desempenhos, o formalmente contratado. Ou em outras palavras, a organização *recompensa* por comportamentos não formalmente contratados (ou extra-papel). Desta forma, conforme Siqueira (1995) retribuições teriam o caráter de troca econômica, enquanto recompensas, de troca social.

A questão subjacente a esta discussão talvez pudesse ser resolvida se os pesquisadores investigassem, junto à população estudada, o que é percebido como recompensa. Da literatura levantada, apenas Greenberg (1986), ao construir e validar seu instrumento de percepção de justiça organizacional, teve esta preocupação.

Esta crítica também é pertinente ao uso indiscriminado feito pelos pesquisadores do critério de equidade como sendo o critério justo de recompensas. Embora alguns trabalhos o apontem como o critério de distribuição percebido como o mais justo (Rawls, 1971; Deutsch, 1975; Rodrigues, 1985; Assmar, 1989; Paz, 1992) sua adoção, a priori, e de forma quase unânime, pode ser temerária. Uma investigação junto à população a ser estudada pode ser uma saída mais realística. Com o advento, na década de oitenta, e um pouco antes, dos estudos correlacionais levados a cabo em ambientações naturais, novas questões surgiram.

Moorman (1991) levanta algumas delas. Conforme o autor, as pesquisas têm se caracterizado por serem investigações de casos únicos (estudos investigados numa única organização) além de serem estudos transversais. Ambas as características comprometem bastante a generalização dos achados. Outra

crítica que o autor faz às pesquisas (à sua inclusive) é o fato de que se costuma confrontar a percepção de justiça de empregados com supostas intenções de seus chefes. Para Moorman (1991) este procedimento perde de vista a existência, por detrás dos gerentes, de políticas organizacionais, mormente negligenciadas. O autor hipotetiza, por exemplo, que comportamentos pró-organizacionais extra-papéis talvez sejam muito mais produtos de uma boa atmosfera organizacional do que de bom relacionamento chefia/empregado, como vem, tradicionalmente, sendo investigado.

Moorman conclui suas (auto) críticas apontando a necessidade de se pesquisar diferentes culturas organizacionais, buscando identificar seus impactos na percepção de justiça de empregados e, por conseqüência, seus impactos nos diversos comportamentos destes empregados. Conforme o autor, os comportamentos dos empregados frente à organização poderiam ser resultantes do que ele chama de “avaliações mais gerais da atmosfera de trabalho” (p. 853). Oliveira (1997) reafirma a necessidade de se investigar a relação cultura – organizacional - comportamento do empregado ao postular que a identificação dos valores organizacionais ideais, segundo a percepção do empregado, poderá auxiliar na elaboração de estratégias de fortalecimento do vínculo empregado – organização.

Uma outra importante crítica metodológica é feita por Brockner e col. (1994), quando apontam que a maioria das pesquisas se utilizam de instrumentos de medida de percepção de justiça compostos por item único. Crítica, aliás, referente à pesquisa tanto sobre distribuição quanto sobre procedimentos. Problemas de confiabilidade deste tipo de medida são óbvios, já que é impossível verificá-la em instrumento com esta característica.

Uma crítica bastante interessante é feita por Tyler (1994), desta vez conceitual. Tyler questiona quantos tipos de psicologia da justiça existirão. Tradicionalmente, as pesquisas têm demonstrado existirem dois tipos distintos de

percepções, com seus antecedentes e conseqüentes próprios. Embora Tyler (1994) conduza sua discussão para o campo dos motivos subjacentes às duas percepções (distribuição e procedimentos) seu trabalho traz questionamentos sobre a possibilidade de se investigar que tipo de reação teria o empregado quando da interação destas percepções. O raciocínio é plausível, à medida que a fonte da qual se alimentam suas percepções é única: a organização que o emprega.

Diante do que a literatura já produziu, Sweeney e McFarlin (1993) apontam cinco rumos que as futuras pesquisas poderiam assumir na busca de respostas às questões levantadas.

O primeiro ponto diz respeito ao contexto onde ocorre as recompensas. Segundo os autores, as pesquisas futuras poderiam investigar que impactos ocorreriam quando mudanças ocorrerem, por exemplo, em políticas organizacionais, tais como mudanças nos modelos de avaliação de desempenho, nas políticas salariais ou nos objetivos organizacionais globais.

O segundo ponto aponta a necessidade de se empreender estudos longitudinais que possam viabilizar a primeira sugestão. Conforme os autores, como a maioria das publicações na área é composta por estudos transversais, perde-se de vista o processo de maturação organizacional, perdendo de vista também seus impactos.

O terceiro rumo a ser tomado pelas pesquisas, apontado por Sweeney e McFarlin (1993), é a necessidade de ampliação da extensão e da profundidade das pesquisas em justiça. Perguntas como porque a percepção de justiça de distribuição é melhor preditora de avaliações de cunho pessoal, enquanto a percepção de justiça de procedimentos é melhor preditora de avaliações organizacionais, ainda não foram respondidas pela literatura.

Já o quarto rumo indica a necessidade de se investigar que tipo de variáveis intermediam as percepções de justiça e seus conseqüentes. Autores como Hegtvedt (1989), Moorman (1991) e Tyler (1994) hipotetizaram que a cultura e as políticas organizacionais poderiam exercer papéis importantes nesta intermediação, sendo assim campo bastante fértil para futuras pesquisas.

A última sugestão para pesquisas dada por Sweeney e McFarlin (1993) seria a de responder porque e como os componentes específicos das justças de distribuição e dos procedimentos afetariam resultados sob diferentes condições. Os autores lembram que os trabalhos de Leventhal e de Deutsch encontraram resultados diferentes quando se investigou justiça distributiva com critérios não-eqüitativos e justiça de procedimentos sob o enfoque da percepção dos empregados sobre os aspectos salientes de suas relações com as chefias. Os autores sugerem que as futuras pesquisas proponham modelos integrativos de ambas as percepções e que investiguem o relacionamento delas com as reações dos empregados frente a eventos organizacionais.

Diante do exposto neste capítulo e, principalmente, diante do que tem demonstrado a literatura nos últimos anos, o próximo capítulo trará uma proposta de pesquisa cujo objetivo mais amplo será o de investigar os antecedentes e conseqüentes da percepção integrada de ambas as percepções de justiça.

## **CAPÍTULO 3**

# ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA: UM MODELO DE INVESTIGAÇÃO

As percepções de *justiça dos procedimentos* e da *justiça de distribuição* dentro de contextos organizacionais têm sido investigadas de duas formas básicas. Na primeira delas, em meados dos anos setenta e oitenta, buscavam-se identificar seus componentes, enquanto na segunda buscava-se correlacioná-las com critérios comportamentais importantes para a eficácia organizacional. Nestes estudos, a variável "percepção de justiça", tanto distributiva quanto de procedimentos, participava de modelos na condição de variável independente, antecedente de outras variáveis que, como já dito, seriam importantes no cotidiano organizacional.

Investigou-se a percepção de justiça relacionada a cidadania organizacional (Moorman, 1991), satisfação com o salário, intenção de permanecer na empresa (Cooper e Mckeme, 1987) e comprometimento organizacional afetivo (Witt e Wilson, 1989). Investigou-se ainda, embora de maneira bem menos numerosa, a percepção de justiça em culturas orientais (Leung, Chiu e Au, 1993) e os efeitos de características pessoais nas percepções (Moore, 1991).

Embora rica, a literatura sobre justiça nas organizações tem, ao longo desses anos de produção, respondido a diversas perguntas e levantado questionamentos que, a despeito das inúmeras tentativas de solução, permanecem em aberto. A próxima seção deste capítulo apresentará uma proposta de investigação que tentará preencher algumas das lacunas apontadas por diversos autores e que estará alicerçada pelos achados de trabalhos anteriores.

## A. Pressupostos do Modelo

O modelo proposto tem por objetivo responder a três grandes críticas que os diversos autores fazem às pesquisas sobre percepção de justiça nas organizações. A primeira delas diz respeito à ausência de pesquisas que investiguem diferentes culturas organizacionais, o que possibilitaria a identificação de seus impactos na percepção de justiça de empregados e em seus diversos comportamentos. A ausência de trabalhos desta temática talvez se deva ao fato de que diversos pesquisadores empreenderam pesquisas de caso único, ou seja, pesquisaram os conflitos da percepção de justiça relacionados a políticas, notadamente de remuneração, em uma única organização. Outra causa provável desta ausência é o fato de que, até bem pouco tempo, não havia, no âmbito da psicologia, teorias minimamente consistentes que permitissem a construção de instrumentos de medida confiáveis. As teorias sobre cultura organizacional, ainda hoje, são oriundas de ciências, como a Administração, e trazem consigo características destas ciências, tais como a livre interpretação de seus autores e a introspecção. Só recentemente pesquisadores têm tentado contornar este problema (Borges-Andrade, Pilati e Silvino, 1996; Oliveira, 1997).

A segunda crítica a que o modelo tentará responder é a que diz respeito a que tipo de ações organizacionais desencadearia, nos empregados, crenças de que seus esforços no trabalho tem obtido justa retribuição por parte do sistema empregador e a crença de que os procedimentos de tomada de decisões relativos às retribuições organizacionais têm sido justos.

Desde o advento das teorias de Adams, em 1963, e após buscarem as comprovações empíricas de seus postulados, os autores focalizaram suas atenções em pesquisas que investigaram ora quais seriam os critérios de distribuição percebidos como justos (Pruit, 1972; Lerner, 1974, Paz, 1992), ora quais seriam os comportamentos de díades ou equipes que seriam percebidos como geradores de procedimentos de distribuição percebidos justos (Tyler e Caine, 1981; Lind, Kanfer e

Earley, 1987). Quando, por outro lado, surgiram no cenário das investigações sobre justiça, as pesquisas que empregavam estatísticas correlacionais em ambientações organizacionais, o que se viu foram autores preocupados em desvendar o quanto as percepções de justiça contribuíam para que o empregado desempenhasse bem seus diversos papéis (Dittrich e Carrell, 1979; School, Cooper e Mckema, 1987; Gremberg, 1993).

O trabalho de Siqueira (1995) é o que mais se aproxima de investigar quais seriam as ações organizacionais que desencadeariam nos empregados comportamentos pró organizacionais. Baseada na Teoria da Troca Social revisada por Gould (1979), Siqueira (1995) emprega as noções de percepção de suporte e reciprocidade organizacionais como antecedentes diretos de atitudes dos empregados frente ao seu trabalho e à organização que os emprega, que por sua vez desencadeariam, no empregado, comportamentos de cidadania organizacional. Contudo, a autora, neste trabalho, não incorpora duas tendências importantes nas pesquisas dos anos noventa. A primeira delas é relativa ao papel das percepções de justiça e a segunda ao papel das percepções de cultura organizacional na explicação destes comportamentos. Na realidade, existem pesquisas que investigaram ambos os papéis. A lacuna que se percebe é que ainda não foram investigadas de forma conjunta (Moorman, 1991).

A terceira crítica que é feita às pesquisas sobre percepção de justiça diz respeito à representatividade da amostra, o que traz reflexos óbvios na generalização dos resultados. São bastante freqüentes, na literatura, as investigações em uma única organização (Greenberg, 1986; Paz, 1992). Embora os problemas de amostragem e de generalização sejam extremamente difíceis de serem contornados – como demonstraram de forma patente Cook e Campbell em 1976 - o que os pesquisadores têm feito é investigar organizações com a mesma natureza de negócios (Dittrich e Carrell, 1979), organizações de uma mesma região (Leung, Chin e Au, 1993) ou procurado garantir a representatividade de sua amostra investigando setores inteiros, ou quase na totalidade, da organização investigada (Paz, 1992).

Assim, o modelo de investigação aqui proposto está assentado no que vem sendo demonstrado pela literatura concernente à área de percepção de justiça nas organizações, além de buscar atender à agenda de pesquisa futura apontada por diversos pesquisadores. Deste modo, o modelo proposto assume os seguintes pressupostos:

- O comportamento organizacional é um amplo campo de conhecimento, essencialmente multidisciplinar, onde cabem estudos oriundos desde a filosofia até a economia (Davis e Newston, 1989; Siqueira, 1995), cujo objetivo primeiro é a compreensão das interações organização-indivíduo (Kelly, 1980).
- A natureza da interação organização-indivíduo possui o caráter de troca, onde o empregado busca a satisfação de suas necessidades, enquanto a organização o atrai, retém e incentiva através de retribuições econômicas e sociais (Gould, 1979).
- O problema básico de pesquisadores e administradores é o de, através de retribuições, motivar os empregados a contribuir com seus esforços para o alcance dos objetivos organizacionais (Davis e Newstrom, 1989).
- O indivíduo só permanecerá numa relação se perceber que suas contribuições estão tendo, em contrapartida, retribuições percebidas como justas. Do contrário, buscará o restabelecimento desta percepção lançando mão de recursos cognitivos e comportamentais ou, em caso, extremo, abandonando a relação (Adams, 1963a).
- Há dois tipos de justiça que podem ser percebidos de forma independente: a justiça dos procedimentos (Rawls, 1971; Thibaut e Walker, 1975) e a justiça de distribuição (Adams, 1963a ; Assmar, 1985).
- A percepção de justiça de distribuição é boa preditora de desempenhos produtivos (Deutsch, 1975), satisfação no trabalho (Dittrich e Caneel, 1987), comprometimento organizacional afetivo em indivíduos com grande

expectativa de retorno a seus esforços no trabalho (Witt e Wilson, 1989) e avaliações de cunho mais egoístico (Folger e Konowsky, 1989).

- A percepção de justiça dos procedimentos é boa preditora de comprometimento com a tarefa e desempenho na tarefa (Earley e Lind, 1987), comprometimento organizacional afetivo, confiança no supervisor e intenção de permanecer na organização (Barling e Phillips, 1992), cidadania organizacional (Moorman, 1991) e avaliações de cunho mais global, institucional ou político (Lind e Tyler, 1988).

- Na pesquisa sobre percepção de justiça, há lacunas metodológicas relativas a medidas e amostragem (Moorman, 1991; Brockner e col., 1994) e aos efeitos de políticas organizacionais distintas (Moorman, 1991; Sweeney e McFarlin, 1993).

## **B. A construção do Modelo**

A literatura contemporânea sobre comportamento organizacional tem apontado de maneira enfática a necessidade de se integrar os chamados níveis macro e microsistêmicos de análise (Schneider, 1985). Já em 1984, Staw previa que perspectivas sociológicas unidas às contribuições psicológicas poderiam permitir a produção de uma linguagem comum, além de um desenvolvimento teórico para a área de estudos do comportamento organizacional, escapando, desta forma, da utilização de modelos teóricos transferidos de disciplinas afins. Staw (1984) aponta dois caminhos para a consolidação deste corpo teórico integrado. O primeiro seria o de reunir conhecimentos dos dois níveis para a realização de estudos sobre problemas organizacionais específicos. O segundo seria a condução de pesquisas que investigassem a influência de preditores de um nível sobre critérios de outro. Siqueira (1995) afirma que o desenvolvimento do conhecimento a respeito do

comportamento organizacional seria ampliado se os estudiosos analisassem a interdependência entre critérios e preditores dos dois níveis e transformassem os principais postulados das macro teorias em variáveis mensuráveis, focalizando resultados relevantes para a organização como um todo.

No Brasil, já se registram trabalhos que buscam a integração destas duas vertentes de análise, tanto do ponto de vista de tornar mensuráveis os postulados macro-teóricos, criando instrumentos de medida psicometricamente validados (Borges-Andrade, Pilati e Silvino, 1996; Gomide Jr. e Martins, 1997) quanto do ponto de vista da correlação de pressupostos de nível macro com critérios de nível micro (Paz, Magalhães e Carmo, 1996; Oliveira, 1997; Oliveira e Gomide Jr, 1997). Estas últimas pesquisas têm demonstrado os altos níveis de previsão das “macro variáveis” (cultura organizacional, por exemplo) sobre as “micro variáveis” (comprometimento afetivo e satisfação com o trabalho, por exemplo).

Siqueira, ainda em 1995, faz uma importante crítica às pesquisas que buscam a integração entre os níveis; crítica esta que parece se aplicar, também, aos trabalhos posteriores àquele de Siqueira. Conforme a autora, há uma “irrelevante atenção” (p. 13) dada pelos pesquisadores aos processos cognitivos que permitiram, ao empregado, selecionar, organizar e armazenar informações oriundos do meio organizacional. Ainda segundo a autora, há uma atenção acentuada nos fatores afetivos ou comportamentais dos trabalhadores frente a seus trabalho e às organizações que os empregam, negligenciando elementos que são processados pelo indivíduo durante suas experiências e vivências no contexto organizacional de trabalho.

É dentro do contexto das cognições que se inserem as percepções de justiça nas organizações. A literatura da área vem demonstrando que os empregados das organizações, a partir do momento de seu ingresso, criam expectativas a respeito dos retornos que estas organizações darão a seus esforços no trabalho. Assim, os comportamentos dos empregados frente `a organização

empregadora serão, em parte, regulados pela crença de que a organização é capaz de cumprir cláusulas contratuais que normatizem a permuta de seus esforços por recursos e que, ao mesmo tempo, demonstrem preocupação com o bem-estar de seus empregados. Ou, em outras palavras, a organização estaria cumprindo o papel que lhe cabe na relação de troca econômica e social com o empregado.

Diante disto, é razoável supor que o empregado perceberá, como justa, a organização que promove retornos percebidos compatíveis com os esforços deste empregado, no trabalho.

Conforme Oliveira (1997), as percepções dos empregados sobre a organização empregadora, percepções estas que seriam importantes preditoras de vínculos entre indivíduo – organização, advêm da observação de práticas organizacionais cotidianas. Estas práticas, chamadas rituais (Oliveira, 1997), enquanto rotina concreta das organizações, exerceriam importante papel na formação da percepção de membros de empresas e instituições acerca dos valores norteadores da vida organizacional. Desta forma, os rituais seriam percebidos como expressões dos valores organizacionais. Rituais e valores, somados às normas de comportamento, seriam os principais elementos constituidores do que Ott (1989) chama de Cultura Organizacional. Segundo Ott (1989), a cultura organizacional seria, então, a expressão de valores organizacionais manifestados pelos seus rituais cotidianos.

No Brasil, Tamayo e Gondim (1996) validaram um instrumento de medida de valores que, segundo os autores, estariam presentes em (quase) todas as organizações. Valores como probidade, harmonia, respeito, cooperação e justiça fazem parte do conjunto de valores investigados pelos pesquisadores. Assim, é razoável supor que a percepção de justiça frente aos retornos organizacionais dirigidos aos empregados estaria, em última análise, calcada nos valores organizacionais constituidores da cultura organizacional, que determinaria a qualidade e a quantidade destes retornos. A percepção de justiça teria, desta forma, como antecedentes indiretos a cultura presente em cada organização.

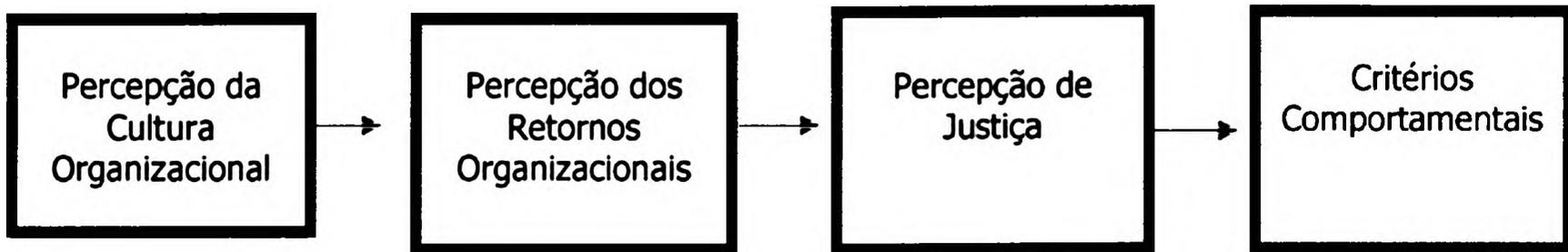
Com relação aos conseqüentes da percepção de justiça, o que a literatura da área vem demonstrando, de forma clara, é que os empregados que percebem as organizações que os empregam como justas em seus procedimentos de tomada de decisões, tenderão a manter comportamentos pró-organizacionais, mesmo em situações onde suas retribuições não sejam percebidas como justas (Earley e Lind, 1987; Moorman, 1991; Barling e Phillips, 1992). Por outro lado, quando há percepção de procedimentos de tomada de decisões injustas, o empregado tenderá a emitir e manter comportamentos egoísticos, mesmo quando há a percepção de retribuições justas (Lind e Tyler, 1988; Folger e Konovsky, 1989).

Diante disto, é razoável supor que quando existe a percepção de que procedimentos e retribuições são justos ocorrerá máximo empenho do empregado em seus esforços no trabalho, ultrapassando, inclusive, seu estrito papel ocupacional. No outro extremo, quando há percepção de que tanto os procedimentos quanto retribuições são injustos, o empregado elaborará crenças e noções acerca das vantagens e desvantagens de sua permanência na organização.

Diante do exposto até aqui, o modelo proposto partirá das seguintes premissas.

- O relacionamento dos indivíduos com a organização que os emprega terá como antecedentes diretos as percepções de justiça destes indivíduos frente aos retornos econômico e social da organização. Os comportamentos pró-organizacionais terão correlação positiva com as percepções de justiça, enquanto a saída da organização terá correlação negativa com as percepções de justiça.
- O relacionamento dos indivíduos com a organização que os emprega terá como antecedentes indiretos, em primeiro lugar, a percepção dos retornos econômico e social das organizações e, em segundo lugar, a percepção da cultura organizacional predominante.

A **Figura 1** expõe, graficamente o modelo proposto.



**FIGURA 1:** Modelo proposto para antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça nas organizações.

## **C. O teste do modelo: as variáveis envolvidas**

Embora o modelo hipotético – conceitual delineado na seção anterior deste capítulo tenha como variáveis dependentes finais o tipo de relacionamento que o empregado desenvolve com a organização a partir de suas percepções frente a esta organização, não é este o foco deste estudo. O que o modelo resume é a idéia de que o comportamento do empregado frente ao sistema é o resultado de um encadeamento de cognições adquiridas ao longo de sua vida funcional, que permitiriam a este empregado avaliar como a organização retribui por seus esforços no trabalho.

Dentre estas cognições estão as crenças acerca da justiça destes retornos, quando comparados aos esforços do empregado no desempenho de suas tarefas (Adams, 1963b). Este é, portanto, o foco deste trabalho, sumarizado pelo modelo proposto.

Para se testar a pertinência do modelo, buscou-se na literatura nacional e internacional variáveis que pudessem traduzir a hipótese que o sustenta. Assim, optou-se pelas variáveis de que se falará na seção seguinte deste capítulo, para compor o modelo a ser submetido a análises estatísticas apropriadas.

### **1. Os critérios comportamentais**

Conforme Settoon, Bennett e Liden (1996) os conceitos da teoria de troca social (Blau, 1964) têm sido associados, pelos pesquisadores, às bases motivacionais dos comportamentos dos empregados e de suas atitudes frente ao

trabalho e à organização. Ainda segundo os autores, estes conceitos têm sido relacionados, ainda, ao engajamento de empregados em ações para as quais eles não foram formalmente contratados (Moorman, 1991). Conforme Brief e Motowidlo (1986), ações desta natureza se constituem em comportamentos organizacionais pró sociais, definidos como maneiras nas quais um indivíduo atua, espontânea e voluntariamente, na promoção dos interesses organizacionais. Assim, um comportamento pró social nas organizações é aquele que (a) é emitido por um membro da organização, (b) dirige-se a um indivíduo, grupo ou organização com os quais o referido membro interage, excedendo a seu estrito papel ocupacional, e (c) tem a intenção de promover o bem – estar do indivíduo, grupo ou organização a que se dirige.

Ainda conforme os autores, comportamentos pró sociais são, via de regra, funcionais à medida em que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e são, normalmente, extra papéis, à medida que extrapolam o contratado.

Comportamentos pró – sociais em contextos organizacionais têm sido investigados, principalmente a partir da década de oitenta, de maneira bem freqüente. Siqueira (1995) afirma que a literatura tem, comumente, utilizado várias manifestações de comportamentos pró - sociais como equivalentes. Desta forma, constructos como cidadania (Moorman, 1991; Siqueira, 1995), comportamentos extra-papel (Scholl, Cooper e Mckema, 1987; Pearce e Gregersen, 1991) e espontaneidade organizacional (George e Brief, 1992), têm sido investigados tomando como princípios as mesmas bases motivacionais e características comportamentais propostas por Brief e Motowidlo (1986). Crença num mundo justo, níveis educacionais, “modelos universais de justiça” e ânimo têm sido relacionados a estes comportamentos. Fatores ambientais tais como clima organizacional, estilos de liderança e coesão grupal também têm sido relatados como antecedentes destas ações. Organ, em duas ocasiões (Organ, 1977; Organ e Konovsky, 1989) e Scholl, Cooper e Mckema (1987) relataram correlações positivas e significantes entre a

percepção de justiça e comportamentos extra – papel e de cidadania organizacional. O que se demonstrou é que indivíduos que percebem justiça, notadamente nos retornos distributivos, tendem a se esforçar mais no desempenho de seus papéis ocupacionais que aqueles que não percebem justiça.

Desta forma, como critério organizacional positivamente co - relacionado com a percepção de justiça, optou-se pela variável comportamento extra papel. Tal escolha se deve a dois fatores. O primeiro pela objetividade conceitual e o segundo pela atenção menor que lhe é dada na literatura, que tem preferido o constructo cidadania. Será adotada aqui a definição proposta por Organ (1977) segundo a qual os comportamentos extra – papel são comportamentos no trabalho que não são usualmente relacionados com a descrição dos cargos e que estão sob o controle único do indivíduo que os emite.

A literatura sobre comportamento organizacional tem mostrado, por outro lado, que indivíduos que têm atitudes ou crenças negativas a respeito do sistema que os emprega tendem a manifestar desejo de deixar este sistema ou a emitir comportamentos que atentam contra sua efetividade (falta ao trabalho, atrasos, boicote à produção, entre outros). Esta constatação talvez seja um dos motivos pelos quais rotatividade de pessoal seja um dos temas mais investigados pelos pesquisadores da área (Mitra, Jenkins Jr. , Gupta, 1992).

As pesquisas sobre o tema, nas últimas décadas, possuem basicamente três características. A primeira é a investigação de que afetos e crenças ou cognições seriam antecedentes diretos da rotatividade. A segunda diz respeito ao fato de que raramente trabalham com o índice de rotatividade (“turnover”) das organizações. O que normalmente se pesquisa é a intenção do indivíduo em deixar a organização em que trabalha. Os autores justificam esta opção tanto pelo fato de que não se dispõe dos índices de rotatividade em todas as organizações pesquisadas (algumas o têm sob sigilo) quanto, e principalmente, pelo fato de que

já se demonstrou altas correlações entre a intenção de deixar a empresa e a consumação do ato (Newman, 1974). A terceira característica das pesquisas sobre o tema reside no fato de que praticamente todas elas trabalham com instrumento de medida de ítem único, onde o sujeito assinalaria seu desejo, ou não, de deixar a organização onde trabalha. A exceção a esta regra é o trabalho de Siqueira, Gomide Jr., Marques e Moura (1996) que trabalharam com um instrumento de três ítems, fator único e índice de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*) igual a 0,89.

As pesquisas têm demonstrado, de maneira consistente, que a intenção de deixar a empresa está positivamente correlacionada com as “percepções de saída” (Bluedorn, 1982; Michaels e Spector, 1982; Willians e Hazer, 1986) e negativamente correlacionada com comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho (Huselid e Day, 1991), satisfação no trabalho (Bluedorn, 1982), com afetos positivos em relação ao trabalho e a organização (Siqueira, Gomide Jr. Marques e Moura, 1997) e com percepção de justiça e satisfação com o salário (Bluedorn, 1982; Brockener, Tyler e Cooper – Schneider, 1992).

Neste trabalho, a fim de testar o modelo hipotético – conceitual proposto, optou-se por trabalhar com a intenção de rotatividade em lugar do índice de rotatividade das empresas pesquisadas. Esta escolha se deveu a dois fatores. O primeiro pela questão do sigilo com que as empresas tratam seus índices de rotatividade. O segundo, mais importante, pela impossibilidade concreta de se investigar trabalhadores que já deixaram seus empregos, acerca das suas percepções frente à empresa que já deixaram. Sem falar, é claro, da impossibilidade de localização destes indivíduos. Além disso, já foi demonstrada a alta correlação entre a intenção e o ato de deixar a organização.

Desta forma, o que se prevê é que intenção de rotatividade estaria negativamente correlacionada com a percepção de justiça; previsão esta ancorada nas proposições de Adams (1963a) e já bastante investigada na literatura. Será adotada aqui a definição proposta por Huselid e Day (1986) conforme a qual

intenção de rotatividade diz respeito aos desejos e planos do trabalhador em deixar a organização que o emprega.

## **2. As percepções relativas aos retornos econômico e social da organização.**

Conforme Siqueira (1995), os pesquisadores que têm se voltado à investigação dos vínculos entre empregado e organização, o fazem, de forma bastante freqüente, dentro da abordagem de troca social, ou seja, investiga-se os processos cognitivos utilizados pelo empregado para analisar as relações entre investimentos, custos e resultados obtidos durante o processo de permuta com a organização. Ainda conforme a autora, permutas bem sucedidas levariam o empregado a desenvolver crenças a respeito do interesse da organização - traduzido no comportamento de seus elementos que tivessem controle das decisões e dos recursos, - em compreendê-lo, apoiá-lo, desculpar seus pequenos enganos e promover seu bem estar, tornando seu trabalho mais interessante e desafiador. A consequência deste estado de coisas seria a manutenção do equilíbrio do sistema social empregado – organização, equilíbrio calcado na reciprocidade entre as partes.

Baseados nestas premissas, Eisenberger, Huntington, Huntington e Sowa (1986) propuseram a noção de percepção de Suporte Organizacional quando estudaram a formação de crenças globais dos empregados sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e seu bem-estar. Segundo os autores, crenças positivas a respeito do comprometimento da organização para consigo desenvolveriam no empregado sentimentos de afiliação afetiva para com a organização, que se traduziriam em empenho máximo para realizar as metas organizacionais, através de baixos índices de absenteísmo. Estas expectativas dos autores foram confirmadas posteriormente por Eisenberger, Fasolo e Dawis – Lamostro (1990) e por Shore e Tetriak, em 1991.

Dentro desta perspectiva, Siqueira (1995) advoga a idéia de que a manutenção das relações entre empregado e organização seria conseguida a partir da formulação de crenças do empregado de que a organização retribui, de forma efetiva, a seus esforços no alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a autora cunhou o termo “percepção de reciprocidade organizacional” definido por ela *como um conjunto de crenças mantidas pelo empregado, acerca do grau em que a organização retribui diferentes contribuições de seus membros trabalhadores*. A autora se baseia nos pressupostos de Gouldner que, em 1960, reviu o conceito de Norma de Reciprocidade. Para Gouldner, as relações sociais se manteriam em função da introjeção de um princípio moral, universalmente aceito, que definiria como obrigação o ato de retribuir um benefício recebido. Embora baseada em motivações egoísticas – alguém se disporia a satisfazer a necessidade do outro com vistas a induzir o receptor a satisfazer suas próprias necessidades – a norma da reciprocidade teria a capacidade de mobilização dos indivíduos para ações socialmente desejáveis, na medida em que o doador confiaria na retribuição do receptor, tornando-se o primeiro a oferecer algo à outra parte envolvida na relação. Siqueira, ao propor a extensão destes preceitos ao contexto organizacional, considera que o empregado, no ato de sua contratação, é instado a contribuir, com seu trabalho, para a eficácia organizacional. Atribuindo aspectos antropomórficos à organização, esperaria dela a retribuição a seus esforços. O cotidiano organizacional, permeado por estas expectativas, seria, então, caracterizado por uma relação de troca contínua, tal como propôs Gouldner.

Contudo, vários estudos têm demonstrado que não basta, ao empregado, perceber suporte e reciprocidade organizacionais. Além da percepção da existência destes retornos, é necessário que eles sejam capazes de gerar crenças relativas às suas compatibilidades com os esforços despendidos pelo empregado (Adams, 1963a; Adams, 1963b; Thibaut e Walker, 1975; Deustsch, 1975; Leventhal, 1980; Gould, 1979; Paz, 1992). Portanto, a fim de testar o modelo proposto, além das variáveis percepção de suporte organizacional e percepção de reciprocidade organizacional, serão utilizadas também, as duas percepções de justiça no trabalho

já consagradas na literatura. A primeira – Percepção de Justiça dos Procedimentos – fala das crenças dos empregados de que são justos os meios utilizados na determinação do montante de compensações que receberão por suas contribuições (Thibaut e Walker, 1975). A segunda – Percepção de Justiça de Distribuição – será entendida como as crenças de que as compensações recebidas pelos empregados são justas quando comparadas com o montante de esforço dispendido na realização de suas contribuições (Greenberg, 1986; Moorman, 1991). *Percepção de Justiça de Procedimentos e Percepção de Suporte Organizacional*, por suas características conceituais, entrarão no modelo como componentes da troca social entabulada entre empregado e organização, enquanto *Percepção de Justiça de Distribuição e Percepção de Reciprocidade Organizacional* pelo mesmo motivo, entrarão no modelo como componentes da troca econômica.

### **3. O componente macrossistêmico: a cultura organizacional.**

A busca de integração de variáveis macrossistêmicas em modelos que buscam explicar comportamentos individuais tem ganhado cada vez mais espaço na literatura. O pressuposto subsequente a esta busca é o de que variáveis como clima, políticas e práticas organizacionais podem ter influência no comportamento de membros do sistema produtivo. Tanto no Brasil (Siqueira, 1995; Bastos, 1996) quanto no exterior (Moorman, 1991; Wilpert, 1995), pesquisadores vêm alertando para a necessidade desta integração, embora pouco ainda se tenha feito.

Tradicionalmente concernente à área de Administração de Empresas, as variáveis macrossistêmicas – identificadas por análise ou diagnóstico organizacional - são, via de regra, oriundas de um corpo teórico nem sempre bem estruturado, normalmente baseado em observações assistemáticas ou em experiências pessoais de seus autores (Gomide Jr. e Martins, 1997). Conforme

estes autores, acrescido ao problema teórico há o problema da mensuração destas variáveis, já que as teorias estão baseadas em observações pessoais dos autores e os instrumentos de medida, que nem sempre são propostos, também o são. Isto dificulta bastante seu emprego em procedimentos diagnósticos precisos.

No âmbito da Psicologia, o que se verifica é uma preocupação dos autores em construir escalas com índice de precisão satisfatórias (Borges – Andrade, Pilati e Silvino, 1996; Gomide Jr. e Martins, 1997; Oliveira, 1997) que já permitem uma mensuração mais acurada dos constructos investigados. O caminho trilhado por estes autores é o da investigação sob a ótica do indivíduo, ou seja, a análise organizacional é elaborada a partir da percepção dos sujeitos que vivenciam o cotidiano da organização empregadora. Todos os instrumentos de medida elaborados por psicólogos seguem esta tendência. Embora haja, no meio acadêmico, restrições a esta tendência (Staw, 1984; Schneider, 1985) ela vem se firmando mais e mais.

Ainda não são muitos os trabalhos que, no Brasil, buscam investigar a interdependência entre as percepções de empregados com outras percepções, atitudes e comportamentos. Estes trabalhos têm-se dividido em duas vertentes. Há aqueles que investigam aspectos mais restritos da organização como políticas de remuneração (Paz, 1992), políticas de demissão (Senna, Heckler, Gazzotti, Soratto e Codo, 1996), políticas de desenvolvimento organizacional (Bastos e Pereira, 1997) e clima organizacional (Sá Leitão, 1997), enquanto há aqueles que investigam aspectos mais globais como a cultura organizacional (Cavaggoine e Moura, 1996; Banavigo e Moura, 1996; Oliveira, 1997; Oliveira e Gomide Jr., 1997).

Cultura Organizacional é o tema que, em sua área de origem – a Administração – vem ganhando mais visibilidade na literatura (Oliveira, 1997). Embora a idéia de cultura organizacional já se fizesse presente entre as grandes corporações norte-americanas no princípio deste século, parece ter sido apenas na década de oitenta que o tema foi incorporado pelas academias, tornando-se

objeto de investigação científica. Freitas (1991), Tomei e Braunstein (1993) afirmam ser essa década essencialmente marcada por publicações onde o tema análise organizacional - notadamente cultura organizacional - encontraram seu apogeu. Conforme os autores, o tema foi alvo do interesse tanto de pesquisadores quanto do público leigo, o que gerou obras de interesse geral voltadas para administradores.

Contudo, a despeito do interesse geral pelo tema, a pesquisa acadêmica em Psicologia enfrenta, nos anos noventa, um obstáculo a ser superado: a conceituação de cultura organizacional. Tal como acontece com tantos outros constructos "emprestados" de outras ciências, o termo cultura, quando empregado no estudo do comportamento organizacional, permite várias conceituações. Há consenso entre os autores de que o termo cultura organizacional traga em si imbuída a própria noção de cultura. É, portanto, um conjunto de atividades lúdicas ou utilitárias, intelectuais e afetivas que caracterizam uma determinada sociedade (Saraiva, 1993) - ou organização. O grande número de propostas conceituais encontradas na literatura atesta as divergências nos rumos que as pesquisas têm tomado. Conforme Ott (1989), as diferentes conceituações têm duas razões de ser. A primeira delas diz que, por ser um constructo, a cultura organizacional não é observável, o que levaria cada pesquisador a ter um "olhar" sobre seu objeto de estudo. Este "olhar", por ser pessoal, se constituiria na segunda razão de ser destes diferentes conceitos.

Ainda conforme Ott (1989), há na literatura dois tipos de "olhares" mais freqüentes: aquele que considera cultura numa perspectiva estrutural e aquele que a considera numa perspectiva social. Segundo Thévenet (1991) a perspectiva estrutural considera cultura como algo que a organização tem, ou seja, a cultura assume um valor de paradigma que auxilia na descrição desta organização. A perspectiva social por outro lado, assume a cultura como algo que a organização é, distinguindo as diversas organizações na medida em que assume que as diversas culturas são localizadas, específicas. Ambas as perspectivas geraram teorias que procuraram descrever e caracterizar as diversas culturas possíveis. Um bom

exemplo de teoria colocada na perspectiva estrutural é dado pela Teoria do Poder nas Organizações de Mintzberg (1983). Por outro lado, Schein (1991), quando relaciona cultura com aspectos de liderança nas organizações, é um exemplo significativo de visão social. Segundo o autor (Schein, 1991), o conceito de cultura organizacional comporta um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por grupos com o objetivo de solucionar problemas de adaptação externa e integração interna – que, ao funcionarem a contento, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas. Luthans (1995) relaciona seis características que compoem a cultura organizacional: regularidades comportamentais (linguagem, terminologias e rituais comuns, por exemplo), normas, valores dominantes (baixo absenteísmo, por exemplo), filosofia, regras e, por último, clima organizacional definido como o sentimento geral frente ao layout físico, o modo interacional dos participantes e o modo como os membros da organização se conduzem e às pessoas externas à organização. Já Kotter e Heskett (1994) consideram ser cultura organizacional um sistema de idéias, distinguindo-a de estrutura, definida como desenho, processos e tecnologias organizacionais.

Oliveira (1997) aponta algumas características consensuais entre autores acerca da conceituação de cultura organizacional, compiladas na obra de Ott (1989). Estas características seriam, basicamente, seis: a) cultura organizacional é algo parecido com a cultura social que acontece no interior de uma organização; b) é composta por valores, crenças, pressupostos, percepções, normas e padrões de comportamento; c) é socialmente construída, invisível e subjacente às atividades organizacionais; d) é uma energia social que impele os membros da organização à ação; e) é fator de significado, direção e mobilização para os membros organizacionais; e) funciona como controle aprovando ou proibindo comportamentos.

literatura internacional, apareceram as diferentes tipologias: teorias que procuraram integrar as duas perspectivas (estrutural e social) e relacionar a idéia de cultura organizacional a conceitos mais difundidos. Assim, surgiram na literatura os Deuses da Administração de Handy (1994), as categorizações de Deal e Kennedy (1982), as Metáforas Organizacionais de Morgan (1991) e as Imagens Arquetípicas de Bowles (1993).

Handy talvez tenha sido o autor que mais se aproximou da visão do homem comum sobre o contexto organizacional onde está inserido. Conforme o autor (Handy, 1994), a administração de organizações não é uma ciência exata, mas um processo criativo e político. Enfatiza que, embora cada organização seja diferente das outras em função das características de sua administração, existem padrões, modelos e orientações que podem ser discernidos. Assim, propõe quatro culturas organizacionais possíveis, cada uma delas identificada com um deus grego. Justifica esta identificação porque, na concepção do autor, cada deus simboliza uma diferente maneira de se administrar, o que caracteriza cada organização. Cada deus ou cultura opera a partir de suposições diferentes sobre a base do poder; da influência e da forma de motivar as pessoas, o que resulta em estruturas, procedimentos e sistemas de recompensas distintos.

O primeiro deus grego, *Zeus*, identifica a *Cultura do Clube*. Esta cultura é caracterizada pela existência de um dono, diretor ou presidente todo poderoso do qual irradiam punições ou recompensas. As decisões, nesta cultura, são rápidas, centradas no “todo poderoso”, baseadas na intuição e na empatia. Essa cultura também se caracteriza pela pouca burocracia, com privilégio à comunicação pessoal. Nesta cultura, o poder é exercido através de afinidades e confiança entre as pessoas, os esforços individuais dos empregados são recompensados com a atribuição de maiores responsabilidades e a seleção de pessoal é baseada em vínculos pessoais (alguém apresenta alguém). O trabalho, em *Zeus*, está organizado em unidades dependentes onde o treinamento mais comum é do tipo

“informal no cargo”. Aqui, trabalha-se bastante com a incerteza e os erros costumam ser punidos com a demissão.

A segunda cultura proposta por Handy (1994) é a *Cultura da Função* identificada com o deus *Apolo*. Esta cultura é caracterizada por ser tipicamente uma burocracia onde o indivíduo é encarado como parte integrante do fluxo de produção e dele espera-se que cumpra seu dever. O pilar desta cultura é o contrato de trabalho, predominantemente econômico. Esta cultura é definida a partir da definição das funções que, por sua vez, são desenhadas como um fluxo, sendo prescritas num conjunto de regras e procedimentos. As carreiras são voltadas para o topo, visando a possibilidade do empregado galgar postos e onde a organização dita seus papéis, controla e prevê seus futuros: há uma aposta na estabilidade dos empregados. Nesta cultura, os custos de mão-de-obra, materiais e administrativos são reduzidos, havendo um organograma claro e bem definido, com o poder sendo exercido do topo da estrutura organizacional. Nesta cultura, o treinamento mais comum é do tipo formal, privilegiando a aquisição de habilidades, havendo ainda uma grande ênfase no planejamento e nos procedimentos organizacionais.

Por outro lado, a *Cultura da Tarefa*, identificada com a deusa *Athena*, é caracterizada pela liderança consensada, pelo reconhecimento da perícia como centro do poder (é uma Meritocracia), recompensando o talento, a criatividade, as novas intuições e abordagens. Nesta cultura, há uma busca de soluções contínuas e bem sucedidas de problemas. O desempenho dos empregados é julgado em termos de resultados obtidos (problemas resolvidos) e privilegia-se o trabalho de equipe inserido numa estrutura matricial, formada como uma rede de unidades de comando, vagamente interligadas e basicamente independentes. Em *Athena*, o treinamento é voltado para a resolução de problemas e para o auto-desenvolvimento, as recompensas são pagamentos por resultados obtidos ou por oportunidades de desenvolvimento pessoal. A comunicação, nesta cultura, é basicamente a de persuasão, principalmente entre chefes e empregados.

O quarto tipo de cultura proposto por Handy (1994) é a *Cultura Existencial*, identificada com o deus *Dionísio*. Ela se caracteriza pela preservação da identidade e liberdade individual do empregado, por privilegiar o talento e a habilidade e pelo fato do empregado administrar seu próprio destino ou papel. Nesta cultura, a estrutura organizacional existe apenas para ajudar o indivíduo a atingir seus propósitos, as tarefas administrativas são consideradas como de *status* inferior, as decisões são tomadas através de consentimento de grupos de profissionais de mesmo nível, e não há possibilidade de administrar sanções.

A pertinência das proposições de Handy (1994) foi testada por Bourantas, Anagnostelis, Mantes e Kefalas (1990) em organizações gregas onde, tal como propõe Handy, foi possível identificar culturas organizacionais predominantes que conviviam com culturas organizacionais não predominantes, ou, em outras palavras, poderiam conviver, numa mesma organização, percepções de cultura distintas. Esta proposição de Handy (1994) se adequa bem ao teste do modelo hipotético-conceitual proposto neste trabalho, à medida em que as quatro culturas propostas poderiam compor o modelo, como variáveis do espectro macrossistêmico. Assim, no teste do modelo, como segundo antecedente indireto dos critérios comportamentais, optou-se pelo emprego da tipologia de deuses gregos.

Diferentemente do que se vem propondo, não foram encontradas na literatura, referências a como se correlacionarão as quatro culturas com seus conseqüentes diretos (as percepções relativas aos retornos organizacionais). Neste caso, o que se busca é tão somente verificar quais seriam as características culturais que propiciariam, aos empregados, a percepção de que seus esforços estão sendo retribuídos pelo sistema empregador e quais destas características os levariam a crer que o sistema se preocupa com eles e busca os seus bem - estares.

## D. Os modelos finais

Diante do exposto até aqui, existem, na realidade, dois modelos a serem testados. O primeiro diz respeito aos Comportamentos Extra-Papel e seus antecedentes (Figura 2). Neste primeiro modelo, o que se hipotetiza é que os comportamentos que excedem aos formalmente contratados estarão correlacionados de forma direta e positiva com ambas as percepções de justiça e indiretamente correlacionados, em primeiro lugar, com os retornos organizacionais e, em segundo lugar, com as percepções de cultura organizacional. O segundo modelo a ser testado diz respeito à intenção de rotatividade e seus antecedentes (Figura 3). Neste modelo, o que se hipotetiza é que a intenção de deixar o sistema estará correlacionada direta e negativamente com ambas as percepções de justiça e indiretamente correlacionada, em primeiro lugar, com as percepções de retornos organizacionais e, em segundo lugar, com as percepções de retornos organizacionais.

Os modelos graficamente representados nas Figuras 2 e 3 diferem entre si pelo sentido da correlação hipotetizada entre as variáveis – critério e seus antecedentes diretos (positiva entre comportamento extra – papel e ambas as percepções de justiça e negativa entre intenção de rotatividade e ambas as percepções de justiça).

Assim, este trabalho persegue dois objetivos:

- testar a pertinência do encadeamento dos blocos de variáveis proposto no modelo hipotético – conceitual, buscando sua melhor configuração para ambas as variáveis – critério e,
- testar os dois modelos resultantes finais, buscando os melhores preditores, a partir das melhores configurações encontradas quando do teste do modelo hipotético-conceitual.

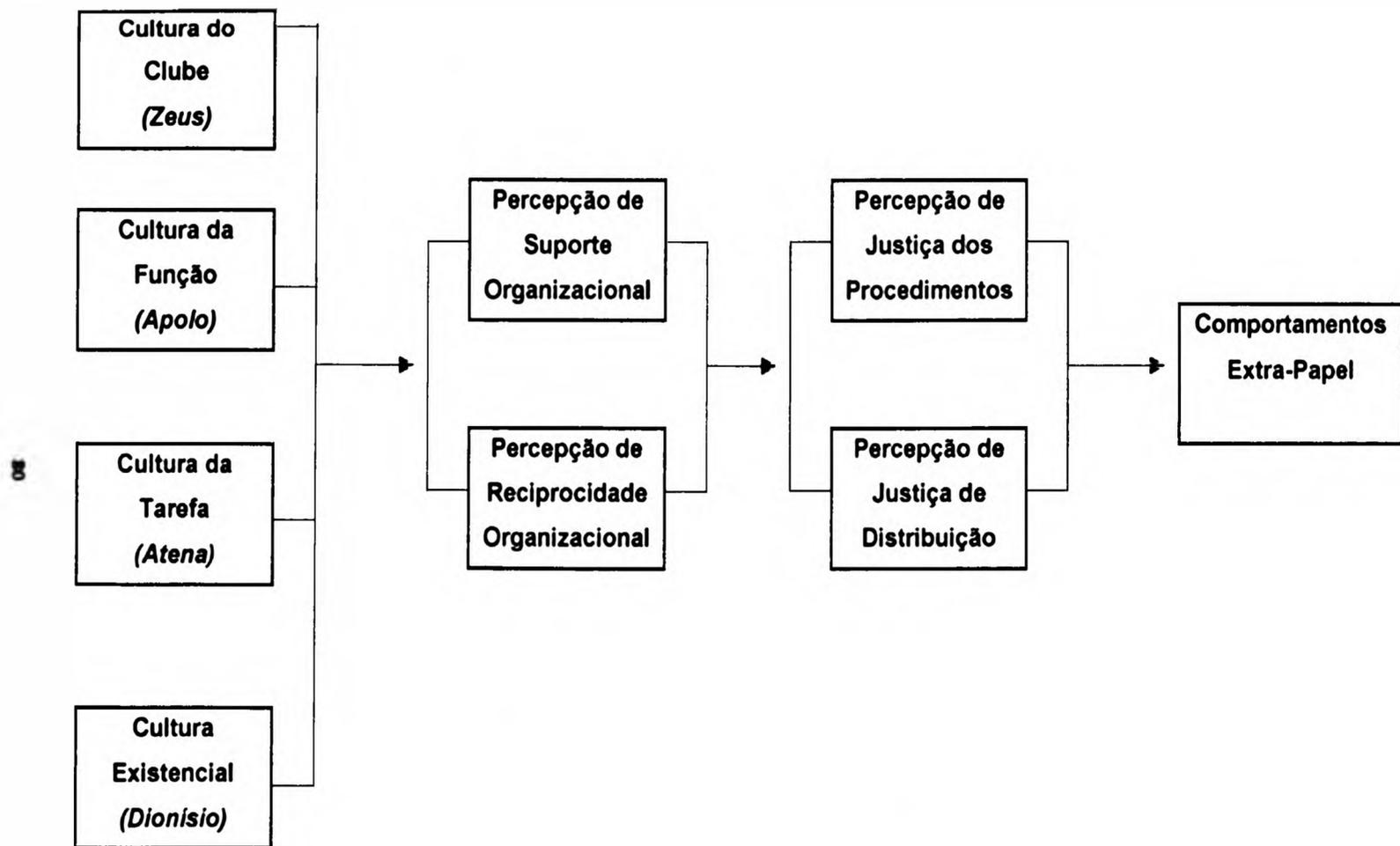


Figura 2 - Modelo final para a investigação dos antecedentes de comportamentos extra-papel.

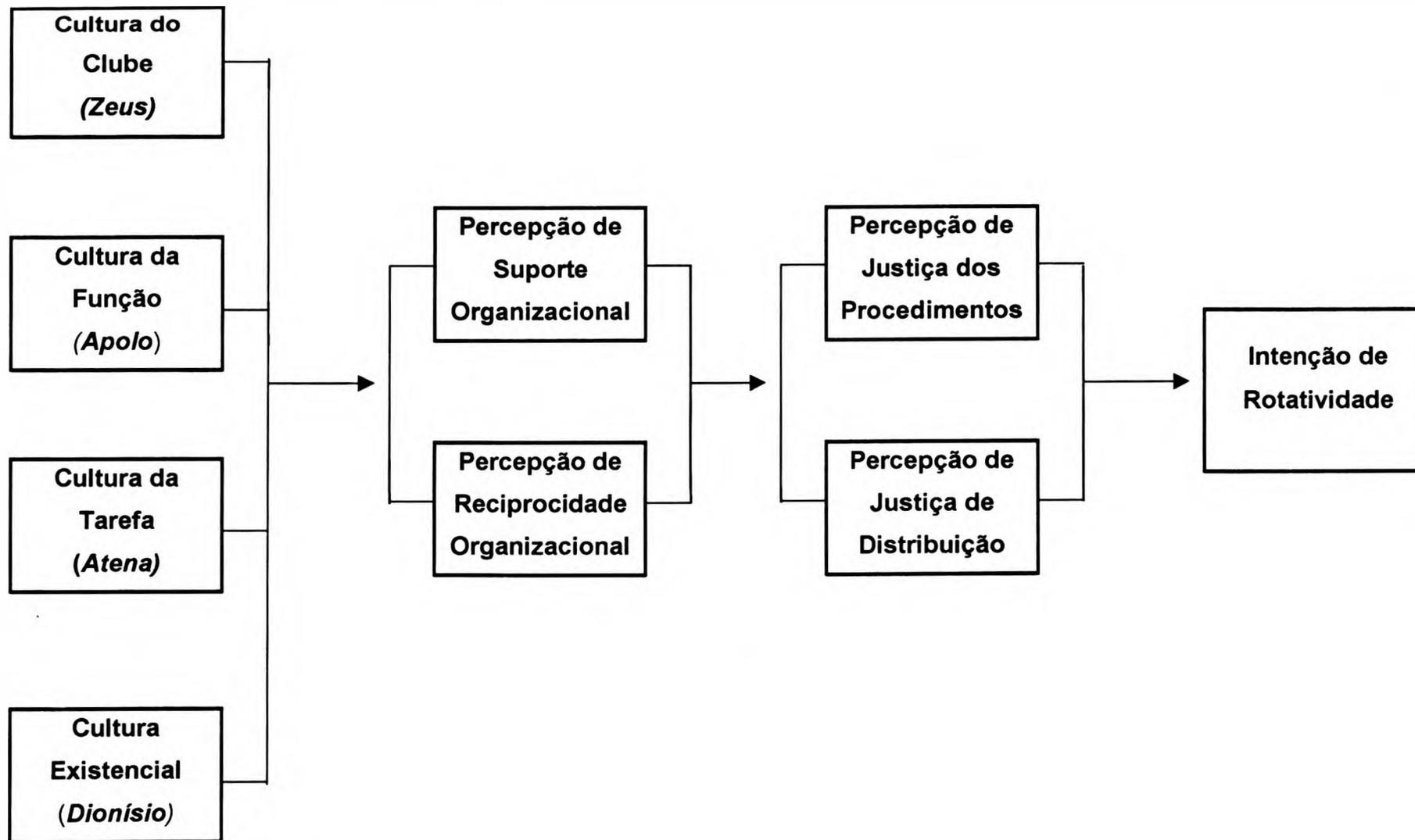


Figura 3: Modelo final para a investigação dos antecedentes de intenção de rotatividade.

## **CAPÍTULO 4**

## **MÉTODO**

Para se alcançar os objetivos expostos no capítulo anterior e consoante com o modelo hipotético-conceitual e os modelos finais, seus derivados, empregou-se uma metodologia que possibilitasse a verificação empírica para as relações supostas entre as variáveis. É desta metodologia que o presente capítulo falará.

### **A. Participantes: organizações e trabalhadores**

A realização deste estudo contou com a participação de uma amostra de 311 trabalhadores, sendo 51,4% do sexo masculino, com escolaridade variando de 1<sup>o</sup> grau incompleto (5,8%) a superior completo (38,5%), idade média de 32,7 anos (DP = 9,5) e tempo médio de trabalho na organização empregadora de 7,3 anos (DP = 7,2).

Para delimitação da amostra, com vistas à busca de melhor representatividade, foi empregada a mesma metodologia de Bastos (1994). Assim, em cada organização contatada (a participação de cada uma delas foi concedida através de seus diretores, proprietários, gerentes ou seus representantes), foi negociada a participação de todos os empregados (em organizações de pequeno e médio portes) ou de todos os empregados de um dos setores que compunham o organograma (em organizações de grande porte). A exceção é uma instituição federal de ensino superior, onde buscou-se a participação de professores de áreas distintas (três departamentos pertencentes aos três centros de ciências da instituição). Foram contatadas treze organizações da Região do Triângulo Mineiro e da Região Metropolitana de Belo Horizonte de setores econômicos bastante distintos (representação comercial, ensino, instituições bancárias, dentre outras), garantindo-se a diversidade de contextos desejados.

Aos empregados foi feito um convite para que participassem do estudo, sendo que nem todos, mesmo após a aquiescência, retornaram o questionário de coleta dos dados.

A natureza da organização, a abrangência da pesquisa na organização, os números de questionários enviados e devolvidos e o índice de retorno encontram-se sumarizados na Tabela 1.

**Tabela 1. Características das organizações empregadas no estudo**

Organização	Natureza/ Setor Econômico	Abrangência	Nº de Questionários Enviados	Nº de Questionários Devolvidos	Índice de Retorno
1	Privada/Representação Comercial	Setor de Montagem e Produção	20	15	75%
2	Privada/Beneficiamento de Couros	Setor de Produção	30	22	74%
3	Instituição Federal de Ensino Superior	Três departamentos de Centros Científicos distintos.	70	47	67%
4	Privada/Transporte Coletivo	Setor de Administração e Desenvolvimento de RH.	50	30	60%
5	Privada/Representação Comercial	Toda a Organização	73	27	37%
6	Privada/Conglomerado	Administração Central	50	23	46%
7	Privada/Beneficiamento de Grãos	Administração Central	20	20	100%
8	Privada/Transporte Coletivo	Setor de Administração e Desenvolvimento de RH	30	27	90%
9	Privada/Instituição de Ensino de 1º e 2º Graus	Docentes de uma das unidades	20	15	75%
10	Pública/Instituição de Ensino de 1º e 2º Graus	Docentes do 2º Grau	40	33	83%
11	Pública/Instituição Bancária	Toda a Agência	20	18	90%
12	Privada/Representação Comercial	Setor de Venda e Oficina de Veículos	50	22	44%
13	Privada/Serviços Contábeis e Advocatícios	Toda a Organização	28	15	54%
TOTALIS			501	314	63%

Dos 314 questionários retornados, três foram eliminados por estarem preenchidos de forma incorreta.

## **B. Instrumentos**

A coleta de dados foi efetuada através de um questionário (Anexo A) contendo três partes. A primeira continha uma apresentação, instruções gerais e o endereço do pesquisador. A segunda era composta por 65 itens pertencentes a 10 instrumentos distintos: Escala de Percepção de Suporte Organizacional (6 itens), Escala de Percepção de Reciprocidade Organizacional (6 itens), Escala de Percepção de Justiça de Distribuição (5 itens), Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (6 itens), Escala de Emissão de Comportamentos Extra-Papel (11 itens), Escala de Intenção de Rotatividade (3 itens), Escala de Percepção da Cultura de Função (10 itens), Escala de Percepção da Cultura de Tarefa (5 itens), Escala de Percepção da Cultura Existencial (7 itens) e Escala de Percepção de Cultura do Clube (6 itens). Os itens dos últimos quatro instrumentos foram apresentados de forma conjunta. Cada instrumento continha sua respectiva instrução e forma de resposta específica. Todos os instrumentos empregados neste estudo já se encontravam disponíveis na literatura, quando da condução deste estudo. A terceira parte do questionário objetivava levantar dados pessoais e funcionais dos trabalhadores participantes deste estudo.

A Tabela 2 resume a natureza das medidas, índices de precisão na validação original e na amostra deste trabalho, além da citação referente à origem das escalas. Sessenta por cento dessas escalas foram desenvolvidas com a finalidade de contar com instrumentos adequados e confiáveis para serem utilizados na presente Tese de Doutorado. Contudo, decidiu-se por efetuar comunicação científica anterior e à parte, para todas elas, de modo que o volume do presente trabalho não fosse alimentado pela inclusão de descrições de métodos, resultados e discussão relativos aos processos de construção e validação daquelas escalas. Com isso, evitou-se também desviar a atenção do leitor para assuntos periféricos, em relação ao estudo central.

**Tabela 2 . Características das Medidas Empregadas.**

Variável Medida	Instrumento Empregado	Autor(es)	Natureza do Instrumento	N <sup>o</sup> de Itens	Confiabilidade na Validação (Alfa de Cronbach)	Confiabilidade presente na amostra (Alfa de Cronbach)
Intenção de Rotatividade	Escala de Intenção de Rotatividade	Siqueira, Gomide Jr., Marques e Moura (1996)	Unifatorial	3	0,89	0,89
Comportamento Extra - Papel	Escala de Medida da Emissão de Desempenho Extra - Papel	Borges – Andrade, Porto e Vilela (1995)	Unifatorial	11	0,76	0,83
Percepção de Justiça de Distribuição(*)	Escala de Percepção de Justiça Distributiva	Siqueira, Gomide Jr, Marques e Moura (1996)	Unifatorial	5	0,91	0,92
Percepção de Justiça de Procedimentos(*)	Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos	Gomide Jr., Lima e Faria Neto (1997)	Unifatorial	6	0,77	0,75
Percepção de Suporte Organizacional	Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)	Siqueira (1995)	Unifatorial	6	0,86	0,86
Percepção de Reciprocidade Organizacional	Escala de Percepção de Reciprocidade Organizacional (EPRO)	Siqueira (1995)	Unifatorial	6	0,94	0,95
Percepção de Cultura do Clube (Zeus)(*)	Escala de Percepção de Cultura do Clube	Gomide Jr. e Martins (1987)	Unifatorial	6	0,70	0,75
Percepção de Cultura da Função (Apolo)(*)	Escala de Percepção de Cultura da Função	Gomide Jr. e Martins (1997)	Unifatorial	10	0,75	0,81
Percepção de Cultura da Tarefa (Atena) (*)	Escala de Percepção de Cultura da Tarefa	Gomide Jr. e Martins (1997)	Unifatorial	5	0,77	0,84
Percepção de Cultura Existencial (Dionísio) (*)	Escala de Percepção de Cultura Existencial	Gomide Jr, e Martins (1997)	Unifatorial	7	0,82	0,80

(\*) Escalas desenvolvidas antes do presente trabalho, como parte das pesquisas preliminares destinadas a construir o instrumental de medida a ser aqui utilizado (Projeto n. 121324/95-8 – CNPq)

### **C. Procedimentos de coleta de dados**

A distribuição e o recolhimento do questionário ocorreram no próprio local de trabalho dos participantes, em horários previamente combinados. Em alguns deles, a coleta de dados foi realizada por alunos do Curso de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia que colaboraram, espontaneamente, com o pesquisador. Foi esclarecido aos participantes, que a pesquisa era de cunho estritamente acadêmico e suas participações seriam voluntárias e que, em momento nenhum do decorrer da pesquisa, suas identidades seriam reveladas. As datas de devolução eram combinadas com os participantes e os alunos ou com o responsável interno na organização. O prazo de devolução variou de sete dias a dois meses. Dos 501 questionários enviados, 314 foram devolvidos e 311 aproveitados (Tabela 1).

### **D. Análise dos dados**

As informações coletadas para a realização deste trabalho, todas representadas por indicadores numéricos, compuseram um banco de dados para posterior processamento. Na execução das análises estatísticas foram utilizados sub programas do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Para o alcance do primeiro objetivo deste estudo – testar o melhor encadeamento dos blocos de variáveis proposto no modelo hipotético – conceitual, buscando sua melhor configuração para ambas as variáveis – critério foram realizadas doze regressões múltiplas hierárquicas (sub programa New Regression) – seis para cada critério – onde os blocos de variáveis antecedentes foram tendo seus posicionamentos alternados (Tabacknick e Fidell, 1996). Estes procedimentos estão sumarizados nas Tabelas 3 e 4.

O critério utilizado para as definições dos melhores modelos foi o de maior variância explicada pelos posicionamentos dos três blocos de variáveis antecedentes ( $R^2_p$ ). Assim, os melhores modelos foram aqueles cujos antecedentes diretos, posicionados alternadamente, explicaram as maiores variâncias das variáveis-critério em questão.

A Tabela 3 sumariza os posicionamentos testados dos blocos de antecedentes referentes à variável – critério comportamento extra-papel.

**Tabela 3.** Posicionamentos dos blocos de variáveis antecedentes de Comportamento Extra- Papel na execução das Regressões Múltiplas Hierárquicas.

Passos	Blocos		
	Percepção de Justiça de Distribuição de Procedimentos	Percepção de Suporte e Reciprocidade Organizacionais	Percepção de Cultura Organizacional
1	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
2	1 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>
3	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
4	3 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>
5	3 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
6	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>

Conforme representado na Tabela 3, os três blocos de variáveis antecedentes foram sendo posicionados de maneira tal que, em cada um dos seis passos, um dos blocos veio como antecedente direto da variável dependente, enquanto os outros dois se posicionaram como antecedentes mais distantes, em segundo e terceiro lugares. O passo 4, por exemplo, traz o bloco das percepções frente aos retornos organizacionais (Percepção de Suporte e Reciprocidade Organizacionais) como antecedente direto de Comportamento Extra - Papel (1<sup>o</sup>) enquanto o bloco da variável macrossistêmica (Percepção de Cultura

Organizacional) como o primeiro antecedente indireto (2<sup>o</sup>) e o bloco da variável relativa às Justiças de Distribuição e de Procedimentos) como o segundo antecedente indireto e (3<sup>o</sup>) da variável – critério em questão. Os ordinais 1<sup>o</sup>, 2<sup>o</sup> e 3<sup>o</sup> indicam, no Quadro 3, a colocação dos blocos como antecedentes justapostos em 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> posição a partir da variável dependente.

A Tabela 4 sumariza os posicionamentos testados dos blocos de antecedentes referentes à variável – critério Intenção de Rotatividade. O procedimento empregado foi o mesmo já descrito relativo à variável – critério Comportamento Extra – Papel e a construção da Tabela 4 obedeceu à mesma lógica daquela já descrita para a construção da Tabela 3.

**Tabela 4.** Posicionamento dos blocos de variáveis antecedentes de Intenção de Rotatividade na execução das Regressões Múltiplas Hierárquicas.

Passos \ Blocos	Percepção de Justiça de Distribuição de Procedimentos	Percepção de Suporte e Reciprocidade Organizacionais	Percepção de Cultura Organizacionais
1	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
2	1 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>
3	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	3
4	3 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
5	3 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
6	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>

Para o alcance do segundo objetivo proposto no estudo – testar os dois modelos resultantes finais, buscando os melhores preditores, a partir das melhores configurações encontradas quando do teste do modelo hipotético – conceitual - foram executadas catorze regressões múltiplas *Stepwise* (sub - programa *New Regression*) – sete regressões para cada um dos critérios.

## **CAPÍTULO 5**

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O grande volume de informações advindas das análises estatísticas exige que os resultados obtidos sejam apresentados e discutidos em três etapas. Na primeira, falar-se-á das correlações ( $r$  de Pearson) entre as variáveis antecedentes e as variáveis – critério e se discutirá as médias e os desvios-padrões obtidos nas variáveis empregadas neste estudo. Na segunda etapa, serão apresentados os resultados das análises de regressões múltiplas hierárquicas, de onde se extraiu o melhor modelo explicativo para as variáveis – critério. Na última etapa se estará falando dos resultados obtidos a partir das análises de regressões múltiplas *Stepwise*, donde se extraiu a contribuição de cada variável na explicação das variáveis dependentes.

### A. As relações entre as variáveis do modelo

A Tabela 5 contém os coeficientes de correlação ( $r$  de Pearson) calculados entre as variáveis - critério e as variáveis que constituem o bloco das percepções sobre os retornos organizacionais e as variáveis do bloco das percepções de cultura organizacional, as médias e os desvios-padrões de todas as variáveis que compõem os modelos testados nesta investigação.

**Tabela 5 - Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis - critério e seus antecedentes**

Variáveis	$\bar{X}$	DP	Intenção de Rotatividade	Comportamento Extra - Papel	1	2	3	4	5	6	7	8
			$\bar{X} = 2,3$ ; DP= 1,0	$\bar{X} = 4,9$ ; DP=0,9								
<b>Percepções relativas aos Retornos Organizacionais</b>												
1. Justiça de Distribuição	3,4	1,7	- 0,37	0,10 (NS)								
2. Justiça de Procedimentos	3,9	1,4	- 0,34	0,17	0,51							
3. Suporte Organizacional	4,3	1,4	- 0,46	0,21	0,57	0,47						
4. Reciprocidade Organizacional	2,8	1,4	- 0,25	- 0,01 (NS)	0,51	0,46	0,52					
<b>Percepções de Cultura Organizacional</b>												
5. Cultura do Clube (Zeus)	2,5	0,8	0,42	- 0,21	- 0,29	-0,35	-0,37	- 0,14				
6. Cultura da Função (Apolo)	3,5	0,7	- 0,25	0,14	0,42	0,58	0,44	0,36	- 0,24			
7. Cultura da Tarefa (Atena)	3,3	0,9	- 0,31	0,17	0,54	0,60	0,63	0,49	- 0,31	0,66		
8. Cultura Existencial (Dionísio)	3,0	0,7	- 0,39	0,19	0,46	0,53	0,57	0,42	- 0,38	0,45	0,66	

**(Nota: Quando as correlações não são significativas, seus escores são seguidos, entre parênteses, das letras NS. Todas as demais correlações significativas o são para  $p \leq 0,01$ ).**

A primeira informação que se pode extrair da análise da Tabela 5 diz respeito às médias e aos desvios-padrões obtidos na mensuração das variáveis empregadas nesta pesquisa. Em se levando em consideração os pontos que constituem as escalas utilizadas na medida de cada variável (Tabela 2), o que se observa é uma tendência dos sujeitos a responderem buscando o ponto médio destas escalas. Esta tendência se verifica mesmo em relação às variáveis-critério, o que pode denotar uma dificuldade dos sujeitos em se posicionarem frente às informações requeridas. Esta dificuldade pode advir ou de uma real impossibilidade de julgamento ou de um constrangimento em avaliar tanto aspectos de sua (do sujeito) inserção no sistema empregador quanto aspectos que caracterizam a organização da qual fazem parte.

Por outro lado, a tendência a buscar o ponto médio das escalas pode denunciar problemas na construção destes instrumentos que, ao empregarem escalas com número ímpar de pontos, forçosamente deixam em aberto a possibilidade de haver descompromisso nas respostas dos sujeitos. Outra possibilidade é o enfado provocado ao se responder a uma questionário de pesquisa. Estes obstáculos às investigações em contextos organizacionais foram discutidos por Cook e Campbell (1976) que advogam a idéia que tais vieses podem prejudicar a generalização dos achados destas pesquisas. Os possíveis problemas metodológicos deste estudo serão analisados no Capítulo 6.

Uma segunda informação importante oriunda da Tabela 5 é relativa às correlações obtidas entre as variáveis do estudo.

Os resultados mostram que Intenção de Rotatividade ( $\bar{X} = 2,3$  ; DP 1,0) mantém relações negativas e significativas com todas as variáveis antecedentes, exceto com Cultura do Clube.

As correlações negativas variam de  $-0,25$  a  $-0,46$  enquanto a correlação positiva (com Cultura do Clube) é de  $0,42$ , sendo, todas, fortes correlações.

Já a variável – critério Comportamento Extra Papel mantém correlações positivas e significativas com as variáveis independentes Percepção de Justiça de Procedimentos ( $r = 0,17$ ;  $p \leq 0,01$ ), Percepção de Suporte Organizacional ( $r = 0,21$ ;  $p \leq 0,01$ ), Percepção de Cultura da Tarefa ( $r = 0,17$ ;  $p \leq 0,01$ ) e Percepção de Cultura Existencial ( $r = 0,19$ ;  $p \leq 0,01$ ), enquanto mantém correlação negativa e significativa com Percepção de Cultura do Clube ( $r = -0,21$ ;  $p \leq 0,01$ ) mantendo, ainda, correlações não significativas com Percepção de Justiça de Distribuição ( $r = 0,10$ ; NS) e Percepção de Reciprocidade Organizacional ( $r = -0,01$ ; NS). As correlações significativas são bem menores, que as anteriores, variando entre 0,14 e 0,21.

Os resultados também demonstram que as variáveis do bloco das percepções relativas dos Retornos Organizacionais se correlacionam fortemente, o mesmo fenômeno podendo ser observado entre as variáveis do bloco das percepções de Cultura Organizacional. As correlações inter blocos também são fortes, positivas ou negativas, sendo que apenas Percepção de Cultura do Clube se diferencia, mantendo correlações negativas, embora significativas, com todas as variáveis (exceto com Intenção de Rotatividade).

Os dois melhores modelos explicativos para ambas as variáveis – critério, obtidas pelas regressões múltiplas hierárquicas serão tema da próxima seção deste capítulo.

## **B. Antecedentes diretos e indiretos: o melhor modelo**

O primeiro objetivo deste trabalho foi o de testar o modelo hipotético - conceitual proposto. Para isto, foram efetuadas doze análises de regressão múltiplas hierárquicas, com o intuito de verificar se o encadeamento de variáveis hipotetizadas se constituía no melhor modelo explicativo para cada uma das variáveis - critério.

Como foram identificados modelos distintos, optou-se por descrevê-los em separado.

### **1. O melhor modelo para Emissão de Comportamento Extra-Papel**

Na investigação do melhor modelo para Emissão de Comportamento Extra Papel, seis análises de regressão hierárquicas foram executadas. Cada uma delas posicionou os três blocos de variáveis antecedentes (Percepções de Justiça, Percepções de Retornos Organizacionais e Percepção de Cultura Organizacional) como antecedentes diretos - um por vez - na busca do antecedente que produzisse maior variância explicada na variável - critério. (Tabachnick e Fidell, 1996).

Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 6.

**Tabela 6.** Coeficientes de Determinação ( $R^2$ ) obtidos em seis alternativas de regressão múltipla hierárquica tendo-se Emissão de Comportamento Extra-Papel como variável-critério.

ANTECEDENTES ALTERNATIVAS	Percepções de Justiça	Percepções de Retornos Organizacionais	Percepções de Cultura Organizacional
	- A -	- B -	- C -
Primeira Alternativa Posicionamento: A - B - C	0,028 **	0,053*	0,016*
Segunda Alternativa Posicionamento: A - C - B	0,028 **	0,034*	0,035*
Terceira Alternativa Posicionamento: B - A - C	0,014*	0,067*	0,016*
Quarta Alternativa Posicionamento: B - C - A	0,003*	0,067*	0,027*
Quinta Alternativa Posicionamento: C - B - A	0,003*	0,033*	0,062*
Sexta Alternativa Posicionamento: C - A - B	0,001*	0,034*	0,062*
R <sup>2</sup> Modelo		0,097*	

\*\*  $p \leq 0,05$  \*  $p \leq 0,01$

A Tabela 6 traz os resultados do procedimento descrito na pág. 77 e seguintes. Assim, Percepções de Justiça (identificadas na Tabela 6, como “A”), Percepções de Retornos Organizacionais (identificadas na Tabela 6 como “B”) e Percepções de Cultura Organizacional (identificadas na Tabela 6 como “C”) foram sendo posicionadas como antecedentes diretos e indiretos sucessivamente (passos identificados na coluna “Alternativas” na Tabela 6) até que fosse encontrado o melhor modelo explicativo para Emissão de Comportamento Extra-Papel.

Uma análise da Tabela 6 revela que o melhor modelo para Emissão de Comportamento Extra – Papel é o da Quarta alternativa, onde as Percepções de Retornos Organizacionais formam o bloco de variáveis que produz maior percentual de variância na variável dependente ( $R^2_p = 0,067$ ;  $F(92, 308) = 11,09$ ;  $p < 0,01$ ) sendo imediatamente antecedido pelo bloco das Percepções de Cultura ( $R^2_p = 0,027$ ;  $F(6, 304) = 5,26$ ;  $p < 0,01$ ). O bloco das Percepções de Justiça é aquele que menos explica a variância de Emissão de Comportamentos Extra–Papel, se posicionando como o bloco antecedente mais distante ( $R^2_p = 0,003$ ;  $F(8,302) = 4,07$ ;  $p < 0,01$ ).

Estes resultados evidenciam que o modelo hipotético–conceitual proposto não se confirma, já que nele as Percepções de Justiça se posicionavam como antecedentes diretos do Comportamento Extra–Papel (Figuras 1 e 2).

Este resultado sugere que as cognições do empregado que desencadeiam nele comportamentos que extrapolem o estrito papel ocupacional sejam diferentes daquelas investigadas neste estudo. Embora a literatura traga evidências que Percepções de Justiça sejam antecedentes diretos de comportamentos pró sociais nas organizações - Comportamentos Extra-Papel dentre eles (Moorman, 1991), há também evidências consideráveis de que afetos seriam os antecedentes mais próximos (George, 1991; Siqueira, 1995). Contudo, não foi encontrado estudo que investigasse as Percepções de Retornos Organizacionais como regressores diretos de comportamentos pró sociais, confrontando-as com as Percepções de Justiça. Também não foram encontrados, na literatura, modelos que investigassem a participação de Percepções de Cultura Organizacional. Talvez se esteja lidando, aqui, com novas perspectivas dentro do estudo sobre justiça nas organizações, à medida em que se confronta percepções globais dos empregados com percepções de cunho mais restrito. As percepções de cunho mais global seriam melhores preditores de comportamentos pró–organizacionais ? Os resultados deste trabalho apontam nesta direção, quando se constata que as Percepções de Cultura explicam maior variância de emissão de Comportamento Extra-Papel que as Percepções de Justiça. Há duas hipóteses para a explicação deste fenômeno.

A primeira hipótese aponta na direção de que talvez o indivíduo, mesmo antes de se tornar empregado de uma determinada organização, já tenha uma idéia de seu funcionamento. Por exemplo, o indivíduo pode saber que uma determinada empresa “paga bem” a seus empregados, tem uma política de benefícios generosa, etc, e forma uma “idéia” a respeito desta empresa que só se modificará se, quando empregado, as políticas organizacionais não corresponderem àquela idéia prévia. Do contrário, as crenças tendem a se fortalecer, levando, o agora empregado, a buscar formas de não ser excluído deste sistema “generoso”. Uma destas formas pode ser emitindo comportamentos além dos contratados. Esta hipótese explicaria o porquê das Percepções de Retornos Organizacionais se interporem entre as percepções globais (Cultura) e a emissão de Comportamentos Extra-Papel. As Percepções de Retornos Organizacionais funcionariam, deste modo, como uma confirmação de crenças formuladas anteriormente.

A segunda hipótese é a de que retornos organizacionais e justiça sejam tão somente aspectos, fatores ou componentes da Cultura Organizacional. Ou seja, as organizações seriam distinguidas entre aquelas que “pagam bem”, têm benefícios generosos, possuem chefes amigáveis e aquelas que não possuiriam estas características. Esta hipótese parece bastante plausível, à medida em que autores que investigaram culturas organizacionais sempre se referem a aspectos próximos a estes. Handy (1994) fala em “estilos retributivos”; Ott (1989) refere-se a crenças dos empregados em relação à atração organizacional enquanto Deal e Kennedy (1982) citam “comportamentos cooperativos”

Até aqui, já se sabe que os melhores regressores diretos de Emissão de Comportamentos Extra-Papel são as Percepções de Retornos Organizacionais e os indiretos são as Percepções de Cultura e as Percepções de Justiça, nesta ordem. Que variáveis, em cada um dos três blocos, teriam maior poder de explicação é assunto de que se tratará na seção C.1. deste capítulo.

## 2. O melhor modelo para Intenção de Rotatividade.

O procedimento para a obtenção do melhor modelo explicativo para Intenção de Rotatividade foi idêntico ao que investigou o melhor modelo para Emissão de Comportamentos Extra - Papel. Assim, seis análises de regressão hierárquicas foram executadas, cada uma delas posicionando os três blocos de variáveis antecedentes em um posto. Cada um deles foi posicionado como antecedente direto de Intenção de Rotatividade - um por vez - até que se encontrasse aquele que explicasse maior variância da variável-critério. (Tabacknick e Fidell, 1996).

Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 7.

**Tabela 7.** Coeficientes de Determinação ( $R^2$ ) obtidos em suas alternativas de regressão múltipla hierárquica tendo-se Intenção de Rotatividade como variável-critério.

ANTECEDENTES ALTERNATIVAS	Percepções de Justiça - A -	Percepção de Retornos Organizacionais - B -	Percepção de Cultura Organizacional -C -
Primeira Alternativa Posicionamento: A - B - C	0,17*	0,07*	0,07*
Segunda Alternativa Posicionamento: A - C - B	0,17*	0,10*	0,04*
Terceira Alternativa Posicionamento: B - A - C	0,03*	0,21*	0,07*
Quarta Alternativa Posicionamento: B - C - A	0,01*	0,21*	0,09*
Quinta Alternativa Posicionamento: C - B - A	0,01*	0,06*	0,24*
Sexta Alternativa Posicionamento: C - A - B	0,03*	0,04*	0,24*
$R^2$ Modelo		0,31*	

\*  $p \leq 0,01$

A análise da Tabela 7 revela que o melhor modelo para Intenção de Rotatividade é o da quinta alternativa, onde as Percepções de Cultura Organizacional formam o bloco de variáveis que produz maior percentual de variância na variável dependente ( $R^2_p = 0,24$ ;  $F(4, 306) = 24,20$ ;  $p \leq 0,01$ ) sendo imediatamente precedido pelo bloco das Percepções de Retornos Organizacionais ( $R^2_p = 0,06$ ;  $F(6,304) = 21,57$ ;  $p \leq 0,01$ ). O bloco das Percepções de Justiça é aquele que, tal como no melhor modelo de Emissão de Comportamentos Extra-Papel, menos explica a variância da variável - critério, se posicionando como o bloco antecedente mais distante ( $R^2_p = 0,01$ ;  $F(8,302) = 16,93$ ;  $p < 0,01$ ).

Assim como foi observado no melhor modelo para Emissão de Comportamentos Extra-Papel, o modelo hipotético-conceitual proposto para Intenção de Rotatividade (Figuras 1 e 3) não se confirma. Contudo, diferentemente do primeiro (Emissão de Comportamentos Extra-Papel), as variáveis escolhidas se mostraram boas preditoras da variável dependente, explicando 31% de sua variância (para Emissão de Comportamento Extra-Papel, o melhor modelo explicou apenas 9,7% da variância do critério). O que chama atenção, desta vez, é o fato de que as Percepções de Cultura Organizacional sejam os melhores preditores de Intenção de Rotatividade. Um único trabalho foi encontrado na literatura cujos resultados se assemelham aos encontrados aqui. Oliveira e Gomide Jr. (1997) também encontraram que a Percepção de Cultura seria o antecedente direto de Intenção de Rotatividade, embora os autores não tivessem investigado outras variáveis senão aquelas relacionados à cultura (valores organizacionais e ritos).

As hipóteses possíveis para a explicação deste resultado são as mesmas relativas ao melhor modelo para Emissão de Comportamento Extra-Papel. Ou o indivíduo, ainda não empregado na organização-alvo, desenvolve crenças a seu respeito que, quando frustradas, o impelem a deixar a organização quando se torna seu empregado, ou justiça e retornos organizacionais seriam apenas aspectos ou facetas de um constructo mais amplo, a Cultura Organizacional. Neste caso, as crenças que o empregado desenvolve acerca de sua organização empregadora estariam na raiz tanto de seu comportamento extra-contratual quanto no planejamento de abandoná-la. Seriam as Percepções de Cultura Organizacional

melhores preditoras de ambos os tipos de relacionamento empregado-organização ? Não há dados na literatura suficientes para responder, ainda, a esta pergunta. Os estudos sobre Intenção de Rotatividade apontam como seus regressores diretos ora os afetos que o empregado nutre pelo sistema empregador (Siqueira, Gomide Jr, Marques e Moura, 1996) ora as chamadas “cognições de saída” da organização, como a intenção de procurar nova colocação e a vontade de deixar a empresa (Mobley, 1977; Michaels e Spector, 1982; Siqueira e Gomide Jr., 1997). Os resultados encontrados aqui abrem, portanto, novas perspectivas de investigação sobre o tema.

Sabido qual o melhor modelo para Intenção de Rotatividade, investigou-se quais das variáveis do modelo seriam suas melhores preditoras. Dos resultados desta investigação tratar-se-á na seção C.2. deste Capítulo.

### **C. As variáveis preditoras e os modelos genéricos.**

O segundo objetivo proposto, neste trabalho, foi o de investigar, a partir dos melhores modelos encontrados para a predição de Emissão de Comportamento Extra Papel e para Intenção de Rotatividade, quais seriam as variáveis dos três blocos de antecedentes, que melhor explicariam as variáveis-critério. As duas próximas seções deste capítulo tratarão dos resultados obtidos na busca do alcance deste segundo objetivo.

#### **1. Emissão de Comportamentos Extra–Papel: melhores antecedentes**

A partir do melhor modelo explicativo para Emissão de Comportamento Extra–Papel, onde foi verificado que seu antecedente direto era o bloco das

variáveis sobre as Percepções de Retornos Organizacionais, precedido, em primeiro lugar, pelo bloco das variáveis sobre as Percepções de Cultura Organizacional , em segundo lugar, e em seguida, pelo bloco sobre as Percepções de Justiça, foram realizadas sete análises de regressão “*stepwise*”, com o objetivo de encontrar, nesta cadeia de variáveis, aquelas que mais contribuiriam para a explicação da variável–critério. Deste modo, as regressões foram efetivadas tomando-se como variáveis dependentes aquelas que, do bloco imediatamente anterior, tinham se constituído como independentes, tornando-se como base, e início do processo, a variável–critério (Tabachnick e Fidell, 1996).

Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 8.

**Tabela 8.** Coeficientes de Determinação Múltipla ( $R^{2*}$ ) obtidos em sete modelos de Regressão Múltipla Stepwise para as variáveis Emissão de Comportamentos Extra - Papel, Percepção de Suporte Organizacional, Percepção de Reciprocidade Organizacional, Percepção de Cultura da Tarefa, Percepção de Cultura do Clube, Percepção de Cultura da Função e Percepção de Cultura Existencial.

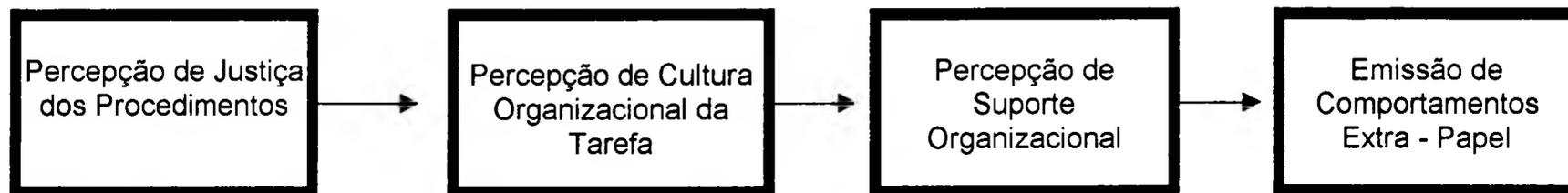
Variável Dependente	Regressores	$R^2$ parcial	Betas Padronizados	$R^2$ modelo
Emissão de Comportamento Extra – Papel	Percepção de Suporte Organizacional	0,04	0,21	0,067
	Percepção de Reciprocidade Organizacional	0,02	-0,17	
Percepção de Suporte Organizacional	Percepção de Cultura da Tarefa (Atena)	0,40	0,63	0,46
	Percepção de Cultura Existencial (Dionísio)	0,04	0,26	
	Percepção de Cultura do Clube (Zeus)	0,02	-0,15	
Percepção de Reciprocidade Organizacional	Percepção de Cultura da Tarefa (Atena)	0,24	0,49	0,26
	Percepção de Cultura Existencial (Dionísio)	0,02	0,16	
Percepção de Cultura da Tarefa (Atena)	Percepção de Justiça dos Procedimentos	0,36	0,60	0,43
	Percepção de Justiça de Distribuição	0,07	0,32	
Percepção de Cultura do Clube (Zeus)	Percepção de Justiça dos Procedimentos	0,12	-0,35	0,14
	Percepção de Justiça de Distribuição	0,02	-0,15	
Percepção de Cultura de Função (Apolo)	Percepção de Justiça dos Procedimentos	0,34	0,58	0,36
	Percepção de Justiça de Distribuição	0,02	0,16	
Percepção de Cultura Existencial (Dionísio)	Percepção de Justiça dos Procedimentos	0,28	0,53	0,33
	Percepção de Justiça de Distribuição	0,05	0,26	

\* Todos os coeficientes encontrados são significativos para  $p \leq 0,01$ .

A análise da Tabela 8 revela que, mesmo explicando pequena porcentagem de Emissão de Comportamentos Extra-Papel - ( $R^2p = 0,04$ ;  $F(1,309) = 14,75$ ;  $p \leq 0,01$ ), a variável Percepção de Suporte Organizacional é a variável que melhor a explica. Embora o percentual de explicação seja pequeno, ele aponta na direção de que empregados que percebem que a organização empregadora se preocupa com seu bem estar são aqueles que mais se comportam de maneira a retribuir ao sistema sob a forma de trabalho extra, não contratado.

A análise da Tabela 8 também evidencia que a variável de Percepção de Suporte Organizacional é fortemente explicada pela variável Percepção de Cultura da Tarefa ( $R^2p = 0,39$ ;  $F(1,309) = 203,84$ ;  $p \leq 0,01$ ). Duas outras Percepções de Cultura foram retidas pela análise de regressão *stepwise*, com índices tão inferiores que, diante do primeiro, chegaram a ser desprezíveis (40% contra 4% e 2%). Cenário bastante parecido se repete quando se toma a variável Percepção de Reciprocidade Organizacional como variável dependente. Novamente aqui, Percepção de Cultura da Tarefa ( $R^2p = 0,24$ ;  $F(1,309) = 99,79$ ;  $p \leq 0,01$ ) aparece como o seu mais poderoso antecedente. Ou seja, empregados que percebam a organização em que trabalham como aquela em que a equipe, a coesão grupal e a avaliação do trabalho via resultados sejam suas características fortes e proeminentes - aspectos mais relevantes da Cultura da Tarefa - são aqueles que mais percebem esta organização preocupada com seu bem-estar e dona de um estilo retributivo que privilegia o esforço do empregado na execução de seu trabalho.

Percepção de Cultura de Tarefa, por sua vez, é fortemente explicada por Percepção de Justiça dos Procedimentos ( $R^2p = 0,36$ ;  $F(1,309) = 170,32$ ;  $p \leq 0,01$ ). Desta forma, aquele empregado que se julga parte integrante das decisões tomadas na organização, crê que as regras são para todos, crê que as regras são formuladas a partir de informações precisas e com base em padrões éticos, é aquele que mais percebe a cultura organizacional vigente como voltada para a equipe, que promove a coesão grupal, recompensa o esforço de cada um com base nos resultados, se preocupa com o bem-estar de todos e que, portanto, “merece” que se trabalhe ali além do esperado e formalmente contratado.



**FIGURA 4.** Modelo genérico para Emissão de Comportamentos Extra - Papel.

## **2. Intenção de Rotatividade: melhores antecedentes**

O procedimento adotado na obtenção dos melhores antecedentes para Intenção de Rotatividade foi o mesmo adotado quando da obtenção dos melhores antecedentes de Emissão de Comportamentos Extra-Papel. A partir do melhor modelo obtido, efetuou-se cinco análises de regressão *Stepwise*, partindo do melhor modelo encontrado (bloco das variáveis de Percepção de Cultura Organizacional como antecedente direto, precedido em, primeiro lugar, pelo bloco das Percepções de Retornos Organizacionais e, em segundo lugar, pelo bloco de Percepções de Justiça). O objetivo era encontrar, nesta cadeia de variáveis, aquelas que mais contribuiriam para a explicação de variável-critério (Tabacknick e Fidell, 1996).

Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 9.

**Tabela 9.** Coeficientes de Determinação Múltipla ( $R^{2*}$ ) obtidos em cinco modelos de regressão múltipla *Stepwise* para as variáveis Intenção de Rotatividade, Percepção de Cultura do Clube, Percepção de Cultura Existencial, Percepção de Suporte Organizacional e Percepção de Reciprocidade Organizacional.

Variável Dependente	Regressores	$R^2$ parcial	Betas Padronizadas	$R^2$ modelo
Intenção de Rotatividade	Percepção de Cultura do Clube (Zeus)	0,17	0,42	0,24
	Percepção de Cultura Existencial (Dionísio)	0,07	-0,27	
Percepção de Cultura do Clube (Zeus)	Percepção de Suporte Organizacional	0,14	-0,37	0,14
Percepção de Cultura Existencial (Dionísio)	Percepção de Suporte Organizacional	0,32	0,56	0,34
	Percepção de Reciprocidade Organizacional	0,02	0,17	
Percepção de Suporte Organizacional	Percepção de Justiça de Distribuição	0,33	0,57	0,37
	Percepção de Justiça dos Procedimentos	0,04	0,24	
Percepção de Reciprocidade Organizacional	Percepção de Justiça de Distribuição	0,26	0,51	0,31
	Percepção de Justiça dos Procedimentos	0,05	0,26	

\* Todos os coeficientes encontrados são significativos para  $p \leq 0,01$ .

A análise da Tabela 9 indica que a variável Intenção de Rotatividade tem como seu melhor antecedente a variável Percepção de Cultura do Clube ( $R^2p = 0,17$ ;  $F(1,309) = 65,81$ ;  $p \leq 0,01$ ). Ou seja, os empregados que percebem estarem inseridos numa cultura organizacional com características autocráticas, fortemente centralizadora, pouco afeita a formulações contratuais e onde a carreira funcional dependa da amizade do dono, são aqueles indivíduos que mais planejam deixar a organização. Por outro lado, os empregados que se percebem imersos numa cultura organizacional como esta são aqueles que também percebem que a organização não se preocupa com seu bem-estar no trabalho, à medida que a variável Percepção de Cultura do Clube tem como sua única variável antecedente a variável Percepção de Suporte Organizacional, numa correlação negativa ( $R^2p = -0,14$ ;  $F(1,309) = 49,51$ ;  $p \leq 0,01$ ).

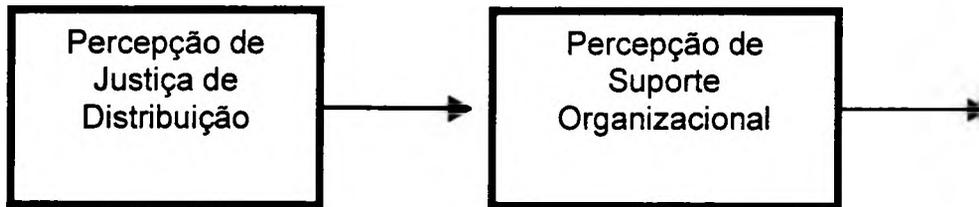
Este resultado é coerente com os pressupostos de Handy (1994), que ao descrever a Cultura do Clube, o faz comparando-a ao deus grego Zeus, todopoderoso, de onde emanam recompensas e punições. Segundo o autor, esta cultura tem entre suas principais características o marcante caráter punitivo, que jamais admite erros e onde as recompensas são determinadas pela confiança e até pela afeição do chefe para com subordinados "eleitos". Os resultados obtidos aqui indicam que o empregado imputa ao seu ambiente organizacional estas características, quando não percebe esforços organizacionais voltados para seu crescimento profissional e pessoal que, de resto, é uma das características da Cultura do Clube descrita por Handy (1994). O treinamento nesta cultura, por exemplo, é de caráter informal, não sistematizado e realizado, quando o é, por colegas de função. A promoção é concedida de forma "aleatória".

Continuando a análise, a Percepção de Suporte Organizacional tem como principal antecedente a Percepção de Justiça de Distribuição ( $R^2p = 0,33$ ;  $F(1,309) = 149,87$ ;  $p \leq 0,01$ ). Assim, empregados que percebem que seus esforços no trabalho são recompensados de maneira justa são aqueles que também percebem Suporte Organizacional. Estes resultados parecem indicar que a recompensa econômica destes empregados está na raiz da idéia que eles fazem do apoio organizacional. Apoio este que, percebido ausente, leva à percepção de que

estes empregados fariam parte de uma cultura organizacional centralizadora, autocrática e punitiva, o que os levaria a desejar e planejar suas saídas.

O raciocínio aqui é claramente econômico, bastante diferente daquele presente quando se investigou a Emissão de Comportamentos Extra-Papel. Se, naquele momento, o que se obteve foi que o empregado, ao se decidir por se esforçar além do contratado, o faz a partir de um estado de cooperação e coesão da equipe de trabalho, aqui o que se obteve foi que o empregado, ao planejar sua saída da organização, o faz por motivos econômicos. Ou, em outros termos, o empregado permanece na organização - e faz mais que o previsto - quando percebe uma troca social eficaz com ela e pensa em deixá-la quando não percebe uma troca econômica satisfatória. Embora em nenhum dos dois momentos as percepções de justiça se mostrassem antecedentes diretos das variáveis-critério - como previsto pelo modelo hipotético-conceitual proposto - estes resultados se mostram coerentes com os pressupostos de Adams (1963a); Blaw (1964) e com a Teoria da Motivação (dois fatores de Satisfação no Trabalho) de Herzberg (citado por Davis e Newstrom, 1989).

Tal como na investigação dos Antecedentes de Emissão de Comportamentos Extra-Papel, aqui também se pode falar num modelo genérico para Intenção de Rotatividade, que é apresentado na Figura 5.



**FIGURA 5.** Modelo genérico para Intenção de Rotatividade

Percepção de  
Cultura  
Organizacional  
do Clube



Intenção de  
Rotatividade

O modelo apresentado na Figura 5 reúne as variáveis retidas pela análise de regressão *Stepwise* que mostraram maior poder de predição quando comparadas às demais variáveis que permaneceram no modelo.

Os resultados obtidos neste trabalho suscitam algumas conclusões e abrem novas perspectivas ao estudo do Comportamento Organizacional. É destas conclusões e perspectivas, além de uma análise sobre limitações metodológicas, que se falará no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 6**

## CONCLUSÕES

Os resultados obtidos, quando da busca do alcance dos dois objetivos propostos por este estudo, trouxeram contribuições específicas tanto para novas investigações do papel das percepções de justiça na determinação de critérios organizacionais, quanto para novas investigações de forças motivacionais responsáveis pela determinação do caráter do relacionamento empregado-organização.

Calculado nos pressupostos da Teoria da Troca (Staw, 1984; Siqueira, 1995), este trabalho pretendeu testar um modelo onde os fatores desencadeantes das relações homem - sistema empregador fossem as crenças do empregado de que ele estaria sendo tratado com respeito pelo sistema que o via como participante ativo e, ao mesmo tempo, estaria sendo reconhecido, através da retribuição econômica, aos seus esforços na execução de seu trabalho. Conforme o modelo proposto, tais crenças estariam baseadas em outras que diriam respeito à preocupação da organização com seu bem-estar e na valorização de sua pessoa e de seu trabalho como também a crenças relacionadas à qualidade das retribuições econômicas advindas do sistema empregador. Estas crenças, por sua vez, estariam diretamente relacionadas às características globais da organização com a qual o indivíduo mantivesse vínculo.

Na realidade, esta proposta seria uma hipótese de como se organizariam as cognições dos empregados frente a características do sistema que desencadeiam nele, empregado, vínculos com características pró-organizações (a favor do sistema) ou com características egoísticas (contra o sistema).

Contudo, o modelo hipotético-conceitual proposto, neste trabalho, não se confirmou. Os resultados apontam que, primeiro, o encadeamento cognitivo dos

empregados é outro e, segundo, existe um encadeamento cognitivo específico para cada um dos critérios organizacionais pesquisados. O que se constatou foi que não são as crenças na justiça das retribuições e procedimentos organizacionais, oriundas de um relacionamento de troca advindo de um sistema empregador específico, que levam um empregado a executar seu trabalho além do contratado. A percepção da existência do retorno organizacional – não sua justeza – é que o faz. Também se verificou que, diferente do hipotetizado, não é a percepção da ausência de justiça na retribuição ou nos procedimentos que leva o empregado a pensar em deixar a organização. São as próprias características organizacionais, percebidas como um todo, que o fazem.

Além destas constatações há uma outra: existe uma pequena contribuição das percepções de justiça em ambos os processos. De antecedente direto para indireto, estas percepções passariam a se constituir em fator desencadeador de outras percepções (retribuições e características do sistema). Este fato chama a atenção, tanto na cadeia de cognições que levam um indivíduo a trabalhar mais que o previsto, quanto na cadeia de cognições que o levam a planejar sua saída, pois são as percepções de justiça que parecem iniciar o processo. Esta constatação faz suscitar a hipótese de que o indivíduo enxerga a justiça organizacional (distribuição e procedimentos) como um dos fatores que caracterizam a organização, quando este indivíduo a analisa. Estilos de liderança de seus gerentes, quantidade e qualidade de seus benefícios, centralização de poder e justiça fariam parte de uma mesma massa de informações acerca de determinada organização, que poderia ser conseguida antes mesmo de o indivíduo se tornar seu empregado. A esta massa de informações os autores denominam “Cultura Organizacional” (Deal e Kennedy, 1982; Handy, 1994).

A questão que se coloca, no entanto, é: Será possível que indivíduos que não sejam empregados de determinada organização tenham percepções acerca de sua cultura? Uma pista para a resposta a esta questão pode ser encontrada em Siqueira, Gomide Jr e Moura (1990) que, ao investigarem o significado do trabalho

em uma pequena comunidade urbana do Triângulo Mineiro, constataram que indivíduos que não eram empregados da maior empresa da cidade nutriam, sobre ela, um conjunto de crenças bastante semelhantes às aquelas nutridas pelos empregados desta empresa. Contudo, nenhum outro trabalho que discutisse esta questão foi encontrado na literatura pesquisada. É, assim, uma questão ainda a ser respondida por futuras investigações que poderiam estudar, por exemplo, se os resultados obtidos pelos autores (Siqueira, Gomide Jr. e Moura, 1990) se reproduziriam quando se investigasse crenças da população de uma grande cidade frente a grandes organizações desta cidade. Tanto aquele trabalho quanto este foram conduzidos em cidades de pequeno e médio portes.

Pesquisas desenvolvidas em grandes centros, além de gerar uma ampla variedade de estudos, possibilitariam testar a hipótese ora levantada.

As cadeias cognitivas antecedentes, semelhantes pelo fato de serem desencadeadas pelas percepções de justiça, guardam, por outro lado, uma distinção digna de nota. Enquanto a cadeia que leva a comportamentos extra-papel parece ter um caráter social, a cadeia cognitiva que leva ao planejamento de abandono da organização parece ter um caráter econômico-financeiro claro. Os resultados demonstram que o empregado, que trabalha de maneira além da contratada, percebe como justos os procedimentos organizacionais característicos de um ambiente organizacional de harmonia e coesão nas equipes de trabalho e preocupado com seu bem - estar. Todas estas percepções caracterizariam o intercâmbio social do empregado com a organização empregadora (Siqueira, 1995).

O empregado que planeja deixar a organização, por outro lado, percebe a preocupação do sistema com seu bem-estar como derivada de uma distribuição de recompensas econômicas justas que, quando inseridas numa cultura organizacional centralizadora, autocrática e punitiva, o levam a este planejamento. Estas percepções se encaixam com a descrição feita por Siqueira (1995) do intercâmbio econômico empregado - sistema. Desta forma, a motivação do indivíduo para emitir comportamentos pró-organizacionais estaria calcada no ambiente sócio-

organizacional que ele percebe estar inserido, enquanto a motivação para deixar a empresa estaria calcada em razões de ordem econômica. Estes resultados estão bastante próximos da Teoria dos Dois Fatores de satisfação no trabalho de Herzberg (conforme Dawis e Newstrom, 1989), que assegura que os fatores motivacionais (satisfacientes) são relativos à natureza do trabalho, enquanto os fatores não satisfacientes são relativos a aspectos externos ao trabalho, como remuneração.

Além do teste de um modelo que integrasse variáveis de caráter macro e micro sistêmicos, este trabalho procurou atender à agenda de pesquisas elencadas por vários autores. Dentre os itens desta agenda, três deles foram alvo de maior preocupação: a ausência de pesquisas que investigassem diferentes culturas organizacionais, as possibilidades de generalização dos resultados obtidos e a investigação de que tipos de ações organizacionais desencadeariam, no empregado, as percepções de justiça.

Quanto à primeira destas questões, os resultados obtidos aqui apontam para o fato de que algumas culturas percebidas pelos empregados que as vivenciam, têm forte influência em seus comportamentos no contexto do trabalho. Pelo que se constatou, culturas organizacionais que privilegiam retornos calcados no esforço do empregado e o avaliam pelos seus resultados, além de terem um caráter fortemente democrático, seriam aquelas que propiciariam, ao empregado, motivação para colaborar com a organização, exercendo funções e assumindo tarefas, de maneira espontânea, além das formalmente contratadas. Culturas organizacionais centralizadas e punitivas, com forte predominância de chefes passionais e parciais, suscitariam, no empregado, motivação para que ele deixasse o sistema.

Embora ainda distante de responder a todos os questionamentos acerca das múltiplas possibilidades que a investigação sobre culturas organizacionais possa incitar, este trabalho aponta na direção de que, como atestaram vários autores, não há mais como desprezar a necessidade de integrar, em modelos preditivos de comportamento organizacional, as variáveis de <sup>o</sup> cunho macro e micro-sistêmicos. São diversas as constatações, oferecidas pela literatura, e pelos dados agora

obtidos, da força preditiva das macro-variáveis sobre as micro-variáveis. Este trabalho aponta, por outro lado, que pesquisas que busquem investigar os efeitos de múltiplas culturas podem ser mais proficuas que aquelas que investiguem os efeitos de uma única cultura, como tem sido tradicionalmente feito. Investigações de caso único, mais abundantes na literatura, produzem resultados difíceis de generalização e réplica. Embora sejam instrumentos adequados para fins diagnósticos, são, no entanto, produtores mais pobres de avanços teóricos.

Por outro lado, autores que investigam o tema da cultura são enfáticos em afirmar que, em função de sua pouca maturidade, este campo de investigação necessitaria de maiores esforços no sentido de aperfeiçoamento. Este envolveria desde sua conceituação, passando pela metodologia de pesquisa e chegando à elucidação de questões relativas ao impacto da cultura no cotidiano das organizações. Ott (1989) advoga a idéia que avanços nestes sentidos só serão possíveis quando estudos quantitativos forem realizados de forma paralela a estudos qualitativos. Partindo da idéia de que cultura pressupõe uma interpretação compartilhada e persistente do ambiente organizacional, este "casamento" proposto por Ott (1989) só seria exegüível em estudos longitudinais, intercalados por estudos transversais, realizados em um pequeno número de organizações. Deste modo além de instrumentos diagnósticos, as pesquisas de caso-único, empregando metodologia de caráter qualitativo, contribuiriam na elucidação de questões colocadas por Ott (1989) e por outros vários autores. Portanto, tais pesquisas de caso-único não podem ser descartadas.

A busca de avanços teóricos no terreno da Psicologia das Organizações diz respeito, de maneira direta, aos problemas inerentes à representatividade amostral (Moorman, 1991), segundo foco de preocupação deste trabalho. Muito embora estes problemas em investigações na Psicologia Organizacional sejam quase incontroláveis, mesmo em estudos com desenho experimental (Cook e Campbell, 1976; Bastos, 1994), esta pesquisa procurou empregar sujeitos que representassem, percentualmente, a população de empregados de cada uma das

organizações pesquisadas. Além disto, buscou-se a participação do maior número possível de organizações e o maior número possível de organizações de ramos diferentes. Acredita-se, com isto, ter-se obtido resultados que possam alicerçar avanços teóricos sólidos. Contudo, devido à natureza acadêmica do estudo, não se contornou o problema da voluntariedade, tanto de dirigentes - que concordaram com a participação de suas empresas - quanto do empregado, que poderia recusar sua participação. O problema é, de fato, incontornável ? A esta pergunta, este trabalho não pretendeu responder.

O terceiro item de agenda, alvo de preocupação neste trabalho, foi investigar quais seriam as ações organizacionais que desencadeariam, no empregado, percepções de justiça.

A hipótese aventada foi a de que empregados, que percebessem preocupações por parte de organização com seu (deles) bem - estar e que, além, disto, adotassem uma política de recompensas que privilegiasse os seus esforços em detrimento de outros critérios, perceberiam, por conseguinte, que as recompensas atribuídas seriam justas, como também seriam justos os procedimentos norteadores das decisões acerca destas atribuições. Tal hipótese não se confirmou. O que se constatou, por outro lado, foi que de antecedentes diretos dos critérios organizacionais, as percepções de justiça se posicionaram como seus antecedentes mais distantes. Estes resultados contrariam toda a literatura que trata do assunto, embora se ressalte que não foi encontrado nenhum trabalho que integrasse as variáveis investigadas aqui. Diante disto, torna-se difícil qualquer comparação destes resultados com resultados obtidos em trabalhos anteriores.

O que, nesta conjunção de variáveis, leva a este posicionamento das variáveis relativas a ambas as justças? Esta pergunta, suscitada, por este trabalho, talvez só possa ser respondida em investigações futuras. Contudo, a hipótese levantada para a explicação deste fato diz respeito à probabilidade de que, ao se falar em retornos organizacionais e justiça se esteja, na realidade, falando de

componentes, facetas ou fatores concernentes a um único: cultura. Estilos retributivos, participação de empregados em tomadas de decisão, preferência por retribuir esforço em detrimento de outros critérios de retribuição são aspectos que diversos autores identificam como elementos que compõem ou caracterizam tipos distintos de cultura organizacional. Handy (1994), teórico da tipologia de culturas organizacionais utilizada neste trabalho, é um destes autores. Este autor, inclusive, diferencia as quatro culturas organizacionais de sua tipologia, empregando, dentre outros, estes aspectos citados.

Contudo, algumas observações sobre as opções conceituais e metodológicas assumidas neste trabalho precisam ser feitas. A primeira delas diz respeito aos critérios de conceituação de justiça distributiva. Neste trabalho, optou-se por pesquisar a partir do critério da justiça como equidade. Embora esta opção esteja alicerçada na literatura nacional e internacional que apontam este critério como aquele mais justo, outros critérios (igualdade, necessidade e reciprocidade) poderiam gerar resultados díspares daqueles encontrados aqui. Estes outros critérios, desencadeariam nos empregados, crenças relativas ao sistema empregador diferentes daquelas desencadeadas pelo critério da equidade? Qual o impacto destes outros critérios na percepção dos empregados frente aos retornos organizacionais? Estas questões não foram aqui investigadas e podem constituir uma agenda bastante profícua de pesquisa.

A segunda cautela a ser apontada quanto as opções assumidas neste trabalho, diz respeito à conceituação empregada de justiça dos procedimentos. A literatura existente argumenta que podem haver dois tipos distintos de justiça dos procedimentos (Barling e Phillips, 1992). A primeira delas denominada "Formal" fala do efetivo emprego, pela organização, dos critérios de alocação das retribuições possíveis, enquanto a segunda, denominada "Interacional" refere-se ao tratamento digno e honesto dispensado, pelo supervisor, ao empregado. Neste estudo, em consonância com seus objetivos, trabalhou-se apenas com a justiça formal dos procedimentos, o que deixa em aberto questionamentos, a serem investigados no

futuro, relativos a que ambientação e que ações organizacionais seriam antecedentes da justiça interacional dos procedimentos e que tipo de vínculos empregado-organização sua percepção desencadearia.

As opções assumidas neste trabalho, tiveram reflexos na instrumentação (medidas) empregadas. Assim, futuros trabalhos, com objetivos diferentes do atual, necessitariam de novas formulações instrumentais. Esta é outra parte de uma agenda de pesquisa bastante rica que merece atenção por parte daqueles pesquisadores interessados nesses temas.

A terceira observação a ser feita é relativa à forma como foram investigadas as percepções de cultura organizacional. Neste trabalho, empregou-se sujeitos que, simultaneamente, responderam a instrumentos de medidas de todas as variáveis envolvidas no estudo. Este procedimento pode, além de ter provocado a tendência de os sujeitos responderem buscando o ponto médio das escalas (devido ao cansaço ou enfado), ter provocado respostas similares a todos os itens, não importando a que variável ele se referiam. Este viés pode ser minimizado se, em estudos que envolvam a variável "cultura organizacional", sua percepção seja investigada em sujeitos, pares daqueles sobre quem se investigaria as demais percepções. Conforme Borges-Andrade (em pesquisa sobre Imagens Organizacionais, a ser publicada), este procedimento teria duas vantagens: produziria instrumentos de pesquisa menores (minimizando os efeitos do cansaço e do descompromisso em responder) e traduziria percepções de cultura mais próximas da cultura vigente, com incremento na qualidade dos resultados obtidos. Este é outro item de uma agenda promissora de pesquisa.

Contudo, a indagação acerca da hipótese explicativa talvez seja o principal item de uma agenda de pesquisa para o futuro suscitada por este trabalho: Que fatores ou aspectos caracterizariam um cultura organizacional? Quais seriam percebidos pelos empregados? Quais e quantos seriam percebidos pelos não-empregados? Quais e quantos deles teriam força motivadora suficiente para impulsionar o empregado a emitir comportamentos pró-organizacionais? E quais e

quantos deles levariam o empregado a desistir de ser integrante do sistema? As respostas a estas perguntas propiciariam, mais que uma maior integração das macro e micro-análises do comportamento organizacional, avanços na direção da consolidação desta área de estudos que, embora já rica, ainda não encontrou sua plena maturidade teórico-metodológica.

## **REFERÊNCIAS**

- Adams, J.S. (1963a). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5): 422-436.
- Adams, J.S. (1963b). Wage inequity productivity and quality. Industrial Relations, 3: 9-16.
- Adams, J.S. & Jacobsen, P.R. (1964). Effects of wages inequities on work quality. Journal of Abnormal and Social Psychology , 69(1): 19-25.
- Adams, J.S. & Rosenbaum, W.B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. Journal of Applied Psychology , 46(3): 161-164.
- Assmar, E.M.L. & Rodrigues, R. (1986). Razões para alocação de recursos em situações de lucros e de perdas num contexto de justiça distributiva. Arquivos Brasileiros de Psicologia , 38(2): 34-54.
- Assmar, E.M.L. (1985). Estudos sobre justiça distributiva em situações de lucro e perda. Relatório Técnico nº 6, FGV, R.J.
- Assmar, E.M.L. (1989). Justiça distributiva: variáveis de personalidade e variáveis situacionais. Psicologia: Teoria e Pesquisa , 5(1): 99-110.
- Assmar, E.M.L.; Ladeira, M. & Constante, M.A. (1995). A experiência da injustiça : uma análise preliminar de sua fenomenologia. Trabalho apresentado na XXV Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.
- Barling, J. & Phillips, M. (1992). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. The Journal of Psychology, 127(6): 649-656.

- Barrett - Howard, E. & Tyler, T.R. (1986). Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions. Journal of Personality and Social Psychology , 50(2): 296-304.
- Bastos, A.V.B. (1994). Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Bastos, A.V.B. (1996). Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. Em Tamayo, A.; Borges-Andrade, J.E.; Codo, W. (orgs). Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP.
- Bastos, A.V.B. & Pereira, A.M. (1997). Mudanças organizacionais e comprometimento com o trabalho. Trabalho apresentado na XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, SP.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairnerss. Em Lewicki, R.J., & Sheppard, B.H, & Bazerman, M. H. (Eds). Research on negotiation in organizations. Greenwich, Ct: Jaipress.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Blau, G.; Linnehan, F.; Brooks, A. & Hoover, D.K. (1993). Vocational behavior 1990-1992: Personnel practices, organizational behavior, workplace justice, and industrial/organizational measurement issues. Journal of Vocational Behavior , 43: 133-197.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. Human Relations, 35(2), 135-153.

- Bonavigo, L.H. & Moura, W. (1996). Cultura organizacional e poder: um estudo sobre a capacidade das estruturas formais de poder implementarem mudanças - Projeto II. Trabalho apresentado na XXVI Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.
- Borges-Andrade, J.E.; Porto, J.B. & Vilela, A.C.A. (1995). Desenvolvimento de uma escala comportamental para medida de comprometimento organizacional. Trabalho apresentado na XXV Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.
- Borges-Andrade, J.E.; Pilati, R. & Silvino, A.M.D. (1996). Construção de um instrumento de análise de imagens organizacionais. Trabalho apresentado na XXVI Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.
- Bourantas, D.; Anagnostelis, J.; Mantes, Y. & Kefalas, A.G. (1990). Culture gap in greek mangement. Organizational Studies, 11(2), 261-283.
- Bowles, M.L. (1993). The gods and goddesses: personifying social life in the age of organization. Organizational Studies, 14(3), 395-418.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. Academy of Manegement Review, 11 (4), 710 - 725.
- Brockner, J.; Konovsky, M.; Cooper - Schineider, R.; Folger, R.; Martin, C. & Bies, R.J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. Academy of Management Journal , 37(2): 397-409.
- Carvalho, S.S. & Assmar, E.M.L. (1995). A representação social de justiça na realidade brasileira. Trabalho apresentado na XXV Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.

- Cavagione, L.H. & Moura, W. (1996). Cultura organizacional e gestão participativa: um estudo sobre as resistências às mudanças de prática de chefia - Projeto I. Trabalho apresentado na XXVI Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.
- Colon, D.E. & Fasolo, P.M. (1990). Influence of third-party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgment. Academy of Management Journal , 33(4): 833-846.
- Colon, D.E.; Lind, E.A. & Lissak, R.I. (1989). Nonlinear and nonmonotonic effects of outcome on procedural and distributive fairness judgments. Journal of Applied Social Psychology , 19(13): 1085-1099.
- Cooper, C.L.; Dyck, B. & Frohlick, N. (1992). Improving the effectiveness of Gainsharing: the role of fairness and participation. Administrative Science Quarterly , 37: 471-490.
- Cook, T.D. & Campbell, D.T. (1976). The design and conduct of quasi - experiments and true experiments in field settings. Em M.D. Dunnette (org.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally College Publishing Company. Chicago.
- Costa, P.C.G. & Paz, M.G.T. (1996). Relações entre poder organizacional e auto conceito no trabalho. Trabalho apresentação na XXVI Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.
- Cowherd, D.M. & Levine, D.I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. Administrative Science Quarterly, 37: 302-320.
- Dalton, D.R. & Todor, W.D. (1987). Sex effects in workplace justice outcomes: a field assessment. Journal of Applied Psychology, 72(1): 156-159.

- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). Human Behavior At Work: Organizational Behavior. McGraw-Hill, Inc.
- Deal, T.E.; Kennedy, A.A. (1982). Corporate cultures - the rites and rituals of corporate life. Londres: Penguin Books.
- Dela Coleta, J.A. & Siqueira, M.M.M. (1987). Situações de Iniquidade no Trabalho: preferência por soluções cognitivas e comportamentais. Arquivos Brasileiros de Psicologia , 38(3): 1-19.
- Deutsch, M. (1975). Equit, equality, and need, what determines which value will be used as the basis of distributive justice? Journal of Social Issues, 31(3): 137-149.
- Dittrich, J.E. & Carrell, M.R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departamental absence and turnover rates. Organizational Behavior and Human Performance, 24: 29-40.
- Earley, P. C. & Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: the role of control in mediating justice judgments. Journal of Personality and Social Psychology, 52(6): 1148-1160.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Huntington, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71: 500-507.
- Eisenberger, R.; Fasolo, P. & Davis - Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 75(1), 51-59.
- Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. Evanston, III: Row, Peterson.

- 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.
- Freitas, M.E. (1991). Cultura Organizacional: grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas. 31(3), 73-82.
- Fryxell, G. E. & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. Academy of Management Journal, 32(4): 851-866.
- George, J. M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. Journal of Applied Psychology, 76(2), 299-307.
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work - organizations spontaneity relationship. Psychological Bulletin, 112, 310-329.
- Gomide Jr. S. & Martins, M.C.F. (1997). Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. Trabalho apresentado no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, SP.
- Gomide Jr. S.; Lima, D.M. & Faria Neto, W. (1996). Validade Discriminante das Medidas de Percepção de Justiça de Distribuição e Percepção de Justiça de Procedimentos. Trabalho apresentado na XXVI Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.
- Gomide Jr. S.; Pereira, S.A.; Lima, D.M. & Rech, F.F. (1995). Comprometimento organizacional calculativo: validação de uma medida para o meio brasileiro. Trabalho apresentado na XXV Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.

- Goodman, P.S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. Organizational Behavior and Human Performance, 3: 340-352.
- Gould, S. (1979) An equity-exchange model of organizational involvement. Academy of Management Review, 4(1): 53-62.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. American Sociological Review, 25: 161-178.
- Greenberg, J. (1983). Self-image versus impression management in adherence to distributive justice standards: the influence of self-awareness and self-consciousness. Journal of Personality and Social Psychology, 44(1): 5-19.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. Journal of Applied Psychology, 71(2): 340-342.
- Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1): 9-22.
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the mean justify the ends? Journal of Applied Psychology, 72(1): 55-61.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of thief reactions to underpayment inequity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54: 81-103.
- Handy, C. (1994). Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Tradução de Ricardo Gouveia. Ed. Senac/Saraiva. São Paulo. (Trabalho original publicado em 1978).

- Hegtvedt, K.A. (1989). Fairness conceptualizations and comparable worth. Journal of Social Issues, 45(4): 81-97.
- Hegtvedt, K.A. (1990). The effects of relationship structure on emotional responses of inequity. Social Psychology Quarterly, 53(3): 214-228.
- Homans, G.C. (1961). Social behavior: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World.
- Huselid, M.A. & Day, N.E. (1991) Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substantive and methodological analysis. Journal of Applied Psychology, 76 (3), 380 – 391.
- Jaques, E. (1961). Equitable payment. New York: Wiley.
- Josti, K. (1989). The measurement of fairness or equity perceptions of management information systems users. Mis Quartely September.
- Kelly, J. (1980). Organizational behavior: its data, first principles, and applications. Richard D. Irwin, Inc. Illinois.
- Klein, S.M. (1973). Pay factors as predictors to satisfaction: a comparison fo reinforcement, equity, and expectancy. Academy of Management Review, 16: 598-610.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1994). A cultura corporativa e o desempenho empresarial. Trad. de Barbaria T. Lambert, São Paulo: Makron Books.
- Lamm, H.; Schwinger, T. (1983). Need considerations in allocation deciosions: is it just? The Journal of Social Psychology, 119: 205-209.

- Lerner, M.J. (1974). Social psychology of justice and interpersonal attraction. In: Huston, T. (Ed.) Fondations of Interpersonal Attraction,. New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In: Berkowitz, L. & Walster, E. (Ed.). Experimental Social Psychology.. vol. 9. New York: Academic Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In: Gergen, K. J.; Greenberg, J. & Weiss, R.H. (Eds). Social exchange: advances in theory and research. New York: Plenum.
- Leung, K.; Chiu, W. & Au, Y. (1993). Sympathy and support for industrial actions: a justice analysis. Journal of Applied Psychology, 78(5): 781-787.
- Lind, E. A.; Kanfer, R. & Earley, P.C. (1987). Voice, control, and procedural justice: instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. Journal of Personality and Social Psychology, 59(5): 952-959.
- Lind, E. A.; Kulik, C. T.; Ambrose, M. & Park, M.V.V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: using the procedural fairness as a decision heuristic. Administrative Science Quarterly, 38: 224-251.
- Lind, E. A. & Tyler, T.R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York: Plenum.
- Luthans, F.(1995). Organizational behavior. Em Luthans, F. (org.), Organizational Culture. New York: McGraw-Hill.
- Lyons, D. (1984). As regras morais e a ética. Trad. de Luís Alberto Peluzo, Papirus. Campinas c. 1990.

- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108: 171-194.
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: an exploration of values, motives and leadership. Administrative Science Quarterly , 34: 252-276.
- Michaels, C. & Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: a test of the mobley, griffeth, hand and meglino model. Journal of Applied Psychology, 67 (1), 53 – 59.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mitra, A.; Jenkins, Jr. L. & Gupta, N. (1992). A metanalytic review of the relationship between absence and turnover. Journal of Applied Psychology, 77(6), 879 – 889.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employe turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237-240.
- Moore, D. (1991). Entitlement and justice evaluations: who should get more and why. Social Psychology Quarterly, 54(3): 208-223.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76(6): 845-855.
- Moreira, A.M.V.; Rodrigues, A.; Mendonça, E. M. V. F.R.; Assmar, E. M. L. & Holanda, F. C. A. (1987). Justiça Distributiva no Brasil: um enfoque psicossocial. Arquivos Brasileiros de Psicologia, 39(4): 3-13.

- Morgan, G. (1996). Imagens da organização. (C.W. Bergamini, Trad. ) São Paulo: Atlas, (Trabalho original publicado em 1991).
- Newman, J.E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: a field comparison of fishbein's model and traditional job attitude measures. Journal of Applied Psychology, 59(5), 610 – 615.
- Notz, W.W. & Starke, F. A. (1987). Arbitration and distributive justice: equity or equality? Journal of Applied Psychology, 72(3): 359-365.
- Oliveira, A F. (1997). Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização. Tese de Mestrado, Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Oliveira, A. F. & Gomide Jr. S. (1997). Vínculos indivíduo-organização : um teste de dois modelos preditivos. Trabalho apresentado no IV Congresso Internacional da Associação Brasileira de Estudos Canadenses. Uberlândia – MG.
- Oliveira, A.F. & Paz, M.G.T. (1996). Percepção de justiça salarial e comprometimento organizacional. Trabalho apresentado na XXVI Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.
- Ophuls, W. (1977). Ecology and the politics of scarcity. San Francisco: Freeman.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis. Academy of Management Review, 71: 492-499.
- Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 74, 157-164.

- Ott, J.S. (1989). Organizational culture perspective. Pacific Grove : Brooks/Cole Publishing Company.
- Paz, M.G.T. (1992). Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal. Tese de Doutorado. USP. São Paulo.
- Paz, M.G.T. (1993a). Metodologia utilizada para definição das variáveis investigadas numa pesquisa sobre justiça distributiva na avaliação de desempenho. Trabalho apresentado na XXIII Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, SP.
- Paz, M.G.T. (1993b). Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal. Trabalho apresentado na XXIII Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, SP.
- Pearce, J.L. & Gregersen, H.B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. Journal of Applied Psychology, 76, 838 – 844.
- Pruit, D. G. (1972). Methods for resolving differences of interest : a theoretical analyses. Journal of Social Issues, 28: 133-154.
- Rawls, J. (1971). A theory of justice. Harvard University Press.
- Rawls, J. (1985). Justice as fairness: political not metaphysical. Philosophy and Public Affairs, 14(3).
- Rawls, J. (1993). A justiça como equidade. Em. P.J. Krischke (org.) O contrato social. Cortez Editora, São Paulo.

- Rodrigues, A. (1985). Equidad, Igualdad o necesidad? Un estudio empírico sobre la justicia distributiva en el Brasil. Conferência apresentada no XX Congresso de La Sociedad Interamericana de Sicologia, Caracas, Venezuela.
- Sá Leitão, J.S. (1997). Clima organizacional na transferência de treinamento. Trabalho apresentado no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, SP.
- Saraiva, J. A (1993). O que é cultura. Lisboa: Disfunção Cultural.
- Schein, E. (1991). Organizational culture and leadership. Em J.M. Shapitz & J.S. Ott (orgs). Classics of organizational theory. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- School, R.W.; Cooper, E. A. & Mckemna, J.F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. Personnel Psychology, 40: 113-124.
- Schwartz, R. D. (1978). Moral order and sociology of law: trends, problems and prospects. Annual Review of Sociology, 4: 577-601.
- Senna , F.; Heckler, C.O .; Gazzotti, A. A.; Soratto, L.H. & Codo, W. (1996). Efeitos de políticas de enxugamento de quadros de funcionários em bancos públicos e privados. Trabalho apresentado na XXVI Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, SP.
- Settoon, R.F.; Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organization support, leader – member exchange, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81(3), 219 – 227.

- Schneider, R. (1985). Organizational behavior. Annual Review of Psychology, 36, 573 – 611.
- Shore, L.M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 76 (5): 637 – 643.
- Siqueira, M.M.M.; Gomide Jr. S. & Moura, O. I. (1990). Johann Faber-Prata: um estudo sócio organizacional. Relatório técnico não publicado. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia – MG.
- Siqueira, M.M.M. (1995). Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado. UnB. Brasília.
- Siqueira, M.M.M.; Gomide Jr. S.; Marques, T.M. & Moura, O. I. (1996). Análise de um modelo pós – cognitivo para intenção de rotatividade. Trabalho apresentado no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, SP.
- Siqueira, M.M.M. ; Gomide Jr. S.; Marques, T.M. & Moura, O. I. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. Trabalho apresentado no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo – SP.
- Siqueira, M.M.M. & Gomide Jr. S. (1997). A interdependência entre cognições de saída da organização e quatro critérios organizacionais. Trabalho apresentado no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo , SP.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. Annual Review of Psychology, 35: 627-666.

- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1993). 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, 55: 23-40.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (1996). Using multivariate statistics. Third edition. New York: Harpercollins.
- Tamayo, A.; Gondim, M.G.C. (1996). Escala de valores organizacionais. Revista da Administração, 31(2), 62 – 72.
- Telly, C.S.; French, W.L. & Scott, W.G. (1971). The relationship of inequity to turnover among hourly workers. Administrative Science Quarterly, 16: 164-172.
- Thevenet, M. (1991). A cultura da empresa hoje em dia. Revista de Administração, 26(2), 31-39.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). The social psychology of groups. New York: Wiley And Sons.
- Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975). Procedural justice: a psychological analysis. New York: Erlbaum/Hillsdale.
- Tomei, P.A. & Braunstein, M.L. (1993). Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana. São Paulo: Makron Brooks.
- Traupmann, J.; Hatfield, E. & Wexler, P. (1983). Equity and sexual satisfaction in dating couples. British Journal of Social Psychology, 22: 33-40.
- Tyler, T.R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: a test of four models. Journal of Personality and Social Psychology, 52(2): 333-344.

- Tyler, T.R. (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. Journal of Personality and Social Psychology, 57(5): 830-838.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. Journal of Personality and Social Psychology, 67(5): 850-863.
- Tyler, T.R. & Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. Journal of Personality and Social Psychology, 41(4): 642-655.
- Tyler, T.R. & Griffin, E. (1991). The influence of decision maker's goals on their concerns about procedural justice. Journal of Applied Social Psychology, 21(20): 1629-1658.
- Walster, E.; Berscheid, E. & Walster, G. W. (1976). New directions in equity research in: Berkowitz, L. & Walster, E. (Ed.) Experimental Social Psychology. Vol. 9
- Weiner, N. (1980). Determinants of behavioral consequences of pay satisfaction: a comparison of two models. Personnel Psychology, 33: 741-757.
- Williams, L.J.; Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variables structural equation methods. Journal of Applied Psychology, 71(2), 219 – 231.
- Wilpert, B. (1995). Organizational behavior. Annual Review of Psychology, 46: 59-90
- Wish, M.; Deutsch, M., & Kaplan, S. J. (1977). Toward an implicit theory of interpersonal communication. Sociometry, 40: 234-246.

Witt, L.A. & Broach, D. (1992). Exchange ideology as a moderator of the procedural justice - satisfaction relationship. The Journal of Social Psychology, 133(1): 97-103.

Witt, L. A. & Wilson, J.W. (1989). Income sufficiency as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: dispositional differences. The Journal of Social Psychology, 130(2): 267-268.

Ziviani, C.R. (1983). Justiça Distributiva. Palestra proferida na XIII Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP.

**ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O presente questionário foi elaborado para obter informações acerca do que você pensa sobre alguns aspectos de seu trabalho e da organização (empresa) onde você trabalha.

O objetivo do questionário é o de fazer um levantamento para fins de estudo e pesquisa acadêmicos na área de Psicologia do Trabalho. Ele é dividido em sete partes e cada uma delas vem precedida de instrução de como deverá ser respondida. É preciso que você responda às perguntas com sinceridade para que a pesquisa retrate sua opinião.

Suas respostas devem ser pessoais e confidenciais. Por favor, não deixe questões sem resposta e não se esqueça de devolver o questionário.

Desde já agradeço sua colaboração. Qualquer dúvida ligue para:

Prof. Sinésio Gomide Júnior  
Universidade Federal de Uberlândia  
Fone: 218-2185  
232-4972

Abaixo estão listadas várias frases sobre a empresa onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo moderadamente

3 – Discordo levemente

4 – Nem concordo nem discordo

5 – Concordo levemente

6 – Concordo moderadamente

7 – Concordo totalmente

- 1 – ( ) É possível obter ajuda desta empresa quanto tenho um problema.  
2 – ( ) Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem – estar.  
3 – ( ) Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho de meu trabalho.  
4 – ( ) Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.  
5 – ( ) Esta empresa preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.  
6 – ( ) Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível

As frases abaixo falam de diversas maneiras do empregado contribuir com a empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber **como a empresa onde você trabalha costuma recompensar estas contribuições de seus empregados**.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 6) que melhor representa sua resposta.

1 – Não dar recompensas

2 – Dar recompensas péssimas (muito inferiores ao que o empregado faz pela empresa)

3 – Dar recompensas ruins (inferiores ao que o empregado fez pela empresa)

4 – Dar recompensas equivalentes (iguais ao que o empregado fez pela empresa)

5 – Dar recompensas boas (superiores ao que o empregado fez pela empresa)

6 – Dar recompensas excelentes (muito superiores ao que o empregado fez pela empresa)

#### **A EMPRESA ONDE TRABALHO COSTUMA ...**

1 – ( ) Aos empregados competentes no trabalho.

2 – ( ) Aos empregados esforçados no trabalho.

3 – ( ) Aos empregados criativos no trabalho.

4 – ( ) Aos empregados que se preocupam com a empresa.

5 – ( ) Aos empregados que defendem os objetivos da empresa.

6 – ( ) Aos empregados que procuram fazer a empresa crescer.

Abaixo estão listadas cinco frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo moderadamente

3 – Discordo levemente

4 – Nem concordo nem discordo

5 – Concordo levemente

6 – Concordo moderadamente

7 – Concordo totalmente

- 1 – ( ) Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.
- 2 – ( ) Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
- 3 – ( ) Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.
- 4 – ( ) Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
- 5 – ( ) Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

Abaixo estão listadas seis frases também relativas a alguns aspectos de seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando, nos parêntese que antecedem cada frase (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo moderadamente

3 – Discordo levemente

4 – Nem concordo nem discordo

5 – Concordo levemente

6 – Concordo moderadamente

7 – Concordo totalmente

#### QUANDO É PRECISO DEFINIR O QUANTO CADA EMPREGADO RECEBERÁ POR SEU ESFORÇO NO TRABALHO ...

- 1 – ( ) A empresa onde trabalho utiliza regras bem definidas.
- 2 – ( ) A empresa onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados.
- 3 – ( ) A empresa onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.
- 4 – ( ) A empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.
- 5 – ( ) A empresa onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação de regras.
- 6 – ( ) A empresa onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões morais.

Abaixo você encontrará frases com descrições de situações que podem acontecer com você, na sua organização. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos.

1 – Nunca

2 – Muito raramente

3 – Raramente

4 – Algumas vezes

5 – Frequentemente

6 – Muito frequentemente

7 – Sempre

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 – ( ) Você apresenta espontaneamente sugestões de melhoria nesta organização (no seu setor ou fora dele).

2 – ( ) Você realiza trabalhos além das atribuições de seu cargo.

3 – ( ) Você divulga a sua organização e o trabalho nela realizado.

4 – ( ) Você aceita trabalhos difíceis só para ajudar a organização.

5 – ( ) Você ocupa toda sua jornada de trabalho com atividades de interesse da organização.

6 – ( ) Você apresenta soluções para os problemas da organização.

7 – ( ) Você defende a organização quando ela é injustamente criticada.

8 – ( ) Você se mantém informado sobre as mudanças e os eventos que acontecem na organização.

9 – ( ) Você troca experiências de trabalho com os colegas.

10 – ( ) Você participa de movimentos que reivindiquem melhorias para a organização.

11 – ( ) Você trabalha além do horário previsto no seu contrato de trabalho.

Abaixo estão frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

1 – Nunca

2 – Raramente

3 – Às vezes

4 – Frequentemente

5 - Sempre

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número que melhor representa sua resposta.

1 – ( ) Você pensa em sair da empresa onde trabalha.

2 – ( ) Você planeja sair da empresa onde trabalha.

3 – ( ) Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

Abaixo estão listadas 28 frases sobre a organização onde você trabalha. Indique, por favor, o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, utilizando um dos códigos abaixo:

1 – Discordo totalmente  
2 – Discordo

3 – Nem concordo nem discordo  
4 – Concordo  
5 – Concordo totalmente

Ao ler cada frase, pense na organização que você trabalha atualmente. Anote o código que corresponde à sua resposta no parêntese que antecede cada frase.

- 1 – ( ) Chefes autoritários estão com tudo nesta organização.
- 2 – ( ) Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.
- 3 – ( ) É tradição, nesta organização, que membros da família do chefe ocupem cargos importantes.
- 4 – ( ) Para conseguir um emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém aqui dentro que indique.
- 5 – ( ) Nesta organização é importante ser amigo do chefe.
- 6 – ( ) Esta organização só consegue colaboração dos empregados através de ameaças.
- 7 – ( ) Aqui sempre se respeita a hierarquia.
- 8 – ( ) Quando o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo, logo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.
- 9 – ( ) O organograma desta organização é bem definido.
- 10 – ( ) Tudo nesta organização é regido por normas.
- 11 – ( ) Nesta organização, o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.
- 12 – ( ) Nesta organização, as regras a serem seguidas são bem definidas.
- 13 – ( ) Quando o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo, logo , que tarefas deverá desempenhar.
- 14 – ( ) Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.
- 15 – ( ) Nesta organização, as tarefas de cada empregado são bem definidas.
- 16 – ( ) O planejamento, nesta organização, é encarado como parte importante do trabalho.
- 17 – ( ) Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários.
- 18 – ( ) O forte desta organização é o trabalho em equipe.
- 19 – ( ) Aqui há busca continua de novos métodos de trabalho.
- 20 – ( ) A cooperação é valorizada, nesta organização.
- 21 – ( ) Aqui, o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados de seu trabalho.
- 22 – ( ) A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.
- 23 – ( ) A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.
- 24 – ( ) Existe liberdade nesta organização para que seus empregados tomem decisões profissionais.
- 25 – ( ) As diretrizes administrativas, nesta organização, são negociadas com os empregados, jamais impostas.
- 26 – ( ) A liberdade individual é um valor importante, nesta organização.
- 27 – ( ) O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional de seus empregados.
- 28 – ( ) Os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer.

