

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida

Arménio Rego

Resumo O objectivo do presente artigo é duplo: a) propor um instrumento de medida das percepções de justiça organizacional; b) testar a estrutura dimensional subjacente. Quatro fases foram seguidas. Primeira: recolheram-se itens na literatura, e elaborou-se um questionário com escalas tipo *Likert*. Segunda: aplicou-se um questionário a uma amostra de 167 indivíduos, oriundos de 12 organizações, e os dados foram sujeitos a uma análise factorial das componentes principais. Terceira: novo questionário foi elaborado com os itens remanescentes do processo de depuração factorial. Quarta: foi inquirida nova amostra, contendo 282 indivíduos oriundos de 37 organizações, tendo os dados sido sujeitos a uma análise factorial confirmatória. Os resultados sugerem uma dimensionalização tripartida, correspondente às três facetas da justiça mais enfatizadas pela literatura: distributiva, procedimental e interaccional. No entanto, também oferecem pistas de reflexão sobre a pertinência de a dimensão interaccional poder ser alvo da distinção entre justiça interpessoal e justiça informacional.

Palavras-chave Justiça organizacional; validação; instrumento de medida.

Introdução

Traços de maturidade e imaturidade no campo

Tal como Greenberg (1990) lapidarmente expôs, os cientistas sociais desde há muito reconhecem a importância da justiça “como um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros” (p. 399). Pesem embora alguns laivos de tabu com que é acolhida em diversos sectores académicos e empresariais portugueses,¹ ela ombreia com inúmeros outros conceitos mais populares no que concerne ao potencial explicativo de diversas atitudes, comportamentos e resultados organizacionais, designadamente: a implicação (v.g. Kim & Mauborgne, 1991, 1993, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992; Moorman *et al.*, 1993; Mossholder *et al.*, 1998; Schaubroeck *et al.*, 1994; Sweeney & McFarlin, 1997), a confiança (v.g. Folger & Konovsky, 1989; Kim & Mauborgne, 1991, 1993, 1996; Konovsky & Pugh, 1994; Koorsgaard *et al.*, 1995), a harmonia social (v.g. Alexander & Ruderman, 1987; Kim & Mauborgne, 1991), a avaliação do superior (v.g. Alexander

& Ruderman, 1987; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1997), a intenção de permanecer na organização (v.g. Brockner *et al.*, 1992; Schaubroeck *et al.*, 1994; Sweeney & McFarlin, 1997; Taylor *et al.*, 1995), os comportamentos de cidadania organizacional (v.g. Moorman, 1991; Moorman *et al.*, 1993, 1998; Niehoff & Moorman, 1993; Skarlicki & Latham, 1996, 1997), os comportamentos retaliatórios (Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki *et al.*, 1999), a (in)satisfação (v.g. Lowe & Vodanovich, 1995; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1997) o desempenho individual e/ou organizacional (v.g. Bloom, 1999; Cowherd & Levine, 1992; Pfeffer & Langton, 1993), o *turnover* e absentismo (v.g. Dittrich & Carrell, 1979; Hulin, 1991; Schwarzwald *et al.*, 1992).

Apesar desta profusa e rica evidência teórica e empírica, o campo ainda não produziu um instrumento de medida padronizado. Esse foi, aliás, um dos traços de "imaturidade" identificados por Greenberg (1993a) como caracterizadores de um estado de "adolescência intelectual" da justiça organizacional. Greenberg considerou que, "historicamente, o desenvolvimento de construtos científicos tem sido facilitado pela disponibilidade de instrumentos de medida padronizados" (p. 144). E exemplificou com o construto da satisfação, cujo desenvolvimento, alegadamente, só foi possível devido à disponibilidade de escalas estabelecidas.

O contributo do investigador para tal estabelecimento no domínio da justiça organizacional foi de dois tipos. Primeiro, identificou as dificuldades, designadamente a eventualidade de as percepções de justiça serem contingentes da cultura local e dos contextos específicos (v.g. existirá similitude de procedimentos considerados justos nos meios judicial, escolar e organizacional?). Depois, sugeriu a necessidade de, pelo menos, se envidarem esforços para criar medidas semipadronizadas, constituídas por um conjunto de questões gerais a partir das quais, face às particularidades de cada contexto, se poderiam fazer adaptações, inclusões ou eliminações.

Sucedo que, pelo menos nesta matéria, o processo de amadurecimento tem sido lento. É possível que, actualmente, o tópico se situe algures entre a "adolescência" e a "maturidade" (Greenberg, 1993a). Ainda recentemente, Sweeney e McFarlin (1997) davam conta dessa situação, e com ela justificavam a adopção de medidas *ad-hoc* na sua pesquisa. É provável, designadamente, que a natureza contextual e cultural dos aspectos sociais da justiça dificulte o processo de padronização.

O presente artigo não tem a pretensão de estabelecer uma medida padronizada. Nem, tampouco, de fornecer um instrumento de referência para o contexto português. Antes visa reportar o modo como foi desenvolvido, testado e validado um instrumento de medida das percepções de justiça, em contexto português. Se o mesmo puder contribuir para o esforço de (semi)padronização, ou se contiver o potencial para suscitar interesse de novos investigadores, tanto melhor.

A evolução do construto de justiça

A primeira fronteira básica a ser gizada a propósito das conceptualizações de justiça separa duas facetas:

- a) A justiça distributiva (Adams, 1965) foi a que primeiramente suscitou a atenção dos cientistas organizacionais, constituindo a "primeira vaga" diagnósticável na literatura.² Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (v.g. salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de droga, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais subsidiárias, lucros distribuídos pelos trabalhadores).
- b) A justiça procedimental (Thibaut & Walker, 1975, 1978; Lind & Tyler, 1988) focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção. Desde que introduzida nos estudos organizacionais, esta faceta rapidamente se tornou o centro das atenções entre os investigadores. O elevado volume de interesse científico suscitado pelo tópico conduziu Greenberg (1993b) a assinalar:

Com toda a recente atenção dada à justiça procedimental, corremos o risco de esquecer a justiça distributiva. ... Qualquer cientista social que pretenda estudar um aspecto da justiça sem prestar atenção ao outro é seguramente culpado de especialização prematura" (p. 100). O investigador terminou com uma analogia: "... separar um do outro constitui uma operação delicada, não menos do que aquela em que um cirurgião opera metade do cérebro ignorando a outra (Greenberg, 1993b).

Mais recentemente, tem sido proposta outra distinção: justiça procedimental propriamente dita *versus* justiça interaccional (v.g. Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993b; Greenberg & McCarty, 1990; Tyler & Bies, 1990). Esta reflecte a qualidade da interacção com os decisores (v.g. o gestor age com dignidade e respeito? oferece justificações aos indivíduos afectados pelas decisões?). Não existe, contudo, convergência opinativa acerca da questão de se saber se estas duas vertentes representam aspectos diferentes (estruturais *versus* sociais) da justiça procedimental, ou se podem ser identificadas como dimensões autónomas.

A pertinência da distinção entre justiça distributiva e procedimental é claramente demonstrada por uma vasta gama de estudos sugerindo que os seus efeitos são distintos. Uma das primeiras teses diferenciais a ser desenhada (v.g. Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990) propõe que a vertente procedimental está associada com as avaliações do sistema organizacional (reflectidas em variáveis como a lealdade à organização, a implicação organizacional e a confiança na gestão), enquanto a distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão.

Esta noção recebeu apoio empírico em vários estudos (v.g. Folger & Konovsky, 1989; Kim & Mauborgne, 1991, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993), sendo escassa a evidência empírica que a não corrobora (v.g. Hartman, Yrle & Galle Jr., 1998). Mas um dos mais interessantes trabalhos até ao momento realizados é da autoria de Sweeney & McFarlin (1993). Os investigadores testaram o potencial explicativo do modelo dos efeitos diferenciais, comparativamente com três outros modelos (primazia da justiça procedimental; aditivo; halo distributivo).

O modelo da primazia da justiça procedimental propõe que a justiça distributiva afecta directamente ambos os tipos de variáveis, mas que a procedimental tem efeitos directos sobre a distributiva. O modelo aditivo assenta na noção de que as duas facetas da justiça não se relacionam para afectar as reacções dos empregados. Advoga que os dois tipos de justiça podem produzir efeitos independentes nessas reacções. O modelo do halo distributivo presume que a justiça distributiva tem efeitos directos e dominantes em muitas reacções dos membros organizacionais. E que, para além disso, também influencia as percepções de justiça procedimental.

O material empírico proveio de uma amostra composta por 188 engenheiros de uma organização de utilidade pública, e as variáveis estudadas foram a satisfação com a remuneração e a implicação (afectiva). Os resultados sugeriram que o modelo dos efeitos diferenciais denotava o melhor ajustamento com os dados.

Também as investigações conduzidas por Kim e Mauborgne (1991, 1993, 1996), no seio da tomada de decisão estratégica, evidenciaram resultados congruentes com o modelo. Por exemplo (1996), baseados numa amostra de 119 gestores de subsidiárias de multinacionais, os investigadores verificaram que a justiça procedimental não exercia qualquer efeito significativo sobre a satisfação com os resultados, mas exercia-os sobre a implicação e, por via desta, sobre os comportamentos extra-papel (mais do que sobre os comportamentos de papel).³ A justiça distributiva, por seu turno, não denotava efeitos significativos sobre a implicação, mas denotava uma influência positivamente significativa sobre a satisfação.

A persistência deste padrão de resultados encaminhou Kim e Mauborgne (1997) para a produção de uma abordagem teórica integrada, cujo potencial elucidativo é extensível a outros domínios organizacionais. Os autores partiram do princípio de que, na actual economia do conhecimento, a cooperação voluntária e a partilha de ideias e conhecimentos são cruciais para que as pessoas excedam as expectativas de desempenho, e as empresas ganhem o desafio da competitividade. Sucede que tais cooperação e partilha (uma espécie de comportamentos de cidadania organizacional) implicam a existência de confiança e implicação. Os procedimentos justos são relevantes porque, efectivamente, actuam sobre essa confiança e essa implicação. Ao contrário, a justiça distributiva apenas suscita a satisfação, da qual só derivam a cooperação compulsória e a satisfação das expectativas.

Sucede que este modelo dos efeitos diferenciais é passível de uma expansão teórica capaz de enriquecer o caudal explicativo das duas facetas da justiça. Com efeito, a argumentação aduzida por Lowe e Vodanovich (1995) e por Conlon (1993) confere verosimilhança a algumas hipóteses complementares que podem ser enunciadas do seguinte modo:

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

A clareza da distinção entre a justiça procedimental e interaccional é mais problemática do que a anteriormente exposta para as facetas distributiva *versus* procedimental. Na verdade, embora a importância do construto da justiça interaccional seja relativamente consensual, tem ocorrido divergência notória entre os que advogam tratar-se de uma componente da justiça procedimental (a par dos aspectos estruturais) e os que propugnam pela sua independência. Uma das versões que confere ao construto um teor autónomo assenta a sua argumentação na necessidade de distinguir os procedimentos da sua implementação (Bies & Moag, 1986). A lógica tripartida que subjaz à proposta tem o seguinte enunciado: os procedimentos organizacionais geram interacções sociais, donde emergem resultados. Pode ilustrar-se o triângulo com o exemplo de uma sanção disciplinar: a sanção propriamente dita (justiça distributiva), o processo que a determina (procedimental) e o modo como o superior a transmite, explica e justifica ao colaborador (interaccional). Um indivíduo pode considerar que a sanção e o processo são justos, mas revelar percepções de baixa justiça (interaccional) devido à rudeza com que o superior o aborda.

Mas esta aparente clareza distintiva torna-se menos evidente quando se pensa na eventualidade de o tratamento interpessoal recebido pelo indivíduo sancionado poder influenciar (positiva ou negativamente) as suas percepções acerca da justiça da sanção e do processo disciplinar que a suscitou. Talvez por isso, a versão autonomizadora tem colidido com os contributos de alguma evidência empírica. Com efeito, a inexistência de componentes distintas em estruturas factoriais, a relação forte entre os aspectos estruturais e interpessoais e a similitude de consequências de ambas as facetas têm convergido para que conceituados investigadores se mostrem hoje inclinados para a não autonomização (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Não podem ser ignoradas, no entanto, as demonstrações empíricas de que as facetas procedimental e interaccional exercem efeitos distintos sobre diversas variáveis atitudinais e comportamentais, designadamente os comportamentos de cidadania organizacional (v.g. Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993). O facto de os resultados não serem consistentes (no que concerne a qual das duas vertentes explica o quê) não deve ser impeditivo de que se estabeleça a discriminação dimensionalizante, tendo em vista a pesquisa dos efeitos comparativos.

Mas há um elemento adicional a acrescentar, tornando o campo mais rico, se bem que menos propício à clareza peremptória dos construtos. Reconheça-se que a compreensão do significado de qualquer construto implica o reconhecimento dos aspectos que o caracterizam e compõem. No que concerne à justiça interaccional, é possível identificar diversos elementos, designadamente (v.g. Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993b): consideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, respeito pela dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, explicação adequada das decisões e suas bases, auscultação da opinião das pessoas, consistência nas decisões, fornecimento de *feedback* adequado e atempado, avaliações baseadas em informação exacta, imparcialidade nas decisões.

Uma fronteira pode ser desenhada no seio deste amplo leque de aspectos: a que distingue a sensibilidade social da justificação informacional (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1993b):

- a) A primeira categoria concerne ao grau em que o superior adopta um tratamento digno e respeitador. A evidência empírica é sugestiva (v.g. Greenberg, 1993b): quando esse tratamento ocorre, as percepções de justiça são incrementadas, o grau de aceitação das decisões aumenta, e várias reacções positivas emergem.
- b) A segunda categoria reflecte o fornecimento de informações e a explicação/justificação das decisões. A sua relevância advém do facto de os empregados esperarem que os seus superiores lhes prestem explicações/razões (adequadas, lógicas e sinceras) para as suas decisões, particularmente quando os resultados são desfavoráveis (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1993b). A tendência geral diagnosticável nos estudos é a de que as explicações/justificações mitigam as reacções negativas dos indivíduos às percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis.

Um breve olhar pelos estudos permite reconhecer que um volume substancial de teoria e evidência empírica não delimita claramente as fronteiras entre as duas categorias. Mas é inquestionável que o tratamento diferenciado pode permitir testar se são ou não diferentes os efeitos sobre as reacções dos indivíduos. E pode induzir alguma clareza conceptual no campo de estudo. A taxinomia de Greenberg (1993b) adquire, neste particular domínio, uma importância fundamental. O investigador começou por erigir uma posição consonante com Mikula *et al.* (1990). A ideia básica é a de que a justiça interaccional ultrapassa a simples activação dos procedimentos, reportando-se também às decisões de afectação dos resultados. Mais especificamente, se nela englobarmos todos os tipos de interacções e encontros, a justiça

Quadro 1 Taxinomia de classes de justiça

Determinante focal	Categoria de justiça	
	Procedimental	Distributiva
Estrutural Social	Justiça sistêmica Justiça informacional	Justiça configuracional Justiça interpessoal

Fonte: Greenberg (1993b: 83).

interaccional repercute aspectos procedimentais e distributivos. Desta plataforma, Greenberg construiu uma taxinomia tetrapartida, cruzando duas dimensões: o determinante focal (estrutural *versus* social) e a categoria de justiça (procedimental *versus* distributiva). Quatro classes de justiça daqui resultam: sistêmica, configuracional,⁴ informacional e interpessoal (quadro 1).

A justiça sistêmica incorpora a vertente estrutural da justiça procedimental. O controlo do processo sugerido por Thibaut e Walker (1975) e algumas regras procedimentais de Leventhal (1980) inserem-se nesta categoria. A justiça configuracional reporta aos aspectos estruturais da justiça distributiva. Nela cabem as considerações relativas às regras distributivas (*v.g.*, equidade, necessidade e igualdade), assim como os aspectos instrumentais que conduzem a determinados padrões de resultados. A justiça interaccional *lato sensu* desdobra-se na justiça informacional e interpessoal:

- a) A primeira representa os aspectos sociais da justiça procedimental. Reflete a consideração que o decisor denota pelos indivíduos, ao informá-los dos procedimentos usados na determinação dos resultados. Por exemplo, quando o gestor explica (genuína e logicamente) a um colaborador os procedimentos que deram origem à notação de desempenho por ele obtida, é esta categoria de justiça que emerge.
- b) A segunda incorpora os aspectos sociais da justiça distributiva. Focaliza-se nas considerações pessoais que o decisor faz relativamente aos resultados recebidos pelos indivíduos. Ocorre, por exemplo, quando o gestor mostra (genuinamente) ao indivíduo avaliado que lamenta a fraca classificação que lhe foi concedida. Ou quando lhe pede desculpa por lhe ter sido atribuído um incremento salarial inferior ao merecido.

Parafraseando o próprio Greenberg (1993b), “uma das consequências mais importantes do reconhecimento dos aspectos distributivos e procedimentais dos determinantes sociais da justiça ... é a de que ela estimula a pesquisa necessária neste domínio. Tradicionalmente, a justiça interpessoal tem sido menos extensamente estudada do que a sua contraparte procedimental, isto é, a justiça informacional. A distinção entre estas duas classes abre espaço para a realização de estudos que examinem com rigor os efeitos separados de cada uma.” (p. 86). Esta esperança não era meramente especulativa. Com efeito, o próprio Greenberg havia já realizado

trabalho científico demonstrativo da pertinência da distinção conceptual. Em pesquisas atinentes aos efeitos de uma redução remuneratória, uma proibição de fumar e um despedimento (cf. síntese em Greenberg, 1993b: 87-95), um padrão similar de resultados havia sido obtido:

- a) As reacções negativas foram menores na condição de justiça informacional e interpessoal elevada, e maiores quando ambos os factores eram elevados. Mais precisamente, cada tipo de justiça contribuiu aditivamente para a redução da negatividade das reacções.
- b) A justiça social mitigou as potenciais reacções negativas dos indivíduos a resultados adversos ou injustos. Ou seja, "a prestação de explicações rigorosas acerca dos procedimentos, acompanhadas de demonstrações de sensibilidade relativamente a situações desagradáveis sofridas pelos empregados, reduz efectivamente ... os níveis de furto, promove a aceitação de uma proibição de fumar por aqueles que mais são negativamente afectados, e decresce o sentimento negativo relativamente à empresa que despede" (Greenberg, 1993b: 95).

Pela mira do exposto se torna visível que, embora a bidimensionalização seja extensamente reconhecida, ocorre substancial discordância (teórica, empírica, especulativa...) em torno de duas, mas semelhantes, questões: a) a de se saber se é pertinente a independentização das facetas procedimental e interaccional; b) a de se reconhecer como relevante o desmembramento da vertente interaccional nas facetas interpessoal e procedimental. A pesquisa cujos resultados a seguir se expõem fornece alguns elementos empíricos adicionais neste domínio.

Metodologia

Recolha dos itens e elaboração do questionário

A elaboração e validação do instrumento de medida foi desenvolvida ao longo de várias fases. Em primeiro lugar, e mediante revisão de literatura, procuraram-se itens representando os quatro factores que, segundo Organ (1990), são críticos para as percepções de justiça. Esta opção deveu-se ao facto de pretendermos desenvolver uma linha de pesquisa incidente sobre os comportamentos de cidadania organizacional, constructo de que Organ (1988, 1990, 1997) é um dos principais — se não o principal — mentor e investigador. Os quatro factores são:

- a) *Feedback*: a pessoa deve ter acesso a *feedback* (amplo e rápido) acerca da sua actividade organizacional.
- b) *Recurso*: a pessoa deve ter a possibilidade de apelar das decisões tomadas.
- c) *Dignidade humana*: a organização e os superiores hierárquicos devem actuar

numa lógica de respeito fundamental pela dignidade humana. “Mesmo o subordinado mais incompetente e incorrigível tem o direito de ser tratado com respeito” (Organ, 1990: 98).

- d) *Input*: ao indivíduo deve ter concedida a possibilidade de fornecer *inputs*. Isso não significa a concretização das regras da democracia pura, mas, simplesmente, a oportunidade para ser ouvido: “Ter voz não significa ter voto” (Organ, 1990: 98).

Depois, operámos a recolha de itens atinentes à justiça distributiva. Também aqui a procura dos descritores actuou fundamentalmente sobre estudos relacionados com a cidadania organizacional. Alguns dos itens aí utilizados foram retirados (ou receberam influência) de outras investigações, pelo que a estas recorreremos para esclarecer dúvidas de redacção na língua portuguesa. Foi o que aconteceu, por exemplo, com Tsui *et al.* (1997), cujo instrumento foi, em grande medida, construído com base em itens provenientes de Folger e Konovsky (1989), Leventhal (1980), Lind e Tyler (1988) e Thibaut e Walker (1975).

Atendendo às diferentes formulações semânticas utilizadas pelos vários autores (*v.g.* afirmativa *versus* interrogativa), foi necessário uniformizá-las (usando a formulação afirmativa). Aproveitámos para, nessa altura, proceder a alguns aperfeiçoamentos de sintaxe, de modo a tornar as afirmações mais claras e inequívocas. Posteriormente, esses itens foram sujeitos a uma análise destinada a adaptá-los às condições específicas de organizações portuguesas. Procedeu-se do seguinte modo:

- a) Alterou-se a redacção de alguns itens, tendo em vista torná-la mais consentânea com a língua portuguesa. Essa tarefa foi levada a cabo, quer individualmente, quer com a ajuda de alguns colegas de trabalho.
- b) Foi elaborado um primeiro questionário, posteriormente sujeito a um pré-teste junto de oito membros de diferentes organizações. Foram recolhidas as respectivas opiniões acerca da construção frásica dos descritores, sua facilidade de compreensão e aplicabilidade à situação concreta dos respondentes.

Daqui resultaram algumas alterações na redacção de certos itens, assim como a eliminação dos que pretendiam avaliar os processos de avaliação de desempenho. Com efeito, alguns respondentes alegaram a inexistência desse processo (formal e sistemático) nas suas organizações, pelo que só se mantiveram os itens que o mencionavam a título ilustrativo. Acresce que a escala de concordância (com sete opções) foi substituída por uma escala de veracidade, com seis opções (1: *completamente falsa*; ...; 6: *completamente verdadeira*).

Amostras e procedimentos

O questionário oriundo de tais alterações, composto por 53 itens, foi aplicado a uma amostra de 167 membros organizacionais. Os respondentes pertenciam a 12

organizações, de diferentes dimensões e sectores distintos, sedeadas em vários locais do país. Todas as respostas foram anónimas. Dado o seu deficiente preenchimento, foram eliminados 3 questionários, pelo que a amostra ficou reduzida a 164 respondentes.

Os dados foram sujeitos a uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*. Adoptou-se uma estratégia de depuração destinada a produzir uma estrutura factorial/dimensional clara. Os critérios seguidos estão descritos na secção de resultados. Daqui resultou uma estrutura de três factores, integrando 31 itens.

Com base nestes itens, e no âmbito de um estudo mais vasto destinado a estudar as relações entre as percepções de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional, novo questionário foi elaborado. A amostra de que nos socorremos para testá-lo continha 282 colaboradores organizacionais, oriundos de 37 organizações (dispersas por vários pontos do país), sendo que, numa delas, foram inquiridos membros de 7 unidades organizacionais, geograficamente dispersas. As respostas foram anónimas, tendo sido solicitado aos respondentes que no-las entregassem dentro de sobrescrito fechado, previamente entregue para o efeito.

Os sectores a que pertenciam as organizações englobam, designadamente, a metalomecânica, moldes, equipamento de cozinha, mobiliário, produção e distribuição de electricidade, cortiça, construção de motociclos, cerâmica, indústria de abrasivos, produtos cosméticos e de higiene, alimentar, aglomerados de madeira. As áreas funcionais também são diversas, nomeadamente: administrativa, financeira, *marketing*, comercial, fabril, manutenção, logística, informática, recursos humanos, qualidade, assessoria de administração/gerência.

Após a execução de nova análise factorial das componentes principais, e reiterada a estrutura tridimensionalizada anteriormente obtida, os dados foram sujeitos a análises factoriais confirmatórias (com o recurso ao LISREL, e com base no método da máxima verosimilhança). Foram comparados quatro modelos: um único factor, dois factores (afecção dos itens referentes às vertentes procedimental e interaccional no mesmo factor), três factores (de acordo com a estrutura obtida no estudo piloto), e quatro factores (os itens interaccionais repartidos por uma dimensão interpessoal e outra informacional).

Resultados

Análise factorial exploratória

Os dados obtidos no estudo exploratório foram sujeitos a uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*. A aplicação desta técnica revelou-se pertinente (KMO: 0,746; teste de esfericidade de Bartlett: 10512,09, $p=0,000$). Enveredámos, depois, por um processo iterativo de depuração, destinado a obter uma estrutura factorial clara.

Em primeiro lugar, a escolha do número de factores foi feita de acordo com o teste gráfico (Cattell, 1966). Com efeito, embora o critério de Kaiser (escolha dos factores com valores próprios superiores a 1) seja mais comum e frequentemente sugerido como mais apropriado (*v.g.* Bobko, 1990: 663; Ford *et al.*, 1986: 294; Kim & Mueller, 1978b: 49), o seu uso suscitou-nos vários factores saturados apenas por um ou dois itens, daí advindo dificuldades relacionadas com a fidedignidade das escalas.

Acresce que, segundo Bryman & Cramer (1990), o critério de Kaiser tem sido recomendado para situações em que o número de variáveis é menor do que 30, e a média das comunalidades é maior do que 0,70; ou quando o número de indivíduos da amostra é superior a 250 e a comunalidade média é maior ou igual a 0,60. Ora, a consideração destes elementos sugeriu a inaplicabilidade desse critério aos nossos dados. Ademais, alguns investigadores propõem que se examinem estruturas factoriais com diferentes números de factores, até se encontrar a solução mais interpretável (Hakstian *et al.*, 1982; Ford *et al.*, 1986: 295; Kim & Mueller, 1978a). Ora, as várias tentativas feitas redundaram na conclusão de que tal ocorria perante uma estrutura de três factores.

Em segundo lugar, seleccionámos, para cada factor, os itens com saturações superiores a 0,50. Em terceiro lugar, foram eliminados os itens cujas saturações eram superiores a 0,40 em mais do que um factor.

Deste processo resultaram 31 itens (KMO: 0,879; teste de esfericidade de Bartlett: 5348, 41, $p=0,000$), dando origem a três factores (quadro 2), explicando 67,4% da variância total. A sua interpretação é muito clara, já que representam inequivocamente as três dimensões de justiça mais comumente referidas na literatura: distributiva, procedimental e interaccional. Não foi, pois, difícil "dar o nome aos bebés" (Bobko, 1990: 660).

- a) O factor 1 integra inequivocamente itens de natureza distributiva. O seu conteúdo refere-se aos resultados obtidos pelos indivíduos, seja no que concerne especificamente ao salário, seja no que respeita às recompensas em geral. O único item que satura um factor teoricamente pertencente a outra dimensão é o n.º 32. Esse item "deveria" saturar o factor 3 (justiça procedimental), mas associa-se fortemente ao factor 1 (justiça distributiva). É possível que os indivíduos percepcionem que o salário recebido está intrinsecamente associado com o processo que o gera. Por exemplo, as pessoas podem considerar que a injustiça do salário se deve a um processo injusto; ou que um processo injusto gera necessariamente uma remuneração injusta.
- b) O factor 2 é indubitavelmente reflexo da justiça interaccional, e engloba aspectos claramente atinentes à sensibilidade social (*v.g.* itens n.ºs 3, 25, 42) e à justificação informacional (*v.g.* itens n.ºs 30, 31).
- c) O factor 3 representa aspectos procedimentais cujas designações estão a coberto de categorias como o mecanismo de apelo (*v.g.* item n.º 11; *v.g.* Cropanzano & Konovsky, 1995; Bies *et al.*, 1993; Farh *et al.*, 1997; Leventhal, 1980), *feedback* informativo e atempado (*v.g.* item n.º 12; *v.g.* Gilliland, 1993) e *voice* ou participação no processo (*v.g.* itens n.ºs 16, 48; *v.g.* Leventhal, 1980; Gilliland, 1993; Tyler *et al.*, 1985; Cawley *et al.*, 1998).

Quadro 2 Estrutura factorial exploratória, após rotação varimax

Itens	Componentes		
	Justiça distributiva	Justiça interaccional	Justiça procedimental
10 Considerando as minhas responsabilidades, penso que sou remunerado justamente	0,84	0,01	0,12
15 Atendendo ao stress e pressões do meu cargo, penso que sou recompensado justamente	0,90	0,06	0,18
17 Considerando a correcção com que faço o meu trabalho, julgo que sou recompensado justamente	0,82	0,13	0,29
21 Em geral, as recompensas que recebo são justas	0,73	0,36	0,30
23 O meu salário é justo	0,92	0,11	0,07
27 Os aumentos salariais que recebo correspondem ao que eu mereço	0,76	0,19	0,34
32 O processo usado para determinar o meu salário é justo	0,80	0,16	0,26
36 Os acréscimos salariais que me são concedidos são justos	0,84	0,15	0,35
45 Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo	0,71	0,15	0,02
47 Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	0,85	0,17	0,06
49 Considerando os salários pagos noutras organizações a cargos idênticos ao meu, o meu salário é justo	0,81	0,08	-0,02
53 Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente	0,93	0,16	0,08
3 O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo	0,26	0,75	0,23
6 O meu superior dá-me a oportunidade de expressar os meus pontos de vista	0,12	0,76	0,22
9 O meu superior está completamente familiarizado com o meu desempenho	0,10	0,80	0,13
25 O meu superior é completamente sincero e franco comigo	0,02	0,68	0,35
26 O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho	0,01	0,85	0,12
28 O meu superior mostra preocupação pelos meus direitos	0,30	0,71	0,34
29 O meu superior torna claro o que espera de mim	0,07	0,85	0,04
30 Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim	0,29	0,82	0,11
31 O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho	0,31	0,80	0,09
37 O meu superior discute comigo os objectivos e planos para melhorar o meu desempenho	0,11	0,80	0,21
42 O meu superior trata-me com respeito e consideração	-0,01	0,75	0,16
51 O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções	0,21	0,77	0,32
11 A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões (exemplo: quando não concordam com a classificação de serviço ou avaliação de desempenho)	-0,01	0,22	0,65

Itens	Componentes		
	Justiça distributiva	Justiça interaccional	Justiça procedimental
12 As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente	0,31	0,13	0,72
16 Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração	0,28	0,06	0,74
20 É uma perda de tempo apelar das decisões tomadas (I)	-0,25	-0,27	-0,50
34 Quando as pessoas têm fraco desempenho, são-lhes dadas chances de melhorar	0,33	0,20	0,54
38 Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes	0,05	0,28	0,68
48 Tenho uma palavra a dizer na compra de novo equipamento	0,07	0,28	0,56
Valores próprios	13,31	5,48	2,09
Variância explicada	42,9	17,7	6,8
Alfa de Cronbach	0,97	0,95	0,81

Nota: (I) as pontuações neste item foram invertidas (o 6 foi substituído por 1, e vice-versa; o 5 por 2, e vice-versa; e assim sucessivamente).

Quadro 3 Análise da estabilidade dos coeficientes de consistência interna das escalas

	N	Distributiva	Interaccional	Procedimental
Alfas provenientes da amostra original	n=164	0,97	0,95	0,81
Alfas provenientes de 3 amostras aleatórias geradas pelo SPSS, com dimensão aproximada de 50% da amostra original	n=83	0,96	0,96	0,83
	n=87	0,96	0,94	0,83
	n=81	0,97	0,96	0,86
Alfas provenientes de 3 combinações aleatórias de 5 itens	n=164	0,91	0,85	0,73
	n=164	0,89	0,91	0,71
	n=164	0,93	0,86	0,77

Os coeficientes de consistência interna atinentes aos itens mais representativos de cada factor são elevados (Nunnally, 1978). De modo a testarmos a sua estabilidade, levámos a cabo dois procedimentos. Primeiro: usando uma rotina do SPSS, seleccionámos três amostras aleatórias de dimensão aproximada de 50% da amostra original, e então calculámos, para cada uma delas, os alfas de Cronbach. Segundo: operámos, para cada factor, três diferentes combinações aleatórias de cinco itens. Os resultados constam do quadro 3, e revelam que os valores dos alfas mantêm uma grande estabilidade face aos "originais", independentemente dos indivíduos que compõem a amostra, e quaisquer que sejam as combinações aleatórias dos itens.

Análise factorial confirmatória

Antes de executarmos as análises factoriais confirmatórias, procedemos a nova factorialização de componentes principais. A estrutura factorial obtida sobrepôs-se quase inteiramente à obtida no estudo piloto. As duas únicas exceções relacionaram-se com os itens n.ºs 34 e 38: as suas saturações mais salientes, para além de baixas, incidiam sobre factores distintos dos iniciais. Foram retirados da análise. Os coeficientes de consistência interna ficaram assim distribuídos: justiça distributiva (0,97, 12 itens), procedimental (0,75, 5 itens) e interaccional (0,93, 11 itens).

A primeira análise confirmatória foi executada com os 31 itens remanescentes da análise exploratória, à luz do modelo tripartido. Os índices de ajustamento não se revelaram satisfatórios (*v.g.* RMSEA: 0,09; GFI: 0,76; AGFI: 0,73; CFI: 0,88). Foram então removidos alguns itens, de acordo com os valores dos índices de modificação e dos resíduos estandardizados (Joreskog & Sorbom, 1993; Byrne, 1998), até se alcançar um modelo cujos índices de ajustamento fossem claramente satisfatórios. O modelo emergente está exposto na quadro 4, sendo possível diagnosticar-lhe índices de ajustamento bastante satisfatórios (quadro 5). Os coeficientes de consistência interna são elevados e sempre superiores aos sugeridos por Nunnally (1978).

Para obtermos elementos adicionais de validação, comparámos esse modelo com um modelo monofactorial (os 14 itens foram atribuídos a um só factor), e um bifactorial (os itens procedimentais e interaccionais foram agregados num só factor, contendo o outro os descritores distributivos). Os índices de ajustamento desses dois modelos alternativos são insatisfatórios (quadro 5). Finalmente, testámos uma estrutura tetrafactorial. O procedimento desenvolveu-se em três passos:

- a) Retivemos os descritores distributivos e procedimentais remanescentes da análise factorial confirmatória tripartida.
- b) Retomámos os 12 itens interaccionais remanescentes da análise factorial exploratória.
- c) Cindimos estes 12 descritores em dois factores, de acordo com a sua semântica interpessoal ou informacional.

Após a remoção de alguns itens, à luz dos índices de modificação e dos resíduos estandardizados (Joreskog & Sorbom, 1993; Byrne, 1998), foi possível alcançar um modelo cujos índices de ajustamento assumiram cifras bastante satisfórias (quadro 5). As saturações factoriais situam-se entre 0,63 e 0,93, e as consistências internas cifram-se em 0,88 (justiça informacional, 4 itens) e 0,84 (justiça interpessoal, 3 itens). É visível que os índices de ajustamento do modelo tripartido são melhores do que estes últimos, mas as diferenças são modestas.

Quadro 4 Análise factorial confirmatória (solução completamente estandardizada)

Justiça distributiva	(0,94)
21 Em geral, as recompensas que recebo são justas	0,76
23 O meu salário é justo	0,93
45 Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo	0,82
47 Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	0,87
53 Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente	0,91
Justiça procedimental	(0,76)
11 A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões	0,61
12 As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente	0,76
16 Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração	0,70
38 Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes	0,63
Justiça interaccional	(0,87)
3 O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo	0,84
25 O meu superior é completamente sincero e franco comigo	0,85
29 O meu superior torna claro o que espera de mim	0,70
42 O meu superior trata-me com respeito e consideração	0,72
51 O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções	0,73

Nota: entre parêntesis alfas de Cronbach.

Quadro 5 Índices de ajustamento de quatro modelos factoriais

Índices de ajustamento	Modelos factoriais			
	1 factor	2 factores	3 factores	4 factores
Qui-quadrado (p)	1632,37 (p=0,0000)	343,87 (p=0,0000)	221,21 (p=0,00019)	176,31 (p=0,0000)
Qui-quadrado/Graus de liberdade	21	4,5	1,7	1,8
Root mean square root of approximation	0,28	0,12	0,05	0,06
Goodness of fit index	0,53	0,84	0,94	0,92
Adjusted goodness of fit index	0,36	0,78	0,91	0,89
Parsimony goodness of fit index	0,39	0,61	0,66	0,67
Normed fit index	0,59	0,88	0,95	0,94
Non-normed fit index	0,53	0,89	0,97	0,96
Parsimony normed fit index	0,50	0,73	0,77	0,76
Comparative fit index	0,60	0,91	0,98	0,97
Incremental fit index	0,61	0,91	0,98	0,97
Relative fit index	0,51	0,85	0,93	0,92
N crítico	31,3	102,51	221,08	196,53

Nota: no modelo monofactorial, todos os itens foram submetidos à saturação de um só factor. No modelo bifactorial, os itens referentes à justiça procedimental e interaccional foram colocados sob um mesmo factor. O modelo tripartido é o correspondente à estrutura emergente da análise factorial exploratória. O modelo de 4 factores corresponde à repartição dos itens referentes à justiça interaccional por dois factores: justiça informacional e justiça interpessoal.

Discussão e conclusões

Várias referências merecem ser feitas aos resultados expostos. A primeira respeita ao facto de a estrutura dimensional tripartida se ajustar satisfatoriamente aos dados. Em geral, as propriedades psicométricas das escalas são bastante satisfatórias. Por conseguinte, parece indubitável que os membros organizacionais detectam, no seu campo perceptual, a autonomia dos aspectos interaccionais da justiça relativamente aos aspectos procedimentais estruturais. O dado permite lançar alguma luz sobre a necessidade/pertinência de se autonomizar a justiça interaccional relativamente à procedimental em sentido estrito (*v.g.* Bies & Moag, 1986; Greenberg & McCarty, 1990; Skarlicki & Folger, 1997; Tyler & Bies, 1990; Theotónio & Vala, 1999; Caetano & Vala, 1999), e contraria alguns dados empíricos e propostas teóricas que propugnam pela não-autonomização (*v.g.* Cropanzano & Randall, 1993; Cropanzano & Greenberg, 1997; Sousa & Vala, 1999).

No entanto, a evidência produzida parece não captar a distinção entre as duas vertentes da justiça interaccional: sensibilidade social e justificação informacional (*v.g.* Greenberg, 1993b; Cropanzano & Greenberg, 1997). Ademais, se é certo que na dimensão exploratória são discerníveis cinco itens de natureza clara ou tendencialmente informacional (n.ºs 26, 29, 30, 37 e 51), na dimensão factorial confirmatória detectam-se, quase exclusivamente, aspectos interpessoais ou de sensibilidade social. Com efeito, apenas o item n.º 51 poderá ser inequivocamente incluído na categoria de “justiça informacional” (quadro 4). Uma das eventuais razões para esta ocorrência pode dever-se à pequena representatividade de itens abrigáveis sob esta categoria (cerca de 30%, dentro da categoria interaccional) na bateria inicial de itens. Não pode deixar de reflectir-se, contudo, sobre a possível real tendência dos membros organizacionais inquiridos para não discernirem entre ambos os aspectos.

Sucede que, como é aliás relativamente comum, os resultados oferecidos pelos procedimentos estatísticos usados são determinados, em certa medida, pelas opções seguidas e as hipóteses aventadas. Quando novas perspectivas são lançadas sobre os dados, é possível descortinar, por vezes, novos perfis empíricos. No que concerne à factorialização, esta eventualidade pode emergir com alguma frequência, pois as opções de escolha do número de factores contêm uma dose assinalável de subjectividade (*v.g.* Podsakoff *et al.*, 1997).

A pertinência do argumento que acaba de ser exposto é facilmente aferível se atentarmos nos resultados da análise factorial confirmatória com quatro factores. Na verdade, os índices de ajustamento do modelo tripartido são mais satisfatórios do que estes últimos. Mas as diferenças são modestas, e sempre nos incitam a pensar nas estruturas dimensionais/factoriais que poderão emergir de outras amostras e/ou composições amostrais.

Daqui resulta uma outra perspectiva dos dados, que proporciona elementos mais precisos acerca da autonomização que os indivíduos estabelecem entre as várias facetas da justiça. Futuras pesquisas poderão considerar simultaneamente os modelos trifactoriais e tetrafactoriais, tendo em vista investigar se a partição da

dimensão interaccional em dois factores permite obter variâncias explicadas superiores ao poder preditivo suscitado por um só factor.

Há, todavia, elementos adicionais de reflexão que importa mencionar. Primeiro: devido à inexistência de processos formais de avaliação de desempenho em algumas das organizações de proveniência dos inquiridos, foi necessário remover do questionário os itens respectivos. Um tal processo é relativamente comum em países como os EUA, mas menos frequente em empresas portuguesas, especialmente de pequena e média dimensão. O dado é relevante porque fornece pistas de reflexão sobre a necessidade de adaptar os instrumentos de medida dos constructos com relevância organizacional às culturas nacionais específicas. *A fortiori*, lembra-nos a necessidade de adoptar medidas ajustáveis às diferentes organizações ou sectores de actividade, mesmo que inseridos em contextos nacionais e empresariais similares. É inquestionável que desta constatação só pode resultar a noção de que, efectivamente, as medidas padronizadas são de difícil, ou mesmo impossível, aplicação universal. Parece, por conseguinte, mais plausível envidar esforços para a adopção de medidas semipadronizadas, tal como foi advogado por Greenberg (1993a).

Segundo elemento: a necessária validação do instrumento de medida aqui reportado sugere que se proceda a estudos que relacionem as vertentes dimensionais aqui detectadas (três e/ou quatro) com variáveis-critério que se têm revelado pertinentes em estudos decifráveis na literatura (*v.g.* comportamentos de cidadania organizacional, desempenho individual, absentismo, *turnover*, satisfação, reacções aos despedimentos, comportamentos retaliatórios, implicação organizacional).

Terceiro: a especificidade de algumas organizações ou tipos de organizações pode aconselhar que futuros estudos perfilhem, à partida, os 31 itens emergentes da análise factorial exploratória — e não apenas os acolhidos na análise confirmatória. Uma tal opção permitirá testar quais os itens que ficarão retidos aquando do processo de depuração executável durante a fase confirmatória. É plausível que o elenco mais vasto de 31 itens possa representar uma bateria básica onde (alguns) investigadores se possam suprir para levarem a cabo as suas pesquisas em organizações específicas (*v.g.* administração pública).

Quarto: devido ao carácter relativamente profuso da origem dos itens recolhidos na literatura, os resultados sugerem, também, que sejam feitas tentativas de validação à escala internacional.

Uma menção final e sumária: o instrumento proposto revela boas propriedades psicométricas, embora não seja inequívoca a pertinência da dimensionalização tripartida relativamente à tetrapartida. Novos estudos de validação são necessários, especialmente com o fito de pesquisar o poder explicativo que as dimensões de justiça assim medidas podem proporcionar para o entendimento de diversas reacções atitudinais e comportamentais dos membros organizacionais.

Notas

- 1 A experiência por nós vivida aquando da colheita de dados para a realização da presente pesquisa sugere-nos a existência de uma espécie de preconceito que transforma a justiça num “parente pobre” (e indesejado) da vida dos negócios.
- 2 Brockner & Siegel (1996) e Brockner & Wiesenfeld (1996) consideram haver três vagas na literatura da justiça: a primeira centra-se na justiça distributiva; a segunda iniciou-se com os trabalhos de Thibaut & Walker (1975) e centra-se na justiça procedimental/interaccional; a terceira focaliza-se nos efeitos interactivos das duas facetas da justiça.
- 3 Segundo Van Dyne e seus colaboradores (1995), o comportamento de papel é o que é requerido ou esperado de alguém como parte da execução das obrigações e responsabilidades inerentes ao papel que lhe está atribuído. Por seu turno, o comportamento extra-papel pode ser definido como o comportamento discricionário, que ultrapassa as expectativas de papel existentes, e que beneficia a organização e/ou é levado a cabo com essa intenção. Por exemplo, um indivíduo pode levar a cabo comportamentos pró-sociais (Brief & Motowidlo, 1986) de ajuda a um colega, mesmo tendo consciência de que está prejudicando a organização — é o que ocorre quando “fecha os olhos” a algumas irregularidades organizacionalmente nefastas.
- 4 O termo inglês usado por Greenberg (1993b) é *configural*.

Referências

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, pp. 267-299). Nova Iorque: Academic Press.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 77-198.
- Balkin, D. B., Gomez-Mejia & Luis R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, (vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., Martin, C. L., & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a “good citizen?” Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 227-238.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersions on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 10, 710-725.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice. The role of the trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 390-413). Thousand Oaks: SAGE.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Brockner, J.; Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1990). *Quantitative Data Analysis for Social Scientists*. Londres: Routledge.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caetano, A. & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, XIII(1-2): 75-84.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1109-1124.
- 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.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 317-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. & Konovsky, M. A. (1995). Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: The case of employee drug screening. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 221-243.
- Dittrich, J. E. & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Farh, J., Earley, P. C. & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989) Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*, 32(1), 115-130.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C. & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.

- Greenberg, J. & McCarty, C. L. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 41, 580-586.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993a). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135-148.
- Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Hakstian, A. R., Rogers, W. T. & Cattell, R. B. (1982). The behavior of number-of-factors rules with simulated data. *Multivariate Behavioral Research*, 17, 193-219.
- Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Galle Jr., W. P. G. (1998). Equity in a university setting: Examining procedural and distributive justice. *International Journal of Management*, 15(1), 3-13.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2.^a ed., vol. 2, pp. 445-506), Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.
- Joreskog, K. & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language*. Scientific Software International.
- Kim, J. & Mueller, C. W. (1978a). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Kim, J. & Mueller, C. W. (1978b). *Introduction to factor analysis: What it is and how to do it*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1991). Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12, 125-143.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3), 502-526.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1996). Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: The case of the multinational. *Management Science*, April, 499-515.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Koorsgard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research* (pp. 27-55). Nova Iorque: Plenum Press.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Nova Iorque: Plenum.

- Lowe, R. H. & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.
- Markus, Keith A. (1999). Integrity concepts versus integrity constructs. Paper presented at the 107th Annual Convention of the American Psychological Association., Boston, Massachusetts, 20-24, August.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McNeely, B. & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Mikula, G., Petri, B. & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H. Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Mossholder, K. W. Bennett, N. & Martin, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2.^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4(1), 94-98.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship

- behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Schaubroeck, J., May, D. R. & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 455-460.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Shepard, B. H., Lewicki, R. J. & Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. Nova Iorque: Lexington Books.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161-169.
- Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50, 617-633.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- Sousa, F. H. & Vala, J. (1999). Justiça nas organizações: O modelo do valor do grupo e as orientações comportamentais face à mudança. *Psicologia*, XIII(1-2): 25-52.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993). Workers' 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.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Theotónio, S. A. & Vala, J. (1999). A experiência de justiça e injustiça nas organizações: Um estudo qualitativo. *Psicologia*, XIII(1-2): 53-73.
- Thibaut, J. & Walker, J. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.) *Applied social psychology in business settings* (pp. 77-98). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. & Spodick, N. (1985). The influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meanings of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 72-81.

Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*: (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Construction and validation of an instrument for measuring organizational justice (abstract) This study aims to purpose a measurement instrument for organizational justice perceptions, and to test the underlying dimensional structure. Four steps were done. First: the items were collected from literature, and a questionnaire with Likert type scales was developed. Second: the questionnaire was applied to a sample comprising 167 individuals from 12 organizations, and the data were submitted to a principal component analysis. Third: a new questionnaire was performed containing the items remaining from principal component analysis. Four: a new sample comprising 282 individuals from 37 organizations was inquired, and the data were submitted to a confirmatory factor analysis. The findings suggest three dimensions of justice perceptions, the same more emphasized in literature: distributive, procedural and interactional. However, they also show that the interactional dimension can be divided in two factors: interpersonal and informational justice.