

Justiça Organizacional – Um Panorama da Produção Científica Brasileira*

Luisa Nogueira Guimarães^{1,2,**} , Juliana Barreiros Porto² ,
& Jairo Eduardo Borges-Andrade² 

¹Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

²Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

RESUMO – A relevância da justiça organizacional para melhoria da relação entre trabalhadores e organizações conferiu ao tema destaque em cenário internacional nas últimas décadas. No Brasil, discrepâncias entre as contribuições nacionais e estrangeiras foram apontadas pela última revisão do tema, em 2005. Assim, buscando responder como as dimensões de justiça foram pesquisadas, baseadas em que teorias e quais as principais relações investigadas, este estudo analisou o desenvolvimento da produção científica brasileira sobre justiça organizacional. Realizou-se uma revisão semi-sistemática da literatura, em 19 periódicos (1996-2018). Os resultados evidenciaram diferenças significativas entre a produção nacional e internacional. Apresenta-se uma agenda de pesquisa nacional, explicitando as necessidades de investigação dos antecedentes e dos efeitos mediacionais e interacionais do construto e de melhor fundamentação teórica.

PALAVRAS-CHAVE: justiça organizacional, trabalhadores do Brasil, revisão semi-sistemática da literatura

Organizational Justice – An Overview of the Brazilian Scientific Production

ABSTRACT – The relevance of organizational justice for the improvement of the relationship between workers and organizations has given the theme a prominent role on the international stage in recent decades. In Brazil, discrepancies between national and foreign contributions were pointed out by the last review, in 2005. Thus, this study analyzed the Brazilian scientific production on organizational justice, focusing on the dimensions of justice researched, the theoretical background, and the relationships investigated. A semi-systematic literature review was carried out in 19 journals (1996-2018). The results showed significant differences between national and international production. A national research agenda is presented, highlighting the need for studies exploring the antecedents and the mediational and interactional effects of justice and a better theoretical foundation.

KEYWORDS: organizational justice, workers from Brazil, semi-systematic literature review

A justiça organizacional é necessária para a melhoria da relação entre os trabalhadores e as organizações e, por consequência, é requisito para a satisfação daqueles trabalhadores e a eficácia de suas organizações (Greenberg, 1990). Há três décadas, o tema da justiça organizacional ganhou destaque na produção científica internacional sobre comportamento organizacional (CO). O grande volume de pesquisas robustas, revisões e metanálises internacionais contribuiu sobremaneira para o avanço do conhecimento científico sobre esse tema. Estudos empíricos, em sua

maioria apoiados na teoria das trocas sociais, evidenciaram que a justiça organizacional afeta os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores (Colquitt et al., 2013). Entre aqueles e essas, estão engajamento no trabalho e intenção de rotatividade (Saraswati, 2019), desempenho e cidadania organizacional (Roch et al., 2019), satisfação no trabalho (Dal Vesco et al., 2016), comportamentos contraproducentes (Colquitt et al., 2013), comprometimento (Colquitt & Zipay, 2015), motivação, produtividade, confiança no supervisor e absenteísmo (Assmar et al., 2005).

* Apoio: CNPq e Universidade de Brasília.

** E-mail: lunogui@yahoo.com.br

■ Submetido: 21/02/2021; Aceito: 30/05/2021.

As revisões internacionais possibilitaram compreender as dimensões do construto justiça organizacional, seus antecedentes, consequentes, seu papel mediador e seus efeitos interacionais em diferentes relações. Ainda viabilizaram o entendimento sobre como bases teóricas distintas podem se complementar para a análise e interpretação da relação entre justiça e diversas variáveis organizacionais (Colquitt et al., 2013; Colquitt & Zipay, 2015). Uma análise comparativa apontou, contudo, grande discrepância entre as contribuições internacionais e a produção brasileira sobre esse tema, ressaltando os esparsos estudos nela incluídos (Assmar et al., 2005). Além de ter sido publicada há mais de 15 anos, tal análise retrata apenas parte do período daquelas contribuições que tiveram início na última década do século XX.

Apesar da notória relevância do tema, no cenário nacional apenas foram encontrados aquela revisão de Assmar et al. (2005) e um estudo bibliométrico de Battistella et al. (2012), que verificou a quantidade de publicações por meio de pesquisa nos anais de eventos da Área de Administração (ANPAD e SemeAD). A revisão apontou a necessidade de desenvolvimento de mais pesquisas nacionais sobre justiça organizacional; o estudo bibliométrico evidenciou o baixo número de publicações sobre essas pesquisas e indicou a necessidade de estudos que associassem justiça organizacional ao amplo campo de pesquisas sobre gestão. Ademais, deve-se considerar o viés cultural para a interpretação daquelas contribuições sobre justiça organizacional e para a proposição de intervenções no cenário brasileiro. Isso porque a cultura, o desenvolvimento socioeconômico local e as características organizacionais, situacionais e individuais interagem para prever o desenvolvimento e as reações à (in)justiça nos diferentes países (Silva & Caetano, 2016).

Aquelas contribuições científicas internacionais podem ter produzido um quadro teórico-empírico de referências, quiçá global. Sem embargo, achados sobre CO podem não autorizar generalizações para o Brasil, ou mesmo outros países latino-americanos, que majoritariamente herdaram características socioculturais ibéricas mescladas com as pré-colombianas e tiveram sua força de trabalho profundamente influenciada pelos sequestrados da África e pelos migrantes posteriormente chegados de outras partes da Europa e do Oriente Médio e do Leste da Ásia (Feitosa et al., 2018). Esses autores reconhecem a necessidade de desenvolver quadros de referências universais, mas ressaltam que é imprescindível compreender nuances e complexidades dos contextos para os quais se pretende alongar interpretações e intervenções. Esses alongamentos podem não ser apropriados em contextos nacionais ou locais, nos quais o capital humano, a equidade e a privação relativa são distintos e têm efeitos diferenciados

sobre os valores, as crenças e as percepções individuais (Borges-Andrade et al., 2018). Não se advoga o rompimento com aquele quadro teórico-empírico de referências sobre justiça organizacional, mas supõe-se que possam existir características autóctones de CO que precisam ser conhecidas, como sugerem Borges-Andrade et al. (2018).

Mantendo-se uma perspectiva de desenvolvimento histórico da pesquisa brasileira sobre justiça organizacional, pretende-se responder algumas perguntas: (1) Como as dimensões do construto de justiça têm sido pesquisadas no Brasil?; (2) As relações pesquisadas nos estudos nacionais sobre o tema se assemelham às internacionais?; e (3) A produção científica nacional utiliza as mesmas bases teóricas que a internacional para interpretar seus resultados? Considerando a mencionada perspectiva de desenvolvimento histórico, uma revisão semi-sistemática é uma opção metodológica apropriada (Snyder, 2019). Para responder essas três perguntas, é imperativo compreender o estado da arte da mencionada pesquisa a partir de uma atualização e ampliação do trabalho realizado por Assmar et al. (2005). É igualmente importante tecer outro comparativo com a pesquisa internacional que inclua artigos publicados em periódicos que mantenham exigências mais elevadas que as usualmente feitas para divulgação de relatos de pesquisa em anais de eventos científicos. Essas respostas poderão fornecer um direcionamento para o avanço da produção científica no Brasil e, no futuro, propor estratégias de intervenção organizacionais fundamentadas em evidências científicas obtidas junto à população de seus trabalhadores.

Objetiva-se analisar como a produção científica brasileira sobre o tema da justiça organizacional se desenvolveu no período de 1996 a 2018. Será inicialmente realizada uma análise desse tema, visando a compreensão sobre seu construto adjacente e sobre como ele foi internacionalmente investigado. Em seguida, pesquisas nacionais a respeito da justiça organizacional serão analisadas, extraídas de uma base de dados de artigos publicados entre 1996 e 2018, que relataram pesquisas feitas no Brasil sobre comportamento organizacional (CO), no qual o tema da justiça se insere (Borges-Andrade & Pagotto, 2010). Essas pesquisas tiveram uma curva acentuadamente ascendente naqueles últimos 5 anos do Século XX e, assim, o ano de 1996 foi escolhido para início da presente revisão, considerando a mencionada inserção. Outra razão para retroceder a 1996 é que as contribuições internacionais tiveram início na mencionada década. Um panorama comparativo entre a produção nacional e a internacional será estabelecido. Por fim, apresentar-se-á uma agenda de pesquisa para estudos futuros, no intuito de contribuir para o avanço da produção científica nacional sobre o tema.

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça organizacional é um construto que carrega em si o potencial de melhorar as relações entre os trabalhadores e as organizações (Assmar et al., 2005), e pode aplicar-se a uma

ampla variedade de processos e comportamentos (Cropanzano & Ambrose, 2015). Justiça é necessária para a eficácia do funcionamento organizacional e para a satisfação pessoal

dos trabalhadores (Greenberg, 1990). É um tema que pode ser capaz de enfrentar dois grandes desafios da vida social e profissional, pois sua presença: (1) sinaliza às pessoas que são percebidas como valiosas, e tal valorização das pessoas e consideração de seus interesses facilita a cooperação e o trabalho em colaboração e promove a eficácia das atividades desenvolvidas em direção a um objetivo comum; e (2) demonstra que as decisões tomadas por aqueles em posição hierárquica superior apresentam fundamento moral, o que diminui a preocupação dos trabalhadores com o risco de serem explorados e aumenta sua capacidade de confiança nas relações organizacionais (Cropanzano & Ambrose, 2015). Dessa forma, ampliar a compreensão sobre justiça contribui para o entendimento de diferentes fenômenos do campo de comportamento organizacional (CO).

Os estudos concernentes à justiça organizacional iniciaram-se na década de 1960, especialmente a partir das contribuições de Homans, em 1961, teórico que apresentou a ideia de que uma pessoa espera ser recompensada de forma proporcional às relações de troca que estabelece com os seus colegas (Mendonça & Tamayo, 2004). A partir de 1987, Jerald Greenberg cunhou o termo Justiça Organizacional, com a reunião de estudos voltados às concepções, percepções e reações por parte dos empregados quanto à (in)justiça nas organizações em que trabalhavam (Assmar et al., 2005). Em 1990, foi evidenciado o papel preponderante que a justiça organizacional apresenta na relação entre os trabalhadores e suas organizações, constituindo requisito básico para que as organizações mantenham sua eficácia e a satisfação de seus membros seja sustentada (Greenberg, 1990). A partir dos achados deste autor, os estudos sobre a justiça organizacional tornaram-se mais frequentes e se dedicaram à compreensão acerca: 1) das dimensões que compõem o construto (Colquitt, 2001; Rego, 2001; Rego et al., 2002); 2) dos seus antecedentes, consequentes, efeitos interacionais e seu papel mediador em diferentes relações (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2013; Colquitt & Zipay, 2015); e 3) de como o fenômeno se manifesta em nível de grupos (Colquitt et al., 2005; Colquitt & Jackson, 2006).

A aplicação e utilização de um conjunto de princípios morais para orientar os comportamentos sociais é o que caracteriza a presença da justiça, especialmente em relação à distribuição de resultados, aos processos decisórios e aos tratamentos interpessoais (Cropanzano & Ambrose, 2015). O tema da justiça organizacional diz respeito às percepções de (in)justiça que permeiam as relações entre os empregados e suas organizações. Essas percepções sucedem as trocas sociais ou econômicas, ocorridas dentro das organizações, entre os indivíduos e seus subordinados, pares, superiores ou a organização como um todo (Assmar et al., 2005). O fenômeno da justiça organizacional é composto por quatro dimensões: distributiva, processual, interpessoal e informacional. Revisões sobre o tema apontam que alguns pesquisadores consideram que as dimensões interpessoal e informacional representam uma única dimensão: a

interacional (Assmar et al., 2005; Colquitt, 2012). Contudo, evidências demonstraram que a justiça interacional deve ser dividida em seus componentes de justiça interpessoal e informacional, uma vez que apresentaram efeitos diferentes no modelo de medição (Colquitt, 2001; Rego et al., 2002).

A dimensão distributiva consiste na percepção de justiça quanto aos resultados decisórios de alocação de recursos organizacionais entre os membros da organização (como bens, promoções, sanções). Reflete o grau de equidade, igualdade e necessidade quanto a essa distribuição (Colquitt et al., 2013; Colquitt & Zipay, 2015). A processual (ou procedimental) diz respeito aos processos de tomada de decisão, que se referem à divisão dos recursos organizacionais disponíveis entre os membros da organização, enfatizando os procedimentos adotados para uma dada distribuição (Assmar et al., 2005). Essa dimensão reflete, assim, o grau em que esses processos se evidenciam consistentes, precisos, imparciais e abertos à contribuição dos trabalhadores (Colquitt et al., 2013).

A dimensão interpessoal se refere ao aspecto da sensibilidade social, e está relacionada à percepção quanto ao grau adotado pelo gestor de um tratamento respeitoso, justo e digno na relação com as pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões de alocação de recursos (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2013). A informacional, por sua vez, tem o foco no fornecimento de informações e explicações detalhadas acerca das tomadas de decisões quanto à distribuição dos recursos. Portanto, essa dimensão reflete a veracidade e a adequação das explicações oferecidas para os procedimentos adotados na alocação de recursos (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2013; Colquitt & Zipay, 2015).

Afora os estudos que almejam compreender as dimensões da justiça organizacional, foram desenvolvidas metanálises no intuito de ampliar a compreensão a respeito do fenômeno (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2013; Rupp et al., 2014). Em uma delas, foram investigadas hipóteses baseadas na teoria das trocas sociais e do afeto (Colquitt et al., 2013). Foram encontradas correlações fortes e positivas entre justiça e indicadores da qualidade da troca social (confiança, suporte percebido, comprometimento e troca líder-membro); moderadas e positivas com comportamento de cidadania organizacional e com desempenho na tarefa; e moderadas e negativas com comportamentos contraproducentes. Ademais, as relações significativas entre justiça e as variáveis de desempenho na tarefa e de comportamento de cidadania organizacional foram mediadas pelos indicadores da qualidade da troca social. Contudo, essa mediação não foi encontrada na relação entre justiça e comportamentos contraproducentes. A justiça relacionou-se de forma moderada com o afeto positivo e negativo (diretamente com o primeiro e inversamente com o segundo). Ambos os afetos mediaram a relação entre justiça e desempenho na tarefa, cidadania organizacional e comportamento contraproducente. Assim, os achados sugeriram que algumas relações poderiam ser compreendidas por outros mecanismos que não a qualidade de troca e que o afeto apresentaria um papel complementar

para a compreensão dessas relações. A necessidade de que pesquisas futuras integrassem teorias de troca e de afeto foi apontada por Colquitt et al. (2013).

As pesquisas internacionais têm demonstrado a utilização de diferentes modelos e teorias para a compreensão da justiça organizacional: as teorias da equidade e da heurística da equidade, os modelos relacional e de engajamento grupal, e também algumas teorias mais amplas, como a das trocas sociais e, mais recentemente, do afeto e do processamento de informações (Colquitt et al., 2013; Koopman et al., 2019). A teoria das trocas sociais ainda tem sido uma das mais utilizadas para compreender o impacto da justiça nas atitudes e comportamentos de trabalho. Entretanto, a integração entre esta e outras teorias é apontada como caminho para aumentar o potencial agregador ao entendimento do fenômeno (Colquitt et al., 2013).

A justiça organizacional é majoritariamente estudada no nível de análise individual (micro), sendo operacionalizada por meio da *percepção* de justiça (ou de injustiça). Mas esse construto também tem sido estudado no nível de análise meso ou grupal (Colquitt et al., 2002, 2005; Colquitt & Jackson, 2006; Liu et al., 2014). Entre os antecedentes da justiça organizacional no nível de grupo, tem-se a troca líder-membro e a confiança intragrupo (Liu et al., 2014), e o tamanho do grupo e seu caráter coletivista (Colquitt et al., 2002). Entre os seus efeitos, tem-se que o clima de justiça relaciona-se positivamente com o desempenho do grupo (Colquitt et al., 2002). Seu impacto positivo ocorre em inúmeros processos, entre eles comunicação, contribuição, coesão, esforço e apoio, que culminam em maior engajamento em comportamentos orientados ao grupo, fortalecendo a colaboração grupal (Priesemuth et al., 2013). Por outro lado, o clima de justiça relaciona-se negativamente com o absenteísmo do grupo (Colquitt et al., 2002). Percepções de injustiça em nível de

grupo podem culminar em menor engajamento nos processos grupais, sendo que a falta de coesão grupal, de interação e de apego entre os membros do grupo pode resultar no engajamento em comportamentos egoístas que apresentam prejuízos para o grupo (Priesemuth et al., 2013).

O papel moderador da justiça também foi investigado internacionalmente nos níveis micro e meso de análise. No micro, tem-se a interação entre justiça e insegurança no trabalho, de forma que, quando a justiça é baixa, a insegurança no trabalho se relaciona mais negativamente ao engajamento e ao desempenho no trabalho (Wang et al., 2014). No nível meso, há interação entre o clima de justiça distributiva e processual. Desse modo, o clima da justiça processual modera a relação entre o clima da justiça distributiva e a depressão e ansiedade (individuais), para além do efeito direto das percepções da justiça no nível individual (Spell & Arnold, 2007).

Diante do cenário evolutivo da pesquisa internacional sobre justiça organizacional, é possível verificar que o avanço da compreensão do fenômeno lançou luz, também, a diferentes fenômenos organizacionais, tanto no nível individual (micro) quanto no nível grupal (meso). No entanto, a generalização desses achados para o Brasil pode ser impossibilitada pelo viés cultural (Silva & Caetano, 2016). Faz-se necessário o conhecimento das pesquisas brasileiras sobre o tema, no intuito de elucidar de que forma o estudo do fenômeno pode avançar no contexto nacional e, no futuro, comparar tais achados com os obtidos fora do Brasil. As variáveis associadas à justiça organizacional e os achados das metanálises internacionais sugerem um elevado grau de pertença ao campo do CO. Desse modo, o caminho metodológico escolhido para a presente revisão teve seu ponto de partida no mencionado campo, como será descrito a seguir.

MÉTODO

Uma revisão semi-sistemática da literatura foi conduzida para o alcance do objetivo deste estudo, seguindo a classificação de Snyder (2019). A base de dados original dispunha de artigos científicos pertencentes ao campo de comportamento organizacional (CO), publicados entre os anos de 1996 e 2018, em 19 periódicos nacionais explicitados nos extratos superiores Qualis-Periódico das Áreas de Psicologia e Administração na CAPES. Os periódicos consultados pertencentes à Área de Psicologia foram: Estudos de Psicologia (UFRN), Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRS), Psicologia em Estudo (UEM), Estudos de Psicologia (PUC Campinas), Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB), Psico USF, Psico PUC-RS, Psicologia: Ciência e Profissão (CFP), Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT (SBPOT), Avaliação Psicológica (IBAP), e Paidéia (USP-Ribeirão Preto). Da Área de Administração, os periódicos consultados foram a *Brazilian Administration Review* (ANPAD), Revista de Administração da USP, a Revista de Administração de

Empresas (FGV-SP), a Revista de Administração Pública (FGV-RJ), a Organizações e Sociedade (UFBA), a Revista de Administração Contemporânea (ANPAD), a Revista de Administração Mackenzie (U. Presb. Mackenzie), e a Revista Eletrônica de Administração (UFRGS).

Essa base de dados foi utilizada em 15 revisões sobre temas de CO, publicadas de 2004 a 2021, tais como: cultura organizacional, competências, mudança organizacional, CO e gestão de pessoas, comprometimento, cooperação e comportamentos proativos, liderança, CO no terceiro setor, efeitos do treinamento, aprendizagem no local de trabalho, afeto e bem-estar, rotatividade, comportamentos desviantes e medidas de CO. Justiça organizacional é um dos temas nela incluídos, mas nunca foi objeto de revisão similar publicada. Essa base é atualizada anualmente por docentes e discentes de dois Programas brasileiros de Pós-Graduação em Psicologia que estão na Universidade de Brasília e na Universidade Salgado Oliveira. Os discentes recebem

treinamento prévio, teórico e prático, para serem capazes de efetivar corretamente o levantamento e classificação dos artigos, seguindo procedimentos e critérios que garantam que informações padronizadas sejam sistematicamente inseridas na base de dados. Os docentes supervisionam as atividades executadas.

São inicialmente selecionados apenas os artigos que 1) apresentam relatos de pesquisa empírica com pelo menos uma variável critério ou mediadora de CO no nível micro ou meso de análise e 2) incluem amostras de trabalhadores brasileiros. A avaliação desses artigos para inclusão na base de dados é feita por duplas, para verificação do nível de concordância. Em seguida, outras duas duplas realizam a classificação dos temas em categorias e subcategorias e adicionam informações como finalidade do estudo, origem dos dados, desenho de investigação, tipos de instrumentos e análises de dados utilizadas, natureza das organizações em que os respondentes trabalham e segmento da economia em que elas atuam. A base completa de dados em 2018 totalizou 1.149 artigos. As variáveis critério identificadas nesses estudos foram classificadas de acordo com categorias e subcategorias de variáveis típicas de CO previamente formuladas para criação daquela base de dados, conforme foi descrito por Borges-Andrade e Pagotto (2010).

Dentre as variáveis encontradas na base de dados, a justiça organizacional foi classificada como integrante da categoria “cognição no trabalho”, na subcategoria “percepção de justiça e equidade no trabalho”. Assim, para compreender o estado da arte sobre este tema, todos os artigos desta subcategoria foram

analisados em profundidade. Esta subcategoria totalizou 19 artigos, dos quais 7 foram removidos após uma análise de seus títulos e resumos, por não se relacionarem ao tema de justiça. Ademais, uma análise geral de todas as categorias de CO também foi realizada, com a finalidade de verificar a existência de pesquisas sobre o tema que poderiam ter sido catalogadas em outras categorias. Para tanto, buscou-se na base de dados artigos que apresentassem os termos “justiça”, “justice” e “fairness” em seu título ou como construto pesquisado. Foram encontrados 11 artigos, a partir dessa busca, que não haviam sido catalogados na subcategoria “percepção de justiça e equidade no trabalho”. Desses, 3 foram removidos após análise do título e resumo, por não se relacionarem ao tema. Ao final da seleção, totalizaram-se 20 artigos que relataram pesquisas sobre justiça organizacional realizadas com trabalhadores brasileiros. Eles compuseram a base de dados utilizada para esta revisão de literatura.

Para a interpretação dos resultados, foi realizada uma análise qualitativa desses 20 artigos selecionados, buscando identificar os autores e as teorias sobre os quais os estudos se desenvolveram e interpretaram seus achados. Além disso, foram considerados o nível de análise utilizado para estudar justiça e a composição dimensional desse construto. As relações entre as variáveis investigadas e os resultados de cada pesquisa também foram analisados quantitativamente, por meio do tamanho de efeito das relações pesquisadas em cenário nacional. Esse índice é mais comumente utilizado em outras modalidades de revisão, mas pode ser utilizado em revisões semi-sistemáticas (Snyder, 2019).

RESULTADOS

Na base de dados sobre CO utilizada, as publicações empíricas nacionais sobre o tema de justiça organizacional apareceram somente no início do século XXI. Entre 1996 e 2001, não foi encontrada qualquer publicação. A média foi de 1,2 publicações anuais (de 2002 a 2018), o que evidencia um baixo volume de investigações com trabalhadores brasileiros. No referido período, o primeiro triênio (de 2001 a 2003) foi o que apresentou o menor volume de publicações (1 artigo), e o segundo triênio (de 2004 a 2006) apresentou o maior volume (5 artigos). A falta de consenso quanto ao número de dimensões que compõem o construto da justiça organizacional também é percebida nessas publicações. Há um equilíbrio entre as pesquisas que apresentam a visão tridimensional (9 artigos) e tetradimensional (9 artigos). De resto, um artigo apresenta uma proposta penta-dimensional (Jesus & Rowe, 2014) e um optou por não apresentar uma definição predefinida quanto à visão dimensional, visto que adotou uma perspectiva qualitativa de investigação (Santos, 2013).

Todos os artigos analisados se propuseram a estudar a justiça organizacional no nível do indivíduo (micro). Ela foi operacionalizada por meio de entrevistas (Mendonça & Mendes, 2005; Santos, 2013) ou de escalas que mensurem a percepção que os sujeitos apresentam a respeito das

diferentes dimensões de justiça. As escalas mais utilizadas para aferição da percepção de justiça são a de Colquitt (2001) e a de Mendonça et al. (2004). Cada uma delas teve sua utilização relatada por cinco artigos.

Apenas um artigo estudou a justiça organizacional como variável critério, tendo como antecedente a percepção dos gestores quanto ao princípio da controlabilidade – que prevê que os gestores só devem ser avaliados com base em elementos que podem controlar (Beuren et al., 2015). O estudo foi desenvolvido sob o modelo tetradimensional de justiça. Suas análises evidenciam que o princípio da controlabilidade apenas se relaciona significativa e positivamente com a justiça processual. Por outro lado, 14 artigos trataram a justiça organizacional como variável antecedente de outras variáveis de CO. Dentre essas variáveis, as mais pesquisadas como consequentes foram o comprometimento organizacional afetivo, normativo e calculativo (Rego et al., 2002; Rego & Souto, 2004; Filenga & Siqueira, 2006; Sousa & Mendonça, 2009; Ribeiro & Bastos, 2010), seguido de sofrimento (Mendonça & Mendes, 2005; Sousa & Mendonça, 2009), *burnout* (Silva et al., 2005; Sousa & Mendonça, 2009) e satisfação (Cavazotte et al., 2010; Masagão & Ferreira, 2015). Outros

consequentes pesquisados por apenas um artigo (cada) foram: engajamento (Oliveira & Ferreira, 2016), afetos positivos direcionados ao trabalho (Masagão & Ferreira, 2015), atitude em relação à retaliação (Mendonça & Tamayo, 2004), percepção do desenvolvimento profissional

(Monteiro & Mourão, 2016) e percepção das políticas de gestão de pessoas (políticas de envolvimento, das condições de trabalho, de recompensas e de treinamento, desenvolvimento e educação) (Fiuza, 2010). A Tabela 1 apresenta as faixas de correlações relatadas nos estudos.

Tabela 1
Consequentes das dimensões de justiça e o tamanho de efeito dos estudos revisados.

| Dimensões | Consequentes | Coeficiente de Pearson | |
|---------------------------|---|------------------------|----------------|
| | | Valor inferior | Valor superior |
| Distributiva | Comprometimento organizacional afetivo | 0,16** | 0,57** |
| | Comprometimento organizacional normativo | 0,32*** | 0,45** |
| | Comprometimento organizacional calculativo | 0,40** | |
| | Exaustão emocional do <i>burnout</i> | -0,33** | -0,34*** a |
| | Satisfação | 0,49** | 0,56*** a |
| | Afetos positivos | 0,52** | |
| | Engajamento | 0,55** | |
| | Política de envolvimento | 0,65*** | |
| | Política das condições de trabalho | 0,46*** | |
| | Política de recompensas | 0,73*** | |
| | Percepção de desenvolvimento profissional | 0,33** | |
| Processual | Comprometimento organizacional afetivo | 0,27*** | 0,58** |
| | Comprometimento organizacional normativo | 0,34** | 0,36*** |
| | Comprometimento organizacional calculativo | 0,35** | |
| | Exaustão emocional do <i>burnout</i> | -0,28** | |
| | Satisfação | 0,50** | 0,56*** a |
| | Afetos positivos | 0,51** | |
| | Engajamento | 0,43** | |
| | Política de envolvimento | 0,76*** | |
| | Política das condições de trabalho | 0,50*** | |
| | Percepção de desenvolvimento profissional | 0,31*** | |
| Interpessoal | Comprometimento organizacional afetivo | 0,32*** | 0,49*** |
| | Comprometimento organizacional normativo | 0,17** | 0,23*** |
| | Comprometimento organizacional calculativo | -0,16* | 0,20** |
| | Exaustão emocional do <i>burnout</i> | -0,53** | |
| | Satisfação | 0,50** | |
| | Afetos positivos | 0,56** | |
| | Engajamento | 0,41** | |
| | Percepção de desenvolvimento profissional | 0,29** | |
| | | | |
| Informacional | Comprometimento organizacional afetivo | 0,44** | 0,46*** |
| | Comprometimento organizacional normativo | 0,17** | 0,31*** |
| | Comprometimento organizacional calculativo | 0,23** | |
| | Satisfação | 0,50** | |
| | Afetos positivos | 0,57** | |
| | Engajamento | 0,38** | |
| | Percepção de desenvolvimento profissional | 0,27** | |
| | | | |
| Interacional ^b | Comprometimento organizacional afetivo | 0,38*** | |
| | Exaustão emocional do <i>burnout</i> | -0,13* a | |
| | Política de envolvimento | 0,71*** | |
| | Política de treinamento, desenvolvimento e educação | -0,31*** | |

Nota. Os valores inferiores e superiores dos coeficientes de Pearson consistem nos menores e maiores índices relatados pelos estudos analisados, respectivamente. ^a Valores calculados por meio do t de Student ($r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + gl}}$); ^b dimensão considerada pelos estudos que analisaram a justiça como um construto tridimensional; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

O coeficiente de correlação foi utilizado como métrica para o tamanho de efeito, já que a sua comparação entre estudos na mesma área de investigação é útil para a determinação de seu significado prático (Espírito Santo & Daniel, 2017) e considerando que essa informação foi apresentada na maioria dos estudos. Para os dois estudos que não relataram o coeficiente de correlação (Cavazotte et al., 2010; Sousa & Mendonça, 2009), as correlações fora calculadas a partir do *t* de Student ($r = \frac{t^2}{t^2 + gl}$). De acordo com a interpretação proposta, o tamanho de efeito é considerado “baixo” se o *r* de Pearson estiver entre 0 e 0,25. Valores entre 0,25 e 0,50 são representativos de um tamanho de efeito “moderado”, entre 0,50 e 0,75, de um tamanho de efeito “considerável” e, entre 0,75 e 1,00, representam um efeito “alto” (Espírito Santo & Daniel, 2017). Assim, os seguintes consequentes estudados expressaram índices de tamanho de efeito indicativos de correlações compreendidas como “consideráveis” com todas as dimensões de justiça (*r* entre 0,50 e 0,75): satisfação, afetos positivos direcionados ao trabalho e política de envolvimento. Para as dimensões distributiva e processual, o comprometimento organizacional afetivo também evidenciou atingir correlação considerável, ao passo que, para as dimensões interpessoal e informacional, se correlacionou moderadamente (*r* entre 0,25 e 0,50). Apesar de atingir correlação considerável junto à dimensão de justiça distributiva (*r* = 0,57) e processual (*r* = 0,58), o comprometimento organizacional afetivo foi o único consequente a apresentar, entre os estudos que o investigaram, uma correlação baixa com a dimensão distributiva (*r* = 0,16) e foi o que apresentou a menor correlação com a justiça processual (*r* = 0,27). Para as dimensões interpessoal e informacional de justiça, os consequentes que apresentaram menor correlação foram o comprometimento organizacional normativo e o calculativo.

Além das relações entre as dimensões de justiça e os diferentes consequentes elencados na Tabela 1, também foram encontradas relações significativas e negativas entre atitude

favorável à retaliação e justiça organizacional como um todo (Mendonça & Tamayo, 2004). Foi ainda identificado um estudo de análise de conteúdo que concluiu que a experiência de injustiça pode ser geradora de sofrimento (Mendonça & Mendes, 2005).

O papel mediador da justiça organizacional – ou especificamente de alguma de suas dimensões – foi estudado por três artigos que compõem a base de dados. Sua função mediadora foi investigada na relação entre sistema de controle gerencial e comprometimento e confiança, entre justiça distributiva e vivências de prazer e sofrimento, e entre mudança e bem estar no trabalho (Beuren et al., 2016; Nery et al., 2016; Sousa & Mendonça, 2009). A justiça processual desempenhou papel mediador na relação entre a justiça distributiva e as vivências de sofrimento e de prazer (Sousa & Mendonça, 2009). A dimensão de justiça interacional mediou a relação entre a justiça distributiva e a vivência de sofrimento (Sousa & Mendonça, 2009). Por fim, as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional mediaram a relação entre o planejamento e preparação para mudanças e o bem-estar dos trabalhadores (Nery et al., 2016). Todos os artigos que objetivaram investigar o papel mediador da justiça consideraram-na um construto tridimensional.

Nenhum dos artigos da base de dados investiga o papel moderador da justiça organizacional ou especificamente de alguma de suas dimensões em relação a outras variáveis. Somente um artigo se propõe a encontrar evidências de validade de uma escala para o construto de justiça organizacional no Brasil. A sua proposta se fundamenta no modelo pentadimensional e objetivou viabilizar a utilização da escala em algumas classes profissionais específicas (Jesus & Rowe, 2014).

Apenas 3 dos 20 artigos realizaram as interpretações de seus resultados sob a luz de alguma teoria específica (dois utilizaram a Teoria das Trocas Sociais e o terceiro, a Teoria do Desenvolvimento Profissional). Os demais artigos não explicitaram sob qual base teórica foram desenvolvidos.

DISCUSSÃO

A partir da análise da produção científica brasileira sobre justiça organizacional, este estudo buscou responder três questões prioritárias: (1) de que forma as dimensões do construto têm sido pesquisadas no Brasil, (2) se as relações pesquisadas nos estudos nacionais sobre o tema se assemelham às internacionais e, por fim, (3) se a produção científica nacional utiliza as mesmas bases teóricas que a internacional para interpretar seus resultados. O presente recorte da pesquisa brasileira sobre a justiça organizacional evidencia, em contraste com a produção internacional, um baixo volume de estudos nacionais sobre o tema, com discrepâncias especialmente acerca da investigação de seus antecedentes, dos efeitos interacionais, do papel mediador que pode assumir e, ainda, de como os resultados são interpretados.

A divergência sobre as dimensões do fenômeno da justiça organizacional existente na literatura internacional também está presente na pesquisa brasileira, seja por três ou por quatro dimensões: (1) justiça distributiva, (2) justiça processual, (3) justiça interpessoal e (4) justiça informacional. O consenso entre pesquisadores que consideram sua composição por três dimensões é de que a justiça interpessoal e a justiça informacional representam uma única dimensão: a justiça interacional (Assmar et al., 2005; Colquitt, 2012). As publicações nacionais na área tendem a manter-se divididas quanto à composição dimensional do construto. Mas estudos evidenciaram que a justiça interacional deve ser dividida em seus componentes de justiça interpessoal e informacional, uma vez que apresentaram efeitos diferenciais no modelo de

medição (Colquitt, 2001; Rego et al., 2002; Rego & Souto, 2004). No cenário nacional, os efeitos diferenciais entre as dimensões de justiça interpessoal e informacional também foram identificados. Apenas a justiça interpessoal apresentou potencial explicativo a respeito do comprometimento afetivo (Rego et al., 2002; Rego & Souto, 2002), ao passo que a justiça informacional apresenta preponderância para explicar o comprometimento normativo (Rego & Souto, 2004). Isso sugere que o uso do modelo tetradimensional de justiça pode incrementar o poder explicativo dos modelos relacionais propostos pelos estudiosos.

As pesquisas com trabalhadores brasileiros têm direcionado seus esforços para a compreensão acerca dos consequentes de justiça organizacional e seus principais achados convergem com os internacionais (especialmente na relação entre justiça e comprometimento, satisfação, engajamento e retaliação). Comparativamente, muito pouco se avançou a respeito dos antecedentes deste construto no Brasil. Considerando que a interação entre fatores socioeconômicos e culturais impacta na previsão da reação à (in)justiça em diferentes países (Silva & Caetano, 2016), compreender seus antecedentes em cenário nacional é de suma importância para que seja possível promulgá-la.

Por outro lado, 15% dos artigos analisados lidam com a justiça (ou algumas de suas dimensões) como mediadora, o que caminha no mesmo sentido da pesquisa internacional. Ainda assim, é digno de nota que todos os artigos brasileiros que propõem a mediação da justiça organizacional a consideram um construto tridimensional. Apesar de as relações de mediação pesquisadas no Brasil não serem as mesmas pesquisadas internacionalmente, a tendência de se investigar o papel mediador de uma das dimensões de justiça também é observada no Brasil. Os efeitos interacionais que a justiça pode assumir, no entanto, não foram investigados pelas pesquisas nacionais da base de dados utilizada, evidenciando grande contraste com o cenário internacional.

Para realizar um comparativo entre as relações pesquisadas no cenário nacional, a análise do tamanho de efeito é de grande valia, já que evidencia uma métrica comum entre os diferentes estudos, não dependendo de seus valores amostrais (Espírito Santo & Daniel, 2015). A análise do tamanho de efeito realizada por meio do coeficiente de correlação indicou que algumas variáveis, como o comprometimento organizacional calculativo e a exaustão emocional do *burnout*, não se evidenciam promissoras na relação com as dimensões interpessoal e informacional de justiça (ou com sua dimensão interacional, no caso do *burnout*). Isso porque essas variáveis apresentaram tamanhos de efeito muito pequenos nas relações com essas dimensões. Por outro lado, algumas variáveis, como satisfação, afetos positivos direcionados ao trabalho e política de envolvimento, evidenciaram uma relação promissora com todas as dimensões de justiça. Alguns consequentes estudados apresentaram efeitos diferenciais nas relações estabelecidas com cada dimensão. Tem-se, por exemplo, um tamanho de efeito considerável para a

relação entre a exaustão emocional do *burnout* e a dimensão interpessoal de justiça, enquanto essa relação é moderada para as dimensões distributiva e processual, e baixa para a dimensão interacional (no último caso, a justiça foi estudada como tridimensional). No mesmo sentido, há um tamanho de efeito moderado para a relação entre comprometimento calculativo e as dimensões de justiça distributiva e processual. Contudo, verifica-se um tamanho de efeito considerado baixo na relação entre essa mesma variável e as dimensões de justiça interpessoal e informacional. Isso indica que devem ser consideradas relações específicas entre as dimensões que compõem as variáveis estudadas, uma vez que elas apresentam efeitos diferenciais entre si.

Em relação ao nível de análise no qual o construto é pesquisado, a produção científica nacional sobre justiça também difere da internacional. Muitas são as pesquisas internacionais que investigam este construto no nível meso (Colquitt et al., 2002, 2005; Colquitt & Jackson, 2006; Liu et al., 2014; Priesemuth et al., 2013) e esse cenário evidencia o contraste com a produção brasileira aqui analisada. Ela, em sua totalidade, investiga o fenômeno da justiça organizacional no nível de análise micro. Em relação à proposta metodológica para o estudo da justiça no nível micro de análise, as pesquisas nacionais foram cuidadosas ao expressar que operacionalizaram o construto por meio de escalas com o foco na *percepção* da justiça.

Apesar de a maioria das publicações utilizarem a teoria das trocas sociais, dominante no cenário internacional, o montante de pesquisas brasileiras que explicitou a teoria utilizada é extremamente baixo, ao contrário da literatura internacional. A falta de clareza mencionada pode representar um prejuízo aos estudos desenvolvidos, vez que é a base teórica que elucidada como as relações entre as variáveis propostas nas pesquisas serão estudadas e o que se espera delas no levantamento empírico.

Desafios ao cenário nacional e agenda de pesquisa

Constata-se a existência de algumas semelhanças entre a produção nacional aqui analisada e a estrangeira. Entre elas, é possível citar a falta de consenso acerca do modelo dimensional a ser adotado para o construto de justiça organizacional e os principais achados quanto aos seus consequentes. Porém, o comparativo entre a produção científica nacional e a internacional sobre o tema da justiça evidenciou que pouco foi desenvolvido sobre esse constructo no Brasil, apesar de esta necessidade ter sido indicada há mais de 15 anos por Assmar et al. (2005). Ademais, nos últimos dois anos analisados, ocorreu uma possível interrupção das publicações com relatos empíricos, o que caminha na contramão da necessidade de aprofundamento desse tema no Brasil.

Os modelos tri e tetradimensional desse fenômeno têm se apresentado de forma equilibrada nas publicações

brasileiras. Contudo, o cenário brasileiro pode se beneficiar de mais estudos que utilizem o modelo tetradimensional. Isso porque pesquisas evidenciam o aumento do poder preditivo do modelo tetradimensional, comparado ao tridimensional, e há evidências de efeitos diferenciais para cada uma das quatro dimensões, com melhora do poder preditivo de cada dimensão (Colquitt, 2001; Rego et al., 2002). Além disso, é primordial o desenvolvimento de pesquisas, com trabalhadores brasileiros, que investiguem o papel mediador da justiça organizacional sob a ótica tetradimensional. Pesquisas que apresentem um comparativo entre o poder preditivo do modelo tetradimensional e o poder de predição do tridimensional também podem auxiliar no avanço da compreensão da justiça organizacional no contexto nacional. Esse tipo de pesquisa pode contribuir, inclusive, para a diminuição da falta de consenso quanto às dimensões que compõem o construto da justiça organizacional, ou apontar para características autóctones que mereçam atenção especial.

Há a necessidade de maior volume e aprofundamento de estudos brasileiros voltados aos antecedentes de justiça organizacional. Uma vez que as reações à (in)justiça são também fruto da interação de elementos culturais, podendo variar entre diferentes países, apenas a partir do aprofundamento acerca dos seus antecedentes será possível entender como promulgá-la no Brasil. Também se faz necessário aprofundamento sobre como a justiça pode interagir com outros construtos para alterar a magnitude (intensidade ou a direção) das relações entre outros fenômenos organizacionais, no intuito de possibilitar a compreensão sobre como a justiça pode impactar outras relações entre variáveis de interesse.

O estudo da justiça organizacional em diferentes níveis de análise também contribuirá com o desenvolvimento do tema no Brasil. Para tanto, é necessário considerar a justiça como um construto coletivo e tratá-la teórica e metodologicamente

como tal, bem como distinguir cuidadosamente as demais variáveis a serem investigadas, no que se refere aos seus níveis de análise. Assim, é indispensável que se definam os níveis de análise dos fenômenos que serão estudados. Para aqueles advindos da interação entre construtos de diferentes níveis de análise, devem ser desenvolvidos estudos multinível (Puente-Palacios & Laros, 2009).

Apesar da utilização predominante da teoria das trocas sociais, há um evidente contraste. Enquanto a tradição das publicações internacionais no tema perpetua uma clara definição de qual base teórica é utilizada para a realização das análises dos estudos propostos, na maioria dos artigos com relatos de pesquisa sobre trabalhadores brasileiros não há explicitação da teoria de base utilizada. Espera-se de um estudo que pretenda contribuir para a teoria de base a obtenção de evidências para ratificá-la, confrontá-la ou mesmo problematizá-la. Sem evidenciar sob qual base teórica os resultados obtidos serão interpretados, essa contribuição fica prejudicada. Assim, é fortemente recomendável que as pesquisas nacionais passem a evidenciar, claramente, sob qual base teórica se fundamentam.

O presente estudo objetivou analisar o estado da arte da produção científica brasileira sobre o tema de justiça organizacional e propor uma agenda de pesquisa nacional sobre o tema. A base de dados utilizada abrange estudos empíricos feitos com trabalhadores brasileiros, publicados nos periódicos mais bem qualificados da área de CO, na qual esse tema se insere. Contudo, estudos empíricos não publicados, como teses e dissertações, não compuseram esta base de dados. Por outro lado, revisões nacionais sobre o tema foram utilizadas conjuntamente para subsidiar o cenário apresentado. Assim, a partir da elaboração de recomendações para pesquisas futuras, espera-se contribuir para o desenvolvimento dos estudos sobre justiça organizacional no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. de O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443–453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Battistella, L. F., Schuster, M. da S., & Dias, V. da V. (2012). Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: Um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. *Estudos Do Isca*, 4, 1-17. <https://doi.org/10.34624/ei.v0i4.6271>
- Beuren, I. M., Amaro, H. D., & Silva, P. Y. C. da. (2015). Percepção dos gestores em relação ao princípio da controlabilidade para o alcance da justiça organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(2), 378–405. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0502014.53640>
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. De. (2016). Percepção de justiça organizacional nos sistemas de controle gerencial aumenta o comprometimento e a confiança dos gestores? *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216–237. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140083>
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. do P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(N. Esp.), 37–50. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500004>
- Borges-Andrade, J. E., Rentería-Pérez, E., & Toro, J. P. (2018). *Organizational/work psychology in Latin America*. In: R. Ardila (ed.), *Psychology in Latin America* (pp.105-158). New York: Springer. <http://doi.org/cxnb>
- Cavazotte, F. de S. C. N., Oliveira, L. B. de, & Miranda, L. C. de. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: Reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), 70–83. [https://doi.org/10.1016/s0080-2107\(16\)30510-6](https://doi.org/10.1016/s0080-2107(16)30510-6)
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A. (2012). *Organizational Justice*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of*

- organizational psychology* (p. 1-37). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0016>
- Colquitt, J. A., & Jackson, C. L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), 868–899. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00047.x>
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 55*(1), 83–109. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00104.x>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P., & Roberson, Q. M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. *Research in Personnel and Human Resources Management, 53*–94. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030003](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030003)
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 75–99. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). *Organizational justice: Where we have been and where we are going*. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *Oxford library of psychology: The Oxford handbook of justice in the workplace* (p. 3-13). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.1>
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil, 35*(3), 121. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>
- Espirito Santo, H., & Daniel, F. B. (2015). Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (1): As limitações do $p < 0,05$ na análise de diferenças de médias de dois grupos. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social, 1*(1), 3–16. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2015.1.1.14>
- Espirito Santo, H., & Daniel, F. B. (2017). Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (2): Guia para reportar a força das relações. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social, 1*(3), 53–64. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.1.48>
- Feitosa, J., Salas, E., & Borges-Andrade, J. (2018). Industrial, work and organizational psychology in Latin America. In D. S. Ones, N. Anderson, & H. K. Sinangil *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 149-157). SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781473914964.n8
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *RAUSP Management Journal, 41*(4), 431–441.
- Fiuzza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 11*(5), 55–81. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000500004>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Jesus, R. G. De, & Rowe, D. E. O. (2014). Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. *Revista de Administração Mackenzie, 15*(6), 172–200. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p172-200>
- Koopman, J., Scott, B. A., Matta, F. K., Conlon, D. E., & Dennerlein, T. (2019). Ethical leadership as a substitute for justice enactment: An information-processing perspective. *Journal of Applied Psychology, 104*. <https://doi.org/10.1037/apl0000403>
- Liu, D., Hernandez, M., & Wang, L. (2014). The role of leadership and trust in creating structural ratterns of team procedural justice: A social network investigation. *Personnel Psychology, 67*(4), 801–845. <https://doi.org/10.1111/peps.12062>
- Masagão, V. da C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: Um estudo com trabalhadores do varejo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 15*(1), 8–18. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.327>
- Mendonça, H., Flauzino, D. P., Tamayo, Á., & Paz, M. das G. T. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: Construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia (Natal), 9*(3), 543–551. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2004000300017>
- Mendonça, H., & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia Em Estudo, 10*(3), 489–498. <https://doi.org/10.1590/s1413-73722005000300017>
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea, 8*(2), 117–135. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552004000200007>
- Monteiro, A. C., & Mourão, L. (2016). Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 32*(1), 111–121. <https://doi.org/10.1590/0102-37722016012402111121>
- Nery, V. D. F., Neiva, E. R., & Mendonça, H. (2016). The changing context and the organizational justice impact on the employee Well-Being. *Paideia, 26*(65), 317–324. <https://doi.org/10.1590/1982-43272665201609>
- Oliveira, D. de F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas), 33*(4), 747–755. <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group and Organization Management, 38*(2), 230–257. <https://doi.org/10.1177/1059601113479399>
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: Contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (Campinas), 26*(3), 349–361. <https://doi.org/10.1590/s0103-166x2009000300008>
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17*(2), 119–131. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722001000200004>
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: Um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 2*(2), 113–142.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional – Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *XXVI Encontro da ANPAD, 1*–16.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea, 8*(1), 151–177. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552004000100008>
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: Um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão, 30*(1), 4–21. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932010000100002>
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., & Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice

- context. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(4), 213–225. <https://doi.org/10.1111/jasp.12578>
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
- Santos, L. B. dos. (2013). Prejudice, discrimination, lusotropicalism, lusophony, and organizational justice in Portugal, from the point of view of brazilian immigrants. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 61–74.
- Saraswati, K. D. H. (2019). Work engagement: The impact of psychological capital and organizational justice and its influence on turnover intention. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(1), 86–91.
- Silva, A. M. M., Almeida, G. de O., & Carvalho, D. (2005). O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 107–127.
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2016). Organizational justice across cultures: A systematic review of four decades of research and some directions for the future. *Social Justice Research*, 29(3), 257–287. <https://doi.org/10.1007/s11211-016-0263-0>
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe), 11–18. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2002000300003>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sousa, I. A. de C. M. de O., & Mendonça, H. (2009). Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: Análise de um modelo mediacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 57–74. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712009000400004>
- Sousa, I. F., & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: Impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 499–508. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722009000400005>
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33(5), 724–751. <https://doi.org/10.1177/0149206307305560>
- Wang, H., Lu, C., & Siu, O. (2014). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>