

EFEITOS DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL PERCEBIDA SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS OPÇÕES COMPORTAMENTAIS

António Caetano e Jorge Vala

Resumo Neste estudo de campo analisam-se as consequências da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e a implicação organizacional, assim como a influência destas variáveis sobre duas estratégias comportamentais: saída externa e "saída" interna, definidas, respectivamente, como intenção para abandonar a organização e para se transferir internamente. Foram operacionalizadas três dimensões da justiça percebida: distributiva, procedimental e relacional. Analisaram-se três dimensões da satisfação no trabalho: com o funcionamento da organização, com a supervisão, e com o ambiente de trabalho. Os dados foram recolhidos através de um questionário estruturado respondido por 427 colaboradores de uma empresa industrial e analisados através de modelos causais. Os resultados da *path analysis* revelam que a saída interna é negativamente influenciada pela implicação organizacional e pela justiça procedimental e relacional. A intenção de saída interna influencia positivamente a intenção de saída externa. A intenção de saída externa é ainda negativamente influenciada pela implicação organizacional e pela justiça relacional. A implicação organizacional é influenciada pela satisfação com o funcionamento organizacional e pelo ambiente de trabalho. Os resultados revelam também efeitos distintos das três dimensões da justiça organizacional percebida sobre as dimensões de satisfação no trabalho analisadas. Discute-se o interesse desses resultados para pesquisas futuras, nomeadamente no que se refere às distintas consequências das diferentes dimensões de justiça.

Palavras-chave Justiça organizacional; satisfação no trabalho; opções comportamentais.

Nas últimas décadas, a investigação em psicologia social e organizacional tem vindo a reconhecer a importância do papel da justiça percebida sobre o comportamento dos actores sociais e organizacionais.

Ao nível organizacional, têm sido desenvolvidas diferentes abordagens da justiça, desde os anos 60.

Resumidamente, podem identificar-se três vagas na literatura sobre justiça percebida.

A primeira vaga focalizava-se na justiça distributiva, que se centra na justiça dos resultados obtidos pelos actores organizacionais em função do seu contributo para a organização.

António Caetano e Jorge Vala, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Esta linha de pesquisa emergiu a partir dos trabalhos pioneiros de Homan (1961) e Adams (1963, 1965) sobre a teoria da equidade, fundamentalmente preocupada com a justiça no contexto dos grupos e organizações e centrada na justiça das remunerações, além de outras recompensas recebidas pelas pessoas em troca do trabalho que realizam (Greenberg, 1982).

Neste quadro de referência, efectuaram-se inúmeros estudos em ordem a averiguar como é que as pessoas reagem à justiça ou injustiça de decisões de alocação de recursos. Por exemplo, alguns estudos empíricos analisaram a relação da justiça distributiva percebida com a motivação e a satisfação no trabalho.

A segunda vaga centrou a sua atenção na justiça procedimental, procurando analisar a justiça dos procedimentos utilizados na determinação das recompensas recebidas pelas pessoas.

Esta linha de pesquisa começou com o trabalho de Thibaut e Walker (1975), o qual revelou que as pessoas são afectadas pelos processos de justiça subjacentes às tomadas de decisão.

Esta abordagem induziu uma quantidade substancial de estudos empíricos, os quais, em geral, têm suportado as descobertas de Thibaut e Walker.

Os procedimentos de justiça podem servir dois propósitos principais:

- 1) em primeiro lugar, podem ajudar a proteger os interesses das pessoas e, assim, a longo prazo, levar a que elas recebam aquilo que lhes é devido;
- 2) em segundo lugar, "os procedimentos de justiça servem como um sinal dado aos indivíduos de que eles são reconhecidos e respeitados como membros de um grupo ou organização" (Korsgaard *et al.*, 1995).

Globalmente, a teoria sugere que os indivíduos valorizam os procedimentos de justiça porque estes constituem um meio de controlo indirecto sobre uma decisão quando o controlo directo não é possível (Thibaut e Walker, 1975).

Mais recentemente, têm estado em discussão dois componentes da justiça procedimental.

O primeiro componente diz respeito aos procedimentos formais, isto é, à estrutura dos processos de tomada de decisão.

O segundo componente refere-se à justiça com que são tratados os indivíduos aquando da implementação ou da explicação daqueles procedimentos e é conhecido como justiça relacional.

De acordo com Bies (1987), a justiça relacional consiste em dois factores:

- a) "se as razões para a decisão foram clara e adequadamente explicadas";
- b) "se os indivíduos que as implementaram trataram com dignidade e respeito as pessoas afectadas pela decisão" (Brockner e Siegel, 1996).

Esta segunda vaga de pesquisas procurou explicitar os efeitos da justiça distributiva e da justiça procedimental sobre as atitudes e comportamentos dos actores organizacionais.

Neste quadro, a investigação tem vindo a mostrar “que as justiças distributiva e procedimental estão diferentemente relacionadas com várias categorias de variáveis dependentes” (idem) (e. g., Sweeney & McFarlin, 1993).

A terceira vaga da investigação sobre justiça, que se desenvolve actualmente, procura analisar os efeitos conjuntos e de interacção da justiça distributiva e procedimental, incluindo os seus dois componentes, sobre as atitudes e comportamentos dos membros organizacionais.

Assim, hoje, a pesquisa procura integrar os efeitos das diferentes dimensões da justiça organizacional percebida.

Especificamente, em contextos organizacionais, a literatura empírica tem incidido sobre as consequências da justiça percebida sobre o comportamento e as atitudes dos actores organizacionais, nomeadamente em problemas como a satisfação no trabalho, a satisfação com as remunerações, a avaliação de desempenho, a tomada de decisão, os comportamentos de cidadania, a implicação organizacional e a intenção de *turnover* (e. g., Greenberg, 1987; Folger e Konovsky, 1989; Vermunt, 1993).

Essas pesquisas têm evidenciado que a justiça organizacional percebida é um bom preditor de algumas dimensões da satisfação no trabalho e da implicação organizacional, assim como da intenção de *turnover*.

A satisfação no trabalho pode ser concebida como uma avaliação global que uma pessoa faz do seu trabalho e pode descrever-se através de duas categorias principais: factores individuais, tais como sexo, idade e traços, e factores ambientais, tais como remuneração, condições de trabalho, relações interpessoais entre colegas e chefia.

Os estudos empíricos realizados no quadro da segunda vaga da pesquisa sobre justiça percebida evidenciaram efeitos principais da justiça distributiva e da justiça procedimental sobre alguns daqueles aspectos da satisfação no trabalho.

Noutro quadro de referência, tem sido realizada uma quantidade substancial de pesquisas em ordem a analisar as consequências da satisfação no trabalho sobre o comportamento dos membros organizacionais, mas os resultados não têm sido tão concludentes como se esperava.

Por exemplo, as relações com o desempenho e o absentismo, embora significativas, têm sido bastante modestas (e. g., Iaffaldano e Muchinsky, 1992). Contudo, a relação de alguns aspectos da satisfação no trabalho com o *turnover* tem sido mais substancial e negativa. Também a sua relação com a implicação organizacional se revelou significativa (e positiva).

Outra linha de pesquisa analisou a relação entre a implicação organizacional e algumas das variáveis atrás referidas, tais como o desempenho, o absentismo e o *turnover*.

Inicialmente definida como “a força da identificação do indivíduo com a organização e do seu envolvimento nesta” (Mowday, Porter, e Steers, 1982), a implicação organizacional tem sido, mais recentemente, conceptualizada através de duas dimensões: implicação afectiva, que exprime a identificação com a organização, e implicação de permanência (*continuance*) quando os indivíduos percebem que têm ganhos na troca positiva com a organização

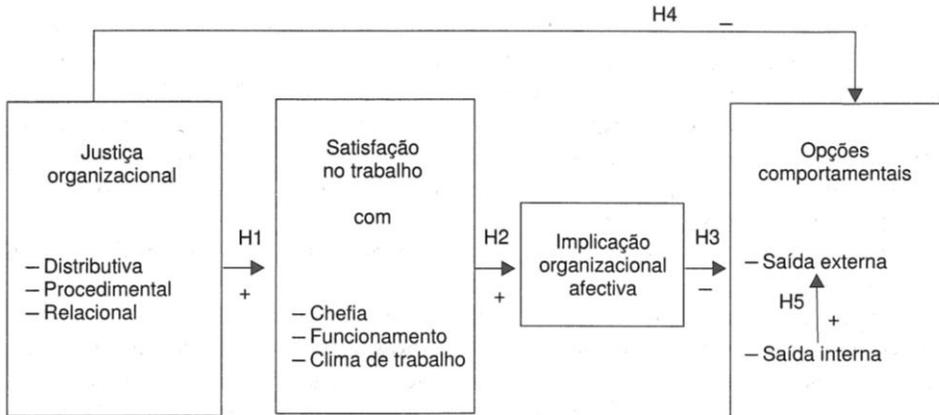


Figura 1 Modelo simplificado

Resumindo, para além de outras predições, a pesquisa sobre a implicação organizacional prevê um efeito negativo sobre a saída externa ou *turnover*.

Como se pode ver por esta revisão muito sumária da literatura, têm sido utilizados separadamente diferentes construtos para estudar os mesmos (ou semelhantes) fenómenos, e estamos, de certo modo, em presença de uma espécie de explicações peça a peça.

Na nossa perspectiva, e no quadro da terceira vaga de estudos sobre justiça organizacional, é preciso analisar conjuntamente as consequências das três dimensões da justiça organizacional.

Além disso, é necessário relacionar aquelas dimensões de justiça com a satisfação no trabalho e a implicação organizacional, considerando os seus efeitos mediadores sobre as opções comportamentais relacionadas com o trabalho nas organizações.

Assim, neste estudo de campo, analisamos as consequências da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e sobre a implicação organizacional, assim como as relações destas variáveis com duas opções comportamentais: a saída externa e a "saída" interna, definida como intenção de transferência na organização.

Especificamente, utilizámos a modelação causal para estimar os caminhos da justiça percebida para:

- 1) três dimensões da satisfação no trabalho;
- 2) implicação organizacional afectiva e opções comportamentais.

Os três aspectos da satisfação no trabalho operacionalizados são:

- 1) satisfação com o funcionamento da organização;
- 2) satisfação com o clima de trabalho;
- 3) satisfação com a chefia.

Hipóteses

Com base na literatura empírica e teórica, as hipóteses específicas enunciada foram as seguintes:

- 1) as percepções da justiça organizacional influenciam positivamente a satisfação no trabalho;
- 2) a satisfação no trabalho influencia positivamente a implicação organizacional afectiva;
- 3) a implicação organizacional afectiva influencia negativamente as intenções de saída interna e externa;
- 4) as percepções da justiça organizacional influenciam directamente e negativamente as intenções de saída interna e externa;
- 5) a intenção de saída interna influenciam positivamente a intenção de saída externa.

Método

Sujeitos

Participaram voluntariamente neste estudo 427 empregados duma empresa industrial.

Procedimentos

Os sujeitos responderam a um questionário sobre o funcionamento organizacional. O questionário foi aplicado em grupos de 10 a 18 indivíduos. Os indicadores relativos a cada variável foram respondidos através de uma escala de cinco pontos. Os coeficientes de fidelidade são todos elevados.

Resultados

Para analisar as hipóteses apresentadas na figura 1, utilizaram-se modelos de equações estruturais que permitem examinar a adequação geral do modelo e analisar modelos alternativos (Jöreskog e Sörbom, 1989). Compararam-se os índices de adequação do modelo proposto com os índices do modelo nulo, no qual não se analisam relações entre as variáveis. A mudança no qui-quadrado entre o modelo nulo e o modelo proposto é significativa ($p < 0,001$). Estes resultados indicam que o modelo proposto é superior ao modelo nulo, que não especifica relações causais entre as variáveis.

Quadro 1 Operacionalização das variáveis e coeficientes alfa das dimensões analisadas

| Variáveis | Itens | α |
|-------------------------------------|---|----------|
| Justiça percebida | | |
| Distributiva | <ul style="list-style-type: none"> – Penso que o meu nível salarial é justo – Globalmente, as recompensas que eu recebo na empresa são justas | 0,76 |
| Procedimental | <ul style="list-style-type: none"> – A chefia assegura-se de que as preocupações dos colaboradores são ouvidas antes de tomar decisões sobre o trabalho – Para tomar decisões sobre o trabalho, as chefias procuram obter antes informação adequada – É permitido aos colaboradores confrontarem as decisões sobre o seu trabalho tomadas pela chefia – O modo como a chefia toma decisões sobre o trabalho é justo | 0,87 |
| Relacional | <ul style="list-style-type: none"> – A chefia clarifica apropriadamente as decisões relacionadas com o meu trabalho – Quando toma decisões sobre o meu trabalho, a chefia trata-me com consideração e simpatia – Quando toma decisões sobre o meu trabalho, a chefia é sensível às minhas necessidades pessoais – Quando toma decisões sobre o meu trabalho, a chefia trata-me com respeito | 0,88 |
| Implicação organizacional | | |
| Afectiva | <ul style="list-style-type: none"> – Tenho orgulho em trabalhar nesta empresa – Sinto que esta empresa é um bom lugar para trabalhar | 0,83 |
| Satisfação com a chefia | <ul style="list-style-type: none"> – O relacionamento com a chefia directa – A competência da chefia directa | 0,83 |
| Funcionamento organizacional | | |
| Clima de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> – O funcionamento da empresa – As práticas de gestão na empresa – O ambiente de trabalho – O relacionamento entre colegas | 0,89 |
| Opções comportamentais | <ul style="list-style-type: none"> – Se pudesse, mudaria rapidamente para outro departamento | 0,80 |
| Saída interna | <ul style="list-style-type: none"> – Estou a procurar mudar para outro departamento logo que possível | 0,92 |
| Saída externa | <ul style="list-style-type: none"> – Logo que tenha uma oportunidade sairei desta empresa – Seria melhor encontrar outro emprego fora desta empresa | 0,84 |

Quadro 2 Índices de adequação

| | $\chi^2/g.l.$ | χ^2 change | GFI | AGFI | CFI | RMSR |
|-------------------|---------------|-----------------|------|------|------|------|
| Modelo nulo | 30,68 | — | — | — | — | — |
| Modelo de partida | 9,06 | 849,47 | 0,93 | 0,82 | 0,89 | 0,09 |
| Modelo modificado | 4,13 | 950,40 | 0,97 | 0,90 | 0,96 | 0,02 |

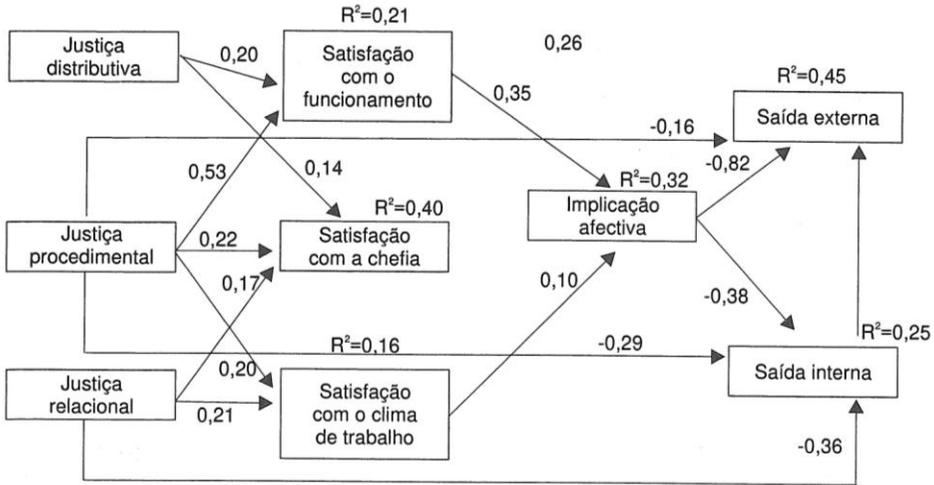


Figura 2 Resultados da *path analysis*

Embora este modelo apresente um índice de adequação geral aceitável, inclui algumas *paths* específicas que não são significativas, tais como a relação da justiça distributiva com as opções comportamentais e com a satisfação com o clima de trabalho.

O mesmo acontece na relação da justiça relacional com a satisfação e com o funcionamento da organização, e na relação entre a satisfação com a chefia e a implicação organizacional.

Assim, gerou-se outro modelo restringindo a zero aquelas *paths* específicas.

Os resultados para o modelo geral (quadro 2) indicam que os dados se lhe ajustam muito bem.

Este modelo (figura 2) apoia em parte as nossas hipóteses e explica uma quantidade substancial da variância da saída interna e externa.

Mais especificamente, a saída interna é negativamente influenciada pela implicação organizacional e pelas justíças procedimental e relacional, como tínhamos pressuposto.

De acordo com as hipóteses, a intenção de saída interna influencia positivamente a intenção de saída externa, sendo esta ainda negativamente influenciada pela implicação organizacional e pela justiça relacional.

Contudo, a justiça distributiva não teve qualquer influência directa sobre a intenção de saída interna nem externa, apenas tem efeito indirecto através da satisfação com o funcionamento da organização e da implicação organizacional.

A implicação organizacional afectiva é directamente influenciada pela satisfação com o funcionamento da organização e pela satisfação com o clima de trabalho, mas não pela satisfação com a chefia.

A justiça procedimental e a distributiva têm também efeitos indirectos, através daquelas dimensões de satisfação, sobre a implicação organizacional afectiva.

Os resultados mostram igualmente efeitos distintos das três dimensões de justiça organizacional sobre as dimensões da satisfação no trabalho consideradas.

De facto, a justiça procedimental influencia todos os aspectos da satisfação, enquanto a justiça distributiva apenas afecta a satisfação com o funcionamento organizacional e com a chefia.

A justiça relacional influencia a satisfação com a chefia e a satisfação com o clima de trabalho.

Discussão

Estes resultados realçam alguns aspectos interessantes para futuras pesquisas.

As diferentes dimensões da justiça organizacional percebida (distributiva, procedimental e relacional) têm consequências diversas em termos de resultados organizacionais. De facto, os resultados sugerem que a justiça procedimental joga um papel central na explicação quer da satisfação quer das opções comportamentais.

Contrariamente à justiça distributiva, relativamente à qual apenas se detectaram relações fracas, para a justiça procedimental (ver Vermunt, 1993) as relações foram muito significativas e muito consistentes entre as diferentes medidas, (por exemplo, para os três tipos de satisfação, ou para os dois tipos de opções comportamentais).

Este tipo de resultados merece ser testado noutros estudos empíricos.

Também a justiça relacional se mostrou como um bom preditor directo da intenção de saída interna.

Os resultados relativos à justiça procedimental e à relacional estão na linha de pesquisas anteriores que evidenciaram a importância destas duas dimensões de justiça na explicação de outros construtos relacionados com atitudes e comportamentos em contextos organizacionais.

Os resultados também salientam a necessidade de mais estudos sobre as relações entre a justiça procedimental e a justiça relacional, assim como entre estas e a justiça distributiva.

Outro resultado interessante diz respeito às opções comportamentais. Esta pesquisa sugere que a saída externa pode ser uma opção que emerge depois de ter falhado a saída interna, pelo menos, quando se trata de empregados afectivamente implicados com a organização. De facto, a intenção de saída interna prediz a intenção de saída externa, e isso pode significar que, antes de tomarem uma opção de *turnover*, os sujeitos tentam mudar no interior da organização.

Contudo, este problema necessita de um estudo longitudinal para ser mais aprofundado.

Referências

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422-436.
- 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.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 27*, 95-112.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 289-319). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 390-413). Londres: Sage.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal, 29*, 847-858.
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: do means justify the ends? *Journal of Applied Psychology, 72*, 55-61.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 389-435). San Diego, CA: Academic Press.
- Homan, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Nova Iorque: Hartcourt, Brace, & World.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*, 251-273.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: Users reference guide*. Chicago: Scientific Software.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, A. J. (1995). The role of procedural justice in building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal, 38*, 60-84.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 638-641.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*, 152-156.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nova Iorque: Academic Press.

- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- 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.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, Nova Iorque: Erlbaum.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, Nova Iorque: Erlbaum.
- Vermunt, R., Van der Kloot, W. A. & Van der Meer, J. (1993), "The Effect of Procedural and Interactional Criteria on Procedural Fairness Judgements". *Social Justice Research*, 6, 183-194.

Organizational perceived justice, job satisfaction and behavioral options

(abstract) The present field study examined the role of the perception of organizational justice in the workplace using a structured questionnaire. The main purpose of this study was to assess the influence of distributive, procedural, and interactional fairness on important job-related aspects, namely, job satisfaction and behavioral options. Three dimensions of job satisfaction were under scrutiny: satisfaction with pay, satisfaction with work climate and satisfaction with leadership. Two behavioral options were also operationalized: external exit and internal exit. Four hundred and twenty seven of a large industrial organization volunteered to answer the questionnaire. Structural equations modeling of the data indicated that the three dimensions of perceived justice (distributive, procedural, and interactional) have distinctive effects on the outcome measures studied. The findings of the present study are discussed with respect to the understanding of the influence of perceived justice on attitudes in organizational settings.