

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDREA FURUICHI MAIA

O GESTOR E A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

SÃO PAULO
2005

ANDREA FURUICHI MAIA

O GESTOR E A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Organização e Recursos Humanos

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria José Tonelli

SÃO PAULO

2005

Maia, Andrea Furuichi.

O gestor e a justiça organizacional / Andrea Furuichi Maia. - 2005.
82 f.

Orientador: Maria José Tonelli.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas
de São Paulo.

1. Justiça. 2. Justiça – Administração. 3. Conflito – Administração. 4.
Administração de pessoal. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (MPA) -
Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 351.87

ANDREA FURUICHI MAIA

O GESTOR E A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Organização e Recursos Humanos

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^a.Dr^a. Maria José Tonelli (Orientadora)
EAESP FGV

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi
EAESP FGV

Prof. Dr. Leonardo Trevisan
PUC SP

À Alice e Haroldo

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a todos que, de perto e de longe, me ajudaram em mais esta etapa de minha vida e, em especial:

A Professora Maria José Tonelli;

A FGV-EAESP, por meio do Professor Ricardo Fasti, que me estendeu a mão quando este projeto parecia que não poderia se concretizar;

A Volkswagen do Brasil nas pessoas do Srs. Roberto Dalé e Luc Billiet;

Às amigas de todas as horas Márcia Ioshihara, Mônica Junqueira, Tânia Donoso e Daniela Getlinger,

Por fim, com todo o meu amor, agradeço Maria da Penha Maia, Luisa Settani, Rosa e Joaquim Furuiti, Eda Nagayama, Esther Maia e José Adilson Bernardino.

Os princípios da justiça para instituições não devem ser confundidos com os princípios que se aplicam aos indivíduos e as suas ações em circunstâncias particulares. Esses dois tipos de princípios se aplicam a diferentes sujeitos e devem ser discutidos separadamente (RAWLS, 1997, p.57).

RESUMO

Os estudos sobre justiça organizacional são escassos no Brasil e estão circunscritos ao meio acadêmico; não há livros publicados em português e, nem mesmo sob a perspectiva gerencial, o tema é debatido. No entanto, países como os Estados Unidos possuem uma história de pesquisa de mais de 40 anos sobre o assunto que evidenciam resultados efetivos quando a percepção de justiça organizacional por parte dos funcionários aumenta: aumento no comprometimento, tempo de permanência na empresa, satisfação dos clientes e, finalmente, lucratividade da organização.

Este estudo exploratório teve como objetivo pesquisar a literatura recente sobre o tema e analisar as relações existentes entre a percepção de justiça dos gestores e seus subordinados e suas conseqüências no exercício profissional dentro das organizações. Uma pesquisa de campo foi feita na Volkswagen do Brasil Ltda. - Indústria de Veículos Automotores com o objetivo de estudar a percepção de justiça de um grupo de funcionários e analisá-las à luz dos modelos teóricos apresentados. A pesquisa adota como objetivo amplo a possibilidade de despertar a atenção dos gestores corporativos para esta questão e o iniciar da construção de um ferramental prático para que estes possam atuar de forma consciente e efetiva em relação à justiça dentro de seu grupo de trabalho.

A primeira parte do trabalho traz uma revisão da literatura sobre justiça organizacional: as teorias clássicas e as mais recentes que, como poderá ser visto, abrangem também elementos clássicos, desenvolvendo, porém, novas perspectivas de leitura do fenômeno. À administração de conflitos, intrinsecamente relacionada à questão da justiça nas organizações, foi dedicado uma seção. Após a apresentação do corpo teórico, a importância do tema para os gestores e organizações é ilustrada através dos relatos dos estudos realizados por Simons e Roberson (2003) e Masterson (2001). Ao final, é apresentado o trabalho de campo, apontadas as conclusões e enunciadas sugestões para futuros estudos sobre o tema nas organizações brasileiras.

Palavras-chave: justiça organizacional, percepção de justiça, gestão de pessoas, conflitos organizacionais.

ABSTRACT

Studies about organizational justice are scarce in Brazil and bounded to the academic research. There are no books published in Portuguese on the theme and not even under the managerial perspective. However, in countries such as the United States there have been research studies for more than 40 years that evidence effective results when employees' perception of organizational justice increases: deeper commitment, longer permanence in the company, customers' satisfaction and, finally, the profitability of the organization.

This study presents the recent literature on the theme and analyzes justice perception of managers and subordinates and their practical consequences to the organization. A field research was made at Volkswagen do Brasil Ltda. in order to study the perception of justice of a group of employees and to analyze the data from the perspective of the presented theoretical models. This study also concerns about calling corporate managers attention and beginning of the construction of practical tools that can be used in a conscious and effective way regarding justice inside his/her work group.

In the first part there is the revision of the literature about organizational justice – the classic and the most recent theories that not only comprehend the classic elements, but develop new perspectives for understanding the phenomenon. A section is dedicated to the administration of conflicts, closely related to organizational justice. After presenting the theoretical body, the importance of the theme for managers and organizations is illustrated through studies by Simons & Roberson (2003) and Masterson (2001). Finally, the field research and its conclusions are presented followed by some suggestions for futures studies about organizational justice in Brazil.

Keywords: organizational justice, organizational fairness, justice perception, managing people, organizational conflicts.

ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação das fases de julgamento e de utilização	30
Figura 2 – Um modelo de explicações	37
Figura 3 – Modelo preditivo de rotatividade de empregados e serviço ao cliente a partir da percepção de justiça.	47
Figura 4 – Um modelo de reação em cadeia.....	49
Figura 5 – Avaliação de possibilidades para pessoas físicas e jurídicas	54
Figura 6 – Fragmentos de entrevistas, Pergunta 1.....	65
Figura 7 – Fragmentos de entrevistas, Pergunta 2.....	68
Figura 8 – Fragmentos de entrevistas, Pergunta 3.....	72

TABELAS

Tabela 1– Caracterização da amostra	56
Tabela 2 – Produção e Venda de Veículos da Volkswagen do Brasil Ltda.	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo geral	15
1.2 Metodologia	15
1.3 Estrutura do trabalho	16
2 A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	17
2.1 Revisão da literatura	17
2.1.1 Teoria clássica	17
2.1.1.1 Justiça distributiva	17
2.1.1.2 Justiça procedimental	19
2.1.1.3 Justiça interacional	20
2.1.2 Teorias contemporâneas	23
2.1.2.1 Teoria da Justiça	23
2.1.2.2 Teoria Heurística da Justiça	26
3 GESTÃO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	33
3.1 (In)justiça e conflito nas organizações	33
3.2 Por que os gerentes deveriam se preocupar com a justiça?	47
3.3 Relacionando as percepções e reações de empregados e clientes	48
4 TRABALHO DE CAMPO	53
4.1 Objetivo	53
4.2 Pesquisa qualitativa	54
4.3 Volkswagen do Brasil Ltda. Indústria de Veículos Automotores	57
4.4 A motivação para o estudo	60
4.5 Procedimento de coleta de dados	62
4.6 Discussão dos resultados	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
5.1 Conclusões	74
5.2 Sugestões para futuros estudos	75
REFERÊNCIAS	78

1 INTRODUÇÃO

A justiça organizacional ocupa, há cerca de quatro décadas, um papel de destaque nas pesquisas do comportamento e das atitudes das pessoas nas organizações, assim como de suas conseqüências. A relevância do tema no ambiente organizacional parece clara; entretanto, os estudos sobre o impacto da percepção de justiça e suas vertentes na dinâmica e nos efetivos resultados organizacionais, ainda são pouco conclusivos e talvez por isso, pouco se trabalhe de forma estruturada dentro das organizações.

No cumprimento de suas funções, o gestor depara-se cotidianamente com questões que podem desencadear reações positivas e negativas por parte de seus subordinados. Tais reações irão influenciar não apenas no conceito que cada subordinado possui do gestor e da organização, mas também em seu empenho e desempenho na relação formal estabelecida com a organização. Podemos citar um exemplo bastante simples: a alocação de uma vaga para um curso cujo conteúdo é novo e necessário para todos os funcionários de um grupo. Como fazer esta alocação para que os funcionários tenham a percepção de que foi uma decisão justa? Há procedimentos corporativos que versem sobre esta situação? Se houver, este é conhecido por todos? Todos os gestores utilizam o mesmo procedimento em casos semelhantes? Como os membros do grupo avaliam este procedimento? Estas são algumas das questões que podem ser levantadas pelos demais membros do grupo, especialmente por aqueles que se percebem prejudicados com a decisão que foi tomada.

No Brasil, a Prof^a Dr^a Helenides Mendonça se destaca com estudos sobre a construção e a validação de um instrumento de medida de percepção de justiça organizacional para as organizações brasileiras (MENDONÇA et al., 2003). Além destes estudos, a literatura brasileira sobre o tema é ainda bastante restrita e, nos últimos quatro anos, apenas dois trabalhos relacionados ao tema foram levados ao Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (ENANPAD). Os mais destacados pesquisadores contemporâneos do

tema são os norte-americanos Jerald Greenberg, Robert Folger e Russell Cropanzano.

Os debates em torno da questão da justiça organizacional têm possibilitado o avanço no desenvolvimento de um instrumento científico de medida para a justiça organizacional. Contudo, tal instrumento, ainda não é uma realidade dado que o número e a natureza das dimensões subjacentes às percepções de justiça não são unânimes. Neste sentido, Mendonça et al. (2003, p.114) cita Greenberg¹ que refere-se ao estágio atual como a “adolescência intelectual” dos estudos sobre justiça nas organizações. No entanto, há espaço para compreendermos melhor o funcionamento deste fenômeno para que tenhamos uma maior satisfação individual e melhores resultados corporativos. Conforme observa Lind (1995) na citação abaixo, a questão da justiça pode auxiliar na busca por uma solução de conflitos organizacionais improdutivos:

Our societies, business organizations, and political institutions certainly have a great deal more conflict than we would wish, but they just as surely have a good deal less conflict than they might have. It is interesting to ask how we avoid or resolve the disputes we do master. At least part of the answer to this question, I would argue, lies in ideas of justice and fairness [...]. (LIND, 1995).

Os teóricos que serviram como referência e que estão citados neste estudo atuam em setores diferentes das ciências humanas: são administradores, psicólogos e cientistas sociais que buscam compreender, à luz de seus preceitos, como este fenômeno social ocorre, seus componentes e seus efeitos nas organizações e em outros contextos e como atuar para que, por um lado, seus efeitos negativos sejam minimizados e, por outro, os positivos incentivados.

Com base na teoria pesquisada fica clara a associação entre o julgamento do funcionário, sua atitude no trabalho e a influência de seu comportamento na satisfação dos clientes da empresa. Desta forma, a percepção de justiça do funcionário pode interferir na lucratividade organizacional.

¹ GREENBERG, J. The intellectual adolescence of organizational justice: you're come a long way, maybe. **Social Justice Research**, 6, p.135-148, 1993.

1.1 Objetivo geral

Este estudo exploratório tem como objetivo pesquisar a literatura recente sobre o tema e analisar as relações existentes entre a percepção de justiça dos gestores e seus subordinados e suas conseqüências no exercício profissional dentro das organizações brasileiras.

A pesquisa de campo foi feita na Volkswagen do Brasil Ltda. Indústria de Veículos Automotores com o objetivo de estudar a percepção de justiça de um grupo de funcionários e analisá-las à luz dos modelos teóricos apresentados.

Não há aqui a pretensão de validar um ou outro arcabouço teórico, nem tampouco propor um novo modelo para a justiça organizacional, mas sim construir um trabalho que desperte os gestores para a importância prática do tema tão escassamente pesquisado dentro da realidade brasileira, no gerenciamento de suas equipes de trabalho.

1.2 Metodologia

Após a revisão bibliográfica sobre o tema, que incluiu livros de Folger, Cropanzano e Greenberg, artigos pesquisados através da base *Business Source Premier* da EBSCO e publicados em periódicos como o *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology* e *Administrative Science Quarterly* e trabalhos apresentados no Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) no período de 2000 a 2003, foi realizado um estudo exploratório no qual foram entrevistados doze funcionários de diversos setores da Volkswagen do Brasil, sendo seis gestores e seis subordinados. As entrevistas foram gravadas e transcritas e os resultados obtidos foram discutidos à luz da literatura pesquisada.

1.3 Estrutura do trabalho

A seção 1 contém os elementos de introdução ao tema, objetivo do presente trabalho e como ele foi estruturado.

A seção 2 traz uma revisão da literatura que destaca os elementos clássicos da justiça organizacional e as teorias mais recentes - neste trabalho denominadas contemporâneas - que, como poderá ser visto, além de também abranger os elementos clássicos, mas desenvolvem novas perspectivas de leitura do fenômeno. Esta é a apresentação do corpo teórico representativo que serviu como base para todo o estudo.

Na seção 3, o debate aproxima a teoria aos problemas cotidianos enfrentados pelo gestor. À administração de conflitos, intrinsecamente relacionada à questão da justiça organizacional, foi dedicada a seção 3.1. Logo em seguida, a importância do tema para os gestores e organizações é ilustrada através dos relatos dos estudos realizados por Simons e Roberson (2003) e Masterson (2001) nas seções 3.2 e 3.3 respectivamente.

O trabalho de campo foi tratado na seção 4 e traz o objetivo da pesquisa, a caracterização da amostra, o histórico da empresa pesquisada, bem como o procedimento de coleta dos dados e a discussão dos resultados.

Na seção 5, Considerações Finais, apontamos nossas conclusões e sugestões para futuros estudos.

2 A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

2.1 Revisão da literatura

2.1.1 Teoria clássica

Comumente a palavra justiça é associada ao aspecto legal dos eventos, no sentido destes “estarem ou não dentro da lei”. No contexto das ciências organizacionais e no presente estudo devemos, entretanto, interpretá-la como um ato socialmente construído, ou seja, aquilo que é percebido pela maioria das pessoas. Deste modo, “o que é justo” deriva de ocorrências passadas que relacionam aspectos objetivos da tomada de decisões com a percepção individual e subjetiva de justiça.

O conceito específico de justiça organizacional (organizational fairness)² detém como foco a maneira através da qual os empregados determinam se foram tratados de maneira justa em seu trabalho e de que forma outras variáveis relacionadas ao trabalho podem ser influenciadas neste processo (MOORMAN, 1991). Os dois tipos clássicos de justiça organizacional são: a justiça distributiva e a justiça procedimental ou processual.

2.1.1.1 Justiça distributiva

Os primeiros estudos dentro da justiça organizacional analisaram a justiça distributiva. Esta trata da percepção de quão justa é determinada alocação de recursos e recompensas direcionadas às pessoas. Entre os autores, se destacam: Adams, Deutsch, Homans, Walster, Walster e Berscheid³. Dentro da justiça

² Como a maior parte da literatura utilizada neste trabalho foi escrita originalmente na língua inglesa e encontra-se ainda sem tradução para o português, foi adotado o critério de livre tradução da autora deste trabalho para os termos que foram considerados necessários e a manutenção de outros na sua versão original. Para preservar ao máximo seu significado, os termos traduzidos aparecem, em sua primeira ocorrência, acompanhados pelo termo original.

³ ADAMS, J.S. Inequity in Social Exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.) **Advances in experimental social psychology**, New York: Academic Press, v.2, p.267-299, 1965.
 DEUTSCH, M. Equity, equality, and need, what determines which value will be used as the bases of distributive justice? **Journal of Social Issues**, [S.l.]: v.31, Issue 3, p.137-149, 1975.
 HOMANS, G.C. **Social behavior: its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.
 WALSTER, E.; WALSTER, G.; BERSCHIED, E. **Equity: theory and research**. Boston: Allyn & Bacon, 1973.

distributiva, um indivíduo, em uma relação de troca, compara seu índice de investimento/retorno com o de um outro que julga comparável. O termo investimento abrange inteligência, experiência, treinamento, habilidade, senioridade e outras ações necessárias para o cumprimento das tarefas. O retorno, por sua vez, refere-se aos incentivos que o empregado pode receber da organização, incluindo dinheiro, responsabilidades, estima, *status* e identidade social. Um equilíbrio entre investimento e retorno leva a um sentimento de equidade. No entanto, quando uma iniquidade é percebida cria-se uma tensão entre as pessoas que então, são motivadas a reduzir esta tensão, restaurando a equidade. Os indivíduos restauram a equidade ao expressar comportamentos que incluem redução de esforço, desistência da relação de troca ou mudança de objeto de comparação.

A injustiça distributiva acontece quando uma pessoa não recebe a recompensa que espera em comparação com a recompensa recebida por outras pessoas. A percepção de injustiça na distribuição de recompensas leva ao ressentimento e outras formas negativas de comportamento. Greenberg (1990a) descobriu que os empregados que se sentiam injustamente recompensados tinham uma maior tendência a roubar se comparados a aqueles que se sentiam justamente recompensados. De maneira semelhante, Janssen (2001) descobriu que gerentes que percebiam justiça na relação esforço/recompensa (*job effort-reward fairness*) tinham melhor desempenho e se sentiam mais satisfeitos em relação a níveis intermediários de demanda de trabalho (nem altos, nem baixos demais) do que gerentes que se sentiam sub-recompensados injustamente (*under-reward unfairness*). Deutsch (op.cit.) identificou três princípios de justiça distributiva: contribuição, igualdade e necessidade. A meta de quem aloca os recursos é que determina a regra de distribuição, portanto, o contexto é muito relevante na determinação da distribuição. Quando a meta do indivíduo é a produtividade, a contribuição é a regra preferida. Quando a meta do indivíduo é a manutenção da harmonia, a regra de decisão preferida é a regra de igualdade. Porém, quando a meta é satisfazer a necessidade dos integrantes “menos afortunados” do grupo, a regra de decisão é a regra da necessidade.

2.1.1.2 Justiça procedimental

Outros autores, no entanto, chegaram à conclusão de que apenas a distribuição e alocação de recursos não são suficientes para explicar a natureza da justiça organizacional em sua amplitude e complexidade. Assim, surgiram estudos como o de Thibaut e Walker⁴ e o de Leventhal⁵ que abordam a questão da justiça dos procedimentos na tomada de decisão na distribuição dos benefícios. Leventhal identificou seis regras de justiça procedimental: a consistência (os procedimentos devem ser consistentes para assegurar justiça), a supressão de vieses (os procedimentos devem ser desenvolvidos e implementados sem considerar os interesses daqueles que os elaboraram), a acuracidade (os procedimentos devem ser baseados em informações precisas), a coerência (os procedimentos devem prever espaço que permitam correções), a representatividade (os procedimentos devem integrar os interesses de todas as partes) e a ética (os procedimentos têm que seguir padrões éticos e morais). De acordo com o autor, uma decisão procedimental justa deve incluir todas estas características.

Mendonça et al. (2003, p.112) afirmam que “[...] quando os empregados percebem os procedimentos como justos, ficam menos preocupados com os injustos.” Tal afirmação corrobora com a importância deste tema no panorama de um mercado de mudanças rápidas e constantes onde as organizações precisam estabelecer diferenciais competitivos sustentáveis para sua própria sobrevivência. Para a constituição de tais diferenciais, as organizações necessitam contar, cada dia mais, com seus colaboradores, especialmente em relação aos aspectos não circunscritos aos papéis funcionais formais.

Folger e Konovsky⁶ (1989 apud McFARLIN; SWEENEY, 1992), afirmam que a justiça distributiva e a justiça procedimental possuem um papel preditivo diferente. A

⁴ THIBAUT, J.W.; WALKER, L. **Procedural justice**: a psychological perspective. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

⁵ LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? In: GERGEN, K.J.; GREENBERG, J.; WILLIS, R.H. (Eds.). **Social exchanges**: advances in theory and research. New York: Plenum, p.27-55, 1980.

⁶ FOLGER, R.; KONOVSKY, M.A. Referent cognitions and task decision autonomy: beyond equity theory. **Journal of Applied Psychology**, 74 (2), p.293-299, 1989.

justiça distributiva, particularmente, está mais relacionada com a satisfação e benefícios pessoais recebidos, enquanto a justiça procedimental está mais associada à avaliação da organização como instituição e seus representantes, tais como compromissos organizacionais e confiança na supervisão. Os empregados dão maior apoio às decisões, aos tomadores de decisão e às organizações que estes representam, quando os procedimentos são percebidos como relativamente justos (BROCKNER et al., 2000).

2.1.1.3 Justiça interacional

Em 1986, Bies e Moag⁷ (MENDONÇA et al., 2003, p.112) introduzem uma terceira dimensão no modelo de justiça organizacional, que se refere às concepções da pessoa sobre a “qualidade do tratamento interpessoal recebido nos procedimentos organizacionais.” A justiça interacional inclui aspectos tais como tratar os empregados com respeito e dignidade e explicações sobre uma decisão tomada. Trabalhando em uma amostra de estudantes de MBA em busca de trabalho, Bies e Moag (op.cit.) concluíram que aqueles candidatos acreditaram que os recrutadores das empresas os trataram de modo justo, à medida que apresentaram informação honesta e sincera e justificativas razoáveis para as decisões que tomaram. Tratamento justo sinaliza às pessoas que elas estão sendo tratadas de modo digno e respeitoso, sustentando assim seu senso de identidade e valor (BROCKNER et al., 1992).

Bies⁸ identificou inicialmente três tipos de justificativas para uma ação percebida como injusta: causais, ideológicas, referenciais. Apresentando uma justificativa causal, o tomador de decisão tenta reduzir sua responsabilidade pelo resultado negativo. O indivíduo reconhece o dano causado, mas não assume responsabilidade por isto. Em justificativas ideológicas, o resultado é colocado em outra perspectiva, de forma que seja alinhada às metas e valores do envolvido. Quem toma a decisão

⁷ BIES, R.J.; MOAG, J.S. Interactional justice: communication criteria for fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN, M.H. (Eds.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, CT: JAI Press, v.1, p.43-55, 1986.

⁸ BIES, R.J. The predicament of injustice: the management of moral outrage. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, v.9, p.289-319, 1987.

focaliza nos efeitos positivos da decisão. Quando, por exemplo, quando os gerentes introduzem mudanças em uma organização, eles podem se concentrar nos efeitos positivos, considerando assim, qualquer efeito colateral negativo como um mal necessário para ajudar a mover a companhia na direção certa. Em justificativas referenciais, quem toma a decisão tende a focalizar em uma situação alternativa. Às três justificativas Bies⁹ adicionou o tipo penitencial, no qual quem tomou a decisão simplesmente assume seu erro e se desculpa.

Moorman (1991) defende que a justiça interacional é mais importante que os procedimentos formais para determinar o comportamento dos empregados nas organizações. Mendonça et al. (2003) e Filenga (2003) também apresentam seus estudos de justiça organizacional sobre uma tríade: as duas vertentes clássicas - distributiva e procedimental - e a dimensão interacional. Esta terceira, segundo Greenberg¹⁰ (1990a), é uma vertente da justiça procedimental que consiste em dois tipos específicos de tratamento interacional. O primeiro, denominado justiça interacional, reflete o grau de educação, dignidade e respeito com o qual as pessoas são tratadas por terceiros no que diz respeito à consecução de tarefas ou determinação de resultados. O segundo, chamado de justiça informacional, trata das explicações transmitidas às pessoas que contêm informações sobre porque os procedimentos foram aplicados desta maneira ou porque os resultados foram distribuídos daquele modo.

Em 2001, Colquitt estuda as dimensões da justiça organizacional e mostra, através de dois estudos (um em uma universidade e outro em uma indústria de autopeças), evidências da validade de um construto de configuração tetra-dimensional (justiças distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) e uma nova medida de justiça. Demonstrou-se no estudo que os indivíduos reagem de maneira diferenciada a cada dimensão de justiça e que há uma associação entre: justiça distributiva e satisfação com os benefícios, justiça interpessoal e avaliação dos líderes, justiça procedimental e a obediência às regras, enquanto que a justiça informacional

⁹ Idem ib.

¹⁰ GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (Ed.). **Justice in the workplace**: approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p.79-103, 1993.

associa-se à estima coletiva. As quatro dimensões também apresentaram importantes correlações, permitindo considerá-las “manifestações diferentes de um mesmo construto” (MENDONÇA et al., 2003). Utilizando modelagem de equações estruturais, o trabalho também demonstra a validade preditiva das dimensões da justiça em relação a importantes aspectos organizacionais: avaliação dos líderes, obediência às regras, comprometimento e comportamento de cooperação. Também para Rego e Souto (2002), a percepção de justiça também está organizada em uma estrutura tetra-dimensional.

A pesquisa de Moorman (1991) igualmente partiu de estudos empíricos com empregados de duas empresas americanas de porte médio e equações estruturais para mostrar que a percepção de justiça, especialmente relacionada à justiça interacional, influencia as decisões dos empregados em se comportarem como cidadãos organizacionais (emitir atos espontâneos de colaboração com a organização). A escala aplicada por Moorman neste estudo é tri-dimensional (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional) e mostrou correlações significativas entre os três tipos de justiça. Deste modo, tornou-se a escala mais utilizada atualmente.

Com o crescimento do interesse sobre o assunto, vários estudos buscaram, naturalmente, associar as percepções de justiça a uma variedade de manifestações individuais na organização, como por exemplo: satisfação com o emprego, compromisso organizacional, absenteísmo e comportamento dentro da organização. Este debate sobre a natureza da justiça organizacional, que envolve desde uma visão monística (Cropanzano e Ambrose, 2001, p.119-151) a um modelo tetra-dimensional com fatores altamente correlacionados. Há a necessidade de integração de tais visões antes que se possa obter um instrumento de medida e de avaliação das percepções de justiça e suas inter-relações, instrumento que seja consistente tanto no nível teórico (quantas e quais são as dimensões), quanto no metodológico (como medi-las).

Fiske e Taylor¹¹ concluíram ainda que o discernimento entre as diferentes categorias envolvidas na percepção de justiça é mediado pelo nível intelectual dos indivíduos. Vale dizer então, que a avaliação das várias dimensões na percepção de justiça de uma amostra de pessoas de nível intelectual mais elevado, pode ter criado um viés que não poderá ser verificado na população em geral, que possui um nível intelectual relativamente mais baixo. Mais uma vez confirma-se a necessidade de ampliação das pesquisas sobre o tema para que as organizações verdadeiramente considerem este aspecto no desenvolvimento de suas políticas de gestão de pessoal.

De maneira indubitável houve um grande avanço sobre o tema na distinção de suas várias dimensões Lind (2001), porém, afirma que o impacto de cada uma das dimensões no ambiente organizacional não depende de sua natureza intrínseca, ou seja, a maior ou menor influência de cada dimensão não é pré-determinada e depende das experiências de justiça individuais em um dado ambiente em um determinado período. Lind (2001) adiciona a isto o fato de que as três categorias de justiça estão correlacionadas pelo efeito da substituibilidade¹², o que significa que a classificação das dimensões por importância - em termos de impacto na organização – é uma questão menor.

2.1.2 Teorias contemporâneas

2.1.2.1 Teoria da Justiça

O que as pessoas querem dizer quando afirmam terem sido tratadas da maneira correta ou de maneira incorreta, ou melhor, de maneira justa ou injusta? O elemento central da Teoria da Justiça, segundo Folger e Cropanzano (2001), é a atribuição da culpa ou responsabilidade: ao identificar um tratamento injusto, o indivíduo está responsabilizando alguém pela ação que ameaça o bem-estar material ou

¹¹ FISKE, S.; TAYLOR, S. **Social cognition**. New York: McGraw-Hill, 1991.

¹² Vide Teoria heurística da justiça, seção 2.1.2.1

psicológico dele mesmo ou de outra pessoa. Para que uma pessoa seja responsabilizada por uma injustiça é preciso que esta cause danos à outra pessoa comportando-se de forma que viole algum princípio ético de conduta social. A tríade (a) dano, (b) conduta e (c) padrões éticos foi modelada a partir do que Schlenker¹³ e Schlenker et al.¹⁴ chamaram de “modelo triangular de responsabilidade” (*triangle model of responsibility*). De acordo com Schlenker, a injustiça social é composta por estes três elementos e assim, caso algum destes não esteja presente, não está configurada uma injustiça.

A contraposição é também um elemento importante dentro desta teoria, pois cada um dos três elementos citados é determinado através da comparação da realidade com um cenário construído pelo indivíduo. Este cenário de contraposição contém mais benefícios ou bem-estar do que aquele com o qual o indivíduo efetivamente se deparou e é criado e ajustado de acordo com sua realidade individual, como coloca Mrs. Thomas Carlyle: “*When one has been threatened with great injustice, one accepts a smaller as a favor*”¹⁵ (GREENBERG e CROPANZANO, 2001, p.6). Apesar de parecer bastante simples, o princípio da contraposição prescinde de uma “régua”, um padrão a partir do qual o indivíduo julga se foi ou não prejudicado e em qual medida (pouco, muito, enormemente); às vezes, as pessoas não têm certeza se foram ou não prejudicadas. São três os elementos constituintes deste padrão: Seria, Poderia e Deveria (*Would, Could, Should*).

A distância entre consequência e padrão comparativo é que determina a extensão do dano percebido. Por exemplo, ao refletir sobre seu salário, um empregado pode se sentir satisfeito quando compara seu salário com o de um colega de departamento, mas insatisfeito quando tem a informação de que um terceiro, atuando em uma empresa do mesmo ramo, tem um salário superior ao dele. A partir deste momento é disparado o mecanismo de contraposição: seu salário *seria* justo

¹³ SCHLENKER, B. R. Personal responsibility: applications of the triangle model. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, v.19, p.241-301, 1997.

¹⁴ SCHLENKER, B. R. et al. The Triangle Model of responsibility. **Psychological Review**,[S.I.]: v.101, p.632-652, 1994.

¹⁵ Quando se é ameaçado com uma grande injustiça, se aceita uma pequena injustiça como um favor. Tradução nossa.

em comparação ao seu colega de empresa, porém, *poderia* ser maior dado que um terceiro (que ele assume poder ser comparado a ele) é mais bem remunerado. Em decorrência disto, ele entende que *deveria* receber um salário maior do que efetivamente recebe e se sente prejudicado, injustiçado. A medida da injustiça percebida ou da insatisfação do empregado será dada pela distância entre o seu salário e o salário que serviu de comparação e a empresa (talvez na figura de seu superior) será culpada por seu infortúnio. Deste modo, ressalta-se a importância do padrão de comparação à satisfação.

Os processos de tomada de decisão também são avaliados com base em padrões de referência, desta forma, o mesmo procedimento pode ser avaliado como apropriado em uma determinada ocasião e inadequado em outra. Outro aspecto importante na avaliação da tomada de decisão é a existência de alternativas razoáveis para a decisão tomada e a possibilidade de adotá-las. Caso o indivíduo não tenha escolha ou, seja coagido a escolher uma determinada alternativa, ele provavelmente não será alvo de hostilidade por parte do indivíduo ou do grupo que sofreu as conseqüências da ação. Importante é que o tomador da decisão explique as circunstâncias nas quais decidiu para que fique claro que não controlava ou não podia antecipar os eventos, para que se preserve o senso de justiça mesmo em face de um acontecimento infeliz.

A maior distinção entre esta teoria e a teoria clássica - que segmenta a justiça em distributiva, procedimental e interacional - é que a lógica de contraposição (*counterfactual logic*) é aplicável a cada uma das dimensões clássicas e isto é fundamental para que se tenha uma perspectiva completa do processo social da (in) justiça, pois a análise se remete tanto ao infortúnio quanto ao responsável por este. Segundo esta teoria, a frase “eu não merecia isto” não é uma fotografia completa da injustiça, pois falta atribuir a alguém este episódio percebido como não merecido.

Como visto anteriormente, o foco central da teoria é então a atribuição de culpa ou crédito pela atuação de um indivíduo. No entanto, existe também um processo de atribuição de culpa por omissão, proposição que necessita ainda de futuras pesquisas. Folger e Cropanzano ressaltam dois outros processos que ainda prescindem de pesquisas para serem mais bem definidos: quando a ignorância é

uma desculpa para a omissão e como julgar as omissões, e, como responsabilizar um supervisor pelos atos de seus subordinados.

2.1.2.2 Teoria Heurística da Justiça

Esta teoria procura explicar porque os julgamentos possuem substancial efeito nas atitudes e comportamentos das pessoas nas organizações e outros contextos sociais. Lind (GREENBERG e CROPANZANO, 2001) relaciona os conflitos à percepção de justiça: ocorreria um aumento dos conflitos quando há a percepção de um tratamento injusto e, redução quando justo. Isto foi observado nas cortes de justiça, onde tramitavam processos contra pessoas físicas e jurídicas, independentemente do montante envolvido. O autor entende que estes julgamentos são um bom instrumento auxiliar para compreender como e porque as pessoas conseguem, com frequência, evitar conflitos (abrir mão de interesses próprios) assim como o processo pelo qual os eventos são julgados

Os indivíduos parecem sempre ter sempre um parecer pronto sobre como foram tratados, quão justo ou não são os resultados e os procedimentos, mesmo que não possuam muita informação objetiva sobre o assunto; daí pode-se inferir que estes mesmos julgamentos são utilizados nas mais diversas situações de sua vida organizacional.

Lind (GREENBERG e CROPANZANO, 2001) diz que tanto em seu estudo como em outros trabalhos, os julgamentos sobre justiça (*justice judgments*) mostraram ter papel fundamental (*pivotal*) no comportamento e atitudes dos indivíduos. Os julgamentos afetam comportamentos como obediência à lei, desempenho no trabalho, auto-estima e lealdade ao grupo, às organizações e autoridades. Quando seu desfecho é positivo, os indivíduos tendem a aceitar as regras, os compromissos, obedecer às leis e cooperar com interesses do grupo como um todo. Quando o julgamento é percebido como injusto, ou seja, negativo para o indivíduo, este tende a ser mais egoísta, comprometer-se menos com as causas coletivas e ter atitudes e crenças mais negativas.

Mais do que o resultado em si, os indivíduos julgam os procedimentos e o tratamento recebido. A percepção de ser tratado de maneira justa envolve também: a oportunidade de manifestar suas preocupações e necessidades à autoridade envolvida (o gestor, o dono da empresa, o juiz, etc.), o tratamento digno e respeitoso e a inclusão ou não no grupo. Lind (GREENBERG e CROPANZANO, 2001) está convencido de que os sentimentos de inclusão e de pertencer ao grupo e à organização são os mais relevantes para o indivíduo quando se trata de justiça (*fairness*). Dentro das organizações, atitudes justas são capazes de promover comprometimento com a organização, intensificar a lealdade e a legitimação das autoridades organizacionais, aumentar a confiança em colegas de trabalho e mostrar atitudes favoráveis às políticas e ações da organização, como mencionado anteriormente.

Por que a percepção de ter sido tratado de maneira justa ou injusta modifica sobremaneira o modo como as pessoas se relacionam com as outras e com as organizações às quais pertencem? Esta teoria baseia-se no “dilema social fundamental”; ao pertencer a um grupo e contribuir pessoalmente para alcançar objetivos maiores, de melhor qualidade ou até mais importantes, o indivíduo percebe-se socialmente mais importante do que se estivesse sozinho. Por outro lado, esta mesma identificação e dedicação a um grupo ou organização podem limitar sua ação, causar perda de identidade, havendo ainda o risco de rejeição por parte do grupo. Os seres humanos vivem e trabalham em unidades sociais mas, mantêm um forte senso de individualismo, ou seja, há uma permanente tensão nos ambientes de convivência social - e entre eles está a organização.

As duas maiores preocupações do indivíduo na organização são: a) não ser explorado por seu comportamento cooperativo, ou seja, ter alguma garantia de que outros não irão receber mais do que oferecem e b) perder sua identidade e ferir-se caso os sinais de reconhecimento da organização e inclusão no grupo não acontecerem. Os dois pontos estão interrelacionados pois, quando as pessoas compartilham de uma identidade social, elas estão mais dispostas a investir no bem-estar geral e suas preocupações com a exploração e a rejeição diminuem. Por outro lado, os sentimentos de rejeição ou exploração levam a uma orientação

egoísta de resultados pessoais favoráveis no curto prazo em detrimento de ações voltadas ao bom funcionamento do grupo.

No cotidiano das organizações, os indivíduos utilizam suas impressões sobre o tratamento recebido como uma referência para balisar suas atitudes e sua confiança nas pessoas e na própria organização. Se a percepção é de justiça, a pessoa subordina suas vontades às necessidades do grupo, ocorrendo porém um tratamento injusto, esta se volta para interesses individuais. Assim, o indivíduo passa por um processo de aprendizado sobre os custos-benefícios potenciais que terá ao se associar e se identificar com outras pessoas e grupos, utilizando sua percepção de justiça para orientar seus investimentos e envolvimento nas várias relações buscando estabelecer um estado de equilíbrio.

Os dois processos básicos desta teoria, apresentada pela primeira vez por Lind e MacCoun em 1992, são os seguintes:

- 1) julgamentos sobre justiça de eventos passados servem como *proxy* para ocasiões nas quais o indivíduo tem que optar, em situações sociais, por se comportar de maneira cooperativa ou não;
- 2) as pessoas utilizam “atalhos cognitivos” para acessar seu repertório disponível de julgamentos quando precisam tomar decisões sobre ter ou não um comportamento cooperativo. Isto poupa tempo e recursos cognitivos no momento em que é necessário tomar uma decisão.

Estes processos levam o indivíduo a mudar seu comportamento do que se pode chamar “modo individual”, no qual se preocupa basicamente com seus interesses pessoais imediatos, para o “modo coletivo”, no qual sua preocupação básica é o interesse do grupo e contribuir para atingir as metas, quando percebe que está sendo tratado de maneira justa. O inverso também é verdadeiro, deste modo, ao perceber um tratamento injusto, o indivíduo muda do “modo coletivo” para o “modo individual”.

Com base nesta teoria pode-se supor que uma pessoa com experiências percebidas como justas em um dado ambiente organizacional, ou ainda que tenha conhecimento e informações sobre a falta de justiça neste ambiente, estaria menos aberta e sensível às questões da justiça, enquanto alguém que não tenha ainda um repertório formado esteja mais atento e sensível a estas mesmas questões. Seu julgamento é resultado de uma avaliação global da justiça procedimental, interacional e distributiva vivenciada na organização. Diferentemente da teoria de justiça clássica, que define e segrega diferentes formas de justiça, Lind (op.cit.) defende que, para efeito de formação de uma base para tomada de decisão sobre investimento e envolvimento, todos os aspectos são levados em consideração. Isto não contradiz o fato de que em certas ocasiões o procedimento ou processo são elementos de grande peso na percepção individual de ter ou não sido tratado de forma justa.

Dado então que a percepção de justiça funciona como parâmetro para a conduta social dos indivíduos no contexto da organização, seria possível e desejável para o gestor prever e até evitar algumas das implicações deste mecanismo para a empresa. Para que isto seja possível, o gestor deve atuar no início de um relacionamento, em fases de mudanças no relacionamento ou em episódios de evidente incerteza, para que o indivíduo possa processar estas informações e formar ou revisar seu conceito de justiça. É válido ressaltar que as pessoas se utilizam mais do conceito que possuem do que fazem revisões do mesmo, pois precisam tomar decisões rápidas sobre atuar no “modo coletivo” ou passar para o “modo individual” e se este corpo não fosse estável, não poderia ser utilizado como “atalho cognitivo” para tomada de decisões. No diagrama que segue, fica mais claro como este mecanismo funciona.

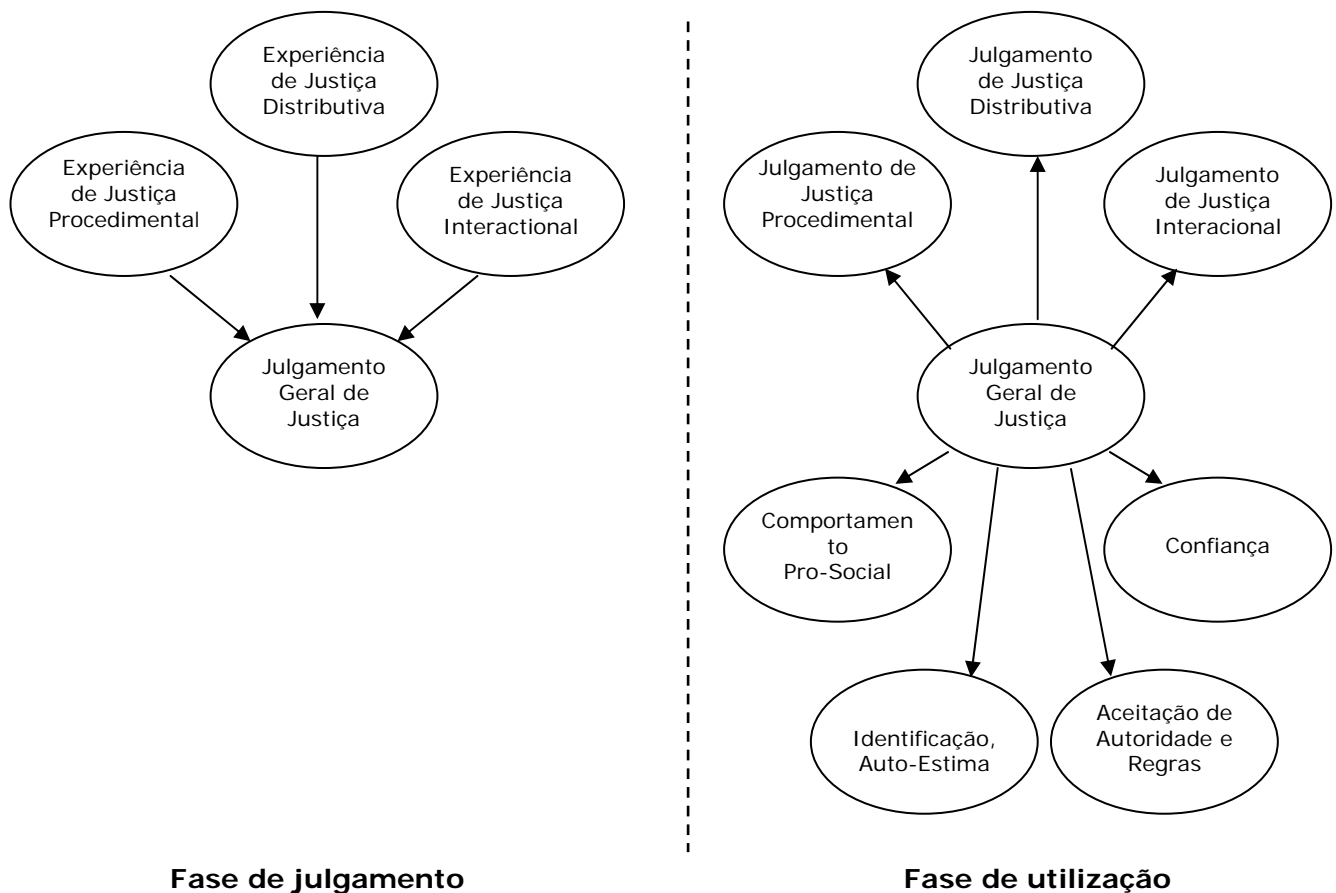


Figura 1 – Representação das fases de julgamento e de utilização
 Fonte: Lind, E. A. (GREENBERG e CROPANZANO, 2001, p.70, Figura 2.1)

Há evidências de que, entre a fase de formação do conceito de justiça, ou seja, o início do relacionamento do indivíduo com a organização e sua aplicação na orientação de decisões, o tempo transcorrido é pequeno. Isto significa que, mesmo não tendo tempo de ser formalmente avaliado ou ter *feedback* de seu desempenho, o funcionário já forma um corpo referencial de justiça relacionado à organização. As informações disponíveis de maior impacto no momento da interação serão certamente as mais relevantes, portanto, não há, a princípio, um predomínio de dimensões procedimentais, distributivas ou interacionais. Haverá sim um alto nível de inércia no julgamento que foi incorporado ao conceito de justiça do indivíduo. Novamente se ressalta a importância do gestor atuar no início de um relacionamento com o funcionário para que este possa formar uma opinião justa sobre os processos, procedimentos e resultados esperados desta interação e atuar no “modo coletivo”.

Deste modo, uma injustiça percebida na fase inicial do relacionamento terá um efeito negativo importante no julgamento da justiça da organização como um todo e, como consequência, na cooperação com as autoridades e objetivos corporativos. Mas se pelo contrário, se uma injustiça foi percebida após a formação de um conceito geral positivo sobre a justiça na organização, esta iniquidade poderá ser explicada e a idéia geral de justiça será preservada. As atitudes mais sensíveis à mudança são aquelas relacionadas ao coletivo da vida organizacional, como por exemplo: o comprometimento organizacional, a identidade organizacional e a auto-estima derivada do sentimento de pertencer ao grupo, a confiança nos gestores e colegas de trabalho e a legitimação da hierarquia e políticas da empresa. No caso do indivíduo não ter experienciado de um tipo específico de justiça, por exemplo, a distributiva, ele utilizará tipos com os quais já teve contato para suprir esta ausência e tomar sua decisão¹⁶.

Para que o indivíduo retorne à fase de formação de seu conceito de justiça sobre a organização, Lind (op.cit.) elenca duas oportunidades relevantes: a) quando há sinais de que a natureza da relação em questão está mudando - troca de gestão, fusões ou aquisições, reestruturação, etc.; b) quando eventos ou informações importantes em termos de justiça (resultados, avaliações, procedimento, etc.) se afastam grosseiramente do esperado. Ambas, sejam positivas ou negativas, têm a chance de levar o indivíduo ao questionamento de seu entendimento da relação e à justiça relacionada a esta, ou seja, retornar ao que o autor chama de fase de julgamento. Após este período, o indivíduo reúne e processa rapidamente o maior volume possível de informações e retorna à fase de utilização dos conceitos. Naturalmente, a mudança não terá qualquer efetividade se as experiências posteriores forem as mesmas que levaram ao questionamento original de seus conceitos.

Finalmente, esta teoria busca incentivar o gestor a utilizar o tratamento justo – processos, procedimentos e resultados justos – associado a uma clara e convincente articulação dos objetivos organizacionais, da visão e das metas

¹⁶ Lind (GREENBERG e CROPANZANO, 2001) ressalta que a percepção de justiça e a satisfação não são equivalentes, ou seja, a satisfação não substitui ou pode ser substituída pela percepção de justiça.

concretas para atingir os resultados desejados. Nenhuma possibilidade de tratamento justo deve ser desperdiçada, seja através das políticas de RH que apóiam a gestão ou das atitudes diárias tomadas pelos gestores. Mesmo necessitando de mais estudos de campo que evidenciem sua eficácia, a dinâmica decorrente do tratamento justo tem se verificado mais positiva do que negativa no que tange ao comprometimento pessoal e aos altos níveis de desempenho organizacional.

3 GESTÃO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

3.1 (In)justiça e conflito nas organizações

Segundo Bercovitch (1983) são três as funções de um gestor em uma organização: planejamento, alocação de recursos e administração de conflitos. O conhecimento das técnicas e métodos de administração de conflitos que podem ser aplicados em cada um dos estágios do processo é fundamental se este quer influenciar as atitudes e o comportamento das pessoas.

Quando indivíduos trabalham juntos em uma empresa, seus objetivos e interesses pessoais entram, em algum momento, em rota de colisão – com outros indivíduos ou com a própria empresa e como resultado disto, são freqüentes os conflitos no ambiente de trabalho. De acordo com uma pesquisa de Thomas e Schmidt¹⁷, os gestores gastam cerca de 20% de seu tempo administrando conflitos e estes são considerados os eventos mais estressantes em um dia de trabalho (Folger e Cropanzano, 1998).

Folger e Cropanzano (op.cit.) acreditam que a (in)justiça organizacional é uma importante – não a única - causa de conflitos¹⁸ e também um meio para resolvê-los. Dito de outra maneira: a injustiça cria conflito enquanto o restabelecimento da justiça o reduz. Este fato corrobora com a idéia de que é necessário que os gestores conheçam o fenômeno e tenham instrumentos para atuar em suas causas e administrar suas manifestações em seu dia-a-dia de trabalho.

Deve-se ressaltar, entretanto, que o conflito não é intrinsecamente bom ou mau. Se os gestores compreendem que o conflito está associado ao ser humano por sua condição de interdependência, escassez de recursos e percepções de

¹⁷ THOMAS, K.W.; SCHMIDT, W.H. A survey of managerial interests with respect to conflict. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.19, p.315-318, 1976.

¹⁸ A injustiça pode causar raiva, entretanto, a raiva e a injustiça podem não ser os determinantes centrais de um conflito. Movimentos sociais, por exemplo, acontecem quando os grupos reúnem força e recursos suficientes para serem bem sucedidos e a injustiça fica em segundo plano (FOLGER e CROPANZANO, 1998).

incompatibilidade, estes podem aceitar os conflitos, reconhecer seu valor e atuar para encontrar uma solução.

Os conflitos não podem nem devem ser erradicados da organização, nem tampouco resultam de inadequação estrutural ou de gestão. Se os conflitos se mantêm em níveis razoáveis, estes são positivos e relevantes para não causar acomodação, apatia e desaparelhar a organização de sua capacidade produtiva e criativa. As mudanças organizacionais não ocorrem de maneira espontânea e necessitam do conflito como estimulante (BERCOVITCH, 1983).

Nem sempre a percepção de injustiça causa conflito; os indivíduos optam pelo conflito quando se zangam com uma injustiça após analisarem dois fatores:

- a) o resultado é desfavorável?
- b) o resultado está de acordo com critérios normativos ou deveria ser outro?

Se o resultado foi desfavorável e contraria preceitos morais, regras estabelecidas, esta percepção de injustiça pode levar a um conflito. Se o resultado for defensável, evidências substanciais mostram que os indivíduos não ficam com raiva, não atribuem culpa ao causador do dano e isto provavelmente não se transformará em conflito (FOLGER e CROPANZANO, 1998).

A questão que se coloca aqui então é: como provocar de maneira positiva os conflitos na empresa de maneira ética? A resposta pode estar na maneira como se estimula este conflito. Ao aumentar a diversidade de um grupo, por exemplo, o gestor aumenta também o conflito, utilizando porém um expediente justo, percebido como justo pelo grupo. No entanto, se o gestor aplicar métodos vistos como injustos, por exemplo, fazer ameaças, este conflito certamente trará resultados nocivos às pessoas e à empresa. A mesma criatividade que surge para criar valor para a empresa pode também feri-la se for instigada de maneira errada. Ainda faltam evidências científicas para dar suporte a esta proposição, pois os estudos apenas sugerem que esta é a resposta para a questão colocada, mas não a comprovam.

3.2 Solução de conflitos sob a perspectiva da justiça nas organizações

Dado que os conflitos são pertinentes às organizações e que constitui parte do papel do gestor administrá-los, mostrou-se relevante a inclusão de uma seção para tratar dos tipos de conflitos e como as possíveis soluções para os mesmos são percebidas em termos da justiça organizacional. Serão tratados estão os conflitos entre indivíduos e os conflitos com interferência formal e informal de terceiros.

a) Conflitos entre dois indivíduos

Como já foi dito anteriormente, uma injustiça pode causar conflito quando o indivíduo acredita que uma dada situação poderia ser diferente e assim melhor para ele. Apesar disso, ele não irá iniciar um conflito sem efetuar antes uma reflexão. As análises de justiça mostram que uma saída para mitigar um conflito interpessoal seria prover uma justificativa, uma explicação, que traga novas informações sobre a injustiça percebida. Folger e Cropanzano (1998) denominam esta explicação de *social account*¹⁹.

¹⁹ Estudos mais detalhados sobre *social account* e sua eficácia podem ser encontrados em: BIES, R.J. The predicament of injustice: the management of moral outrage. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, v.9, p.289-319, 1987.

_____. Managing conflict before it happens: the role of accounts. In: RAHIM, M.A. (Ed.). **Managing conflict: an interdisciplinary approach**. New York: Praeger, p.83-91, 1989.

_____.; SITKIN, S.B. Explanation as legitimation: excuse-making in organizations. In: McLAUGHLIN, M.L.; CODY, M.J.; READ, S.J. (Eds.). **Explaining one's self to others: reason-giving in a social context**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p.183-198, 1992.

FOLGER, R.; BIES, R.J. Managerial responsibilities and procedural justice. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [S.l.]: v.2, p.79-90, 1989.

GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (Ed.). **Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p.79-103, 1993.

_____, BIES, R.J., ESKEW, D.E. Establishing fairness in the eye of the beholder: managing impressions of organizational justice. In: GIACALONE, R.; ROSENFELD, P. (Eds.). **Applied impression management: how image making affects managerial decisions**. Newbury Park, CA: SAGE, p.111-132, 1991.

SITKIN, S.B.; BIES, R.J. Social accounts in conflict situations: using explanations to manage conflict. **Human Relations**, [S.l.]: v.46, p.349-370, 1993.

_____.; SUTCLIFFE, K.M.; REED, G.L. Prescriptions for justice: Using social accounts to legitimate the exercise of professional control. **Social Justice Research**, [S.l.]: v.6, p.87-111, 1993.

Em geral, estas explicações nos permitem alterar a impressão que um indivíduo possui sobre nós. Greenberg concluiu que explicações bem sucedidas fazem com que a pessoa negativamente afetada acredite que não sejamos tão maus quanto possamos parecer. Greenberg²⁰ ainda argumenta que não basta ser justo, é preciso parecer justo e que isto pode ser conseguido através de uma explicação quando algo negativo acontece.

Quando, por exemplo, quando um funcionário pede recursos adicionais e estes lhe são negados, o funcionário certamente se sentirá melhor caso receba uma boa explicação juntamente com a negação do pedido. Se esta explicação não vier, ele experimentará um sentimento de injustiça²¹ e deste modo, pode-se concluir que o papel da explicação é reverter o dano causado quando algo não ocorre de acordo com o esperado.

Apesar de vários estudos apoiarem a eficácia das explicações, ainda não há uma teoria completa sobre *quando* e *porque* algumas explicações produzem efeitos benéficos. Com base nas pesquisas existentes, Folger e Cropanzano (1998) desenharam um modelo organizacional para as *social accounts* que tem seu mérito por ser o primeiro (e único na literatura pesquisada), mas que, no entanto, ainda não foi inteiramente testado.

Segue o modelo esquemático proposto pelos autores e uma breve explicação do funcionamento do mecanismo das *social accounts*.

TYLER, T.R.; BIES, R.J. Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. In: CARROLL, J.S. (Ed.). **Applied social psychology and organizational settings**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p.77-98, 1990.

²⁰ GREENBERG, J. Cultivating an image of justice: looking fair on the job. **Academy of Management Executive**, [S.l.]: v.1, p.155-158, 1988.

_____. Looking fair vs. being fair: managing impressions of organizational justice. In: STAW, B.M.; CUMMINS, L.L. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, v.12, p.111-157, 1990.

²¹ BIES, R.J.; SHAPIRO, D.L. **It's not my fault but it's for the greater good**: the influence of social accounts on perceptions of managerial legitimacy. 1986. Trabalho apresentado no Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, 1986. Não publicado. In: FOLGER e CROPANZANO (1998).

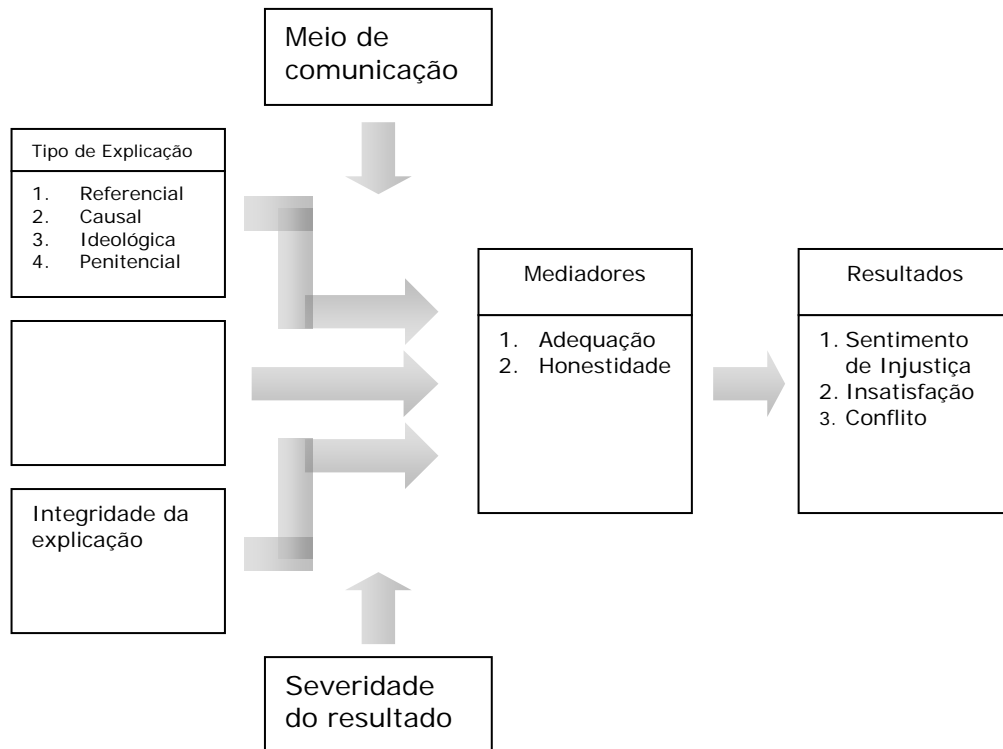


Figura 2 – Um modelo de explicações

Fonte: Folger, R. e Cropanzano, R. (1998, p.144, Figura 6.2)

De modo geral, este diagrama pode ser lido da seguinte forma: uma explicação acontece após um evento negativo porque o responsável quer se livrar da culpa. Há inúmeras classificações para as *social accounts*, entretanto, nas ciências organizacionais, a mais utilizada é a de Bies²² que estabelece quatro tipos de explicações: causal, ideológica, referencial e penitencial²³. Cada uma destas explicações possui impacto diferente no modo como cada indivíduo reage a um tratamento desfavorável, porém, todas funcionam porque alteram a percepção do indivíduo sobre um evento negativo.

²² BIES, R.J. The predicament of injustice: the management of moral outrage. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, v.9, p.289-319, 1987.

Para outras tipologias, consultar:

GOFFMAN, E. **Interaction ritual**: essays on face-to-face behavior. Chicago: Aldine, 1967.

SCHLENKER, B.R. **Impression management**: the self-concept, social identity, and interpersonal relations. Monterey, CA: Brooks, Cole, 1980.

SCHÖNBACH, P. **Account episodes**: the management and escalation of conflict. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

SCOTT, M. B.; LYMAN, S.M. Accounts. **American Sociological Review**, [S.l.]: v.23, p.46-62, 1968.

²³ Vide sessão 2.1.1.3 Justiça interacional.

Se a explicação é bem-sucedida, aquele que foi contrariado não se sentirá injustiçado e não buscará o conflito. Basicamente o que faz de uma explicação bem-sucedida é ser vista como adequada e honesta. Deste modo, adequação e honestidade são considerados mediadores entre a explicação e os resultados²⁴.

Além do tipo específico de explicação, outros fatores influenciam na adequação e em uma maior ou menor eficácia: a integralidade²⁵ e a maneira como são transmitidas ou a sensibilidade²⁶. Diversos estudos mostraram que explicações detalhadas, completas e lógicas amenizam os sentimentos negativos porque suprem a necessidade de informação quando as pessoas estão inseguras. Quanto à forma de comunicação, bastante interligada com o aspecto anterior²⁷, uma explicação que demonstra compaixão e preocupação com os indivíduos afetados pode evitar ações de retaliação contra a empresa, como furtos e rejeição a projetos organizacionais.

Há ainda dois fatores que Folger e Cropanzano (1998) inserem no diagrama como elementos que influenciam a adequação da explicação: a maneira como é apresentada - escrita ou oral²⁸ e a severidade do problema original. Na maior parte das pesquisas realizadas, a explicação é passada oralmente, assim, os autores mais uma vez indicam a necessidade de pesquisas que contenham os outros meios de comunicação de explicações (mensagens eletrônicas, fax, cartas, etc.) como objeto de estudo para que se possa mensurar e colocar em perspectiva cada um deles.

Quanto à severidade do resultado, parece que as *social accounts* são percebidas como mais adequadas quando explicam resultados negativos derivados de

²⁴ BIES, R.J.; SHAPIRO, D.L. Voice and Justification: Their influence on procedural fairness judgments. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.31, p.676-685, 1988.
SHAPIRO, D.L. The effects of explanations on negative reactions to deceit. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.]: v.36, p.614-630, 1991.

²⁵ Studies 1-3 in SHAPIRO, D. L.; BUTTNER, E.H.; BARRY, B. Explanations for rejection decisions: what factors enhance their perceived adequacy and moderate their enhancement of justice perceptions? **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S.l.]: v.58, p.346-368, 1994.

²⁶ GREENBERG, J. Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: v.79, p.288-297, 1994.

²⁷ vide nota 27.

²⁸ Study 2, vide nota 27.

problemas de pequenas proporções - uma explicação pode parecer menos adequada quando o indivíduo está sob influência de uma forte emoção²⁹. Além disso, há também uma ligação interessante entre a explicação e a severidade do resultado - a eficácia da explicação é inversamente proporcional ao prejuízo dos resultados: menor o prejuízo, maior a eficácia da explicação, maior o prejuízo, menor a eficácia. Estes dois componentes associados influenciam na determinação do comportamento do indivíduo afetado. Portanto, a máxima eficácia seria alcançada se a explicação fosse sincera, detalhada e ocorresse logo após um desfecho de baixa gravidade para o indivíduo afetado.

Em resumo, pode se dizer que as pessoas não precisam de explicações para eventos positivos ou neutros e que tais explicações pouco influenciariam em suas reações. Entretanto, quando os resultados pioram, o estado emocional das pessoas se torna mais negativo e estas podem vir a se tornar descontentes - daí a utilidade de uma explicação a fim de amenizar a negatividade das reações e a percepção de injustiça. Em ocasiões de prejuízo extremo, no entanto, as explicações podem se tornar inócuas. Folger & Cropanzano (1998) deixam bem claro que estas explicações, apesar de parecerem bastante razoáveis, não foram testadas. Para que estas fossem comprovadas seria necessário um estudo que testasse ao menos três níveis de severidade de resultados: baixo, moderado e alto.

Seguindo o diagrama, foi visto que uma explicação deve ser completa, lógica e transmitir também preocupação pelos indivíduos afetados. Além disso, há a possibilidade de que o meio de comunicação e a severidade do evento possam deter influência sobre a eficácia da explicação. Logo, mesmo uma explicação com os predicados acima não serão 100% eficazes. Finalmente, as explicações não atuam diretamente nas reações dos indivíduos pois há o filtro da adequação: as explicações são plausíveis e justificam ou explicam completamente o evento? Além deste mediador, há também a honestidade. Estudos de campo³⁰ concluíram que a

²⁹ SHAPIRO, D.L. The effects of explanations on negative reactions to deceit. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.]: v.36, p.614-630, 1991.

³⁰ Para estudos e experimentos, consulte: BARON, R.A. Reducing organizational conflict: the role of attributions. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: v.70, p.434-441, 1985.

honestidade ou sinceridade na argumentação é um fator preditivo importante do comportamento dos indivíduos afetados por um evento negativo apesar de se saber muito pouco sobre o que ocasiona a percepção de honestidade.

Nesta seção, observou-se então que as explicações são utilizadas quando um indivíduo se indispõe com outro. Se forem percebidas como adequadas e honestas, tais explicações terão maiores chances de serem eficazes na redução das reações negativas dos funcionários de uma organização, sem a garantia, no entanto, de que esta funcione. Se o conflito persistir e ainda se agravar, será necessária a intervenção do gestor.

b) Conflitos com a intervenção informal do gestor

Quando a explicação não é eficaz e o conflito não se resolve ou se agrava, o gestor interfere com a função de tomar decisões e solucioná-lo. Apesar do assunto ser tão freqüente e importante na agenda de um gestor, há poucas pesquisas sobre as táticas de solução de conflitos e a justiça relacionada às mesmas. Sheppard³¹ identificou três estratégias gerenciais³² para interferir em um conflito: inquisitorial

_____. Attributions and organizational conflict: the mediating role of apparent sincerity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S.l.]: v.41, p.111-127, 1988.

_____. Countering the effects of destructive criticism: the relative efficacy of four potential interventions. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: v.75, p.235-245, 1990.

BIES, R.J. Beyond "voice": the influence of decision-maker justification and sincerity of procedural fairness judgments. **Representative Research in Social Psychology**, [S.l.]: v.17, p.3-17, 1987a.

BIES, R.J.; SHAPIRO, D.L. Voice and Justification: Their influence on procedural fairness judgments. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.31, p.676-685, 1988.

³¹ SHEPPARD, B.H. Managers as inquisitors: some lessons from the law. In: BAZERMAN, M.H.; LEWICKI, R.J. (Eds.). **Negotiation in organizations**. Beverly-Hills, CA: Sage, p.193-213, 1983.

_____. Third party conflict intervention: a procedural framework. In: STAW, B.M.; CUMMINS, L.L. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAL, v.6, p.141-191, 1984.

³² Apenas a primeira denominação em inglês –que figura entre parênteses nas estratégias de estímulo catalisador e de arbitragem – é de autoria de Sheppard (op.cit.). As demais denominações pertencem a estudos realizados por outros autores e foram incluídos para enriquecer a compreensão do conceito. Estratégia de estímulo catalisador (*offering incentives*) de Shapiro e Rosen (SHAPIRO, D. L.; ROSEN, B. An investigation of managerial interventions in employee disputes. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [S.l.]: v.7, p.37-51, 1994). Estratégia de arbitragem (*arbitration*) de Shapiro e Rosen e Kolb e Glidden (KOLB, D. M.; GLIDDEN, P. Getting to know your conflict options. **Personnel Administration**, [S.l.]: v.31, n.6, p.77-90, 1986) e *adjudication* de Karambayya e Brett (KARAMBAYYA, R.; BRETT, J.M. Managers handling disputes: third-party roles and perceptions of fairness. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.32, p.687-

(*inquisitorial*), de estímulo catalisador (*providing impetus* ou *offering incentives*) e de arbitragem (*adversarial, arbitration* ou *adjudication*). A estratégia inquisitorial é a mais utilizada e nela o gestor exerce controle sobre todas as etapas do conflito, de forma análoga aos pais. O estímulo catalisador é a segunda estratégia mais adotada e tem como foco o desfecho do processo; o incentivo do gestor costuma conter uma dose de ameaça, seja explícita ou velada. Na terceira estratégia mais comum, a arbitragem, o gestor não se envolve no processo, apenas escolhe a alternativa e impõe a decisão.

Shapiro e Rosen³³ apresentaram evidências de que há uma quarta estratégia comumente empregada: a estratégia de intervenção (*intervention*) - simplesmente a tomada de decisão sem consideração sobre o problema. Compartilhando do mesmo conceito, Kolb and Glidden³⁴ denominaram-na de *avoidance*.

Pesquisas de Lewicki and Sheppard³⁵ adicionaram ainda uma quinta estratégia que chamaram de mediação (*mediation*), denominada por Kolb³⁶ de aconselhamento (*advising*) visando reforçar o caráter de facilitação propiciada pelo gestor ao permitir que a decisão seja tomada pelos subordinados. Deste modo, o aconselhamento pode ser considerada como uma sexta estratégia, apesar de ser uma derivação da mediação.

704, 1989). A escolha da denominação das estratégias em Português não indica diferenciação teórica entre os termos (FOLGER e CROPANZANO, 1998).

³³ SHAPIRO, D. L.; ROSEN, B. An investigation of managerial interventions in employee disputes. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [S.l.]: v.7, p.37-51, 1994.

³⁴ KOLB, D. M.; GLIDDEN, P. Getting to know your conflict options. **Personnel Administration**, [S.l.]: v.31, n.6, p.77-90, 1986.

³⁵ LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H. Choosing how to intervene: factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. **Journal of Occupational Behavior**, [S.l.]: v.6, p.49-64, 1985.

³⁶ KOLB, D.M. Who are organizational third parties and what do they do? In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN, M.H. (Eds.). **Research on negotiations in organizations**. Greenwich, CT: JAL, v.1, p.207-278, 1986.

Os gestores podem utilizar cada uma destas estratégias em qualquer um dos estágios do conflito. Os estágios, segundo Sheppard³⁷ and Sheppard, Saunders e Minton³⁸, a partir de pesquisas anteriores de Thibaut e Walker³⁹ são os seguintes:

- a) Definição – neste estágio é definida a natureza do conflito, as evidências relevantes são avaliadas e alguns procedimentos para a solução são escolhidos.
- b) Discussão – nesta etapa as evidências são apresentadas para as duas partes e informações importantes são esclarecidas
- c) Seleção de alternativas – de posse das informações anteriores as partes avaliam a validade dos argumentos e selecionam uma alternativa.
- d) Reconciliação – finalmente as partes são ouvidas e uma decisão é tomada.

O desfecho de um conflito possui uma variedade de soluções, segundo Karambayya e Brett⁴⁰, entre elas: impasse, acordo, vitória de uma das partes ou ainda, uma solução “ganha-ganha”. Em simulações feitas em empresas, o acordo foi o resultado mais freqüente na utilização da estratégia de mediação e menos freqüente quando a estratégia foi a de estímulo catalisador. Entre as duas estratégias se verificou a inquisitorial. Entretanto, estes estudos não são conclusivos pois além da falta de pesquisas, os autores não levaram em conta que, em um único conflito, os gestores podem atuar nas diversas etapas e utilizar em cada uma delas uma estratégia diferente (análise multifatorial).

Os estudos realizados ainda não possuem evidências de qual resultado poderá ser conseguido a partir desta ou daquela estratégia e da combinação entre as mesmas. Tal perspectiva aponta uma linha de pesquisa bastante interessante para o futuro, pois os gestores poderiam ser preparados para aplicar as estratégias de acordo com

³⁷ SHEPPARD, B.H. Third party conflict intervention: a procedural framework. In: STAW, B.M.; CUMMINS, L.L. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAL, v.6, p.141-191, 1984.

³⁸ SHEPPARD, B.H.; SAUNDERS, D.M.; MINTON, J.W. Procedural justice from the third-party perspective. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S.l.]: v.54, p.629-637, 1988.

³⁹ Op.cit.

⁴⁰ KARAMBAYYA, R.; BRETT, J.M. Managers handling disputes: third-party roles and perceptions of fairness. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.32, p.687-704, 1989.

a solução mais apropriada, propiciando, assim, redução de tempo e de desgaste nas relações entre as pessoas, e, naturalmente, minorando também a influência sobre a produtividade dos funcionários. Mesmo que não se tenha um modelo estruturado para estas estratégias e seus resultados, é válido entender quais as implicações da utilização de cada uma dessas estratégias para adicionar a perspectiva da justiça, que afinal é o tema central deste estudo.

As evidências encontradas nos estudos mencionados, mostram que tanto os gestores como os subordinados classificam as estratégias participativas, como a mediação e o aconselhamento, como justas. Por outro lado, há um paradoxo nesta afirmação, pois usualmente os indivíduos envolvidos em um conflito querem se manifestar e ter algum controle sobre o processo de decisão. Na verdade, as pessoas não desejam nem receber imposições de terceiros, nem ter muito controle sobre a decisão. Em conflitos de grande impacto, elas preferem que o gestor tome a decisão e em conflitos menos importantes, elas preferem resolver entre si⁴¹. Outra alternativa para esta questão foi colocada por Heuer e Penrod⁴² que colheram evidências de que os funcionários optam por deter o controle do processo e da resolução quando o conflito é complexo e tende a uma solução integrativa. Por outro lado, quando o conflito requer uma decisão “zero ou um”, as partes preferem delegá-la a uma terceira pessoa. É fato que estes estudos necessitam de mais pesquisas, mas é possível compreender papel ativo do gestor na solução do conflito - mesmo que seja apenas acompanhar seu desenvolvimento sem interferência.

Como então recomendar aos gestores que utilizem práticas mais participativas, percebidas como justas pelos funcionários, se eles mesmos, dependendo da situação, preferem que as decisões sejam tomadas por uma terceira pessoa? A prática gerencial entretanto, mostra que os gestores têm uma resposta para este dilema: as estratégias autocráticas são utilizadas com mais frequência do que as participativas. Preferência pessoal?

⁴¹ RUBIN, J. Z. Experimental research on third party intervention in conflict: towards some generalizations. **Psychological Bulletin**, [S.l.]: v.87, p.379-391, 1980.

⁴² Study 2 in HEUER, L.B.; PENROD, S. Procedural preference as a function of conflict intensity. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S.l.]: v.59, p.168-171, 1986.

Sheppard, Blumenfeld-Jones, Minton, e Hyder⁴³ entrevistaram supervisores e confirmaram a utilização mais freqüente de estratégias mais autocráticas, entretanto, o mais relevante do estudo é que este fato está fundamentado nos seguintes elementos: tempo escasso (rapidez em detrimento da qualidade) e o entendimento do gestor de que a solução de conflitos é parte de seu papel institucional. Outra possibilidade levantada por Karambayya, Brett e Lytle⁴⁴ é a falta de treinamento e conhecimento de outras estratégias – pode-se entender que um treinamento poderia fazer com que os gestores se tornassem mais participativos. O fato relevante é que uma intervenção adequada é percebida como justa e, uma intervenção percebida como injusta tem resultados não desejados para o gestor e para a empresa.

Folger e Cropanzano (1998) levantaram também outros fatores que influenciam a percepção de justiça independentemente da estratégia adotada: o momento da intervenção, o partidarismo e a justiça interacional. Uma intervenção muito precipitada pode fazer com que as partes fiquem refratárias ao processo, julgando-o injusto. A participação de uma pessoa externa ao conflito deve ser neutra, o que é bastante difícil para o gestor que tem especial interesse na resolução de um conflito. Deste modo o partidarismo, ou seja, um relativo viés a favor de uma determinada parte pode baixar a expectativa de sucesso da outra parte e fazer com que um resultado favorável seja percebido com justiça. Com relação à justiça interacional, o gestor precisa tratar seus subordinados com respeito, educação e prover explicações pertinentes quando estiver solucionando um conflito sob pena de não apenas parecer injusto, mas também de agravar o próprio conflito.

c) Conflitos com a intervenção formal do gestor

Este tópico aborda a eficácia dos sistemas formais de queixa dos funcionários, que está relacionada aos movimentos sindicais e ao contrato de trabalho. Os conflitos

⁴³ SHEPPARD, B.H.; BLUMENFELD-JONES, K.; MINTON, J.W.; HYDER, E. Informal conflict intervention: advice and dissent. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [S.l.]: v.7, p.53-72, 1994.

⁴⁴ KARAMBAYYA, R.; BRETT, J.M.; LYTLE, A. Effects of formal authority and experience on third-party roles, outcomes, and perceptions of fairness. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.35, p.426-438, 1992.

mais graves geralmente acontecem quando um novo contrato deve ser negociado já que mesmo o contrato mais bem elaborado contém ambigüidades. Os sistemas de queixa dos trabalhadores em lugar de perturbar o funcionamento do sistema, são o mecanismo através do qual os contratos se mantêm sem causar transtornos. A verdade é que tanto os funcionários quanto os administradores do capital precisam uns dos outros para o funcionamento das organizações e por isso criaram mecanismos e procedimentos para sustentar esta relação.

Os procedimentos corporativos são como leis da organização que regulamentam as diversas etapas através das quais uma queixa (ou qualquer outro processo interno) deve atravessar até que tenha uma solução; desta forma o sistema encoraja a solução da queixa nos patamares mais baixos da organização, que são também os de menor custo. O encaminhamento de uma queixa por escrito, por exemplo, pode ter que passar pelas seguintes instâncias até ser solucionado: a) supervisor, b) recursos humanos, c) relações trabalhistas e d) sindicato – instâncias naturalmente diferentes em cada empresa. De maneira geral, o funcionário é sempre encorajado a falar com seu gestor antes mesmo de elaborar qualquer queixa por escrito, ou seja, a buscar uma solução informal.

Quando o sistema não está funcionando adequadamente há prejuízo por parte dos gestores e de seus subordinados pois nenhuma das partes fica satisfeita e, quanto maior a duração desta disfunção, maior a tendência de retaliação das partes. Os gestores podem, por exemplo, dificultar promoções de seus subordinados, assim como os funcionários podem, por seu lado, reduzir sua produtividade. Apesar da justiça não ser o único elemento necessário para o desenvolvimento de um sistema adequado, em que um senso de justiça procedimental é promovido entre os funcionários, o funcionamento do sistema como um todo se torna mais eficaz. Os funcionários extrapolam a justiça percebida neste sistema de queixas para a existência de uma moral na empresa onde trabalham, sendo por isto que a justiça no trabalho é um tema tão importante no desenvolvimento das políticas administrativas da organização.

Como então os sistemas podem ser mais justos?

Fazendo um estudo nos tribunais – os procedimentos legais adotados, os papéis desempenhados pelas partes e os resultados colhidos - Thibaut e Walker⁴⁵ verificaram que os reclamantes preferiam se manifestar durante o processo, a fim de ter a certeza de que seu caso havia sido apresentado adequadamente, e se calar no momento da decisão. Deste modo, os reclamantes percebiam como justa a arbitragem ao invés do procedimento inquisitorial. Shapiro e Brett⁴⁶, Conlon⁴⁷ e Giacobbe-Miller⁴⁸ são autores de estudos de campo que verificaram também uma maior percepção de justiça por parte dos reclamantes quando lhes foi concedida a palavra durante o processo e que o veredicto levou em consideração seu ponto de vista.

Folger e Cropanzano (1998) chegaram à conclusão de que a consideração funciona como um moderador entre o direito de falar durante o processo e a percepção de justiça. Shapiro⁴⁹ estudou este moderador e chegou à conclusão de que para o reclamante perceber que seu ponto de vista foi levado em consideração e, portanto, o processo é justo, ele deve perceber um potencial de influenciar no processo ou ter a chance de alcançar o resultado desejado, de que o tomador de decisão está atento e receptivo a suas idéias (*interpersonally responsive*).

Finalmente, os gestores precisam aceitar e ocasionalmente encorajar o conflito para que suas decorrências positivas possam se manifestar; seu desafio é utilizar adequadamente as estratégias de administração de conflitos, agindo sempre com justiça interpessoal, para que estes passem da “[...] fase latente para a fase

⁴⁵ Op.cit.

_____; _____. **A Theory of procedure**. California Law Review, [S.l.]: v.66, 541-566, 1978.

⁴⁶ SHAPIRO, D.L.; BRETT, J.M. Comparing three processes underlying judgements of procedural justice: a field study of mediation and arbitration. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S.l.]:v.65, p.1167-1177, 1993.

⁴⁷ CONLON, D.E. Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: evidence from an organizational appeal procedure. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.36, p.1109-1124, 1993.

⁴⁸ GIACOBBE-MILLER, J. A test of the group-values and control models of procedural justice from competing perspectives of labor and management. **Personnel Psychology**, [S.l.]: v.48, p.115-142, 1995.

⁴⁹ SHAPIRO, D. L. Reconciling theoretical differences among procedural justice researchers by re-evaluating what it means to have one's view "considered": implications for third-party managers. In: CROPANZANO, R. (Ed.). **Justice in the workplace**: approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p.51-78, 1993.

manifesta e se caminhe em direção à concretização de seu potencial construtivo [...]” (BERCOVITCH, 1983).

Seguem duas análises sobre os textos de Simons e Roberson (2003) e Masterson (2001) que aproximam a teoria da justiça organizacional à prática sob o ponto de vista da Teoria Clássica.

3.2 Por que os gerentes deveriam se preocupar com a justiça?

Esta pergunta feita por Simons e Roberson (2003) ainda não foi inteiramente respondida. Neste estudo, os autores examinam os efeitos da percepção de justiça agregada à rotatividade dos empregados e à satisfação dos clientes. Os resultados obtidos confirmam que a percepção de justiça (considerados seus diversos aspectos) afeta os resultados organizacionais. Com a crescente importância do setor de serviços em nossa economia, os resultados encontrados mostram que, com políticas e tratamento justo para os empregados, a empresa poderá aumentar sua capacidade de atender às necessidades de seus clientes.

Proposta de modelo preditivo de rotatividade de empregados e serviço ao cliente a partir da percepção de justiça

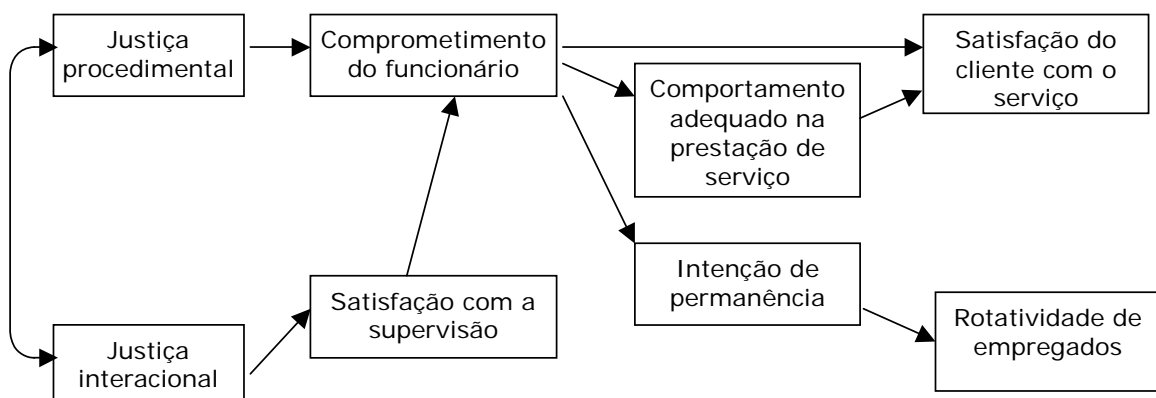


Figura 3 – Modelo preditivo de rotatividade de empregados e serviço ao cliente a partir da percepção de justiça.

Fonte: Simons e Roberson (2003, p.435, Figura 1).

O tratamento justo e um maior comprometimento do funcionário com a organização e seus objetivos, pode ser traduzido tanto em retenção de funcionários, quanto em melhoria no serviço ao cliente, e ambos afetam a lucratividade da empresa (SIMONS e McLEAN PARKS⁵⁰). Deste modo, a percepção compartilhada de justiça afeta os resultados organizacionais com os quais os gestores estão permanentemente preocupados e através dos quais sua performance e remuneração são quantificadas.

3.3 Relacionando as percepções e reações de empregados e clientes

Take good care of your employees and they'll take good care of your customers, and the customers will come back (Bill Marriott as quoted in FAIOLA⁵¹).

Nesta frase, Bill Marriott expressou sua filosofia de negócios: funcionários bem tratados tratarão bem os clientes e que isto fará com que eles voltem. Naturalmente não há panacéias para a fidelização de clientes, no entanto, pesquisas da década de 80 já haviam identificado a significativa correlação de percepções entre empregados e clientes em aspectos que incluíam a qualidade dos serviços e a satisfação, sugerindo o compartilhamento de perspectivas sobre a organização.

Mais recentemente, o foco das pesquisas se voltou para as relações causais entre as atitudes dos empregados e as decorrentes reações dos clientes. A hipótese central do estudo de Masterson (2001) é a de que a percepção de justiça do empregado afetaria suas atitudes não somente em relação à organização, mas também seu comportamento em relação ao cliente. Deste modo, o cliente interpretaria este comportamento como justo e teria uma reação positiva em relação ao empregado e à empresa. A seguir, a proposta de um modelo esquemático de reação em cadeia.

⁵⁰ SIMONS, T.; McLEAN PARKS, J. **The sequential impact of behavioral integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, customer satisfaction, and profitability.** Trabalho apresentado ao National Conference of the Academy of Management, Toronto, Canada, 2000. Não publicado. In SIMONS e ROBERSON, 2003.

⁵¹ FAIOLA, A. On the road with a hands-on manager: Workers learn... there's only the Marriott way. **The Washington Post**, Washington, Washington Business, p.12-14, 19/08/1996.

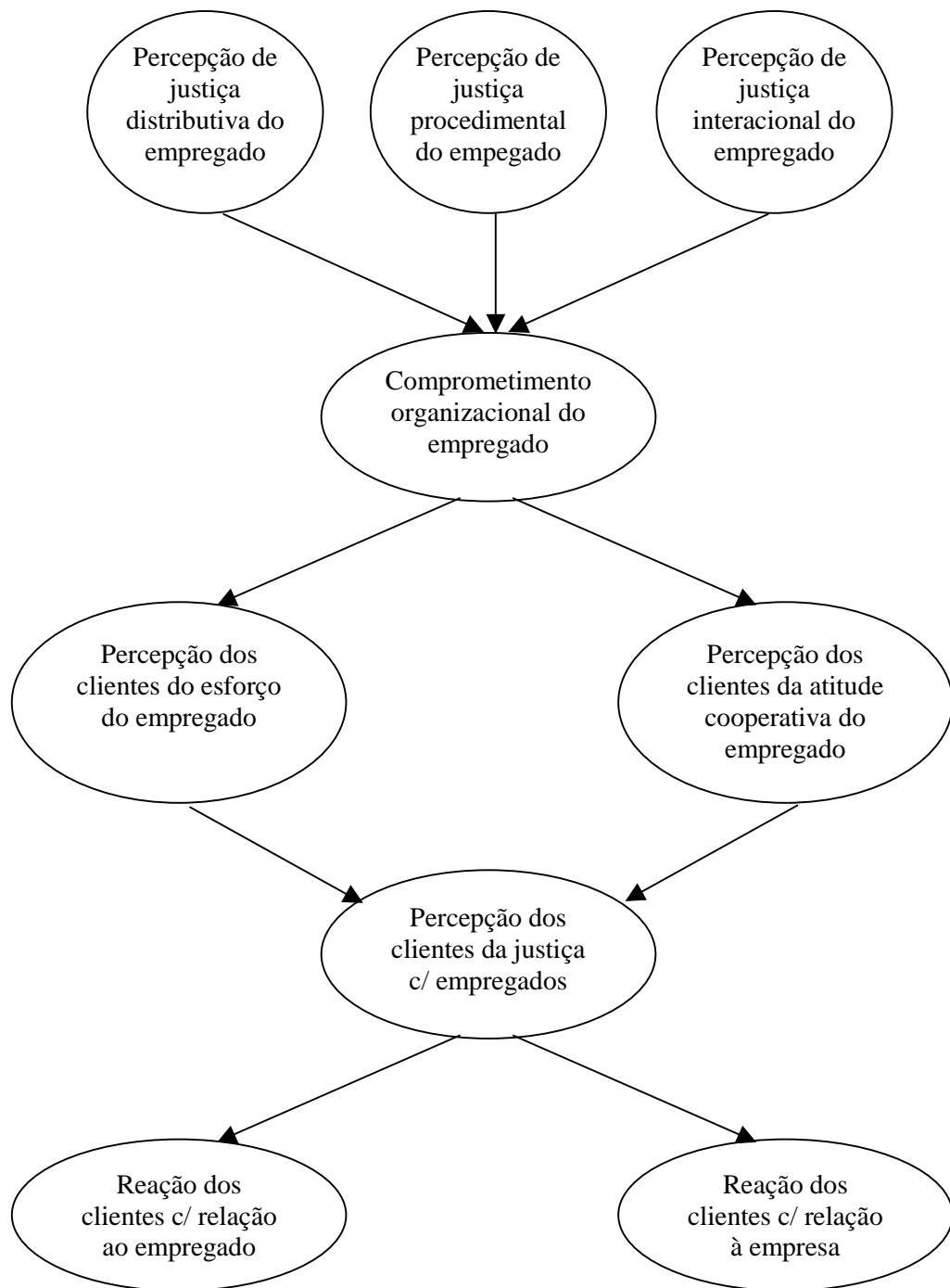


Figura 4 – Um modelo de reação em cadeia
 Fonte: Baseado em Masterson (2001, p. 595, Figura 1).

Neste modelo de reação em cadeia a partir da percepção de justiça do funcionário, baseado em Masterson (2001), visualiza-se de maneira esquemática como a percepção de justiça dos empregados pode atingir os clientes. A percepção de

justiça do funcionário, neste modelo composta por três dimensões, influencia diretamente em seu comprometimento com a empresa. Seu comprometimento, por sua vez, é impresso na percepção dos clientes quanto à justiça organizacional em relação ao funcionário e, finalmente, esta percepção guia a reação dos clientes em relação ao próprio funcionário e em relação à empresa.

Neste ponto ressalta-se a importância de um instrumento de medida de percepção de justiça organizacional para uso no Brasil, como o desenvolvido por Mendonça et al. (2003). A partir da validação de uma escala de justiça organizacional, pode-se partir para o desenvolvimento de modelos estatísticos preditivos das consequências da percepção de (in)justiça organizacional na satisfação dos clientes e nos resultados financeiros das organizações. Esta aferição objetiva dos eventos pode acelerar de maneira relevante o interesse organizacional e a implantação de medidas corretivas e preventivas no que diz respeito à justiça organizacional. Ao contrário de Masterson (2001), que tem restrições à influência direta da percepção de justiça interacional no comprometimento dos funcionários, Mendonça et al. (2003) evidenciam em seus estudos realizados no Brasil que a percepção de justiça organizacional é um construto composto por três dimensões, a saber: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. Deste modo, o modelo a ser aplicado no Brasil parte da tríade clássica, conforme modelo esquemático proposto.

Um exemplo que corrobora com a proposição de Masterson (2001) é a de Rucci (RUCCI et al., 1998), que estudou a cadeia americana de lojas Sears. Este estudo foi realizado após a grande mudança sofrida na lógica e cultura de seus negócios, que durou cerca de cinco anos e resultou na implantação do modelo definido da seguinte forma: “...tracked success from management behavior through employee attitudes to customer satisfaction and financial performance⁵²” (RUCCI et al., 1998, p.1). O modelo construído e implantado na Sears mostra que o aumento de 5 pontos no comportamento dos empregados, medidos no serviço de atendimento ao cliente, provocará uma melhora de 1.3 pontos na satisfação dos clientes e que, finalmente, trará um aumento de 0,5% nos lucros. Isto significa que, não tendo informações

⁵² ...a busca do sucesso a partir do comportamento gerencial, através das atitudes dos empregados com relação à satisfação dos clientes e desempenho financeiro. Nossa tradução.

específicas de uma filial, exceto que o atendimento melhorou em 5 pontos na escala de pesquisa, poder-se-ia afirmar com certeza que, sendo o crescimento dos lucros da região 5%, o crescimento do lucro desta filial em particular seria de 5,5%.

Entrevistando instrutores e alunos de uma universidade, Masterson (2001) encontrou suporte para sua proposição inicial, revelando que as percepções de justiça dos empregados estão relacionadas ao seu comprometimento organizacional positivamente relacionado à avaliação de esforço e comportamento feita pelos clientes. Mais do que isto, esforço e comportamento orientados ao cliente estão associados tanto à percepção dos clientes de serem tratados de maneira justa, quanto à reação destes diante dos empregados (reação não aplicável para a organização como um todo). Mostra-se então importante para os gestores interessados em promover melhores relações entre empregados e clientes e o aumento da lucratividade, que iniciem o processo com o tratamento justo de seus funcionários

É preciso acrescentar que os funcionários da empresa avaliam as práticas de Recursos Humanos (RH) da organização para qual trabalham também através da percepção de justiça pois, na maioria dos casos, não possuem conhecimento ou informação sobre as diretrizes técnicas, financeiras, legais, e estratégicas envolvidas nas decisões tomadas por este departamento⁵³. A partir das evidências que mostram que a percepção de justiça dos funcionários afeta a satisfação dos clientes, o RH deve estar sempre atento com a estruturação e comunicação de suas decisões para que sejam íntegras, claras e honestas e sejam percebidas como justas, mesmo que não sejam aquelas desejadas pelos funcionários. Naturalmente isto auxilia os gestores a sustentar a percepção de justiça dentro de suas equipes.

Através dos diversos estudos citados e outros realizados sobre o tema, temos evidências, que esta não é uma questão menor dentro da gestão de pessoas na organização e, de forma ainda mais relevante que as empresas possuem, mesmo que parcialmente, o controle sobre a demanda de trabalho que impõem a seus empregados e a possibilidade de equilíbrio entre esforço e recompensa, por exemplo. Isto significa que, principalmente entre as funções gerenciais, o desenho

⁵³ Vide seção 2.1.2.2 Teoria Heurística da Justiça

adequado (demandas razoáveis, recompensas justas e tratamento digno) são particularmente eficazes e valorizadas e podem aumentar o comprometimento do empregado e podem aumentar o comprometimento do empregado e, por consequência, a fidelização do cliente.

4 TRABALHO DE CAMPO

4.1 Objetivo

Os estudos sobre justiça organizacional são escassos no Brasil e estão circunscritos ao meio acadêmico: não há livros publicados em português sobre o tema e nem mesmo sob a perspectiva gerencial o tema é debatido. Entretanto, países como os Estados Unidos possuem uma história de pesquisa de mais de 40 anos e centros de estudo especializados no assunto, como o *Organizational Justice Research Lab* da Universidade de Illinois, e o *Applied Psychology Research Laboratory*, da Universidade de São Francisco.

Diante deste cenário e da relevância do tema na gestão de pessoas ressaltada na teoria e nos estudos pesquisados, buscou-se com este estudo exploratório e a partir dos dados colhidos de um grupo de funcionários de uma organização multinacional de grande porte, um primeiro entendimento da justiça organizacional no Brasil e suas conseqüências para a empresa. Há também a preocupação - talvez mesmo a pretensão - de despertar a atenção dos gestores corporativos para esta questão e iniciar a construção de um ferramental prático para que estes atuem de forma consciente em relação à justiça dentro de seu grupo de trabalho. Evidências mostram resultados efetivos de aumento no comprometimento, do tempo permanência na empresa, da satisfação dos clientes e, finalmente, da lucratividade da organização, quando a percepção de justiça organizacional por parte dos funcionários aumenta.

Apesar da literatura indicar que as relações entre indivíduos (*one-to-one*) são limitadas, em face à dominação dos atores corporativos na sociedade moderna, este estudo se limita a abordar as relações circunscritas no quadro superior esquerdo, ou à “Célula 1” da figura que segue. As demais relações entre as pessoas jurídicas e os indivíduos são importantes para a construção e análise de um modelo completo de justiça organizacional brasileiro mas, neste momento não serão abordadas. Vale complementar que existe ainda a possibilidade do desenvolvimento de estudos sobre as omissões ou agressões passivas, como resultado de percepção de injustiça. Estas reações também estão presentes nos ambientes organizacionais e

são pertinentes ao tema, entretanto, não estão contempladas no escopo deste estudo.

		Objeto de avaliação	
		Pessoa física	Pessoa jurídica
Tipo de pessoa que avalia	Pessoa física	Célula 1 Foco mais comum das pesquisas de justiça organizacional	Célula 2 Pesquisa de gerenciamento de impressões organizacionais
	Pessoa jurídica	Célula 3 Alguma pesquisa sobre ética nos negócios	Célula 4 Pesquisa em relações interorganizacionais e talvez relações trabalhistas

Figura 5 – Avaliação de possibilidades para pessoas físicas e jurídicas
Fonte: Folger e Cropanzano (2001, p.17, Figura 1.2)

4.2 Pesquisa qualitativa

Este estudo foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa que utilizou como instrumento para coleta de dados uma entrevista individual semi-estruturada. O ambiente pesquisado foi o da Volkswagen do Brasil Ltda. Indústria de Veículos Automotores, cujos dados gerais se encontram na próxima seção.

A análise qualitativa é aquela em que, segundo Alasuutari⁵⁴ (1995 apud VIEIRA; ZOUAIN, 2004, p.17) a “[...] lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos.” Para Vieira e Zouain (2004, p.17) os conhecimentos teórico-empíricos atribuem cientificidade às pesquisas qualitativas, deste modo, não devem ser tratadas como “especulações

⁵⁴ ALASUUTARI, Pertti. **Researching culture**: qualitative method and cultural studies. London: Sage, 1995.

subjetivas”. A sua lógica e coerência baseiam-se em diversas técnicas utilizadas de forma qualitativa, a saber: entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica e etnografia.

Foram realizadas doze entrevistas com funcionários de diversos setores da Volkswagen do Brasil (Vendas, Finanças, Compras e Tecnologia de Informação) sendo seis gestores e seis subordinados. Todos os entrevistados estão há mais de dois anos na empresa e possuem nível superior completo, sendo que dois deles declararam ter feito especialização e cinco outros cursos de pós-graduação. A idade de sete dos entrevistados está situada na faixa entre 31 e 40 anos, três outros possuem menos de 30 anos, um entrevistado está na faixa de 41 a 50 anos e apenas um se encontra na faixa de 51 a 60 anos.

Entre os gestores, quatro atuam nesta função há menos de cinco anos, um atua como gestor há mais de seis e menos de dez anos e outro atua como gestor há mais de dezesseis anos. Com relação ao número de subordinados, dois gestores têm até dez subordinados diretos, um possui entre 11 e 20 subordinados e um outro possui acima de 20 subordinados. Todos os gestores entrevistados são do sexo masculino; predomínio este que acontece em toda a indústria automobilística brasileira.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas e os resultados obtidos foram discutidos à luz da literatura pesquisada como pode ser visto na seção 4.6.

Uma síntese dos dados está no quadro que segue:

	Geral	Subordinados	Gestores
Sexo			
Homens	7	1	6
Mulheres	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>0</u>
	12	6	6
Idade (anos)			
< 30	3	2	1
31 < x < 40	7	4	3
41 < x < 50	1	0	1
51 < x < 60	1	0	1
> 60	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	12	6	6
Escolaridade			
Nível superior	5	2	3
Especialização	2	1	1
Pós graduação	<u>5</u>	<u>3</u>	<u>2</u>
	12	6	6
Tempo na empresa (anos)			
< 1	0	0	0
2 < x < 5	3	2	4
6 < x < 10	4	3	1
11 < x < 15	1	0	0
> 16	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
	12	6	6
Tempo como gestor (anos)			
< 1	0	na	0
2 < x < 5	8	na	4
6 < x < 10	2	na	1
11 < x < 15	0	na	0
> 16	<u>2</u>	na	<u>1</u>
	12		6
Subordinados diretos (#)			
< 3	0	na	0
4 < x < 6	2	na	1
7 < x < 10	2	na	1
11 < x < 20	4	na	2
> 20	<u>4</u>	na	<u>2</u>
	12		6

Tabela 1– Caracterização da amostra

Fonte: Entrevistas realizadas na Volkswagen do Brasil

Conforme a constatação de Fiske & Taylor (1991), que concluíram que o discernimento entre as diferentes categorias envolvidas na percepção de justiça é mediado pelo nível intelectual dos indivíduos, e que na amostra pesquisada 100%

dos indivíduos possuem o nível superior completo, este estudo pode conter um viés que implica na restrição das conclusões levantadas neste estudo. Isto significa que a percepção de justiça no Brasil, ou em determinado extrato dentro de uma organização de outro setor industrial, pode ser bastante diferente daquela que se encontrou na amostra pesquisada. Mais uma vez se ressalta a necessidade da realização de estudos para a validação dos modelos e evolução da teoria sobre a justiça organizacional no Brasil.

4.3 Volkswagen do Brasil Ltda. Indústria de Veículos Automotores

Há 52 anos no mercado brasileiro de automóveis, a marca Volkswagen tem no Brasil um dos principais mercados do Grupo Volkswagen, com sede em Wolfsburg, na Alemanha. Suas vendas representam cerca de 9,5% do total do grupo no mundo e alcançaram a marca histórica de 639.661 unidades produzidas e vendidas em 2004. A Volkswagen foi a montadora que mais produziu, vendeu e cresceu no país em 2004, sendo a única entre as grandes montadoras instaladas no país⁵⁵ que aumentou sua participação de mercado neste ano, passando de 21% para 22%. O carro-chefe da VWB é o Gol, há mais de 18 anos líder de mercado, tendo superado a casa dos 3 milhões de unidades, marca antes alcançada somente pelo Fusca, também da Volkswagen.

Produção e Venda de Veículos VWB			
2004	Produção	Vendas	Vendas
		Exportação	Nacional
Carros*	602.030	301.673	294.742
Com.	37.631	6.610	30.360
Leves			
Total	639.661	308.283	325.102

* carros montados e unidades CKD

Tabela 2 – Produção e Venda de Veículos da Volkswagen do Brasil Ltda.

Fonte: Volkswagen do Brasil Ltda.

⁵⁵ As maiores concorrentes da Volkswagen do Brasil instaladas no país são: a General Motors (Chevrolet) e a Fiat.

A história da Volkswagen no Brasil começa em 1949, quando pesquisas indicaram o Brasil como o lugar mais indicado para o recebimento de uma primeira fábrica fora da Alemanha. Em 23 de março de 1953, em um pequeno armazém alugado no bairro do Ipiranga, em São Paulo, nascia a Volkswagen do Brasil. De lá saíram os primeiros Fuscas – com peças importadas da Alemanha e montados por apenas 12 empregados. Os planos da VW ganharam novo impulso quando, em junho de 1956, o governo do então presidente Juscelino Kubitschek criou condições para que a indústria automobilística se instalasse no país. No mesmo ano, a Volkswagen decidiu construir sua fábrica em São Bernardo do Campo (SP). Já em 1957, o primeiro VW fabricado no Brasil – a Kombi – era produzido com 50% de suas peças e componentes brasileiros.

Lançado em 1959, o Fusca rapidamente tornou-se sucesso de mercado (alcançaria a marca de 3,3 milhões de unidades) numa época dominada pelos grandes automóveis importados. A empresa principiou então um intenso empenho no desenvolvimento de fornecedores para atingir, já em fins de 1961, o índice de 95% de nacionalização do Fusca e da Kombi. Em 1970, a VWB chegava ao primeiro milhão de veículos, batendo os primeiros recordes de produção e vendas. Em 1972, o Fusca registrava o marco histórico de um milhão de unidades vendidas. Em 1975, a VW completava três milhões de carros produzidos no Brasil.

No final da década de 70, mais precisamente em 1978, já com cerca de 42.000 funcionários, a Volkswagen de São Bernardo do Campo foi palco das mais importantes manifestações sindicais ocorridas no Brasil. Uma greve que inicialmente reivindicava 20% de aumento salarial imediato aos metalúrgicos de São Bernardo do Campo, se irradiou pelo Estado de São Paulo e, nos dois anos seguintes, atingiu 4 milhões de trabalhadores de diversos setores da economia. O movimento que surgiu nas empresas mais modernas da região mais industrializada do país, transformou-se rapidamente em símbolo, referência e estímulo para categorias tão diversas como: trabalhadores da construção civil de Belo Horizonte e de canavieiros de Pernambuco, professores, jornalistas, coveiros, bancários, entre outras. Nesta época nasceram a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e o Partido dos Trabalhadores (PT) que já não objetivavam apenas a melhoria das condições de trabalho da classe operária, mas também a democratização do país. Luís Inácio Lula da Silva, eleito em

2002 o Presidente da República, surge então como a principal liderança política popular do Brasil.

Nos anos 80, com o parque automobilístico brasileiro consolidado, a Volkswagen decidiu entrar no mercado de caminhões (segmento em que atualmente é vice-líder, assim como no de ônibus, onde atua desde 1993) e investir na construção de uma fábrica de automóveis em Taubaté (SP) para a produção da chamada Família BX – composta pelos automóveis Gol, Voyage e Fox (este exclusivo para exportação para os Estados Unidos) e posteriormente também a *station-wagon* Parati e a picape Saveiro. Em 1984, a VWB passou a atuar também no segmento C de carros de luxo com o Santana e, em 1985, com a Quantum (a primeira *station-wagon* com quatro portas). Em 1987, momento desfavorável do mercado, a Volkswagen e a Ford juntaram-se e criaram a Autolatina Brasil a fim de reduzir custos e obter melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Em sete anos, a Autolatina colocou no mercado vários carros híbridos, como o Apolo, Logus e Pointer, da VW, e o Verona, Royale e Versailles, da Ford. Já no ano seguinte, em 1988, foi lançado o Gol Gti, primeiro carro nacional com injeção eletrônica de combustível e ignição digital com mapeamento eletrônico. Em 1993, a marca VW comemorava 10 milhões de veículos fabricados no País e relançou então o Fusca, aproveitando os incentivos fiscais oferecidos pelo governo federal para a produção de carros populares.

A nova Volkswagen

O fim da Autolatina veio com a abertura da economia, em 1994, aliado a um aquecimento do mercado interno, quando a Volkswagen e a Ford precisariam competir – com produtos individualizados – em todos os segmentos do mercado. Dois anos depois da separação e com investimentos em torno de US\$ 780 milhões, a Volkswagen inaugurou no Brasil a Fábrica de Caminhões, em Resende (RJ) e a Fábrica de Motores, em São Carlos (SP), e, na Argentina, o Centro Industrial General Pacheco. Três anos mais tarde, em 1999, foi inaugurada, a fábrica de São José dos Pinhais (PR), após investimentos de R\$ 1,2 bilhão. Neste mesmo ano, a empresa assinou um acordo com o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e de Taubaté que, para evitar demissões, reduziu a jornada semanal para quatro dias e, conseqüentemente, os salários anuais. Este acordo preservou cerca

de 7.000 empregos, mas certamente mudou de forma definitiva a percepção de justiça de seus funcionários. Sem produtos novos e um grande volume de capital investido em infra-estrutura, os anos seguintes foram difíceis e de muitas mudanças internas.

Em 2002, a Volkswagen entrou numa nova fase de sua produção, com a inauguração da Fábrica Nova Anchieta, uma das mais modernas do mundo. A fábrica de São Bernardo do Campo passou por uma reformulação completa para dar início à produção do Novo Polo. A linha de produção foi equipada com 400 novos robôs e é totalmente informatizada. Em março de 2003, a montadora comemorou 50 anos de Brasil, com o lançamento do Gol Total Flex, o primeiro automóvel bi-combustível do país. Neste ano também inaugurou o maior centro de distribuição de peças da América Latina (PAC – Parts and Accessories Center) na cidade de Vinhedo.

Atualmente, com cerca de 25 mil trabalhadores, a Volkswagen está não somente entre as maiores empresas privadas brasileiras, como também entre as maiores empregadoras. A história de engajamento político dos metalúrgicos e sua importância na economia brasileira tornaram a empresa uma referência para as demais indústrias. Em decorrência de todos os fatos expostos, qualquer decisão tomada dentro da empresa tem repercussão nacional e pode deflagrar reações – tanto positivas quanto negativas – em questão de horas, o que a torna um cenário rico e interessante de pesquisa para a realização de estudos científicos.

4.4 A motivação para o estudo

Mais do que uma simples busca de elementos empíricos para reafirmar ou contrariar os modelos de justiça organizacional existentes, a motivação para o presente estudo partiu das mudanças observadas no ambiente organizacional da empresa no período de 2002 a 2004, que o tornou tenso e pouco parecido com o ambiente que lhes era “familiar”, nas palavras dos próprios funcionários. Um processo de terceirização de atividades difundido por todas as diretorias da empresa, demissão de cerca de dois mil funcionários, reduções de investimentos, mudança inesperada

de presidente e a perda da liderança de mercado foram os eventos de maior impacto neste período.

Entre os eventos mencionados, vale destacar que em 2002 a Volkswagen realizou uma experiência de flexibilização da estrutura na busca de minorar o impacto de mudanças necessárias na organização que resultariam em milhares de demissões. A Autovisão, como foi denominada, tinha como objetivo principal oferecer cursos de reciclagem e formação, com a perspectiva de recolocação dos profissionais em novos negócios gerenciados pela mesma. O critério utilizado para a seleção dos funcionários alocados na Autovisão foi seu baixo desempenho nas avaliações anuais.

Durante a implantação, no entanto, ocorreu uma distorção no processo que fez com que estes funcionários passassem a receber salários sem trabalhar ou participar dos cursos de qualificação oferecidos. Diferentemente da bem sucedida implantação ocorrida na Alemanha, a Autovisão acabou por intensificar a percepção de injustiça na organização. A experiência perverteu a lógica daquilo que é justo: o bom desempenho deve ser reconhecido e premiado e o baixo desempenho é passível de punição. As pessoas que permaneceram em suas funções na fábrica se sentiram injustiçadas pelo fato de terem que trabalhar mais, assumir mais responsabilidades - cobrindo as atividades daqueles que estavam na Autovisão - sem vantagens adicionais, já que todos os funcionários possuem estabilidade de emprego garantida através de um acordo sindical até 2006. Este fato colaborou sobremaneira para o aprofundamento da insatisfação de muitos funcionários e com o clima de tensão anteriormente mencionado na empresa.

No entanto, os gestores da Volkswagen do Brasil permanecem diante do desafio de cessar os prejuízos dos anos anteriores e de fazer com que a organização volte a ser lucrativa. Eles têm pela frente uma árdua batalha pela sobrevivência contra o tempo e a forte concorrência, com um “exército” que não sabe bem ao certo quem é o inimigo a ser combatido. Pessoas confusas, inseguras, refratárias às demandas da empresa e que, muitas vezes, não julgam *justa* a pressão por resultados com um reduzido quadro de pessoas e uma maior complexidade externa decorrente da mudança de atitude e valores dos consumidores em relação aos produtos.

A partir deste cenário, como um gestor deve orientar sua equipe para obter o comprometimento das pessoas e alcançar os resultados esperados pela empresa? Uma resposta, como vimos anteriormente, pode ser cunhada à luz da justiça organizacional. Estas entrevistas são, portanto, uma tentativa de identificar os elementos de justiça organizacional percebidos por gestores e subordinados da Volkswagen do Brasil que interferem de maneira negativa na dinâmica da empresa e fazer com que se tornem objeto de atenção e trabalho dos próprios gestores para auxiliar na reversão do quadro de prejuízos e fazer com que a empresa alcance uma lucratividade sustentável.

4.5 Procedimento de coleta de dados

O período de coleta dos dados ocorreu entre os dias 18 e 28 de janeiro de 2005. Os entrevistados foram escolhidos sem privilégio de sexo, idade, escolaridade ou tempo na empresa, exceto no caso da função, dado que o estudo tinha como premissa entrevistar o mesmo número de gestores e subordinados.

As entrevistas individuais tiveram como base um questionário semi-estruturado e ocorreram dentro do ambiente de trabalho. Houve o cuidado de afastar o entrevistado de seu gestor direto, colegas e de seu posto de trabalho com o objetivo de minimizar os receios usuais de retaliações e críticas em função de suas respostas. O propósito do questionário foi claramente exposto e todos os entrevistados autorizaram a gravação da entrevista para posterior transcrição e análise.

As perguntas formuladas foram as seguintes:

1. Quando eu falo em justiça organizacional, “o que te vem à cabeça”?
2. Esta justiça da qual você me falou, existe aqui na VWB? Como você a vê ?
Você pode contar uma história ou dar um exemplo?
3. E com você e o seu grupo, especificamente? Com as pessoas que você trabalha e você, no dia-a-dia, como que você sente essa questão da justiça ?
Você pode contar uma história ou dar um exemplo?

4.6 Discussão dos resultados

De modo geral, as pessoas aparentaram desconforto com a primeira pergunta pois mostraram não possuir uma “noção instrumental” do assunto. Percebeu-se um estranhamento, uma perturbação dos entrevistados devido ao caráter inusitado do tema neste contexto específico. Apesar deste estranhamento, não houve qualquer manifestação ostensiva de desagrado que levasse à desistência da entrevista. Inicialmente todos os entrevistados falaram sobre o tema com relativa distância, entretanto, nas duas perguntas seguintes, entretanto, as respostas revelaram um pouco mais de espontaneidade, dada a abertura para narrar experiências dentro da organização.

Destacou-se o fato de que nenhum dos entrevistados utilizou por livre iniciativa as palavras “justo” e “injusto”. No entanto, após o depoimento e com o gravador desligado, vários entrevistados sentiram necessidade de continuar a conversa sobre o tema por mais algum tempo. Apesar da maior espontaneidade notou-se ainda uma relativa autocensura e comedimento nas afirmações, mesmo diante do comprometimento de confidencialidade dos dados e da finalidade exclusivamente acadêmica das entrevistas.

Para a análise foram destacados eixos temáticos decorrentes dos depoimentos colhidos, sem a intenção de esgotar as possibilidades de abordagem do tema. Os eixos estão interligados, dada a complexidade do fenômeno social. Os eixos temáticos utilizados neste estudo para a abordagem da justiça organizacional são os seguintes: 1) O que é justiça organizacional?; 2) Há justiça organizacional na Volkswagen do Brasil Ltda?; 3) Como é a justiça organizacional no dia-a-dia?.

1. O que é justiça organizacional?

A percepção dos subordinados sobre o conceito foi bastante diversa, mas houve o predomínio do binômio “direitos e deveres” em associação aos conceitos de “mérito e culpa”. Estes conceitos estão relacionados aos procedimentos e regras da empresa e daquilo que é considerado certo ou errado de acordo com tais normas. Em um único depoimento a concepção de justiça foi expressa de forma interacional

e sem contrapontos: “A forma como a empresa trata o empregado”. Por duas vezes foi feita a associação de justiça com ética - ética da empresa para com os funcionários e ética do gestor em relação aos subordinados.

Os gestores, por sua vez, foram bastante enfáticos na resposta: estrutura e processos. O organograma com funções e responsabilidades definidas e a diferenciação de benefícios e remuneração de acordo com este organograma influenciam o comportamento dos funcionários. Nenhum gestor se manifestou como elemento participante do conceito de justiça organizacional, apesar de ser o representante formal da estrutura da empresa e ser aquele que efetiva as regras e procedimentos corporativos em seu grupo de trabalho.

Ficou evidente um distanciamento entre o conceito e a prática gerencial, e a discrepância entre os conceitos expressos por gestores e por subordinados; o que corrobora com a idéia de que os gestores precisam se apropriar mais do tema para poder administrar melhor os conflitos decorrentes deste fenômeno dentro de seu grupo e minimizar seus efeitos indesejados.

O quadro que segue traz fragmentos das respostas dadas por gestores e subordinados que responderam às perguntas sem qualquer informação prévia sobre o tema.

<p>“... a gente tem que pensar no mérito das pessoas, né. Não adianta você jogar a culpa de algo, de algum processo errado aonde termina o processo, né. Tem que avaliar toda a situação.”</p>	<p>“Padrões, leis, regras... Que as coisas são feitas e cobradas de formas corretas...”</p>	<p>“A forma como a empresa trata o empregado. [...] não falo nem só o direito que a lei determina [...] mas até uma coisa mais um pouco mais de ética, a ética da companhia junto ao funcionário, a ética do gestor junto ao funcionário...”</p>
<p>“Quando você me fala em justiça organizacional, me vem injustiça organizacional [...] na nossa corporação eu acho que essa organização não está clara, né. E como ela não é clara, é difícil te dizer se existe uma justiça.”</p>	<p>“Nos direitos daqueles que estão envolvidos. Tanto os subordinados, quanto a chefia, as responsabilidades de cada um dentro da empresa, dentro do todo [...], e dessa empresa para com os seus clientes”</p>	<p>“Pessoa certa no lugar certo e que chega até esse lugar sem ferir a ética da empresa e sem usar as pessoas de maneira incorreta: ser ético com a empresa e com as pessoas...”</p>
Gestores		
<p>“Pra mim vem exatamente estrutura, cada funcionário fazendo o que precisa ser feito, sendo respeitado o compromisso desse funcionário, em termos de atividade, em termos de direito, salários, benefícios, tempo de horário de trabalho...”</p>	<p>“Pra mim existe mais o ponto do relacionamento da empresa com o empregado puramente profissional, do que uma justiça organizacional.”</p>	<p>“Processos definidos, pessoas motivadas... e... motivação vinculada à realização profissional e também reconhecimento financeiro.”</p>
<p>“é você ter efetivamente uma estrutura aonde as pessoas conheçam as suas responsabilidades muito bem definidas e que saibam efetivamente tomar as decisões corretas no âmbito de uma empresa e não no seu âmbito pessoal.”</p>	<p>“imagino uma organização onde que o gestor avalie todos eles, todos os subordinados, vamos dizer assim... com uma base clara a todos... e que sirva de parâmetro para estar analisando sua performance, seu desempenho.”</p>	<p>“é tratar as pessoas de uma forma diferente porque existe todo o organograma, então não é ser igual com todo mundo, mas essa forma diferente, ela... acaba dando valor pra cada profissional conforme a posição, o cargo que ele ocupa.”</p>

Figura 6 – Fragmentos de entrevistas, Pergunta 1
Fonte: Entrevistas realizadas na Volkswagen do Brasil

Pode-se notar nas respostas dos subordinados uma clara mistura de justiça distributiva (mérito), justiça procedimental (acuracidade e ética) e justiça interacional (“a forma como é tratado o empregado”). O que reforça a Teoria Heurística da Justiça (LIND, 2001) de que as experiências vividas na organização constituem um corpo estável de referências sobre a justiça na empresa e que, apesar de terem origens diferentes, são capazes de orientar o comportamento do indivíduo para o bem-estar coletivo ou para seu bem-estar individual.

Quanto aos gestores, estes mostraram um foco mais concentrado na justiça procedimental (estrutura e organograma), mas não deixaram de mencionar a questão da justiça distributiva quando mencionaram salários e benefícios. Um dos gestores expressou uma contradição sem solução entre justiça e o relacionamento da empresa com seus empregados, ou seja, que estes conceitos não coexistem. Este é um fato preocupante para a organização pois certamente este gestor não está administrando o assunto de maneira adequada em seu grupo e, conseqüentemente, está aumentando a percepção de injustiça entre as pessoas.

Interessante notar que nenhum dos entrevistados, subordinados ou gestores, falaram em igualdade dentro da organização, o que mostra a internalização do conceito piramidal da estrutura e que as diferenças entre os cargos não é vista como uma injustiça em si.

2. Há justiça organizacional na Volkswagen do Brasil (VWB)?

Segundo os subordinados, a existência da justiça na VWB é relativa, pois depende não apenas das regras estipuladas pela empresa mas também do gestor. Neste eixo, o gestor entra como elemento central para a percepção da justiça – ressalta-se o fato de que este elemento não foi mencionado pelos subordinados na conceituação teórica do tema.

Em mais de um depoimento o tema foi espontaneamente abordado como “injustiça organizacional” e os exemplos foram contundentes: o apontamento de injustiça decorrente de disfunções organizacionais em termos de cargos e salários (pessoas de um determinado cargo desempenhando uma função de maior responsabilidade sem a remuneração e reconhecimento relativos a esta função), falta de clareza na estrutura e nos objetivos e atribuição individualizada de culpa por falha nos processos. Isto nos dá a indicação de que o grupo tem uma visão negativa deste tema dentro da empresa e que isto gera insatisfação (que pode ser percebida não apenas nas palavras mas também na ênfase que os entrevistados colocaram em seus depoimentos).

Os gestores, por sua vez, manifestaram-se positivamente a respeito da justiça na VWB mas não deixaram de levantar algumas ressalvas: “...existem pessoas que não aplicam...”, “Todas as organizações certamente têm desencontros...”, “...isso funciona da melhor maneira possível”. Como nas respostas dadas à primeira pergunta, o tema foi tratado como algo externo, que “o RH” decide e que os mesmos cumprem sem ter meios para interferir. Deve-se ressaltar que o conceito de justiça para os gestores remete à estrutura formal, ao organograma definido, e que estes são elementos organizacionais efetivamente discutidos e modificados apenas pelos membros do alto comando da VWB (no Brasil e na Alemanha).

O quadro a seguir sintetiza as principais falas dos entrevistados sobre este item:

Subordinados		
“Eu acho que sim. É muito relativa a justiça aqui dentro... Depende muito de gestor para gestor esse senso de justiça”	“Eu acho que existe [...] Difícil falar porque cada um... O que é justo pra mim, não é pra você. A forma de interpretar, talvez. [...]. Acho que cada um tem uma forma de interpretar, às vezes o meu é igual ao seu, mas é diferente do outro que...”	“Na visão dos funcionários... não. Na visão dos executivos da empresa, né – vamos chamar de executivos da empresa, sim.”
“Hoje acho que estamos numa fase de transição e como eu não tenho, assim, muito como afirmar se isso acontece hoje, mas já aconteceu, eu acho que existe uma predisposição da empresa pra que isso ocorra, tá certo? “	“acho que isso não é muito claro, então às vezes parece mais uma injustiça: como concorrer se você não tem clareza das coisas. Então por isso, quando você fala em justiça organizacional, me vem mais injustiça organizacional.”	“Eu considero que seria uma justiça organizacional que todos os analistas fossem tratados com as mesmas condições, [...] e infelizmente, a gente sabe que não é assim que acontece.”
Gestores		
“Eu entendo que exista. [...] na VW me parece bastante claro: a VW tem [...] procedimentos, programas de administração de funcionários, tem programas... um RH bastante atuante”	“... por um problema de relacionamento e pontos de vista [...] um “conflito de idéias” simplesmente interrompeu uma carreira que poderia ser assim, de muito benefício pra diretoria e pra área. “	“Parcialmente. Em alguns departamentos, existem...mas está muito ligado à gestão individual de cada um.”
“Infelizmente como toda empresa, existem algumas pessoas que não aplicam. [...] Vivenciamos nos últimos 2 anos esse tipo de processo. Posso dizer que estamos muito próximo daquilo que se julga ideal.”	“Eu tenho uma visão muito clara de que isso funciona da melhor maneira possível.”	“Existe, existe aqui.”

Figura 7 – Fragmentos de entrevistas, Pergunta 2
 Fonte: Entrevistas realizadas na Volkswagen do Brasil

O relativismo apontado em várias destas respostas é coerente com a definição de justiça da questão anterior. O fato da relação entre funcionário e empresa compreender várias dimensões, leva o entrevistado a ponderar sua resposta. Aqueles que responderam de maneira direta referiam-se a dimensões específicas da justiça. Por exemplo, a justiça procedimental no caso da interferência de pontos de vista pessoais na avaliação de um funcionário e a decorrente injustiça cometida por este viés e a justiça distributiva, no caso do desequilíbrio da relação esforço/recompensa de funcionários que desempenham atividades diferentes daquelas que constam em seus contratos de trabalho com a empresa.

De acordo com os dados, pode-se inferir que há uma tendência maior das pessoas a se comportar de maneira individualizada; os questionamentos e dúvidas sobre o tema superam as afirmações de que se trata de uma empresa percebida como justa. Segundo esta lógica, baseada em Lind (2001), em um momento de decisão entre ter um comportamento cooperativo ou individualista eles utilizariam o atalho cognitivo e acessariam seu corpo estável de referências de justiça sobre a empresa para escolher: tudo indica que optariam por seu bem-estar individual no curto prazo.

Mesmo que os entrevistados pudessem elaborar mais suas respostas através de estímulos e informações, segmentando a sua percepção nas dimensões clássicas, por exemplo, seu corpo referencial poderia ser alterado apenas se suas experiências praticas na relação com a empresa fossem condizentes com a concepção teórica. Não se trata de afirmar que a VWB é ou não uma organização justa - mesmo porque não há parâmetros de comparação. A preocupação aqui é evidenciar o mecanismo de julgamento dos funcionários para que se possa atuar na reversão de um quadro que se mostra, dentro da amostra pesquisada, negativo e indesejado pelas pessoas e pela organização.

3. Como é a justiça organizacional no dia-a-dia?.

Neste terceiro eixo, os assuntos destacados pelos subordinados foram: pessoas desempenhando funções diferentes daquelas para as quais foram contratadas; gestores que atribuem indevidamente a culpa por suas falhas a seus subordinados;

desigualdade na distribuição de tarefas e tratamento pessoal não adequado por parte do gestor. Além disso, as pessoas declararam os efeitos decorrentes dos mesmos: constrangimento, desmotivação, descontentamento, perda de produtividade, desequilíbrio no grupo de trabalho. Nota-se claramente por parte dos subordinados uma oscilação de perspectivas adotadas variando em função da esfera de abrangência da justiça organizacional: se teórica ou prática. No âmbito teórico a própria estrutura da organização pode ser justa *per se*, entretanto, na prática, a organização é vista como injusta e tal injustiça causa indignação. Mais uma vez, o parecer dos subordinados ressaltou um perfil negativo da empresa com relação à justiça. Dado que todos os entrevistados estão na empresa há mais de dois anos, temos a indicação de que o grau de injustiça percebida e expressa nas entrevistas não conduz à demissão.

Neste eixo a participação ativa do gestor foi flagrante e diametralmente oposta à percepção dos subordinados: respeito, democracia, diálogo, e aproximação do funcionário de sua realização pessoal. As limitações para sua atuação também foram colocadas: falta de diretrizes claras do RH para desenvolvimento de carreira, imposições com origem em instâncias hierárquicas superiores e obrigatoriedade de cumprimento dos objetivos. Por exemplo, havendo necessidade de ultrapassar os limites do contrato de trabalho formal e trabalhar além do horário previsto, o mecanismo de compensação aplicado e percebido como justo pelo gestor é a possibilidade de negociação de uma eventual folga em momento oportuno.

No que diz respeito às promoções de uma determinada função, um gestor declarou: “é difícil transmitir pra eles qual o critério pra que isso aconteça, porque a gente tá falando mais ou menos de um plano de carreira e eu não vejo isso dentro da companhia. Um plano de carreira pré-estabelecido pra essas pessoas. Então é um pouco difícil...”. Como o conceito de crescimento profissional (regras, procedimentos, avaliações de desempenho, etc.) na VWB ainda está atrelado a ascender na hierarquia e este movimento se torna cada vez mais restrito pelo processo de horizontalização da estrutura, os gestores não podem oferecer a seus subordinados uma perspectiva real de crescimento na empresa. Isto causa insatisfação tanto aos gestores quanto aos subordinados, pois mais uma vez a lógica daquilo que é justo é subvertida: o bom desempenho não é reconhecido ou

premiado porque não há procedimentos, regras ou mesmo práticas claras e definidas através do qual se possa fazê-lo. A percepção de injustiça é agravada pela pressão exercida sobre cada um dos profissionais para o cumprimento diário dos agressivos objetivos da empresa para alcançar voltar à lucratividade.

A seguir, alguns trechos dos depoimentos de gestores e subordinados que ilustram suas percepções em torno deste eixo temático.

Subordinados		
“... o único momento que eu me sinto injustiçada é quando [...] o gestor sabe que ele está errado, mantém a posição errada, mas caso alguém descubra que isso está errado, não é culpa dele [...] é constrangedor e desmotiva, desmotiva.”	“Nós temos esse problema de horistas que desempenham a mesma função que um analista, né. A gente tem terceiro, que desempenha a mesma função, então volta aí, nessa injustiça, né, nessa falta de justiça organizacional.”	“Alguns gestores, executivos, eles confundem um pouco liberdade com profissionalismo.[...] meu, tá faltando ética, né...tá faltando profissionalismo. Isso entra... Aí, injustiça.”
“Eu não sabia que o meu chefe na hora, naquele dia, ele tinha uma reunião com o outro vice-presidente da área envolvida, [...] ele entrou na minha sala gritando que queria a planilha.”	“... quando você vê que tem uma pessoa que trabalha no grupo, você que a pessoa faz as coisas corretamente, tá certo, a pessoa tem ética, e por um motivo pessoal, por exemplo, ele se torna o escravinho, ele vai levar chicotadas, entendeu?”	“E aí vamos pro comercial, comigo. Puxa, somos dois. Não foi dividido por dois esse serviço. Isso eu não acho correto, e acho que aí nesse aspecto, eu veria como uma falta de... como que eu posso dizer... má administração.”
Gestores		
“Minha forma de gestão com o meu grupo é algo bastante aberto, bastante democrático. Eu considero que mantenho esse respeito a partir do momento que eu dou o direito a cada um a se pronunciar...”	“há necessidade de você sentar e discutir o assunto, independente de qual grau de complexidade que ele tem [...] eu acho que isso tem que envolver muito relacionamento entre as pessoas...”	“eu procuro definir e direcionar bem o que cada um tem que fazer....eu acho que isso é um aspecto que mexe com o desempenho individual de cada um [...], ter momentos extra comerciais, entrevistas, feedback da minha gestão
“...eu procuro deixar claro o meu estilo de trabalho. Qual que é? Eu respeito todos, eu quero responsabilidade de todos, eu quero que a coisa caminhe e a gente tem perspectivas...”	“...eu absorvo todos os problemas que se podem julgar políticos, ou de interesses pessoais... e busco nunca descer na minha estrutura esse tipo de problema.”	“Não é o não pelo não. Então eu chamo a responsabilidade para ele. “Você acha que você consegue terminar nesses próximos 4 dias?” Aí vai da vontade dele de realmente querer sair esse dia e terminar nos 4 dias”

Figura 8 – Fragmentos de entrevistas, Pergunta 3

Fonte: Entrevistas realizadas na Volkswagen do Brasil

As três dimensões de justiça voltam a aparecer nas respostas de subordinados e gestores: injustiça procedimental na falta de clareza do plano de carreira, injustiça distributiva nos desvios de função e iniquidade na divisão de tarefas e a injustiça interacional exemplificada através da confusão entre “liberdade e profissionalismo” no trato com as pessoas. Mesmo com a possibilidade de dar exemplos negativos (injustiça) ou positivos (justiça), nenhum dos entrevistados optou por exemplos positivos. Vários deles, com o gravador já desligado, expressaram uma relativa dificuldade em lembrar de exemplos de justiça organizacional.

Os exemplos tratados na teoria pesquisada e os exemplos colhidos na entrevista foram sobre as consequências negativas das ações percebidas como injustas; é plausível, entretanto, que os mesmos passos possam ser seguidos para analisar as consequências positivas de ações percebidas como justas no ambiente organizacional. Os aspectos positivos, no entanto, não foram abordados no presente estudo. Esta opção ocorreu em detrimento do maior interesse neste aspecto da justiça organizacional dentro do ambiente pesquisado e por ser este o fenômeno mais comum examinado pela literatura especializada.

Além disso, pesquisas sobre o tema de Brockner & Wiesenfield, 1996; Cropanzano & Folger, 1991; Cropanzano e Greenberg, 1997 e Folger, 1987, 1993, sugerem também que a percepção de injustiça e as emoções que a acompanham, como o ressentimento, por exemplo, são mais fortes quando os resultados são desfavoráveis e o processo é injusto e, deste modo, mais nocivos à organização e àquele que o representa, ou seja, o gestor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

O que se pode inferir das entrevistas realizadas na VWB é que a estrutura e as políticas organizacionais, neste caso, não estão condizentes com as atividades que as pessoas estão exercendo e que os gestores, representantes da estrutura em seus departamentos, também estão distantes da realidade percebida por seus subordinados. Basta comparar os discursos de subordinados e gestores para que se verifique que esta distância é grande e que há implicações negativas decorrentes desta dinâmica para o ambiente organizacional.

Clara também é a limitação das soluções que podem ser oferecidas pelo RH, pois estas só terão algum efeito positivo, ou seja, serão percebidas como justas, se forem efetivamente aplicadas pelos gestores e se estiverem condizentes com as condições e expectativas de trabalho dos funcionários. Além disso, a percepção de justiça não se restringe às regras e estrutura, como foi visto anteriormente. Neste ponto se destaca o papel da subjetividade - a subjetividade é uma variável determinante da percepção de justiça na interação gestor-subordinado que transcende a relação e contamina de maneira ampla a perspectiva de avaliação do funcionário em relação à empresa e, em decorrência desta suas atitudes no ambiente organizacional.

Segundo Lind (2001) em sua Teoria Heurística da Justiça, o indivíduo utiliza suas diversas experiências com a organização para balizar seu comportamento e atitudes, e alternar do chamado “modo individual”, no qual se preocupa basicamente com seus interesses pessoais imediatos, para o “modo coletivo”, no qual sua preocupação básica é o interesse do grupo. O desequilíbrio no binômio justiça vs. injustiça evidencia o comportamento apontado por Lind (op.cit.). Na predominância de circunstâncias de injustiça, o individualismo se acentua, assim como em situações onde a percepção de justiça prevalece, o comportamento cooperativo se destaca. Evidente que não está ao alcance do gestor a administração de todo e qualquer evento no qual seus subordinados estão envolvidos, e, portanto, sua preocupação deve estar primeiramente nos eventos percebidos como causadores de

desconforto a fim de que se possa tentar minimizar os efeitos negativos para os indivíduos e para a organização.

Como foi mencionado em várias ocasiões neste trabalho, há ainda um longo caminho a ser percorrido no estudo da justiça organizacional no Brasil até que se possa indicar aos gestores possibilidades de melhores práticas. Daí a necessidade de incentivar não somente os gestores a buscarem subsídios sobre o assunto para poder atuar de forma mais justa nas organizações, mas também os cientistas a ampliarem as pesquisas sobre o tema para que auxilie os gestores a atuar de maneira menos dissonante e aproveitar todo o potencial das pessoas para contribuições coletivas ao invés de incentivar, mesmo que de forma involuntária e inconsciente, comportamentos individualistas.

5.2 Sugestões para futuros estudos

Os próprios autores que pesquisam o tema sugerem algumas perguntas que devemos responder nos próximos anos quanto à justiça organizacional. Entre eles, Colquitt et al (2001) destacam que deve haver:

- a) a discriminação do construto
 - a. Até que ponto os construtos são diferentes uns dos outros?
 - b. Quão relacionadas estão as diferentes dimensões de justiça e há como distingui-las entre si empiricamente?
- b) a pesquisa pró-ativa
 - a. Pesquisa voltada à criação de diferentes percepções de justiça.
 - b. Os diferentes modos de conceituar a justiça aumentaram nossa habilidade para criar percepções de justiça?
- c) a pesquisa reativa
 - a. Pesquisa voltada a entender como os indivíduos reagem a tratamentos justos ou injustos.
 - b. Qual o relacionamento entre as diferentes dimensões de justiça organizacional e os resultados relevantes para as organizações?

Dentro da perspectiva do gestor e em linha com o estudo realizado, a proposta de Colquitt et al. (2001) sobre a pesquisa reativa se mostra extremamente adequada ao avanço do tema nas organizações brasileiras. Esta pesquisa poderia trazer mais rapidamente aos gestores uma referência prática para a atuação em seus grupos de trabalho. Pode-se acrescentar que estudos na linha da pesquisa reativa são profícuos para as organizações a partir de seu caráter preditivo e até preventivo de retaliações dos empregados em relação aos objetivos e às autoridades organizacionais.

A verificação empírica da necessidade de preparar e treinar seus gestores para administrar melhor a questão da justiça em seu grupo e minimizar os efeitos nocivos aos empregados e aos resultados da empresa seria um dos pontos mais relevantes: a partir daí, a elaboração da política de administração de pessoas na organização, por exemplo, poderia ganhar traços mais relacionais, que transcendem os aspectos normativos contidos nos “Procedimentos Corporativos”.

Como já mencionado, as pessoas não apenas avaliam a moralidade da distribuição dos recursos, mas também a moralidade dos processos, mesmo quando possuem pouca informação objetiva sobre o assunto e, o mais relevante é fazer isto prontamente. Se elas podem fazer julgamentos sobre processos e resultados, isto significa que utilizam este “repertório de julgamentos” para guiar sua conduta social em diversas ocasiões em direção à cooperação ou aos seus interesses próprios (Lind, 1995). Este fato *per se* já ilustra bastante bem a necessidade das organizações de investirem mais tempo e recursos para tratar do assunto com seus gerentes e líderes.

Um tema que certamente deve ser ter seus estudos ampliados dentro desta linha de pesquisa organizacional e que não foi tratado neste estudo é o dos contratos psicológicos, pois estes evidenciam a relatividade da justiça: conforme o indivíduo muda de organização e trabalha com pessoas diferentes, ele também forma contratos psicológicos diferentes em cada ocasião (sejam eles tácitos ou explícitos); a mesma pessoa pode ser tratada da mesma maneira em ocasiões diferentes e ter percepções de justiça diversas em cada uma delas.

A configuração atual das organizações, com estruturas cada vez mais horizontalizadas e flexíveis, ressalta ainda mais a necessidade de investimentos voluntários dos indivíduos e de predisposição em contribuir com o grupo para um melhor desempenho da organização. Com regras de mercado e cenários tornados obsoletos com uma velocidade cada vez maior, são as pessoas que permanecem nesta estrutura e que podem garantir o bom funcionamento da organização. Este é um caminho por onde as organizações cedo ou tarde terão que enveredar e que para tanto, devem preparar seus gestores para lidar com a justiça organizacional como um importante princípio de administração na gestão de seu grupo de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, LAIS. **O resgate da dignidade**: greve metalúrgica em São Bernardo (1978), abr. 2000. Disponível em: <http://www.fpa.org.br/especiais/greve80/analise_lais.htm>. Acesso em: 08 jan. 2005.

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

BERCOVITCH, J. Conflict and Conflict Management in Organisations: A Framework for Analysis. **Asian Journal of Public Administration**, v.5, p.104-124, 1983. Disponível em: <<http://sunzi1.lib.hku.hk/hkjo/view/50/5000214.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2004.

BEUGRÉ, C.D. Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. **Int. J. of Human Resource Management**, [S.l.]: v.13, n.7, p.1091-1104, Nov. 2002.

BOWEN, DAVID E.; GILLILAND, STEPHEN W.; FOLGER, ROBERT. HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customers. **Organizational Dynamics**, v.27, Issue 3, Winter 1999.

BROCKNER, J.; SIEGEL, P.A. When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.]: v.42, Issue 3, Sep. 1997.

BROCKNER, J. et al. Culture and procedural fairness: when the effects of what you do depend on how you do it. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.]: v.45, p.138-159, 2000.

BROCKNER, J. et al. The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.]: v.37, p.241-261, Jun. 1992.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: v.86, Issue 3, p.386-400, Jun. 2001.

COLQUITT, J.A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of Organizational Justice Research. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: American Psychological Association, v.86, n.3, p.425-445, 2001.

CROPANZANO, R.; AMBROSE, M. L. Procedural and distributive justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda. In: GREENBERG, J.; CROPANZANO, R. (Eds.). **Advances in organizational justice**. Stanford, Ca: Stanford University Press, p.119-151, 2001.

FILENGA, D. **O Impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional**. Trabalho apresentado ao 27º. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), [S.l.]: 2003. Não publicado.

FOLGER, R.; BIES, R.J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [S.l.]: v.2, p.79-90, 1989.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1998.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Fairness theory**: justice as accountability. In: GREENBERG, J.; CROPANZANO, p.1-55, 2001.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, [S.l.]: v.16, Issue 2, p.399-432, Jun.1990.

GREENBERG, J. Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, [S.l.]: v.4, p.51-60, 1991.

GREENBERG, J.; CROPANZANO, R. (Eds.). **Advances in organizational justice**. Stanford, Ca: Stanford University Press, 2001.

JANSSEN, O. Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.44, p.1039-1050, Oct. 2001.

LIND, E. A. **Fairness heuristic theory**: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In: GREENBERG, J.; CROPANZANO, p.56-88, 2001.

LIND, E. A. **Litigation and claiming in organizations**: antisocial behavior or quest for justice? Disponível em: < <http://www.duke.edu/~alind/litagate.html> >. Acesso em: 11 jan. 2005.

MASTERSON, S. S. A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: American Psychological Association, v.86, n.4, p.594-604, 2001.

McFARLIN, D.B.; SWEENEY, P.D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, [S.l.]: v.35, Issue 3, p.626-663, Aug. 1992.

MENDONÇA, H. et al. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: saúde e vida**, Goiânia, v.30, n.1, p.111-130, Jan. 2003.

MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional**: o impacto dos valores e da justiça. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 2003.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: v.76, n.6, p.845-855, Jul. 1991.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa – características, uso e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, p.1-5, Jul. 1996.

PALAZOLLI, F. Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: v.7,n.3, p.1-12, Jul./Set. 2000.

PATERSON, J. M. et al. The measurement of organizational justice in organizational change programmes : A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, [S.l.]: n.75, p. 393-408, 2002.

RAWLS, J. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

REGO, A.; SOUTO, S. **O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira**. 2002. Trabalho apresentado ao 27º. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), [S.l.]: 2002. Não publicado.

RUCCI, A.J.; KIRN, S.P.; QUINN, R.T. The employee-customer-profit chain at Sears. **Harvard Business Review**, [S.l.]: v.76, Issue 1, p.83-97, Jan./Feb.1998.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D.E. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: v.70, Issue 3, p.423-433, 1985.

SIMONS, T.; ROBERSON, Q. Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.]: American Psychological Association, v.88, n.3, p.432-443, 2003.

SIMONS, T.; McLEAN PARKS, J. **The sequential impact of behavioral integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, customer satisfaction, and profitability**. Trabalho apresentado ao National Conference of the Academy of Management, Toronto, Canada,.2000. Não publicado.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, [S.l.]: n.7 (Número Especial), p.79-88, 2002.