
CLIMAS DE JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES – SUA RELAÇÃO COM OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA

ARTIGO

Arménio Rego

Professor na Universidade de Aveiro. Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, Mestrado em Ciências Empresariais, Especialização em Planeamento e Controle de Gestão e Licenciatura em Gestão e

Administração Pública.

E-mail: arego@egi.ua.pt

RESUMO

Este estudo pretende mostrar como os climas de justiça nas organizações explicam a adoção de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) pelos seus membros. Pesquisaram-se três categorias de justiça (distributiva, procedimental e interacional) e quatro dimensões de CCO (harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização). A amostra é constituída por 224 indivíduos oriundos de 18 organizações. Os dados revelam que: a) as organizações com climas de justiça mais positivos são também as que revelam maiores índices de cidadania agregada; b) as pessoas adotam CCO em razão das suas percepções individuais de justiça, mas também como resultado do contexto/clima de justiça em que se inserem; c) as pessoas com percepções individuais de justiça positivas reagem mais positivamente (em termos de CCO) quando o contexto/clima de justiça em que se inserem é fraco.

ABSTRACT

This study aims at showing how justice climates of the organizations explain the organizational citizenship behaviors (OCB) of their members. Three justice dimensions (distributive, procedural and interactional) and four OCB categories (interpersonal harmony, conscientiousness, personal initiative and identification with the organization) were investigated. A sample comprising 224 members from 18 organizations was collected. The findings suggest the following: a) the organizations with more positive justice climates tend to show higher levels of aggregated OCB; b) people adopt OCB because they have positive individual justice perceptions, and also due to the justice climates in which they are insert; c) people with more positive justice perceptions react more favorably when the context is unfair.

1. INTRODUÇÃO

No seio das pesquisas que se projetam sobre o estudo das organizações, alguns tópicos assomam com duas peculiares características. Primeira: são imunes às modas, permanecendo o seu vigor intacto ao longo dos anos. Segunda: espalham a sua influência sobre um amplo leque de outros tópicos e conceitos, cobrindo múltiplas áreas da vida organizacional. A justiça cumpre esses dois critérios:

- a) Tal como GREENBERG (1990: 399) lapidarmente expôs, os cientistas sociais desde há muito reconhecem a sua importância “como um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros”.
- b) O seu estudo espraia-se por matérias tão diversificadas como, por exemplo, os processos de **avaliação de desempenho** (v.g., CAWLEY, KEEPING e LEVY, 1998; GREENBERG, 1986; TAYLOR *et al.*, 1995), os **processos de despedimento** (v.g., BIES, MARTIN e BROCKNER, 1993; BROCKNER, 1992, 1994; BROCKNER *et al.*, 1994; KONOVSKY e BROCKNER, 1993; WIESENFELD, BROCKNER e THIBAUT, 2000), a **implementação de mudanças** (v.g., DALY e GEYER, 1994, 1995), os **processos de tomada de decisão estratégica** (v.g., KIM e MAUBORGNE, 1991, 1996, 1997, 1998), os **processos disciplinares** (v.g., BALL, TREVINO e SIMS, 1994), os **testes de detecção de consumo de droga** (v.g., CROPANZANO e KONOVSKY, 1995; KONOVSKY e CROPANZANO, 1991, 1993), os **processos de recrutamento e seleção** (v.g., ARVEY e SACKETT, 1993; GILLILAND, 1993, 1994), e as **remunerações** (COWHERD e LEVINE, 1992; BLOOM, 1999).
- c) O tópico denota um vigoroso potencial explicativo de diversas atitudes, comportamentos e resultados organizacionais, designadamente: o **comprometimento** (v.g., KIM e MAUBORGNE, 1991, 1993, 1996; MCFARLIN e SWEENEY, 1992; MOORMAN *et al.*, 1993; MOSSHOLDER *et al.*, 1998;

SCHAUBROECK *et al.*, 1994; SWEENEY e MCFARLIN, 1997), a **confiança** (v.g., FOLGER e KONOVSKY, 1989; KIM e MAUBORGNE, 1991, 1993, 1996; KONOVSKY e PUGH, 1994; KORSGAARD *et al.*, 1995), a **harmonia social** (v.g., ALEXANDER e RUDERMAN, 1987; KIM e MAUBORGNE, 1991), a **avaliação do superior** (v.g., ALEXANDER e RUDERMAN, 1987; MCFARLIN e SWEENEY, 1992; SWEENEY e MCFARLIN, 1997), a **intenção de permanecer na organização** (v.g., BROCKNER *et al.*, 1992; SCHAUBROECK *et al.*, 1994; SWEENEY e MCFARLIN, 1997; TAYLOR *et al.*, 1995), os **comportamentos de cidadania organizacional** (v.g., MOORMAN, 1991; MOORMAN *et al.*, 1993, 1998; NIEHOFF e MOORMAN, 1993; SKARLICKI e LATHAM, 1996, 1997; PALAZOLLI, 2000; REGO, 2000a, 2000c, 2000d, 2000e), os **comportamentos retaliatórios** (SKARLICKI e FOLGER, 1997; SKARLICKI *et al.*, 1999), a (in)satisfação (v.g., LOWE e VODANOVICH, 1995; MCFARLIN e SWEENEY, 1992; SWEENEY e MCFARLIN, 1997) o **desempenho individual e/ou organizacional** (v.g., BLOOM, 1999; COWHERD e LEVINE, 1992; PFEFFER e LANGTON, 1993), o **turnover** e o **absentismo** (v.g., DITTRICH e CARRELL, 1979; HULLIN, 1991; SCHWARZALD *et al.*, 1992).

Sucede que a grande maioria das investigações estuda a justiça no nível da análise individual, e muito escassas são as que trabalham o nível da análise grupal/organizacional. Tendencialmente, os estudiosos recolhem dados sobre as percepções de justiça dos indivíduos e procuram pesquisar: a) quais as variáveis individuais e de contexto que as explicam; b) quais as conseqüências daí advenientes para as atitudes e comportamentos desses indivíduos, assim como para determinados aspectos do coletivo organizacional. Daqui decorre que o centro das preocupações reside nas percepções individuais, sendo normalmente ignorados os potenciais efeitos advenientes dos climas de justiça que caracterizam o coletivo grupal/organizacional.

Do ponto de vista da atividade dos gestores, essa secundarização pode ser problemática. Com efeito, se se orientam exclusivamente para o nível individual, na expectativa de ser ele o único a interferir nas reações dos membros organizacionais, incorrem nos riscos de ignorar várias coisas: a) que as pessoas também reagem ao clima de justiça vigente no seu grupo/organização, independentemente da justiça que sentem caber-lhes a elas próprias; b) que as pessoas não reagem identicamente a um clima de justiça homogêneo ou a um clima com grandes disparidades de percepções individuais de justiça.

Este artigo pretende fornecer um pequeno contributo para a compreensão dessa temática, analisando o grau em que os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) podem ser explicados pelos climas de justiça. Nele se expõe evidência empírica que sugere, fundamentalmente, o seguinte: a) a justiça pode ser encarada numa perspectiva coletiva, de tal modo que as organizações mais justas são, também, as que denotam níveis de cidadania agregada superiores; b) as pessoas adotam CCO em razão das suas percepções individuais de justiça, mas também como resultado do clima em que se inserem; c) as reações de cidadania dos indivíduos não são independentes do fato de estarem inseridos em ambientes de justiça homogêneos ou heterogêneos; d) as pessoas com percepções individuais de justiça positivas reagem mais positivamente (em termos de CCO) quando o clima de justiça em que se inserem é fraco.

O artigo está organizado do seguinte modo. Começaremos pela explanação do conceito de CCO e das categorias que o integram. Analisaremos as várias facetas da justiça e as potenciais razões pelas quais as pessoas tendem a adotar mais CCO quando experienciam percepções positivas de justiça. Exporemos, então, alguma argumentação atinente à consideração da justiça como variável contextual/agregada. Em seguida, será explanada a metodologia que norteou a pesquisa empírica, e serão exibidos os resultados. Após a análise e discussão destes, será delineada uma breve síntese conclusiva.

2. OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

2.1. Noção de comportamentos de cidadania organizacional

Os CCO desde há muito vêm suscitando um interesse notório nos pesquisadores em psicologia industrial/organizacional (ORGAN e PAINE, 1999; PODSAKOFF *et al.*, 2000; REGO, 2002). A definição mais comumente perfilhada é aquela que Organ propôs há mais de uma década: os CCO são "os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização." (1988: 4).

Alguns pesquisadores têm questionado os méritos dessa definição (*v.g.*, GRAHAM, 1991; VAN DYNE *et al.*, 1994, 1995). O próprio ORGAN (1997: 85), perante "a evidência empírica acumulada, alguns criticismos e mesmo um olhar de relance pela imprensa de negócios", sugeriu a necessidade de reconceptualização. Com efeito, entre os três elementos-chave que compõem a noção (discricionariedade, não-recompensa e eficácia), Organ detectou problemas nos dois primeiros. Por conseguinte, deixou "cair" estes dois atributos, e manteve apenas o último: o da eficácia. E o constructo que mais se lhe afigurou refletir essa redefinição é o desempenho contextual (BORMAN e MOTOWIDLO, 1993, 1997; MOTOWIDLO *et al.*, 1997).

O **desempenho contextual** contrapõe-se ao "desempenho na tarefa/cargo". Ele pode ser definido como "a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente, através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente, proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários." (BORMAN e MOTOWIDLO, 1997: 99). Sucede que os indivíduos contribuem para a eficácia organizacional com comportamentos que ultrapassam as atividades prescritas para os seus "cargos". Ou seja, podem ajudar ou prejudicar a prossecução dos objetivos organizacionais executando ações que não estão diretamente relacionadas com as suas principais funções, mas

que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as atividades e processos da tarefa. É essa a noção de desempenho contextual. As categorias comportamentais que integram o constructo são: a) persistir com entusiasmo e esforço extra quando é necessário para executar com sucesso as próprias tarefas; b) voluntariar-se para levar a cabo tarefas que não estão prescritas para o cargo; c) ajudar e cooperar com os outros; d) cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando isto é pessoalmente inconveniente; e) apoiar e defender os objetivos organizacionais.

Perante essa reconceptualização, como distinguir os CCO das “atividades da tarefa/cargo”? Como podemos construir a rede nomológica mais vasta que nos permita enriquecer o constructo? ORGAN (1997) propõe-nos o seguinte:

- a) Comparativamente com o desempenho na tarefa, o CCO (agora sinónimo de desempenho contextual) tem menos probabilidade de ser considerado um requisito formal do cargo.
- b) Os CCO são vistos pelo executante como menos susceptíveis de conduzir a recompensas proporcionadas pelo sistema formal. "Ainda que a pesquisa tenha evidenciado que uma demonstração de cidadania excepcional pode influenciar as avaliações de desempenho, e que os gestores estão dispostos a atribuir valor financeiro a algumas formas de CCO, é duvidoso que as pessoas que fazem tais contributos possam perspectivar uma correspondência direta entre eles e os dividendos de curto prazo." (ORGAN 1997: 91).
- c) Os CCO são comportamentos afiliativos e promotores (VAN DYNE *et al.*, 1995). Neles não estão, portanto, englobados os comportamentos desafiadores ou contestatários. Deste modo se preserva a clareza do constructo, distinguindo-o de outros como a “dissenção baseada em princípios” (GRAHAM, 1986) e o *whistleblowing* (NEAR e MICELI, 1985, 1987, 1995). Essa asserção não é contraditória com a ideia de que alguns comportamentos desafiadores podem contribuir para a sobrevivência e

eficácia da organização a longo prazo. O que acontece é que esses contributos implicam "riscos de graves custos de curto prazo para o contexto psicológico e social que apóia o desempenho na tarefa." (ORGAN, 1997: 92) .

2.2. Categorias de CCO

Partindo da argumentação de ORGAN (1997), e fundamentando-se na evidência teórica e empírica fornecida pela literatura, REGO (1999) propôs a operacionalização do constructo, tendo detectado uma estrutura fatorial composta de quatro fatores/dimensões:

1. O primeiro, designado **Harmonia interpessoal/espírito de equipe**, contém descritores atinentes à harmonia interpessoal (FARH *et al.*, 1997), participação (VAN DYNE *et al.*, 1994), anticidadania (BALL *et al.*, 1994), desportivismo (v.g., PODSAKOFF *et al.*, 1997), espírito de equipe, camaradagem e partilha de conhecimentos/experiência. Incorpora 14 itens (*alpha*: 0.93).
2. O segundo, denominado **Conscienciosidade**, reflete claramente comportamentos de obediência, conscienciosidade e proteção dos recursos da organização (SMITH *et al.*, 1983; VAN DYNE *et al.*, 1994; FARH *et al.*, 1997). É composto por 9 itens (*alpha*: 0.91).
3. O terceiro (**Espírito de iniciativa**) incorpora comportamentos de iniciativa (MOORMAN e BLAKELY, 1995), disponibilidade para resolver problemas e procurar soluções alternativas para eles, espontaneidade para fazer sugestões construtivas de melhoria (GEORGE e BRIEF, 1992; TSUI *et al.*, 1997), dedicação ao cargo (VAN SCOTTER e MOTOWIDLO, 1996), virtude cívica (TSUI *et al.*, 1997) e participação e lealdade (VAN DYNE *et al.*, 1994). Denota semelhanças com a "Iniciativa" de MOORMAN e BLAKELY (1995) e MOORMAN *et al.* (1998). Integra 8 itens (*alpha*: 0.90).
4. O último fator (**Identificação com a organização**) denota comportamentos de lealdade (VAN DYNE *et al.*, 1994; MOORMAN e BLAKELY, 1995; MOORMAN *et al.*, 1998), esforços extras para beneficiar a

organização (BRIEF e MOTOWIDLO, 1986), forte dedicação à organização e vontade de beneficiá-la mesmo a expensas de objetivos pessoais. Reflete semelhanças com a dimensão "Identificação com a empresa", proposta por FARH *et al.* (1997). Integra 5 itens (*alpha*: 0.77).

REGO (1999) notou que as quatro dimensões explicam cerca de 70% da variância de uma notação global de desempenho atribuída pelos gestores aos seus colaboradores. Esta relação entre CCO e notações de desempenho corrobora a evidência empírica obtida previamente por outros estudiosos (ver síntese em PODSAKOFF *et al.*, 2000), conferindo sinais de validade ao instrumento. REGO (2000a) também constatou que as quatro dimensões, no nível agregado, relacionam-se com vários indicadores de desempenho de agências seguradoras. O dado é congruente com o produzido por diversas pesquisas (PODSAKOFF *et al.*, 1997; PODSAKOFF *et al.*, 2000), contribui para validar a presunção desde sempre assumida de que os CCO podem promover a eficácia organizacional, e representa um elemento adicional de validação do instrumento proposto por REGO (1999).

Essa constatação empírica, aliada às plausíveis razões pelas quais os CCO podem contribuir para a eficácia organizacional (PODSAKOFF e MACKENZIE, 1997), justifica a prossecução de estudos destinados a testar os antecedentes desses comportamentos. Sucede que um dos antecedentes de maior potencial explicativo são as percepções de justiça organizacional. É nesse domínio que este artigo se insere, embora um atributo notório o caracterize: enquanto o traço marcante da generalidade das pesquisas é gizado nas percepções individuais de justiça, o presente artigo fornece evidência empírica atinente às percepções agregadas.

3. JUSTIÇA E CIDADANIA ORGANIZACIONAL

3.1. Percepções individuais de justiça e CCO

A compreensão do significado das percepções de justiça implica a tomada em consideração de três

dimensões fundamentais (CROPANZANO e GREENBERG, 1997; GREENBERG e LIND, 2000):

- a) A justiça **distributiva** foi a que primeiramente suscitou a atenção dos cientistas organizacionais. Focaliza o conteúdo, isto é, a 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).
- b) A justiça **procedimental** focaliza o processo, ou seja, a justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, avaliações de desempenho, processos de recrutamento e seleção.
- c) A justiça **interacional** reflete a qualidade da interação com os decisores (v.g., o decisor age com dignidade e respeito? oferece justificações aos sujeitos afetados pelas decisões?).

Um domínio em que os estudos sobre as percepções de justiça se têm revelado mais profícuos é o dos CCO (v.g., GREENBERG, 1993; MOORMAN, 1991; MOORMAN *et al.*, 1993, 1998; NIEHOFF e MOORMAN, 1993; SKARLICKI e LATHAM, 1996, 1997). A relação entre as duas áreas de estudo tem um longo e rico historial na literatura científica. A evidência não é, todavia, homogênea no que concerne ao papel exercido pelas três facetas. Embora a justiça distributiva denote algum potencial explicativo, a tendência geral diagnosticável nos estudos parece conferir prevalência à justiça procedimental e/ou interacional (v.g., MOORMAN, 1991; NIEHOFF e MOORMAN, 1993; SKARLICKI e LATHAM, 1996, 1997; KIM e MAUBORGNE, 1991, 1993, 1995, 1996, 1997, 1998; MOORMAN *et al.*, 1993, 1998). É diverso o leque de possíveis explicações para essas relações. A seguir se expõem algumas das teses interpretativas, que não necessariamente se excluem mutuamente.

- a) Do ponto de vista do papel exercido pela justiça distributiva, é verossímil propor a teoria da

equidade (ADAMS, 1965). Se considerarmos os CCO como um *input* para a *ratio* de equidade, é provável que os empregados respondam com uma redução dos seus CCO quando se sintam alvo de iniquidade desfavorável (ORGAN, 1988, 1990).

- b) As percepções positivas de justiça suscitam uma redefinição das relações de troca entre empregadores e empregados. Mais precisamente, as trocas econômicas dão lugar a trocas sociais (BLAU, 1964; ORGAN, 1990; NIEHOFF e MOORMAN, 1993). Nestes termos, a reciprocidade a que empregado se sente “obrigado” deixa de ser alimentada exclusivamente pela execução das “obrigações formais”, e passa a abranger a “obrigação” de responder com comportamentos extra papel.
- c) Essa distinção pode ser colocada em paralelo com a distinção entre contratos transacionais e relacionais (v.g., ROUSSEAU e PARKS, 1993; ROUSSEAU, 1990; ORGAN e MOORMAN, 1993). Em ambiente contratual transacional, as partes intercambiam apenas as obrigações especificadas no contrato. Todavia, quando os indivíduos percebem a organização e/ou o superior como justos, os contratos transacionais dão lugar aos contratos relacionais. Estes incluem elementos socioemocionais, são de finalidades abertas e, freqüentemente, de longo prazo. Os termos contratuais são amplos e subjetivamente definidos, resultando de padrões de ajustamento entre as partes (ORGAN e MOORMAN, 1993). Permitem a flexibilidade necessária para que se enfrente a incerteza organizacional. Podem ser redefinidos, reinterpretados e reavaliados de acordo com os requisitos da situação. Os superiores aceitam executar algo mais que o estabelecido pelos contratos transacionais, e os subordinados aceitam executar comportamentos extra papel beneficiadores da organização e das funções do seu superior.
- d) As pessoas reagem positivamente à justiça procedimental e interacional por várias razões. Primeira (tese instrumental): acreditam que os procedimentos e interações justas aumentam a probabilidade de obterem resultados mais

favoráveis ou justos no futuro (LIND e TYLER, 1988; CROPANZANO e GREENBERG, 1997). Por isto, contribuem com comportamentos extra papel mesmo na presença, atual, de injustiça distributiva. Segunda (tese do valor grupal): sentem-se dignamente tratadas e valorizadas pelo grupo em que se inserem, pelo que se dispõem a ultrapassar os limites funcionais estritamente definidos (TYLER, 1994; TYLER *et al.*, 1996; TYLER e DEGOEY, 1995). Terceira (tese do reconhecimento emocional e intelectual): sentem-se reconhecidas emocional e intelectualmente, pelo que se dispõem a cooperar espontaneamente e a adotar comportamentos que, embora não prescritos, contribuem para a eficácia decisória e organizacional (KIM e MAUBORGNE, 1998). Em qualquer caso, é a confiança (nos procedimentos e/ou no superior) que está na base desses sentimentos, atitudes e comportamentos, sendo ela que largamente determina a relação entre as percepções de justiça e os CCO (KONOVSKY e PUGH, 1994; KIM e MAUBORGNE, 1996, 1998; BROCKNER e SIEGEL, 1996; SKARLICKI e LATHAM, 1996).

- e) Quando percebem que são tratadas com justiça, as pessoas adquirem um mais forte sentido psicológico de comunidade de trabalho (BURROUGHS e EBY, 1998). É ele que lhes permite satisfazer necessidades de significado, identidade e apoio. Em resposta, dispõem-se a “ir mais além”, adotando CCO.

3.2. Climas de justiça e cidadania organizacional

O traço marcante das pesquisas é o de que a justiça organizacional tem sido, tradicional e sistematicamente, conceptualizada e investigada como fenômeno de natureza individual. Alguns investigadores (v.g., GREENBERG, 1990, CROPANZANO e GREENBERG, 1997) têm, contudo, reconhecido a influência de elementos normativos e contextuais na sua dinâmica. Sucede que poucas têm sido as tentativas empíricas tendentes a testar tal influência. Reconhecendo esta

lacuna, MOSSHOLDER *et al.* (1998) procuraram examinar se a justiça procedimental é sustentável como variável contextual e se, sendo-o, em que medida influencia as atitudes individuais em relação ao trabalho. Os argumentos de que partiram são de diversa índole:

- a) As expectativas geradas pela cultura e normas locais podem afetar as percepções dos indivíduos de modo relativamente homogêneo.
- b) Quando as autoridades violam princípios de relacionamento individual como a neutralidade e a confiança, as pessoas podem interpretar tais atos como prejudiciais a todos os membros da unidade organizacional. Ademais, quando um número substancial de pessoas percebem que são alvo de tratamento similar (positivo ou negativo), as percepções de justiça procedimental podem emergir como fenômeno agregado.
- c) Quando fazem avaliações de justiça, as pessoas baseiam-se em informação que trocam com outros membros organizacionais, e tomam como referentes as respectivas percepções.

Mossholder e seus colaboradores admitiram, então, a possibilidade de haver, nas unidades organizacionais, algum consenso sobre as percepções de justiça procedimental. E supuseram que a variância interunidades seria maior que a intraunidades. Inquirindo uma amostra de 323 membros de 53 unidades organizacionais de uma instituição bancária, constataram que, efetivamente, ocorria essa diferença de variâncias. E verificaram que as percepções de justiça organizacional denotavam poder explicativo da satisfação além do denotado pelas percepções individuais.

Uma das lições dessa evidência é a de que as atitudes e reações dos indivíduos não são explicadas exclusivamente pelas percepções no nível individual: cada pessoa também reage ao modo pelo qual os outros membros organizacionais são tratados. A evidência empírica relativa às reações dos sobreviventes às demissões constitui uma referência paradigmática (v.g., BROCKNER, 1992, 1994; BROCKNER *et al.*, 1992, 1994; KONOVSKY e BROCKNER, 1993). Designadamente, sabe-se com alguma consistência

que os sobreviventes reagem às demissões dos outros membros organizacionais de modo consentâneo com o processo usado e os benefícios proporcionados. E conhecem-se os efeitos que daí advêm ao comprometimento, confiança, empenho, motivação, dedicação ao trabalho, apoio organizacional percebido, contrato psicológico, etc.

A questão é relevante para o estudo dos antecedentes dos CCO. Com efeito, pode-se especular sobre a possibilidade de as percepções de justiça no nível agregado explicarem estes comportamentos para além daquilo que as percepções individuais o podem fazer. Mais precisamente, se tomarmos como fatores explicativos da relação entre as percepções de justiça e os CCO outros aspectos que não exclusivamente a troca social (v.g., confiança, apoio organizacional percebido, implicação organizacional, relação vinculativa, crença num mundo justo), então é presumível que as pessoas respondam com mais (menos) cidadania quando percebam que o seu contexto de trabalho é (in)justo.

O tema oferece, no entanto, outras hipóteses de pesquisa. Especificamente, descortinam-se argumentos potencialmente explicativos da atuação moderadora da justiça contextual sobre as relações entre a justiça individualmente percebida e os CCO. Com efeito, é natural que as pessoas comparem o que lhes acontece com o que sucede aos demais. E é possível que dessas comparações resultem reações consentâneas. Por exemplo, como reagirá um indivíduo que se sente justamente remunerado e tratado pelo seu superior, mas percebe que o mesmo não acontece com os restantes membros organizacionais? Reagirá de modo idêntico quando é o inverso que ocorre? Imagine-se a situação em que alguém se sinta injustamente tratado pelo superior, embora perceba que os seus colegas são alvo de interações justas. Não haverá uma inclinação reforçada para que adote menores níveis de cidadania?

Prosseguindo a ilustração: os indivíduos podem responder aos procedimentos de acordo com a leitura das ocorrências na sua unidade

organizacional. Mas isso não os impede de constatar que outras vias procedimentais são adotadas noutras partes da organização. É possível, portanto, que haja elementos de comparação dos quais resulte a convicção de que a justiça procedimental vivenciada por um certo indivíduo numa parte específica da organização é distinta da justiça procedimental geral, ou da específica de outras unidades organizacionais.

3.3. Será que as pessoas comparam a justiça que lhes cabe com a que cabe aos outros?

O tópico é pertinente e compele a uma reflexão metodológica sobre a agregação de percepções. Com efeito, uma das teses mais comuns sobre a pertinência da agregação de percepções no nível grupal ou organizacional propugna pela necessidade de haver suficiente acordo (GEORGE e BETTENHAUSEN, 1990) entre os membros de cada grupo ou organização. Assim, por exemplo, antes de agregarem as percepções individuais de justiça, os investigadores calculam o grau de concordância entre os indivíduos do mesmo nível de análise, em função do qual tomam ou não decisões agregativas. A lógica é a de que, se não há concordância suficiente no nível do mesmo grupo, equipe, departamento ou organização, não faz sentido utilizar como constructo o “clima” grupal, departamental ou organizacional.

Acontece que o fato de não haver concordância suficiente tanto pode significar erros de percepção como verdadeiras diferenças nas vivências das pessoas. E, quando é essa a ocorrência, não se pode ignorar a pertinência das diferenças. Se, por exemplo, admitirmos que as pessoas comparam “a justiça que lhes cabe” com “a justiça que cabe aos outros”, e que daí resultam atitudes e comportamentos relevantes, um contexto de razoável concordância pode ser tão importante quanto um contexto em que existe concordância diminuta. As implicações deste pressuposto justificam que se considerem as percepções gerais (médias) dos membros organizacionais, assim como a dispersão de percepções. A ilustração pode ser feita de vários modos, designadamente:

a) Um determinado indivíduo pode considerar que o seu superior é fortemente injusto com ele, mas

muito justo com outros colegas. É verossímil que esta cogitação tenha repercussões, no seu comportamento, diferentes das que ocorreriam se, em geral, o superior fosse identicamente (in)justo com todos os colaboradores. Pode, até, suceder que haja suficiente concordância entre a generalidade das pessoas acerca da injustiça dos seus respectivos superiores, mas que o tratamento concedido por alguns chefes a uma minoria ínfima de colaboradores seja inequivocamente justo. Neste caso, é plausível que o tratamento “especial” concedido a essa minoria seja tomado como referência, suscitando reações específicas e distintas das que ocorreriam se o tratamento fosse generalizadamente idêntico.

b) Uma certa pessoa pode perfilhar percepções de justiça procedimental idênticas às dos elementos do seu grupo ou departamento. Esta “suficiente concordância” não implica, todavia, que essa mesma pessoa ignore a justiça procedimental de outros departamentos. É plausível que as suas reações sejam influenciadas pelo fato de perceberem que, enquanto no seu departamento a justiça procedimental é fraca, noutro(s) departamento(s) ela é muito positiva.

Parece haver, então, razões para pensar que as percepções da justiça ocorrida com outras pessoas e/ou noutras departamentos podem influenciar as reações dos indivíduos, independentemente de haver ou não concordância “suficiente” entre os membros organizacionais. A inexistência de concordância pode, efetivamente, significar níveis de (in)justiça distintos em várias partes da organização e/ou para diferentes indivíduos – e esta ocorrência pode ser, até, mais relevante do que a concordância. Com efeito, a diversidade de níveis de justiça percebida pode gerar um leque mais diversificado de posições referentes, em função das quais as pessoas fazem comparações sociais e reagem atitudinal e comportamentalmente.

Por conseguinte, é presumível que as reações das pessoas resultem das suas percepções individuais de justiça e do contexto de justiça que as envolve. O presente estudo situa-se neste domínio de preocupações, e visa a fornecer um contributo

empírico adicional para a compreensão do papel explicativo da justiça agregada para os CCO. Mais especificamente: a) tentar-se-á saber se as percepções de justiça agregadas no nível organizacional explicam os CCO agregados no mesmo nível; b) testar-se-á o poder preditivo da justiça agregada para os CCO individuais; c) estudar-se-ão os efeitos moderadores produzidos pela justiça agregada na relação entre essas percepções e os CCO igualmente individuais; d) testar-se-ão os efeitos moderadores gerados pela dispersão de percepções individuais de justiça na relação entre essas percepções e os CCO individuais.

4. UM ESTUDO EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS: METODOLOGIA

A amostra é constituída por 224 indivíduos (64% do sexo masculino, 20% do feminino, e 16% não responderam), que exercem atividade em várias áreas funcionais, oriundos de 18 organizações pertencentes a vários setores de atividade e espalhadas por vários pontos do país. Em cada organização, o número de respondentes foi igual ou superior a cinco (VANDERBERGHE, 1999).

Tabela 1: Análise fatorial confirmatória das percepções de justiça

Justiça distributiva	(0.94)
Em geral, as recompensas que recebo são justas.	0.78
O meu salário é justo.	0.92
Considerando os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	0.88
Tendo em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	0.86
Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	0.92
Justiça procedimental	(0.74)
A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões...	0.54
As questões que os empregados apontam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	0.71
Utilizando-se de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	0.71
Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.	0.61
Justiça interacional	(0.87)
O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	0.83
O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	0.86
O meu superior torna claro o que espera de mim.	0.72
O meu superior trata-me com respeito e consideração.	0.68
O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.	0.75

Índices de ajustamento

<i>Root mean square error of approximation</i>	0.06
<i>Goodness of fit index</i>	0.92
<i>Adjusted goodness of fit index</i>	0.89
<i>Comparative fit index</i>	0.97
<i>Incremental fit index</i>	0.97
<i>Relative fit index</i>	0.92

Obs: Os valores entre parênteses representam os *Alphas* de Cronbach.

As percepções de justiça foram medidas por meio de um questionário, previamente testado (REGO, 2000b) e contendo 31 itens. Os dados foram sujeitos a uma análise fatorial confirmatória (JORESKOG e SORBOM, 1993; BYRNE, 1998), tendo-se testado o modelo tripartido extraído da análise fatorial exploratória (REGO, 2000b): justiça distributiva, procedimental e interacional. Os índices de ajustamento não se revelaram satisfatórios, o que não é surpreendente se atendermos à elevada quantidade de descritores. Foram então removidos alguns itens, de acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados (JORESKOG e SORBOM, 1993; BYRNE, 1998), até se alcançar um modelo cujos índices de ajustamento fossem claramente satisfatórios. O modelo emergente está exposto na tabela 1, e denota índices de ajustamento bastante satisfatórios.

Os CCO foram descritos pelo superior de cada indivíduo. O questionário utilizado continha os 36 itens remanescentes da análise fatorial exploratória obtida por REGO (1999), da qual emergiram as quatro dimensões de cidadania já expostas na seção introdutória. Os dados foram submetidos a uma análise fatorial confirmatória, e esse modelo tetrafatorial foi testado. Os índices de ajustamento não se revelaram satisfatórios. Procedemos, então, à remoção de itens à luz do critério atrás exposto. Obtivemos o modelo exposto na tabela 2, cujos índices de ajustamento foram bastante satisfatórios.

A justiça agregada e os CCO agregados foram computados pela média aritmética obtida em cada uma das 18 organizações. Exceto para duas variáveis (justiça procedimental e identificação com a organização), a variância intergrupos é significativamente maior do que a variância intragrupos.

Tabela 2: Análise fatorial confirmatória dos CCO

Harmonia interpessoal	(0.88)
Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura "passar a batata quente" para outros.	0.75
Está sempre referindo-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.	0.75
Está sempre queixando-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	0.86
Cria instabilidade na equipe (com mexericos, intrigas, etc.).	0.73
Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros.	0.73
Espírito de iniciativa	(0.77)
Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.	0.63
Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.	0.74
Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.	0.76
Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.	0.60

Conscienciosidade	(0.72)
É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!).	0.56
Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar logo que chega à organização.	-0.69
Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	0.80
Identificação com a organização	(0.67)*
Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim de semana), comunica-as aos responsáveis.	0.45
Faz esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	0.83
Preocupa-se mais com o serviço do que consigo próprio.	0.75
Índices de ajustamento	
<i>Root mean square error of approximation</i>	0.06
<i>Goodness of fit index</i>	0.92
<i>Adjusted goodness of fit index</i>	0.88
<i>Comparative fit index</i>	0.94
<i>Incremental fit index</i>	0.94
<i>Relative fit index</i>	0.86

*O valor ascende a 0.76 se o 1º item for eliminado.

Obs: Os valores entre parênteses representam os *Alphas* de Cronbach.

5. RESULTADOS

A tabela 3 expõe as regressões atinentes ao poder explicativo da justiça para os CCO, ambos no nível agregado. Os dados sugerem que, embora a justiça distributiva agregada se associe positivamente com todos os CCO, apenas a justiça interacional denota um tendencial poder explicativo significativo.

Parece, pois, que as organizações onde, em termos agregados, são executados mais CCO, são também aquelas onde os contextos de justiça (especialmente interacional) são mais positivos. Afigura-se, por conseguinte, que os climas caracterizados por elevadas percepções de justiça promovem ambientes de mais vincada cidadania.

Tabela 3: Regressões – o poder explicativo da justiça agregada para os CCO agregados (n=18)

	Harmonia interpessoal	Conscienciosidade	Iniciativa	Identificação com a organização	CCO global (média das 4 dimensões)
J. distributiva	0.33	0.33	0.39	0.14	0.37#
J. procedimental	0.19	-0.02	0.14	0.10	0.13
J. interacional	0.60***	0.57*	0.49*	0.33	0.61**
F	4.82*	2.56#	3.08*	0.79	4.56*
R2	51%	35%	40%	15%	49%
Obs: Os coeficientes são estandardizados.		#p<0.10	*p<0.05	** p<0.01	*** p<0.001

No que respeita aos CCO individuais, foi testada a variância adicional das percepções agregadas, para além da já produzida pelas percepções

individuais. Os resultados revelaram, no que concerne ao CCO global, o seguinte:

- a) A justiça distributiva agregada (Beta: 0.14, $p < 0.05$) explica 1% de variância adicional da justiça homônima individualmente percebida. Quando as duas variáveis são conjugadas na mesma regressão, a individual não tem significado estatístico.
- b) A justiça procedimental agregada (Beta: 0.16, $p < 0.05$) explica 2% de variância adicional da homônima individualmente percebida. Quando as duas variáveis são acolhidas na mesma regressão, a individual não contém significado estatístico.
- c) A justiça interacional agregada não explica variância adicional para além da que é fornecida pela individual. Contrariamente ao exposto nas duas alíneas anteriores, aqui é o Beta da versão agregada que perde significado estatístico.

Num segundo passo, executamos regressões com a justiça interacional individual e com as duas

vertentes agregadas cuja expressão explicativa foi detectada (distributiva e procedimental). A tabela 4 expõe os resultados, os quais sugerem que, embora o poder preditivo (quase) hegemônico caiba às percepções individuais de justiça interacional, cada uma das percepções agregadas de justiça distributiva e procedimental também explicam variância única.

Quando se inserem na regressão as três facetas de justiça (as vertentes procedimental e distributiva agregadas, e a vertente interacional individual), a justiça interacional (Beta: 0.38, $p < 0.001$) explica 17% de variância única, as duas vertentes agregadas explicam 3%, e a vertente distributiva agregada (Beta: 0.12, $p < 0.10$) explica 1% de variância para além da fornecida pelas outras duas. Apenas a distributiva agregada (Beta: 0.08, ns) não detém poder explicativo adicional.

Tabela 4: Regressões: poder explicativo único das percepções agregadas de justiça distributiva e procedimental versus percepções individuais de justiça interacional (n=224)

Entrada das variáveis na regressão		Harmonia interpessoal	Conscienc.	Iniciativa	Identificação o/organização	CCO global
Justiça interacional individual depois das percepções (distributivas) agregadas	Beta	0.37***	0.25***	0.31***	0.27***	0.39***
	Incremento no R^2	14%	7%	10%	7%	15%
Percepções (distributivas) agregadas depois da justiça interacional individual	Beta	0.10#	0.12*	0.18**	0.10	0.16**
	Incremento no R^2	1%	1%	3%	1%	2%
F		19.26***	9.29***	16.35***	9.76***	22.97***
R^2 total		15%	8%	13%	8%	17%
Justiça interacional individual depois das percepções (procedimentais) agregadas	Beta	0.35***	0.24***	0.27***	0.26***	0.37***
	Incremento no R^2	15%	7%	10%	8%	16%

Percepções (procedimentais) agregadas depois da justiça interacional individual	Beta	0.14*	0.105	0.11#	0.07	0.14*
	Incremento no R ²	2%	0%	1%	1%	2%
F		20.52***	7.77***	13.16***	9.17***	22.02** *
R ² total		16%	7%	11%	8%	17%
#p<0.10	*p<0.05	**p<0.01	***p<0.001			

Obs: Com exceção (óbvia) dos valores relativos aos incrementos no R², todos os restantes provêm das regressões em que as duas variáveis independentes são incluídas.

A execução de regressões para o CCO global, em dois níveis de justiça agregada (inferior à média; superior à média), revela que as percepções individuais denotam poder explicativo claramente

mais vincado nos níveis inferiores de justiça agregada (tabela 5). A asserção é válida para as três vertentes. É reiterado o papel positivo fundamental da justiça interacional.

Tabela 5: Regressões: papel moderador das percepções agregadas de justiça na relação entre percepções individuais e CCO global

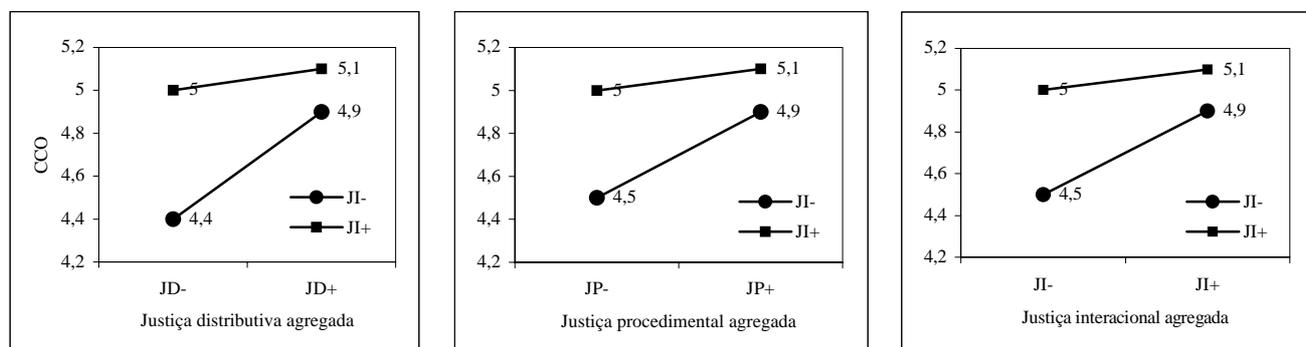
	J. distributiva agregada		J. procedimental agregada		J. interacional agregada	
	Inferior à média (n=97)	Superior à média (n=127)	Inferior à média (n=99)	Superior à média (n=125)	Inferior à média (n=105)	Superior à média (n=119)
J. distributiva	-0.02	-0.07	0.08	-0.09	0.03	-0.03
J. procedimental	-0.30**	0.09	-0.31**	0.04	-0.28**	0.10
J. interacional	0.63***	0.27**	0.62***	0.28**	0.62***	0.08
F	11.19***	3.91**	11.39***	3.66**	11.51***	0.77
R ²	27%	9%	26%	8%	25%	2%

Obs: Os coeficientes são estandardizados. *p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

Um modo alternativo de ler o papel moderador exercido pela justiça agregada nas relações entre justiça interacional individualmente percebida e CCO consiste em cruzar dois patamares de justiça agregada com dois patamares de justiça interacional individual. É esta evidência que a Figura 1 reflete. Aí se constata que os níveis de CCO global são especialmente baixos quando se combinam baixa justiça interacional (individual) com baixas

percepções agregadas de justiça (nas três vertentes). Note-se que os dois níveis de justiça interacional apenas se associam a diferentes graus de CCO quando as percepções agregadas se situam em patamar inferior à média. Quando se posicionam no patamar superior, as diferenças de CCO entre os dois níveis de justiça interacional não são significativas.

Figura 1 - Interação entre as percepções de justiça interacional (individual) e as percepções agregadas nas três vertentes



Obs: JI significa justiça interacional. Os sinais - e + significam que os valores são, respectivamente, inferiores e superiores à média.

Quando se compara esse efeito moderador exercido pela justiça agregada com o mesmo efeito exercido pela justiça no nível individual, torna-se claro que o primeiro é superior. A tabela 6 é sugestiva. Mostra que as percepções de justiça interacional expressam poder explicativo significativo mais forte quando as percepções de justiça distributiva ou procedimental se cifram em

valores inferiores à média. Sucede, porém, que este diferencial é mais vigoroso quando se considera a moderação produzida pelas percepções agregadas. Por exemplo, quando se analisa o papel moderador da justiça procedimental, as variâncias explicadas são: no nível individual, 5% versus 14%; no nível agregado, 8% versus 21%.

Tabela 6: Regressões: papel moderador exercido pelas percepções de justiça (agregadas versus individuais) na relação entre justiça interacional e CCO global

	J. distributiva				J. procedimental			
	Nível individual		Nível agregado		Nível individual		Nível agregado	
	Inferior à média (n=116)	Superior à média (n=108)	Inferior à média (n=97)	Superior à média (n=127)	Inferior à média (n=106)	Superior à média (n=108)	Inferior à média (n=99)	Superior à média (n=125)
J. interacional	0.34***	0.27***	0.45***	0.28**	0.33***	0.25**	0.46***	0.28**
F	26.8***	9.12**	23.86***	10.94***	21.06***	5.33*	25.38***	10.08**
R ²	18%	8%	20%	8%	14%	5%	21%	8%

Obs: Os coeficientes são standardizados. *p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

Em suma: nas relações entre a justiça interacional e os CCO, o papel moderador exercido pela justiça distributiva e procedimental parece ser mais forte quando se consideram as percepções agregadas, do que quando se perspectivam as percepções

homônimas no nível individual. Ou, dito de modo distinto: a interação da justiça interacional individual com as outras vertentes da justiça agregada é mais notória do que com as mesmas

vertentes no nível individual. Importa frisar, porém, que os efeitos são relativamente modestos.

O teste do papel moderador exercido pelas dispersões das percepções de justiça foi concretizado do seguinte modo: a) calculamos o desvio-padrão das percepções de justiça nas dezoito organizações; b) para três patamares de desvio-

padrão (baixo, médio e elevado) realizamos regressões, tentando calcular o potencial explicativo das percepções de justiça individuais para o CCO global. Constatamos que as percepções de justiça interacional denotam poder explicativo superior em organizações cuja dispersão de percepções é mais elevada (Tabela 7).

Tabela 7: Regressões: poder explicativo das percepções individuais de justiça interacional em organizações com diferentes dispersões de percepções

	Desvio-padrão das percepções de justiça distributiva			Desvio-padrão das percepções de justiça procedimental			Desvio-padrão das percepções de justiça interacional		
	<0.81	0.81-1.37	>1.37	<0.86	0.86-1.20	>1.20	<0.59	0.59-1.08	>1.08
Nº de indivíduos	52	82	90	73	75	56	69	71	84
Nº de organizações	4	9	5	6	5	7	4	7	7
Beta da J.interacional	0.36**	0.38***	0.42**	0.30**	0.42***	0.46***	0.13	0.30***	0.47***
F	7.59**	19.06***	12.02***	7.19**	19.35***	14.26***	1.13	6.85**	23.33***
R ²	13%	15%	18%	9%	17%	21%	2%	9%	22%

*p<0.05

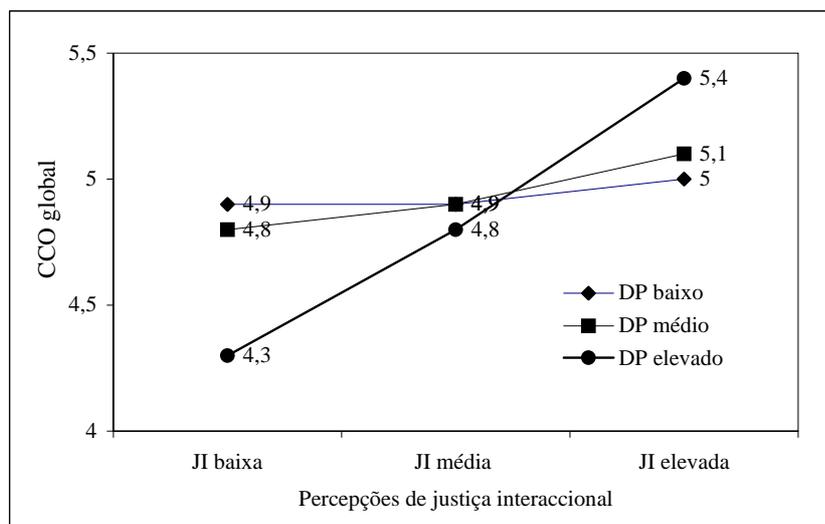
**p<0.01

***p<0.001

A comparação de médias permite constatar que as diferenças são relativamente pequenas no que concerne à dispersão de percepções distributivas e procedimentais. No entanto, um efeito interativo bastante nítido emerge no que diz respeito à justiça interacional: a) quando a dispersão de percepções é baixa ou média, os níveis de CCO global acompanham os incrementos das percepções, mas de modo muito tênue; b) todavia, quando a dispersão é elevada, detectam-se diferenças

significativas (p<0.05) entre os diferentes patamares de justiça interacional individual. Há, pois, indicações de que, quando existe maior dispersão de percepções de justiça interacional, as percepções individuais de injustiça (na mesma faceta) suscitam níveis particularmente baixos de CCO, e as percepções individuais de justiça conduzem a níveis particularmente elevados destes comportamentos (Figura 2).

Figura 2: Cotações médias de CCO global: cruzamento das percepções de justiça interaccional com a dispersão dessas percepções



Obs: Para DP elevado, JI baixa difere de JI média ($p < 0.10$) e de JI elevada ($p < 0.001$); JI média difere de JI elevada ($p < 0.05$).

DP: desvio-padrão das percepções de justiça interaccional.

6. ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

6.1. Climas de justiça e ambientes de cidadania: uma visão macro

No que concerne à relação entre justiça e CCO, ambos no nível agregado, os resultados indicam que, para as dezoito organizações consideradas, emerge uma associação notória entre os dois tipos de variáveis. A evidência é vincada na justiça interaccional, mas também na justiça distributiva reside uma pequena parcela explicativa. No cômputo geral, é especialmente mencionável o valor da variância explicada, que se situa em torno dos 50% quanto à harmonia interpessoal e ao CCO global. Parece, pois, que as organizações onde, em termos médios, mais CCO são executados, são também aquelas onde os contextos de justiça (especialmente interaccional) são mais positivos. Estes dados são congruentes com os que têm sido obtidos no nível de análise individual. Mas distinguem-se destes pelo fato de as variâncias explicadas serem bastante superiores.

É importante notar que a lógica da reciprocidade parece aqui atuar. Com efeito, as dimensões de cidadania mais fortemente explicadas são a harmonia interpessoal e a iniciativa. Estas variáveis são as que contêm um teor mais individualizante (WILLIAMS e ANDERSON, 1991), como se pode verificar pelo conteúdo semântico dos itens (tabela 2). Tal como tem sido aventado para as relações entre justiça individual e cidadania, pode suceder que as pessoas tendam a agir com mais atos de cidadania com as chefias quando estas agem mais justamente. Uma plausível interpretação paralela pode ser extraída das abordagens sobre liderança atinentes às trocas líder-membro (LMX) (v.g., DANSEREAU, 1995; GRAEN e UHL-BIEN, 1995; SCHRIESHEIM *et al.*, 1999), e ser assim formulada: algumas organizações caracterizam-se por terem chefias que, em geral, têm relações de elevada qualidade com os seus subordinados. Aí, as pessoas tendem a atuar reciprocamente, agindo com níveis de cidadania superiores aos de outras organizações.

Alternativamente, pode-se presumir que as organizações com contextos mais favoráveis de justiça transmitem aos seus colaboradores a idéia de que eles são valorizados, reconhecidos e apoiados. O sentimento de confiança daí adveniente incita-os a “irem mais além” nas suas atividades, ultrapassando os requisitos formais ou de papel. Pode-se igualmente admitir que essas organizações são as que mais conseguem promover o sentido psicológico de comunidade de trabalho (BURROUGHS e EBY, 1998). Ou, enunciando de outro modo, é presumível que os indivíduos tenham mais dificuldade em adquirir um sentido de comunidade de trabalho se houver fortes injustiças entre os seus colegas e/ou noutras partes da organização – mesmo que eles próprios, individualmente, se sintam justamente remunerados e tratados de modo procedimental e interacionalmente justo.

Finalmente, não se pode deixar de considerar a possibilidade de as percepções agregadas de justiça estarem associadas a determinados climas ou culturas organizacionais, os quais (e não a justiça contextual propriamente dita) promovem os CCO (v.g., GEORGE e JONES, 1997; MAIGNAN *et al.*, 1999; SLOAT, 1999). E também não se pode deixar de aventar a possibilidade de serem os níveis de cidadania a “causar” os níveis de justiça. Ou seja, também é verossímil propor que as chefias atuam reciprocamente, isto é, de modo mais justo, quando os colaboradores desenvolvem atividades extra papel. Em última análise, pode suceder que a origem da relação entre os dois campos de variáveis se deva à existência de variáveis causais ou antecedentes comuns.

Essas interpretações carecem, no entanto, de verificação empírica mais aprofundada. Para além do fato de as relações causais não poderem ser aduzidas, uma vez que os dados são correlacionais, a amostra das organizações consideradas é reduzida (n=18). Ademais, o número de respondentes em certas organizações é reduzido (n=5), pelo que não é possível tomá-lo como base segura para a medida dos “ambientes” ou culturas de justiça e de cidadania.

6.2. Climas de justiça e CCO individuais

No que respeita ao poder explicativo da justiça agregada para os CCO individualmente considerados, os resultados sugerem que as vertentes distributiva e procedimental fornecem variância adicional para além da que é proporcionada pelas percepções individuais de justiça interacional.

Essa evidência renova a idéia de que as pessoas podem reagir não só em função das percepções de justiça que lhes dizem direta e imediatamente respeito, mas também como resultado do contexto de justiça em que se sentem envolvidas. Por exemplo, é possível que quando as autoridades violam princípios de relacionamento individual como a neutralidade e a confiança (TYLER e LIND, 1992), os indivíduos interpretem tais atos como prejudiciais a todos os membros da unidade organizacional. É plausível que os “ambientes” ou culturas de injustiça distributiva e/ou procedimental reduzam os níveis de satisfação das pessoas, daí advindo menor disponibilidade para a prática de atos de cooperação espontânea que ultrapassem os requisitos de papel. É também verossímil que a percepção de um clima generalizadamente justo contribui para criar um sentido psicológico de comunidade de trabalho (BURROUGHS e EBY, 1998), para além do efeito que as percepções individuais possam exercer.

6.3. Como as pessoas comparam a justiça que lhes cabe com a que cabe aos outros

A evidência exposta assume que a justiça agregada atua como “causa” dos comportamentos de cidadania. Todavia, a argumentação explanada também convida a testar a eventualidade de ela atuar como moderadora das relações entre as percepções individuais e os CCO. Na verdade, as percepções individuais de justiça interacional denotam poder explicativo superior para os CCO quando a justiça agregada, em qualquer das três vertentes, é inferior à média (Tabela 5). Se compararmos esses efeitos moderadores com os mesmos efeitos suscitados pelas percepções individuais (Tabela 6), verificaremos que a justiça agregada é um moderador mais potente que a justiça individualmente percebida. Mais precisamente,

as percepções individuais de justiça interacional interagem mais fortemente com a justiça agregada do que com as percepções individuais que incidem sobre as vertentes distributiva e procedimental.

Do ponto de vista prático, esse efeito traduz-se no fato de as pessoas baixarem significativamente os seus níveis de cidadania quando as suas baixas percepções de justiça interacional se conjugam com fraca justiça agregada em qualquer das três facetas. Graficamente, o efeito pode ser perscrutado na Figura 1: quando as percepções de justiça interacional são positivas, os níveis de CCO são elevados, independentemente da justiça agregada. Todavia, quando essas percepções são negativas, os efeitos nefastos sobre os níveis de cidadania dependem do nível de justiça agregada. Isto implica que os CCO atingem o patamar mais baixo quando as pessoas têm percepções individuais de fraca justiça interacional num contexto generalizadamente injusto. E significa, igualmente, que um contexto de justiça positivo pode inibir as pessoas de reagirem negativamente à injustiça individualmente percebida.

De um outro ponto de vista, os enunciados expostos podem ser traduzidos num só: mais do que atuar sobre os efeitos positivos das boas percepções individuais de justiça, a justiça agregada ou contextual atua sobre os efeitos negativos das injustiças individualmente percebidas. Na presença de fraca injustiça interacional individual, as pessoas agem especialmente mal se o clima geral for injusto, e inibem-se de reações negativas se este clima for globalmente justo. Várias hipóteses explicativas nos parecem verossímeis:

- a) Quando o clima geral é justo, é possível que as pessoas sintam que a injustiça interacional que lhes cabe representa uma “anomalia” temporária, com probabilidades de ser ultrapassada futuramente. Fazem, portanto, inferências a propósito da justiça futura, e atuam de acordo com esta expectativa.
- b) Essa “anomalia” pode impeli-las para uma perda do sentido psicológico de comunidade de trabalho. No entanto, o clima geral justo pode mitigar estes efeitos.

- c) Um clima geral positivo de justiça pode suscitar níveis de cidadania relativamente elevados em toda a organização. Neste ambiente geral de elevada justiça e cidadania, os indivíduos que se sentem injustamente tratados podem sentir-se pressionados a atuarem do mesmo modo e/ou a inibirem-se de reagir negativamente (com menos CCO). Isto pode suceder por via de um raciocínio deste tipo: “se não atuar como atuam todos os meus colegas, posso suscitar impressões negativas no meu superior e ser penalizado nas avaliações de desempenho que ele me faz”.
- d) O indivíduo que se sente injustamente tratado, mas que constata existir, à sua volta, um clima positivo de justiça, pode questionar-se sobre a razão do tratamento particular que recebe. E uma das possíveis respostas é atribuí-lo a si próprio. Neste caso, as suas percepções individuais de injustiça não o induzem a reduzir os níveis de CCO.
- e) Quando o clima geral é injusto, as pessoas tendem a reagir em função da justiça interacional que lhes cabe. Se esta é positiva, o clima geral negativo tem pouco efeito sobre as suas reações. Mas se é negativa, podem sentir que não têm quaisquer razões para agirem além do que lhes está prescrito. Redefinem as suas relações de troca com a organização em termos tendencialmente econômicos; perdem todo o sentido psicológico de comunidade de trabalho; adquirem noções de baixo apoio organizacional percebido (v.g., MOORMAN *et al.*, 1998); ficam desprovidos dos indicadores que assinalam níveis melhores de justiça no futuro.

À argumentação exposta subjaz a idéia de que o contexto é relativamente homogêneo. Nela se presume que, quando as pessoas atentam no clima de justiça do seu meio organizacional, perscrutam uma tendência geral relativamente bem definida, em função da qual reagem – ou em razão da qual mitigam as reações negativas. Sucede que a realidade pode não se ajustar a um tal modelo. Nada obsta a que existam níveis distintos de justiça em diversas partes da organização e/ou para distintas pessoas. A questão que se pode, então, colocar é a de saber como as pessoas reagirão à justiça que

percepcionam caber-lhes... quando podem recorrer a díspares referentes de justiça. Mais especificamente, pode-se perguntar se não estabelecerão comparações entre a justiça que recebem e a justiça que cabe a outros membros organizacionais, em função das quais tenderão a reagir.

Os dados da presente pesquisa fornecem um pequeno contributo que parece confirmar a hipótese. Na verdade, a justiça interacional individualmente percebida explica mais fortemente os CCO nas organizações em que existe elevada dispersão de percepções de justiça. A tendência é comum às três facetas, mas mais vincada para a interacional. A representação gráfica da tendência está exposta na figura 2, e sugere que as pessoas são mais reativas à justiça interacional quando inseridas em organizações em que existe elevada variabilidade de percepções na mesma faceta.

Há, por conseguinte, indicações de que os contextos caracterizados por grande variabilidade de percepções individuais de justiça interacional extremam as reações das pessoas: percepções individuais de fraca justiça interacional suscitam níveis particularmente baixos de CCO; e percepções de justiça positivas suscitam níveis particularmente elevados destes comportamentos. Uma das possíveis interpretações para o fato pode ser a seguinte:

- a) Quando a dispersão de percepções é elevada, existem chefias particularmente justas e outras particularmente injustas.
- b) Os indivíduos que consideram o seu superior injusto estabelecem comparações com as outras chefias que, na sua organização, adotam posturas vincadamente justas: “O meu chefe é injusto comigo. Podia bem não sê-lo, pois existem chefes que, na minha organização, atuam justamente. Farei, portanto, apenas aquilo a que estou obrigado”.
- c) Os indivíduos que consideram o seu superior justo estabelecem comparações com as outras chefias que, na sua organização, adotam posturas vincadamente injustas: “O meu chefe é justo comigo. Tenho o dever de fazer mais do

que a minha obrigação, pois existem outras chefias que, na minha organização, não atuam desse modo tão justo”.

Pode-se, portanto, admitir que os indivíduos comparam a justiça que lhes cabe pessoalmente com a justiça “distribuída” pelos outros membros organizacionais. Esta serve como fonte referente em função da qual tomam decisões de cidadania: se se sentem favorecidos relativamente a outros membros organizacionais, reagem positivamente; se se consideram desfavorecidos, atuam negativamente.

7. SÚMULA CONCLUSIVA

Em suma, e considerando todos os elementos atinentes à justiça agregada ou contextual, podem-se presumir alguns enunciados explicativos gerais. Efetivamente, a dinâmica da justiça não pode ser entendida numa perspectiva exclusivamente individual – antes se justifica a sua consideração em diferentes níveis de análise. Os dados do presente estudo sugerem que, embora as percepções individuais de justiça expliquem os CCO, estes são igualmente explicados pelos climas de justiça vigentes no coletivo organizacional, pelo grau de homogeneidade/heterogeneidade das percepções individuais, e pelo modo como se conjugam as percepções individuais com os climas organizacionais. Se os gestores pretendem fomentar os CCO e assim contribuir para a eficácia organizacional (PODSAKOFF e MACKENZIE, 1997; PODSAKOFF, AHEARNE e MACKENZIE, 1997; PODSAKOFF *et al.*, 2000; REGO, 2002), necessitam de considerar esses vários planos, sob pena de as suas atuações serem mitigadas ou anuladas pelo clima de justiça vigente no todo organizacional e/ou em determinadas unidades.

Os dados merecem ser interpretados com precaução, porque a quantidade de organizações estudada é relativamente pequena, e o número de indivíduos inquiridos em algumas organizações é reduzido. Acresce que algumas diferenças de médias, se bem que significativas, assumem pequena expressão. Ademais, importaria considerar igualmente as diferentes unidades dentro de cada organização. Finalmente, as interpretações causais não podem ser aduzidas, uma vez que os dados são

correlacionais. De qualquer modo, os resultados são lógicos, sugerem modos particularmente enriquecedores de encarar a justiça organizacional, e fornecem linhas de orientação para pesquisas futuras.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299.

ALEXANDER, S. e RUDERMAN, M. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, [S.l.: s.n.], 1(2), p. 77-198, 1987.

ARVEY, R. D. e SACKETT, P. R. Fairness in selection: Current developments and perspectives. In: SCHMITT, N. e BORMAN, W. (Eds.). *Personnel Selection*. San Francisco: Jossey Bass, 1993. p. 171-202.

BALL, G. A., TREVINO, L. K. e SIMS JR., H. P. Just and unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, [S.l.]: Academy of Management, n. 37, p. 299-322, 1994.

BIES, R. J., MARTIN, C. L. e BROCKNER, J. Just laid off, but still a "Good Citizen?" only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, [S.l.: s.n.], 6(3), p. 227-238, 1993.

BLAU, P. M. *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1964.

BLOOM, M. The performance effects of pay dispersions on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, [S.l.]: Academy of Management, v. 42(1), p. 25-40, 1999.

BORMAN, W.C. e MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of

contextual performance. In: SCHMITT, N. e BORMAN, W. C. (Eds.). *Personality Selection*. S. Francisco: Jossey Bass, 1993. p. 71- 98.

_____. Task performance and contextual performance - the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, [S.l.: s.n], n. 10, p. 99-109, 1997.

BRIEF, A. P. e MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, [S.l.]: Academy of Management, n. 10, p. 710-725, 1986.

BROCKNER, J. Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, Berkeley, CALIF: University of California, p. 9-28, Winter 1992.

_____. Perceived Fairness and Survivors' Reactions to Layoffs, or How Downsizing Organizations Can Do Well By Doing Good. *Social Justice Research*, [s.l.: s.n], v. 7(4), p. 345-363, 1994.

BROCKNER, J., KONOVSKY, M., COOPER-SCHNEIDER, R. et al. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, [S.l.]: Academy of Management, v. 37(2), p. 397-409, 1994.

BROCKNER, J. e SIEGEL, P. Understanding the interaction between procedural and distributive justice. The role of the trust. In: KRAMER, R. M. e TYLER, T. R. (Eds.). *Trust in organizations – frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: SAGE, 1996. p. 390-413.

BROCKNER, J., TYLER, T. R. e COOPER-SCHNEIDER, R. The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca: Cornell University, n. 37, p. 241-261, 1992.

BURROUGHS, S. M. e EBY, L. T. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, [S.l.: s.n], v. 26(6), p. 509-532, 1998.

- BYRNE, B. M. *Structural equation modelling with Lisrel, Preliis, and Simplis*. London: Lawrence Erlbaum, 1998.
- CAWLEY, B. D., KEEPING, L. M. e LEVY, P. E. Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC: [s.n.], v. 83(4), p. 615-633, 1998.
- COWHERD, D. M. e LEVINE, D. I. Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca: Cornell University, n. 37, p. 302-320, 1992.
- CROPANZANO, R. e GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley e Sons, v. 12, p. 317-372, 1997.
- CROPANZANO, R. e KONOVSKY, M. A. Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: The case of employee drug screening. *Journal of Business and Psychology*, [S.l.: s.n.], n. 10, p. 221-243, 1995.
- DALY, J. P. e GEYER, P. D. The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, GB: John Wiley & Sons, n. 15, p. 623-638, 1994.
- _____. Procedural fairness and organizational commitment under conditions of growth and decline. *Social Justice Research*, [S.l.: s.n.], v. 8(2), p. 137-151, 1995.
- DANSEREAU, F. A dyadic approach to leadership: creating and nurturing this approach under fire. *Leadership Quarterly*, [s.l.: s.n.], v. 6(4), p. 479-490, 1995.
- DITTRICH, J. E. e CARRELL. M. R. Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, [S.l.: s.n.], n. 24, p. 29-40, 1979.
- FARH, J., EARLEY, P.C. e LIN, S. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca: Cornell University, n. 42, p. 421-444, 1997.
- FOLGER, R. e KONOVSKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*, Amherst: Academy of Management, v. 32(1), p. 115-130, 1989.
- GEORGE, J.M. e BETTENHAUSEN, K. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC: [s.n.], n. 75, p. 698-709, 1990.
- GEORGE, J.M. e BRIEF, A. P. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, Lancaster, PA: American Psychological Association, n. 112, p. 310-329, 1992.
- GEORGE, J.M. e JONES, G.R. Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, [S.l.: s.n.], v. 10(2), p. 153-170, 1997.
- GILLILAND, S. W. The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, Amherst: Academy of Management, v. 18(4), p. 694-734, 1993.
- _____. Effects of procedural and distributive justice on reaction to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, Washington,DC: [s.n.], v. 79(5), p. 691-701, 1994.
- GRAEN, G. B. e UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, [S.l.: s.n.], v. 6(2), p. 219-247, 1995.

- GRAHAM, J. W. Principled organizational dissent: A theoretical essay. In: STAW, B. M. e CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 1986. v. 8, p. 1-52.
- _____. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, [S.l.: s.n], n. 4, p. 249-270, 1991.
- GREENBERG, J. The distributive justice of organizational performance evaluations. In: BIERHOFF, H. W., COHEN, R. L. e GREENBERG, J. (Eds.). *Justice in Social Relations*. New York: Plenum Press, 1986. p. 337-351.
- _____. J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, [S.l.: s.n], n. 16, p. 399-432, 1990.
- _____. Justice and organizational citizenship: a commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, [S.l.: s.n], v. 6(3), p. 249-256, 1993.
- GREENBERG, J. e LIND, E. A. The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. In: COOPER, C. L. e LOCKE, E. A. (Eds.). *Industrial and Organizational Psychology – Linking Theory with Practice* Malden, Massachusetts: Blackwell, 2000. p.72-108.
- HULIN, C. L. Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In: DUNNETTE, M. D. e HOUGH, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2.ed. Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press, 1991. v. 2, p. 445-506.
- JORESKOG, K. e SORBOM, D. *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language*. Scientific Software International, [S.l.: s.n], 1993.
- KIM, W.C. e MAUBORGNE, R. Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, Chichester, GB: John Wiley & Sons, n. 19, p. 323-338, 1998.
- _____. Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, Chichester, GB: John Wiley & Sons, n. 12, p. 125-143, 1991.
- _____. Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, [S.l.]: Academy of Management, v. 36(3), p. 502-526, 1993.
- _____. A procedural justice model of strategic decision making: strategic content implications in the multinational. *Organizational Science*, [S.l.: s.n], v. 6(1), p. 44-61, 1995.
- _____. Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: The case of the multinational. *Management Science*, Baltimore, MD: Institute of Management Sciences, p. 499-515, Abr. 1996.
- _____. Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, New York: Harvard University, v. 75(4), p. 65-75, 1997.
- KONOVSKY, M. A. e BROCKNER, J. Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In: CROPANZANO, R. (Ed.). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* Hillsdale. NJ: Erlbaum, 1993. p. 133-153.
- KONOVSKY, M. A. e CROPANZANO, R. Justice considerations in employee drug testing. In: CROPANZANO, R. (Ed.). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993. p. 171-192.
- _____. The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC: [s.n.], n. 76, p. 698-707, 1991.
- KONOVSKY, M. A. e PUGH, S. D. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of*

- Management Journal*, [S.l.]: Academy of Management, v. 37(3), p. 656-669, 1994.
- KORSGAARD, M. A., SCHWEIGER, D. M. e SAPIENZA, H. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, [S.l.]: Academy of Management, v. 38(1), p. 60-84, 1995.
- LIND, E. A. e TYLER, T. R. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum, 1988.
- LOWE, R. H. e VODANOVICH, S. J. A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, v. 10(1), p. 99-114, 1995.
- MCFARLIN, D. B. e SWEENEY, P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, Madison: Academy of Management, v. 35(3), p. 626-637, 1992.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O. C. e HULT, G. T. M. Corporate citizenship: cultural antecedents and business profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, [S.l.: s.n], v. 27(4), p. 455-469, 1999.
- MOORMAN, R.H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC: [s.n.], n. 76, p. 845-855, 1991.
- MOORMAN, R. H. e BLAKELY, G. L. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Chicester, GB: John Wiley & Sons, n. 16, p. 127-142, 1995.
- MOORMAN, R.H., BLAKELY, G.L. e NIEHOFF, B.P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, [S.l.]: Academy of Management, n. 41, p. 351-357, 1998.
- MOORMAN, R.H., NIEHOFF, B.P. e ORGAN, D.W. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, [S.l.: s.n.], v. 6(3), p. 209-225, 1993.
- MOSSHOLDER, K.W., BENNETT, N. e MARTIN, C. A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, Chicester, GB: John Wiley & Sons, n. 19, p. 131-141, 1998.
- MOTOWIDLO, S.J., BORMAN, W.C. e SCHMIT, M.J. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, [S.l.: s.n.], n. 10, p. 71-83, 1997.
- NEAR, J.P. e MICELI, M.P. Organizational dissidence: the case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, [S.l.: s.n.], n. 4, p. 1-16, 1985.
- _____. Whistle-blowing in organizations: dissidents or reformers? In: STAW, B. M. e CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior Greenwich, CT: JAI Press, 1987. v. 9, p. 321-368.*
- _____. Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review*, [S.l.]: Academy of Management, n. 20, p. 679-708, 1995.
- NIEHOFF, B. P. e MOORMAN, R. H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, [S.l.]: Academy of Management, v. 36(3), p. 527-556, 1993.
- ORGAN, D.W. *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- _____. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: STAW, B. M. e CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990. v. 12, p. 43-72.

- _____. Organizational citizenship behavior - its construct clean-up time. *Human Performance*, [S.l.: s.n.], n. 10, p. 85-97, 1997.
- ORGAN, D. W. e MOORMAN, R. H. Fairness and organizational citizenship behavior: what are the connections? *Social Justice Research*, [S.l.: s.n.], v. 6(1), p. 5- 18, 1993.
- ORGAN, D. W. e PAINE, J. B. A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, [S.l.: s.n.], n. 14, p. 338-368, 1999.
- PALAZOLLI, F. Percepções de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.7(3), p. 1-12, 2000.
- PFEFFER, J. e LANGTON, N. The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca: Cornell University, n. 38, p. 382-407, 1993.
- PODSAKOFF, P. M. e MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance - a review and suggestions for future research. *Human Performance*, [S.l.: s.n.], v. 10(2), p. 133-151, 1997.
- PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M. e MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC: [s.n.], n. 82, p. 262-270, 1997.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B. e BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, [S.l.: s.n.], v. 26(3), p. 513-563, 2000.
- REGO, A. Comportamentos de cidadania organizacional – operacionalização de um constructo. *Psicologia*, [S.l.: s.n.], v. XIII(1-2), p. 127-148, 1999.
- _____. *Comportamentos de cidadania organizacional – uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e conseqüências*. Tese (Doutorado). Lisboa: ISCTE, 2000a.
- _____. Justiça organizacional – desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, [S.l.: s.n.], v. XIV(2), p. 285-307, 2000b.
- _____. Comportamentos de cidadania organizacional – diferentes padrões reactivos às percepções de justiça. *Organizações e Trabalho*, Lisboa: APSIOT, n. 24, p. 9-28, 2000c.
- _____. Comportamentos de cidadania organizacional – Uma abordagem aos seus antecedentes e conseqüências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, [S.l.: s.n.], v. 6(2), p. 161-197, 2000d.
- _____. Justiça e comportamentos de cidadania. *Comportamento Organizacional e Gestão*, [S.l.: s.n.], v. 6(1), p. 73-94, 2000e.
- _____. *Comportamentos de cidadania nas organizações – um passo na senda da excelência?* Lisboa: McGraw-Hill, 2002.
- ROUSSEAU, D. M. e PARKS, J. M. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior Greenwich, CT: JAI Press*, v. 15, n. 1, p. 1-43, 1993.
- ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, [S.l.: s.n.], v. 2(2), p. 121-139, 1990.
- SCHAUBROECK, J., MAY, D. R. e BROWN, F. W. Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, Washington,DC: [s.n.], v. 79(3), p. 455-460, 1994.

- SCHRIESHEIM, C. A., CASTRO, S. L. e COGLISER, C. C. Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, [S.l.: s.n.], v. 10(1), p. 63-113, 1999.
- SCHWARZWALD, J., KOSLOWSKY, M. e SHALIT, B. A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, n. 77, p. 511-514, 1992.
- SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese (Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, 1995.
- SKARLICKI, D. P., FOLGER, R. e TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, [S.l.: s.n.], v. 42(1), p. 100-108, 1999.
- SKARLICKI, D. P. e LATHAM, G. P. Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC: [s.n.], n. 81, p. 161-169, 1996.
- _____. Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel Psychology*, Washington, DC: [s.n.], n. 50, p. 617-633, 1997.
- SLOAT, K. C. M. Organizational citizenship. *Professional Safety*, [S.l.: s.n.], v. 44(4), p. 20-23, 1999.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W. e NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC: [s.n.], v. 68, p. 653-663, 1983.
- SWEENEY, P. D. e MCFARLIN, D. B. Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, Chicester, GB: John Wiley & Sonn, n. 18, p. 83-98, 1997.
- TAYLOR, M. S., TRACY, K. B., RENARD, M. K., HARRISON, J. K. e CARROLL, S. J. Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca: Cornell University, n. 40, p. 495-523, 1995.
- TSUI, A. S., PEARCE, J. L., PORTER, L. W. e TRIPOLI, A. M. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, [S.l.: Academy of Management, n. 40, p. 1089-1121, 1997.
- TYLER, T. R. Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, Boston, MASS: American Psychological, v. 67(5), p. 850-863, 1994.
- TYLER, T. R. e DEGOEY, P. Collective restraint in social dilemmas: procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, Boston, MASS: American Psychological, v. 69(3), p. 482-497, 1995.
- TYLER, T. R. e LIND, E. A. A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, v. 25, p. 115-191, 1992.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W. e DIENESCH, R. M. Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, [S.l.: Academy of Management, n. 37, p. 765-802, 1994.
- VAN DYNE, L., CUMMINGS, L. L. e PARKS, J. M. Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: Greenwich, Connecticut: JAI Press*, v. 17, p. 215-285, 1995.
- VAN SCOTTER, J. R. e MOTOWIDLO, S. J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC: [s.n.], n. 8, p. 525-531, 1996.

- VANDERBERGHE, C. Organization culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, Chicester, GB: John Wiley & Sons, n. 20, p. 175-184, 1999.
- WIESENFELD, B. M., BROCKNER, J. e THIBAUT, V. Procedural fairnessm managers' self-esteem, and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, New York: Academic Press, v. 83(1), p. 1-32, 2000.
- WILLIAMS, L. J. e ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, [S.l.: s.n.], n. 17, p. 601-617, 1991.