
PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES COMO ANTECEDENTE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

ENSAIO

Fernando Palazolli

Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de São Paulo. Ex-funcionário do Banco do Brasil S.A. Professor de disciplinas na área de Finanças – UMESP, FIAP, ESAN-SBC.

RESUMO

O conceito de cidadania organizacional tem atraído a atenção dos estudiosos devido à relevância que lhe é atribuída na obtenção da efetividade organizacional. Partindo da idéia de que o trabalhador, sob certas circunstâncias, manifesta determinados comportamentos que auxiliam a organização, assim como outros tantos com que pode sonegar sua colaboração, procuramos fazer uma revisão da escassa literatura disponível sobre o assunto.

Nossa busca se sustenta na hipótese de que se a troca econômica entre organização/empregado não for percebida como justa, não haverá a emissão de atos de colaboração com a organização (cidadania organizacional). Assim sendo, calcados nos trabalhos a que tivemos acesso, procuramos identificar possíveis evidências na hipótese sem, contudo, efetuarmos quaisquer pesquisas de campo.

Os resultados obtidos mostram uma relação com os antecedentes de cidadania organizacional, revelando que a percepção sobre as relações de troca que o empregado mantém com a organização que o emprega é a base informacional das atitudes perante o trabalho e a organização.

Realizando este trabalho, acreditamos estar contribuindo com os administradores em geral, já que ao sintetizarmos algumas idéias, deixamos clara sua participação na manutenção de um clima organizacional forte.

INTRODUÇÃO

Visando buscar alternativas para o estudo da conduta humana no trabalho, SIQUEIRA (1995) realizou um amplo estudo em que elaborou um esquema conceitual para as ações no trabalho, propôs uma abordagem teórica para investigar essas condutas e analisou os antecedentes de cidadania organizacional com base nessas proposições, que foram sintetizadas num modelo pós-cognitivo.

Partindo do pressuposto de que existe uma relação de troca social entre o empregado e a organização, Siqueira sustenta que o trabalhador cria vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e desenvolve, concomitantemente, afetos positivos para com a organização (comprometimento afetivo), notadamente quando o empregado percebe que a organização se preocupa com seu bem-estar (percepção de suporte), retribui suas contribuições (percepção de reciprocidade) e, ainda, consegue avaliar suas perdas caso haja rompimento das relações de trabalho (comprometimento calculativo).

O modelo criado, entretanto, mostra que a percepção de suporte organizacional é o principal antecedente dos gestos de cidadania ou, em outras palavras, que os comportamentos de cidadania têm origem à medida que o empregado percebe que a organização se preocupa com seu bem-estar ou seja, quando a organização é percebida como comprometida com seus empregados.

Por outro lado, se o modelo for utilizado para analisar os critérios comportamentais envolvidos numa troca econômica entre empregado e

organização, as cognições empregadas como antecedentes serão outras e, como a troca econômica é, pelo menos em teoria, sustentada formalmente por contratos, haverá a possibilidade de se incluir a percepção de justiça (distributiva e de procedimentos) como componente da base informacional do processo de troca econômica.

A questão que se coloca, considerando as afirmações da autora, é: “Em que medida, havendo percepção de justiça organizacional negativa por parte do empregado (ou se a troca econômica não for percebida como justa), haveria emissão de atos espontâneos de colaboração com a organização (cidadania organizacional) ?”

Muito embora a literatura sobre o assunto seja escassa, faremos releitura dos trabalhos a que tivemos acesso, ligando os conceitos de justiça e cidadania organizacional, procurando inferir, assim, a resposta à indagação acima. Fica evidente, no decorrer deste texto, que todo ele foi baseado no trabalho de SIQUEIRA (1995).

A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de Justiça

Do ponto de vista filosófico, Justiça é um conceito de domínio público que permeia todas as atividades humanas e, por isto mesmo, sempre foi preocupação de filósofos, que o definiram e explicaram de acordo com os referenciais de que dispunham.

Mais recentemente, RAWLS (1997) publicou *Uma Teoria da Justiça*, com o objetivo de “generalizar e elevar a uma ordem mais alta de abstração a teoria tradicional do contrato social”. Pelo objetivo proposto, o autor nos mostra a abrangência de sua pretensão e os vários aspectos a serem abarcados por seu estudo. Destarte, ao mencionar o “contrato social” Rawls pressupõe os relacionamentos e interações sociais calcados em acordos econômicos ou políticos; a cooperação social, seus direitos, deveres, vantagens e encargos; enfim, o autor analisa e avalia a questão da justiça sob a ótica social.

Assim entendido, o objeto da justiça é a estrutura básica da sociedade ou, mais precisamente, a maneira como as instituições “mais importantes” distribuem os direitos e deveres e como determinam a divisão das vantagens obtidas com a cooperação social (RAWLS, 1997). Em seu modo de ver, tais instituições¹ definem os direitos e deveres dos homens e influenciam seus projetos de vida: o que vir a ser e o bem-estar econômico que podem almejar.

As colocações de Rawls, deixando implícita a noção de organização, abrem espaço para a utilização do conceito de justiça por outras disciplinas que se interessam pelas relações sociais.

Assim, a Psicologia Social, que tem como objetivo o estudo do comportamento humano em sociedade, estabelecendo relações funcionais entre as condições do ambiente e os processos psicológicos (ASCH, 1977), utiliza-se do conceito ao investigar as relações e interações entre indivíduos e entre instituições e indivíduos.

Baseado nos pressupostos de HOMANS (1958), segundo os quais o comportamento social é definido como uma troca de bens materiais e não-materiais, ADAMS (1965) elabora a Teoria da Iniquidade. Conforme seus estudos, uma situação de iniquidade é aquela em que o indivíduo percebe desigualdade entre os investimentos pessoais e os resultados auferidos. Para reduzir ou eliminar a tensão desconfortável que experimenta nestas situações, o indivíduo procuraria restabelecer seu equilíbrio psicológico reorganizando suas cognições sobre elementos da situação, buscando alterar investimentos ou resultados próprios, influenciando seu objeto de comparação para modificar seus investimentos ou resultados, mudando seu objeto de comparação ou abandonando a situação geradora de tensão.

¹ Por “instituições mais importantes”, Rawls entende a constituição política e os principais acordos econômicos e sociais, mencionando, como exemplos, os mercados competitivos e a propriedade particular.

Percepção de Justiça Organizacional

Considerando as organizações de trabalho como sistemas sociais (DAVIS e NEWSTROM, 1989 *apud* SIQUEIRA, 1995) e devido à necessidade de compreensão das relações e interações entre indivíduos e organizações, desenvolve-se um campo de conhecimento multidisciplinar que objetiva estudar a conduta humana em ambientes organizacionais: o Comportamento Organizacional.

A idéia de que os comportamentos sociais, definidos como troca (HOMANS, 1958), também permeiam a relação existente entre empregados e organizações, foi desenvolvida por BARNARD (1938). Nas palavras de SIQUEIRA (1995), isto significa que “os empregados do sistema receberiam salários ou outras vantagens e ofereceriam, em troca, trabalho e outras contribuições”; essa “troca” econômica pode ser baseada em cláusulas contratuais ou sociais, e, ainda, caracterizada pela ausência de normas ou legislação, quando baseada na confiança e respeito mútuos.

Subjacente à idéia de troca (econômica e/ou social) estão presentes, do ponto de vista do empregado, a retribuição (reciprocidade) e a preocupação da organização com seu bem-estar (suporte). Entretanto, é consenso entre os diversos pesquisadores do Comportamento Organizacional que tais envolvimento com o sistema só se tornarão possíveis se for percebida pelo empregado, mais que a existência de retribuições por parte da organização, justiça nestas retribuições.

Da compatibilidade ou não entre os investimentos e os resultados obtidos pelo empregado nasceria a percepção de justiça ou injustiça (equidade ou iniquidade), que, conforme a percepção do indivíduo, determinaria seus padrões de comportamento frente à organização.

Para definir o equilíbrio entre a proporção das contribuições e retribuições de uma das pessoas envolvidas e a proporção das contribuições e retribuições da outra pessoa envolvida na relação, Adams cunhou o termo *percepção de equidade*, fazendo referência, inclusive, às possíveis consequências da percepção, pelo empregado, do desequilíbrio entre as contribuições e as

retribuições. Nas investigações posteriores, notadamente as concernentes às relações de trabalho, convencionou-se chamar de *justiça distributiva* essa linha de pesquisa.

A obra de RAWLS (1997), ao afirmar que uma distribuição de recompensas e retribuições só seria justa quando precedida por procedimentos de escolha de critérios de distribuição também justos, ampliou o universo das investigações em percepção de justiça e, com a introdução do conceito de procedimento na psicologia social (THIBAUT e WALKER, 1975 *apud* SIQUEIRA, 1995) e na psicologia do trabalho, foi aberta nova frente de pesquisa denominada *justiça de procedimentos*.

Simplificadamente, os estudos sobre *justiça distributiva* dizem respeito à maneira como uma organização distribui os recursos disponíveis entre seus membros; os trabalhos desenvolvidos buscam investigar as reações dos indivíduos frente à injustiça percebida; a *justiça de procedimentos*, por sua vez, focaliza em seus estudos a percepção de justiça relativa aos meios utilizados na determinação do montante de compensações a ser recebido por um indivíduo em função de sua contribuição. Em outras palavras, estuda a percepção de justiça do indivíduo em relação aos procedimentos adotados na escolha do critério de distribuição.

Segundo SIQUEIRA (1995), até o início dos anos 80 vários estudos, com objetivos diversos, foram realizados por pesquisadores interessados em corroborar os estudos dos pioneiros, notadamente Adams (1963), Goodman e Freedman (1969), Pitchard (1970) e Valluzi e Andrews (1969).

Em contextos organizacionais, entretanto, as investigações iniciaram-se posteriormente, em meados dessa mesma década, e caracterizavam-se por utilizar a percepção de justiça de procedimentos concomitantemente à percepção de justiça distributiva, na busca de correlação com indicadores de desempenho, além de tentarem construir e validar medidas de percepção de justiça.

Nessa busca foram encontradas correlações, dentre as quais SIQUEIRA (1995) destaca:

- entre justiça de procedimentos e comprometimento com a tarefa e entre justiça de procedimentos e desempenho na tarefa (EARLEY e LIND, 1987 *apud* GOMIDE, 1999);
- entre justiça de procedimentos e comprometimento organizacional afetivo e entre justiça de procedimentos e intenção de rotatividade (BROCKNER, TYLER e COOPER-SCHNEIDER, 1992 *apud* GOMIDE, 1999);
- entre justiça de procedimentos e atitudes relativas às instituições e suas autoridades e justiça distributiva e atitudes frente à remuneração (LIND e TYLER, 1988 *apud* GOMIDE, 1999);
- entre justiça distributiva e satisfação no trabalho (MOORMAN, 1991).

Em resumo, ao aceitarmos o conceito de justiça como sendo de domínio público, estamos acatando como certo que o indivíduo tenha essa noção internalizada e a “carregue” em todas as situações por ele vividas.

Destarte, RAWLS (1997) em seus estudos compreende, filosoficamente, o termo justiça como possuindo um forte componente moral e podendo ser aplicável a todas as instituições – políticas, sociais e econômicas. Em outras palavras, em todas as relações/interações entre indivíduos ou entre indivíduos e instituições percebe-se, de forma positiva ou negativa, o que chamamos de justiça.

Fácil é, então, entender que a Psicologia Social, investigando o relacionamento entre indivíduos e ambiente, não poderia prescindir do conceito de justiça para aprofundar a compreensão do ser humano em sociedade.

Ora, sendo as organizações de trabalho um sistema social (DAVIS e NEWSTROM, 1989 *apud* SIQUEIRA, 1995) onde indivíduos interagem entre si e com a própria organização, a apropriação deste conceito por parte dos estudiosos do Comportamento Organizacional também seria esperada já que, ao ser composto por indivíduos que

o “carregam”, o ambiente organizacional pode ser por ele afetado.

Como podemos verificar, os estudos levados a cabo pelos pesquisadores do Comportamento Organizacional mostraram correlações entre percepção de justiça (distributiva e de procedimentos) e aspectos comportamentais (absenteísmo, desempenho), cognitivos (intenção de rotatividade, de permanecer no emprego e de se esforçar no trabalho) e atitudinais (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).

Alguns autores, entretanto, vão mais longe ao tentar investigar a influência da percepção de justiça (distributiva e de procedimentos) nos atos/gestos emitidos espontaneamente (não previstos formalmente) por indivíduos, denominados comportamentos de cidadania organizacional. (MOORMAN, 1991).

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

O conceito de cidadania organizacional

Durante muito tempo, os pesquisadores do Comportamento Organizacional circunscreveram suas investigações aos papéis funcionais desempenhados formalmente pelos empregados num dado sistema (organização). Entretanto, BARNARD (1938) afirma que a disposição/espontaneidade para cooperar seria condição essencial para a existência de uma atividade organizada; quase quarenta anos depois, KATZ, 1964 *apud* GOMIDE (1999) e KATZ e KAHN (1978) reafirmam que as organizações não podem prescindir da colaboração espontânea de seus integrantes sem colocar em risco a própria sobrevivência. Esses estudos evidenciaram um aspecto da conduta humana que não estaria circunscrito aos papéis funcionais formais, ou seja, não seria previsto na estrutura formal das organizações.

Atualmente, os pesquisadores reconhecem a existência de uma dimensão social na conduta de trabalhadores, que pode superar a preocupação

desse indivíduo em satisfazer necessidades e interesses particulares para beneficiar de maneira ampla (amparando e fortalecendo) uma organização social cujo sucesso traria resultados para serem compartilhados com seus diversos integrantes. Em outras palavras, têm-se como certo que a natureza social do indivíduo não limita suas respostas somente aos planos de retribuições elaborados pelas organizações.

Tais gestos espontâneos de cooperação com o sistema organizacional receberam a denominação de *comportamentos de cidadania organizacional* (BATERMAN e ORGAN, 1983 *apud* SIQUEIRA, 1995). É importante frisar que, segundo ORGAN 1988 *apud* SIQUEIRA (1995), o termo "... denota aqueles comportamentos ou gestos organizacionalmente *benéficos* que não podem ser forçados com base em obrigações do papel formal nem ser eliciados por garantias de recompensas contratuais. Comportamentos de cidadania organizacional consistem em contribuições informais que os participantes podem eleger para ofertar, ou sonegar, independentemente da possibilidade de sanções ou incentivos informais."

O cidadão organizacional

Da mesma forma que um indivíduo acata e se subordina às leis e autoridades de um Estado e, assim, pode considerar-se um cidadão (com direitos e deveres), nas organizações ocorre fato semelhante: como membro de um sistema de trabalho, com normas específicas e "autoridades" que as aplicarão, um indivíduo reconhecerá seus direitos e obrigações para com o sistema e terá condições de requerer tratamento igualitário desde que respeitando e cumprindo suas normas. Procedendo dessa maneira (cumprindo e respeitando as normas organizacionais), empregados esperam recompensas que podem ser comuns a todos os integrantes da organização ou alocadas em função de desempenho diferenciado.

Destarte, ao ingressar em uma organização de trabalho, reconhecendo e aceitando a legitimidade de suas normas, o trabalhador exigirá que a organização o trate como um cidadão organizacional e lhe ofereça cidadania

organizacional, ou seja, o pleno gozo de todos os direitos e deveres instituídos pelo sistema.

Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional

Tendo como referencial as teorias de troca social, os comportamentos de cidadania são vistos como oferecimentos voluntários dos trabalhadores às organizações, isto é, são atos espontâneos que marcam e fortalecem o conceito de troca social; tais atos ou gestos, não previstos formalmente (legal ou contratualmente), permitiriam ao empregado "entabular uma permuta de atos extra-papéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições (sociais, materiais ou econômicas) do sistema" (SIQUEIRA, 1995), o que descarta a possibilidade de que gestos de cidadania organizacional tenham cunho altruísticos.

As suposições sobre os antecedentes do comportamento de cidadania organizacional, definidos como atos inseridos numa troca social entre empregados e organizações, foram direcionadas para aqueles antecedentes que representassem as concepções do empregado sobre a organização como um objeto social com o qual ele mantém uma relação de troca, e não para os relativos à percepção de justiça nas organizações. É pressuposto, então, que os indivíduos demonstrem tendência a manter uma relação social de troca com a organização; além dessa afirmação, alguns autores sustentam, ainda, que os atos de cidadania organizacional dependeriam da percepção do indivíduo sobre a honestidade da organização nessa troca.

SIQUEIRA (1995) admite que as cognições desencadeiam reações afetivas no empregado e utiliza-se, em seu modelo, de conceitos atitudinais que não são de natureza disposicional. Assim, concebendo os comportamentos de cidadania organizacional com um critério volitivo, admite que essas ações estão sob controle individual, não sendo, portanto, atos impensados ou automáticos.

Cinco classes de ações, apontadas por KATZ e KAHN (1978), foram adotadas pela autora para dimensionar o comportamento de cidadania organizacional:

- atividades de cooperação com os demais membros do sistema;
- ações protetoras do sistema ou subsistema;
- sugestões criativas para melhoria organizacional;
- autotreinamento para maior responsabilidade organizacional;
- criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

Estas são as formas diferenciadas com que o empregado se comporta na troca social com a organização.

Antecedentes cognitivos

O primeiro antecedente a ser abordado é o Comprometimento Organizacional Calculativo.

Chama-se “comprometimento organizacional” às bases psicológicas da ligação entre o empregado e a organização de trabalho; é considerado um preditor confiável de absenteísmo, rotatividade e desempenho. Para a Psicologia Organizacional, o comprometimento foi definido como *uma disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade* (BECKER, 1960 *apud* SIQUEIRA, 1995), que seriam produtos da acumulação de *side-bets* – termo que se refere a algo de valor investido pelo indivíduo durante sua relação com outro indivíduo ou com um objeto. Estar comprometido com uma organização pode ser representado pelo ato do indivíduo de nela permanecer, causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes de um possível rompimento das relações com um sistema de trabalho. Posteriormente, esse vínculo empregado/organização foi denominado *comprometimento calculativo* (MATHIEU e ZAJAC, 1990 *apud* SIQUEIRA, 1995) e pode ser atribuído a um raciocínio econômico.

Em segundo lugar, é abordado o conceito de percepção de Suporte Organizacional. Dizemos que existe percepção de suporte organizacional quando os empregados desenvolvem crenças sobre o quanto as organizações valorizam suas contribuições e estão preocupadas com seu bem-estar. Ou seja, é a

percepção do grau de comprometimento da organização para com seus empregados, do ponto de vista do próprio empregado.

EISENBERGER, HUNTINGTON, HUTCHINSON *et al.* (1986) supõem que a percepção de suporte, satisfazendo necessidades de aprovação e aplauso, faz com que o empregado crie uma ligação emocional positiva com a organização; seu trabalho demonstrou que a percepção de suporte reduz o absenteísmo. Dando continuidade a essa linha de investigação, FASOLO e DAVIS-LA MASTRO, 1990 *apud* SIQUEIRA (1995) encontram correlação positiva entre a percepção de suporte e a consciência do empregado para realizar tarefas convencionais de forma responsável, expressar comprometimento afetivo e apresentar sugestões inovadoras para a organização mesmo sem recompensas ou reconhecimento.

Outro antecedente cognitivo abordado é a Reciprocidade Organizacional. Podemos dizer que reciprocidade organizacional é a retribuição ou recompensa que o indivíduo espera receber da organização pelo exercício de um cargo ou função dentro da organização.

Normalmente, uma organização de trabalho é estruturada, de forma detalhada, no que diz respeito aos cargos e funções necessários ao seu pleno funcionamento, às normas e políticas internas que, pelo menos em teoria, deixam claros os direitos e deveres de ambas as partes (empregado e empregador).

Quando um indivíduo é admitido numa organização, é de se esperar ou de se supor que aceitou os direitos e deveres atribuídos ao cargo/função a ser exercido. Por outro lado, ao cumprir o papel funcional prescrito, o empregado espera, e a organização oferece, um salário e outras vantagens e incentivos a título de retribuição ou recompensa. Tal relação/interação é formalmente pactuada por meio de um contrato regido pela legislação trabalhista e pelas normas e política internas já mencionadas.

As ações e retribuições previstas pela legislação regem as relações formais de trabalho, em especial os atos considerados como exigências do cargo e/ou

o cumprimento das normas preestabelecidas pela organização. Assim se estabelece uma relação que podemos caracterizar como uma troca econômica.

Mas não é só esse tipo de relação que se estabelece entre organização e empregado. Outros tipos de ação são reconhecidos por estudiosos do Comportamento Organizacional — aqueles não previstos por contratos ou normas e políticas internas do sistema: comportamentos espontâneos, inovadores, cooperativos, sugestivos, que os indivíduos manifestam no contexto organizacional mesmo que não haja recompensas (econômicas ou sociais) previstas. Estes são denominados comportamentos extrapapel ou Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Com tais comportamentos não previstos, um indivíduo contribui de forma decisiva para a efetividade da organização ou, em outras palavras, estaria ajudando, beneficiando a organização espontaneamente. A autora sustenta que tais comportamentos poderiam ser suscitados e mantidos pela norma de reciprocidade.

Esse aspecto estaria enquadrado como uma troca social, e nesse tipo de interação o empregado seria o doador e a organização a receptora, ou seja, ao oferecer benefícios, ajuda à organização, o empregado esperaria a retribuição por parte da organização (norma da reciprocidade).

Antecedentes atitudinais

Não é nossa intenção aprofundar os conceitos criados pelos estudiosos para representar as reações de natureza atitudinal. Assim, nos limitaremos a mencionar brevemente as atitudes relativas ao trabalho integrantes do bloco de variáveis atitudinais do modelo em questão.

Raros são os estudos e debates em que se procura apresentar uma definição consensual do primeiro dos antecedentes atitudinais a ser examinado, a Satisfação no Trabalho, aceito como um conceito de natureza afetiva.

A definição, mensuração, dimensão e determinação do constructo satisfação no trabalho são temas divergentes entre os pesquisadores. Além disso, foram criados dois outros conceitos, também

de natureza atitudinal, que apresentam correlações com a satisfação: envolvimento com a tarefa e comprometimento afetivo com a organização.

Apesar de criticada posteriormente por pesquisadores do Comportamento Organizacional, a definição para o conceito de envolvimento com o trabalho adotada por Siqueira é: "... o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima." (LODAHL e KEJNER, 1965 *apud* SIQUEIRA, 1995). Este conceito é considerado um preditor confiável de critérios comportamentais como desempenho, rotatividade e absenteísmo.

O Comportamento Organizacional Afetivo, por sua vez, é uma ligação do indivíduo com a organização. Tendo em vista as divergências existentes entre os pesquisadores no que diz respeito ao processo de formação desse elo de ligação, quer seja de origem atitudinal quer cognitiva, as variáveis envolvidas podem ser divididas em dois grupos: um representando os componentes atitudinais e outro as intenções comportamentais.

Esse comportamento difere do comportamento organizacional calculativo pois é produto de processo psicológico distinto: "enquanto um aborda ligações afetivas com a organização e insere-se no âmbito das variáveis atitudinais, o outro representa uma dimensão cognitiva da relação entre empregado e organização que, provavelmente, poderia ser melhor entendida e explicada a partir de análises que considerassem o constructo como um conjunto de crenças desencadeadas por percepções do empregado sobre suas relações sociais de troca com a organização." (SIQUEIRA, 1995).

No estudo realizado pela autora, revela-se que o trabalhador, ao acreditar na existência de uma relação de troca social entre ele e a organização, especialmente quando percebe que ela se preocupa e promove seu bem-estar (percepção de suporte), mostra-se retributiva às suas contribuições (percepção de reciprocidade) e ainda consegue avaliar perdas e custos associados ao rompimento das relações de trabalho que mantém com o sistema (comprometimento calculativo), cria vínculos afetivos com o trabalho e, concomitantemente, desenvolve afetos positivos para com a organização.

Fica comprovado, entretanto, que a percepção de suporte é o principal antecedente dos gestos de cidadania organizacional, o que demonstra que os atos de cidadania têm origem à medida que a organização é percebida como comprometida com seus empregados.

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA VERSUS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Os estudos de Moorman

Comportamentos de cidadania organizacional, definidos como comportamentos relativos ao trabalho, que lhe são benéficos, desvinculados do sistema formal de recompensas organizacionais, são considerados importantes para a eficácia da organização. Desta maneira, têm sido alvo de investigação por parte dos pesquisadores do Comportamento Organizacional que tentam medir o constructo.

É o caso de MOORMAN (1991), que, utilizando-se de instrumentos já disponíveis na literatura, investigou a influência da percepção de justiça (distributiva e de procedimentos) e da satisfação no trabalho na emissão de comportamentos de cidadania organizacional.

Resumidamente, os resultados confirmaram as seguintes hipóteses do autor: satisfação no trabalho não influencia comportamentos de cidadania organizacional, quando se controlam os efeitos da percepção de justiça organizacional; estas percepções, por sua vez, influenciaram positivamente a satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania; percepções de procedimentos de justiça na organização influenciam positivamente percepções de justiça distributiva no sistema.

Em verdade, o autor supõe que, por serem atos sob controle pessoal, irrestritos e não previstos pela organização, os gestos de cidadania organizacional poderiam ser uma forma de resposta do trabalhador em situações de iniquidade, reduzindo ou eliminando-as, já que poderiam ser escolhidos pelo indivíduo dentre uma gama de ações espontâneas e

benéficas à organização sem colocar em risco a estabilidade do empregado.

MOORMAN (1991) considera que os comportamentos de cidadania são, provavelmente, uma forma de retribuição social dos empregados numa interação com a organização, quando esta entabula uma troca com eles.²

Siqueira e Dela Coleta

Na busca de um modelo capaz de medir a percepção de iniquidade, SIQUEIRA e DELA COLETA (1986) publicam um estudo acerca das preferências por soluções cognitivas e comportamentais nas situações de iniquidade no trabalho.

A inclusão desse estudo num trabalho como este se prende a dois fatos:

- 1º) por ser, talvez, o único trabalho desenvolvido no Brasil com a preocupação de dimensionar cientificamente a percepção de justiça em ambientes organizacionais; e
- 2º) por nos proporcionar a possibilidade de, ao analisarmos os resultados obtidos, vislumbrar se a percepção de justiça nas organizações pode ser considerada antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional.

Situações de iniquidade no trabalho: um caso brasileiro

Com o objetivo de avaliar a preferência de sujeitos brasileiros por diferentes alternativas comportamentais e cognitivas para a redução do sentimento de iniquidade provocado por situações de trabalho, onde o sujeito participa como ator ou

² Há que se notar que MOORMAN (1991) considera as trocas sociais e econômicas. Nas trocas econômicas a percepção de justiça (ou injustiça) da organização é mais facilmente reconhecida pois, em se tratando de uma interação formalmente pactuada, “a simples violação dos termos de uma troca econômica pode levar a parte prejudicada a perceber uma situação de injustiça. Na troca social, entretanto, devido à ausência de regras explícitas que a normatizem, fica aberta a possibilidade para que cada parte envolvida avalie livremente os benefícios e/ou prejuízos oriundos de uma relação social.” (SIQUEIRA, 1995).

observador, SIQUEIRA e DELA COLETA (1986) apresentaram no XX Congresso Interamericano de Psicologia um trabalho cujos resultados permitiram examinar postulados fundamentais da Teoria da Equidade e da Teoria de Atribuição de Causalidade, com possível utilização em situações de trabalho.

Partindo da idéia de que a interação entre o indivíduo e a organização toma a forma de troca (econômica e/ou social) e dando ênfase à troca econômica, os autores afirmam que, ao avaliar a relação custo/benefício referente a seus investimentos e retribuições, o indivíduo pode perceber justiça (quando percebe equivalência entre seus investimentos e os resultados obtidos nessa interação) ou injustiça (quando percebe desigualdade entre esses elementos).

Adams preconizou quais conseqüências adviriam da percepção, pelo indivíduo, de desequilíbrio entre os investimentos realizados e os resultados auferidos, estabelecendo “alguns pressupostos sobre os métodos através dos quais as pessoas chegam a processar, reduzir ou eliminar inconsistência cognitiva, cujas formulações compreendem o corpo teórico da ‘iniquidade entre cognições’.” (ADAMS, 1965 e SIQUEIRA e DELA COLETA, 1986). De acordo com os pressupostos de Adams, o sentimento de injustiça pode ‘aparecer’ quando o indivíduo se considera super-recompensado ou sub-recompensado.

Além de Adams, vários outros pesquisadores (WEICK, 1964, LAWLER, 1968, LEVENTHAL *et al.*, 1970, SCHOMER e RODRIGUES, 1971, LEVENTHAL e ANDERSON, 1970 *apud* SIQUEIRA e DELA COLETA, 1986) testaram os postulados teóricos da iniquidade na relação entre investimentos e resultados, relacionados com o desempenho de tarefas; como os resultados obtidos em tais estudos foram divergentes, notadamente entre as pesquisas de ADAMS e LAWLER *apud* SIQUEIRA e DELA COLETA (1986), abriu-se a possibilidade de aprofundamento dos estudos nessa área, nos quais se insere a investigação de Siqueira e Dela Coleta.

A pesquisa foi realizada com sujeitos brasileiros, alunos universitários de cursos noturnos de administração e ciências contábeis, sendo que 90%

dos entrevistados declararam manter algum vínculo empregatício, o que, supunha-se, poderia facilitar a compreensão das situações propostas.

Foram construídas, então, para que se pudesse obter os dados pretendidos, quatro histórias-cenários, conforme seguem:

- o sujeito era colocado na situação de ator e a iniquidade gerada pelo fato de ele ser super-recompensado na situação;
- o sujeito era colocado na situação de observador da história e a iniquidade era gerada pelo fato de o personagem da história ser super-recompensado na situação;
- o sujeito era colocado na situação de ator e a iniquidade gerada pelo fato de ele ser sub-recompensado na situação;
- o sujeito era colocado na situação de observador e a iniquidade gerada pelo fato de o personagem da história ser sub-recompensado na situação.

Apresentada a história, eram formuladas alternativas como as que se seguem:

a) comportamentais, que indicariam:

- atuar sobre investimentos próprios (aumento ou redução);
- atuar sobre resultados próprios (aumento ou redução);
- convencer o objeto de comparação a mudar seus investimentos (reduzir ou aumentar);
- convencer o objeto de comparação a mudar seus resultados (aumentar ou reduzir);
- interferir junto ao outro visando alterar seus resultados (colaborar ou atrapalhar o outro);
- mudar o objeto de comparação;
- abandonar a situação;

b) cognitivas, que indicariam:

- alterar cognição sobre características

- próprias (valorizando ou desvalorizando);
- alterar cognição sobre esforços próprios (valorizando ou desvalorizando);
- alterar cognição sobre resultados próprios (valorizando ou desvalorizando);
- alterar cognição sobre características do objeto de comparação (valorizando ou desvalorizando);
- alterar cognição sobre os investimentos do objeto de comparação (valorizando ou desvalorizando);
- alterar cognição sobre resultados obtidos pelo objeto de comparação (valorizando ou desvalorizando).

Depois de determinados os escores foram obtidos os resultados, resumidos a seguir:

a) alternativas comportamentais:

- os super-recompensados preferem aumentar os investimentos próprios e os sub preferem não os reduzir;
- os super-recompensados acham pouco adequado diminuir seus resultados próprios e os sub consideram adequado aumentá-los;
- os super-recompensados consideram inadequado convencer o colega a atuar sobre seus investimentos próprios;
- os super-recompensados consideram adequado convencer o colega a aumentar os próprios resultados, enquanto os sub consideram inadequado convencer o colega a reduzi-los;
- os super-recompensados consideram adequado colaborar com o colega para que ele consiga aumentar seus próprios resultados, e os sub consideram inadequado atrapalhar seu objeto de comparação para que ele reduza seus resultados;
- tanto os super quanto os sub-recompensados consideram adequado mudar seu objeto de comparação;

- super e sub-recompensados consideram inadequado abandonar a situação, mas os sub são mais propensos a concordar com esta opção.

b) alternativas cognitivas:

- os super-recompensados preferem supervalorizar suas características e os sub-recompensados consideram inadequado desvalorizá-las;
- tanto os super quanto os sub-recompensados consideram adequado mudar sua cognição sobre os esforços próprios;
- os super e sub-recompensados consideram inadequado alterar a cognição sobre resultados próprios;
- os super-recompensados consideram inadequado desvalorizar os investimentos de seu colega, enquanto os sub-recompensados masculinos e femininos divergem em relação a esta opção, considerando adequado desvalorizar os investimentos do colega e inadequado desvalorizá-los, respectivamente;
- os sujeitos masculinos, tanto super como sub-recompensados, consideram inadequado alterar a cognição sobre os esforços despendidos pelo objeto de comparação como forma de solução da situação de iniquidade, enquanto os femininos colocados na situação de sub-recompensados consideram adequada e os super inadequada a solução aqui apresentada;
- os sujeitos masculinos super e sub-recompensados consideram inadequado alterar a sua cognição sobre os resultados do colega, enquanto os sujeitos femininos divergem entre si, com os super considerando adequado supervalorizar os resultados do colega e os sub-recompensados inadequado desvalorizá-los.

CONCLUSÃO

Realizando o levantamento da literatura ao nosso alcance, pudemos tomar consciência da natureza das relações/interações entre o indivíduo e a organização, qual seja, a troca econômica e social, e, além disso, conhecer as características de cada uma dessas relações.

De outro lado, conforme os resultados obtidos por SIQUEIRA (1995), verificamos que a percepção de suporte organizacional é o principal preditor de comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, à medida que o indivíduo percebe o comprometimento da organização para com seus empregados, cresce a probabilidade de que estes emitam gestos espontâneos, não previstos ou normatizados pela organização, que contribuem para sua eficácia (da organização).

A questão proposta no início deste trabalho – em que medida, havendo percepção de justiça organizacional negativa por parte do empregado (ou, se a troca econômica não for percebida como justa), haveria emissão de atos espontâneos de colaboração com a organização (cidadania organizacional)? – pode, após o exame da literatura disponível, ser então respondida. De acordo com a pesquisa realizada, poderíamos concluir que a emissão de atos espontâneos de colaboração com a organização não é influenciada pela percepção de justiça negativa, calcados nos seguintes argumentos:

1º - já em 1991, Moorman acabou por demonstrar que nada podemos concluir a respeito da relação entre satisfação no trabalho e gestos de cidadania organizacional. Senão, vejamos: ao demonstrar que quando se controlam os efeitos da percepção de justiça organizacional a variável satisfação no trabalho não apresenta correlações positivas e significativas com as ações de cidadania organizacional, não podemos afirmar que “a variabilidade presente em gestos de cidadania organizacional sejam provenientes de características pessoais ou do grau de satisfação, ou insatisfação, experimentada pelo indivíduo frente ao trabalho” (SIQUEIRA, 1995). Assim, também não podemos concluir que a percepção de iniquidade na organização não gere comportamento de cidadania

organizacional. Além disso, outros estudos deixam implícita a sugestão de que em situações de iniquidade os gestos de cidadania poderiam ser escolhidos como uma forma de reduzir a tensão gerada (ORGAN e MOORMAN *apud* SIQUEIRA, 1995);

2º - em SIQUEIRA (1995) encontramos evidências de que a percepção de suporte pode ser considerada a principal base informacional do processo psicológico que antecede os gestos de cidadania. Novamente, nada nos autoriza a afirmar que a percepção de iniquidade faria com que fossem evitadas as emissões de gestos de cidadania organizacional, pois em estudos realizados por EISENBERGER *et al. apud* SIQUEIRA (1995) ficou evidenciado que a percepção de suporte reduz o absenteísmo e, em estudo posterior (FASOLO e DAVIS-LA MASTRO *apud* SIQUEIRA, 1995), que se relaciona “positivamente com a consciência do empregado para realizar tarefas convencionais de forma responsável, expressar comprometimento afetivo e duradouro com a organização e apresentar sugestões inovadoras para a organização, mesmo na ausência de recompensas materiais ou reconhecimentos pessoais”, ou seja, mesmo percebendo a iniquidade da organização; e,

3º - o trabalho realizado por SIQUEIRA e DELA COLETA (1986), embora objetivasse analisar as preferências por determinadas soluções em situações de iniquidade no trabalho, demonstrou que, na grande maioria das vezes, “as alternativas escolhidas nunca seriam hostis ou indiferentes à organização.” Em outras palavras, o artifício utilizado pelo indivíduo para restabelecer o equilíbrio diante de uma situação de iniquidade não contemplaria a indiferença pela organização ou a não-emissão de gestos de cidadania organizacional.

Particularmente neste estudo, a posição relativa do indivíduo – como ator ou espectador, como super ou sub-recompensado – teve clara influência na neutralização de uma situação de iniquidade (lucrativa ou não), mas, independentemente da posição assumida pelo indivíduo, não ficaram explícitas quaisquer alterações na emissão de gestos de cidadania organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1965.
- ASCH, Solomon E. *Psicologia Social*. 4 ed. São Paulo: Editora Nacional, 1977.
- BARNARD, C. *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BATEMAN, T. S. e ORGAN, D. W. Job satisfaction in the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, Madison: Academy of Management; 1983. n. 26, p. 587-595.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. e SOWA, D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Washington, D. C: American Psychological Association, 1986. n. 71, p. 500-507.
- GOMIDE, Sinésio Jr.. *Justiça nas Organizações*. Texto mimeografado. Universidade Federal de Uberlândia, 1999.
- HOMANS, G.C. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, Chicago, ILL: American Sociological Society, 1958. n. 63, p. 597-606,
- KATZ, D. e KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.
- KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, n. 9, p. 131-133, 1978.
- MOORMAN, R.H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Washington, D. C: American Psychological Association, 1991. n. 76, p. 845-855.
- ORGAN, D.W. The motivacional basis of organizational citizenship behavior. In: STAW B.M. & CUMMINGS L.L. (Eds.). *Research in Organization Behavior*, Stanford, CT: Jai Press, v.12, p. 43-72, 1990.
- RAWLS, John. *Uma Teoria da Justiça*. 1 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- SIQUEIRA, Mirlene M. *Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília (DF): Universidade Federal de Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, Mirlene M. e DELA COLETA, José Augusto. Situações de iniquidade no trabalho: preferência por soluções cognitivas e comportamentais. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, n. 38 (3), jul.-set. 1986.