

# PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,  
DO TRABALHO E DOS  
RECURSOS HUMANOS

---

C O O R D E N A Ç Ã O D E D U A R T E G O M E S

---

*CoimbraCompanions*

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

# VI

---

## JUSTIÇA SOCIAL: PRESSUPOSTOS E TEMAS ORGANIZACIONAIS

Joaquim Pires Valentim e Klaus Helkama  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA E UNIVERSIDADE DE HELSÍNQUIA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

A que é que cada um tem direito? Como é que se faz essa distribuição? Estas são, de um modo simples, duas perguntas que definem os dois tipos principais de justiça que têm vindo a ser estudados no âmbito da justiça social.

Nas sociedades modernas estas questões não se decidem, como outrora, com base em argumentos relativamente arbitrários e aparentemente imutáveis. Ao contrário, são objecto de debate público, de consensos, de conflitos e até de confrontos abertos entre diferentes actores e lógicas sociais. Não admira por isso que também as ciências sociais se tenham vindo a debruçar sobre este domínio, anteriormente mais reservado às abordagens filosóficas e jurídicas. Na encruzilhada de saberes em que este campo se situa, encontra-se também a psicologia que começou a estudar especificamente estas questões há cerca de meio século. De então para cá, esta área tem conhecido um enorme desenvolvimento. Sobretudo a partir dos anos 90 do século passado, o estudo destas questões no campo das organizações tem marcado esse desenvolvimento, assistindo-se mesmo à afirmação da justiça organizacional (Greenberg, 1987) como uma área específica de pesquisa, quer porque partindo da psicologia social boa parte dos seus “fundadores” passou a trabalhar em escolas de gestão (Nowakowski & Conlon, 2005, p. 7), quer porque se trata de uma área com questões de grande importância para o funcionamento e eficácia das organizações.

Neste capítulo começamos por balizar o caminho de algumas das principais teorias e modelos que conduziram ao desenvolvimento que o estudo destas questões tem vindo a mostrar, de modo a assinalar os alicerces e as linhas de continuidade e de descontinuidade neste campo. Mas este não é um capítulo de análise histórica, nem de revisão da literatura no domínio da justiça organizacional. Em vez disso, o que procurámos fazer foi centrar-nos nas imbricações entre fenómenos organizacionais e sociais e em temas organizacionais que se podem estender ao plano da governação e organização societal, que, do nosso ponto de vista, devem também ocupar o trabalho dos investigadores nesta área.

### 1. A QUE É QUE CADA UM TEM DIREITO? JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Algumas teorias “clássicas” da psicologia social, como a teoria da dissonância cognitiva, a teoria da comparação social e a teoria da troca social permitem enquadrar e discutir a questão da percepção da justiça na distribuição de recursos. Foi apoiando-se nessas teorias que, a partir dos anos 60 do século XX, na psicologia se desenvolveram os primeiros estudos específicos no domínio da justiça, sobretudo no quadro da teoria da equidade (Adams, 1965). A teoria da equidade centra-se na justiça distributiva e baseia-se na ideia de que o critério determinante pelo qual as pessoas avaliam o grau de justiça de uma dada distribuição não é tanto o seu resultado em termos absolutos daquilo que recebem, mas sim em função da contribuição ou do esforço<sup>1</sup> que fizeram comparativamente com o de outra(s) pessoa(s) de referência.

Convém assinalar a importância dos estudos realizados no âmbito da teoria da equidade, quer em termos teóricos, quer pela sua aplicabilidade ao mundo do trabalho, tanto mais que se trata do domínio em que esses

---

<sup>1</sup> O termo equidade tem sido usado com uma multiplicidade de significados, designadamente, na acepção de igualdade, de justiça na distribuição de bens no sentido amplo e ainda na acepção restrita desta regra de proporcionalidade. É neste sentido específico que o usamos neste capítulo, como um princípio de justiça em que as retribuições são baseadas nas contribuições (sobre este ponto, cf. Leventhal, 1980, p. 29; Steiner, 1999, p. 92).

estudos se basearam para dar conta das reacções dos trabalhadores aos seus salários. Mas, apesar da sua pertinência, uma análise da justiça da distribuição de bens feita apenas em termos de equidade ou de proporcionalidade não está isenta de limitações. Entre outras, é de assinalar a dificuldade na transposição para o estudo da justiça a nível dos grupos (cf. Tajfel, 1982, 1984) e o pressuposto universalista de uma análise que se adapta especialmente às finalidades da produtividade económica no quadro dos modelos culturais que valorizam a meritocracia individual, característicos das sociedades ocidentais (para uma síntese, cf. Taylor & Moghadam, 1994, cap. 5; Roux & Clémence, 1999).

De facto, para além da equidade, existem outros princípios ou regras de distribuição de bens que influenciam a percepção de justiça distributiva, em especial, a regra da igualdade e a regra da necessidade. De acordo com a regra da **igualdade**, todos devem receber o mesmo, não sendo feita qualquer diferenciação na distribuição em causa em função da contribuição relativa de cada um. De acordo com a regra da **necessidade** ou da solidariedade, a distribuição de bens deve-se regular pela necessidade dos diferentes destinatários (indivíduos ou grupos), no sentido em que quem tem maior necessidade ou privação deve receber mais.

Ou seja, quando se trata de saber a que é que cada um tem direito, entre outros (cf., por ex., Leventhal, 1980), existem três grandes critérios: o da equidade (dar a cada um segundo a sua contribuição), o da igualdade (dar a todos o mesmo) e o da necessidade (dar em função das necessidades de cada um).

Independentemente da pertinência do estudo específico de cada uma dessas regras (as suas condições de preferência, a sua aplicação e as suas consequências), é importante assinalar que existem crenças largamente difundidas sobre o que é uma distribuição de bens justa. De facto, a investigação sobre justiça mostra que as “pessoas têm concepções sobre o que é justo e que essas concepções moldam as suas avaliações, sentimentos e comportamentos” (Tyler, 2003, p. 344).

Nesse fundo comum de crenças gerais sobre como se devem distribuir os recursos numa dada sociedade, organização ou grupo, é possível identificar determinantes ou pontos de ancoragem na preferência pelos diferentes princípios ou regras de justiça. Entre as condições que favorecem a adopção

de uma dessas regras, encontram-se o tipo de bens em causa e o tipo de relações sociais entre os indivíduos<sup>2</sup>. Quanto ao tipo de bens, geralmente, a regra da equidade é preferida quando se trata de recursos materiais e económicos (por exemplo, dinheiro), sendo a regra da igualdade preferida quando se trata de recursos simbólicos e de bens imateriais (por exemplo, direitos). Quanto ao tipo de relações sociais em causa, também neste domínio pode ser útil a distinção de Bales (1950) entre orientação para o grupo ou para os aspectos socio-emocionais e orientação para a tarefa, na medida em que relações sociais orientadas para os aspectos socio-emocionais se encontram associadas a uma preferência pelas regras da igualdade e da necessidade, enquanto relações sociais impessoais e orientadas para a tarefa se encontram associadas à preferência pela equidade (Deutsch, 1985). Por outro lado, a igualdade é mais típica de relações igualitárias e informais e a equidade mais típica de relações hierárquicas e formais, adaptando-se melhor a uma concepção em termos abstractos do que a uma atribuição face a face, inserida nas relações interpessoais. Como dizem Roux e Clémence (1999, pp. 104-105) “a regra da equidade presta-se particularmente bem a uma regulação das trocas nas quais o ‘distribuidor’ ou o ‘juiz’ está pouco implicado”. De facto, um dos problemas que a aplicação desta regra pode levantar resulta da tendência que os indivíduos manifestam para sobrevalorizarem a sua contribuição (ou a dos que lhe são próximos) em detrimento da dos outros, quer isso se faça em termos pessoais, quer em termos de grupo, uma vez que os fenómenos típicos do favoritismo endogrupal também se podem manifestar neste domínio.

Assim, mesmo num quadro geral de adesão a princípios de equidade ou de proporcionalidade (em especial, tendo em conta a tendência para o auto-favorecimento), as pessoas podem preferir uma distribuição igualitária dos recursos para evitar as consequências nefastas de uma plausível conflitualidade e, eventualmente, até o risco de uma desagregação do grupo ou da unidade de trabalho ou, pelo menos, do bom clima grupal ou organizacional.

---

<sup>2</sup> Existem outros factores a ter em conta na adopção de um ou de outro critério de justiça distributiva, designadamente, o contexto institucional (por exemplo, trabalho, família), os valores e a ideologia (cf. Deutsch, 1985).

O mesmo princípio de harmonia nas relações sociais pode estar associado à preferência pela generosidade e solidariedade que caracterizam a regra da necessidade. Esta pode ser pautada também por um princípio de justiça social a nível societal (de distribuição de bens e de poder na sociedade), que requer a introdução de medidas capazes de compensar uma situação de desigualdade, de desvantagem ou até de uma injustiça.

Trata-se então de adoptar medidas de discriminação positiva ou medidas compensatórias da situação de desvantagem em que os indivíduos ou os grupos se encontram, devido ao acaso da “lotaria da natureza” ou a outros motivos – designadamente, quando a aplicação das outras regras de justiça distributiva cria uma injustiça de facto. Existem inúmeros exemplos de medidas deste tipo a nível das políticas sociais. No domínio educativo, os programas de educação compensatória traduzem a aplicação desta regra (cf. Valentim, 1997, pp. 36-41), que pode também ser ilustrada com a atribuição de bolsas de estudo a estudantes universitários com carências económicas. Um outro exemplo são os programas da União Europeia em que se atribuem maiores recursos a regiões desfavorecidas. Encontram-se muitas outras ilustrações da aplicação deste princípio no domínio das organizações (e.g., ajudas de custo e abonos de família) quando um(a) trabalhador(a) apresenta necessidades superiores que, de acordo com esta regra, devem ser atendidas através da atribuição de mais recursos, designadamente financeiros.

Estas medidas podem também funcionar pela negativa. Isto é, funcionam não só pelo que se dá, mas também pelo que não se tira, quando se trata de retirar regalias, remunerações, ou até mesmo de retirar o emprego quando, por exemplo, se procura evitar lançar no desemprego os dois membros de um casal com filhos nos casos em que ambos são trabalhadores na mesma empresa.

Sendo a distribuição de bens um fenómeno universal com fortes repercussões no bem-estar material e subjectivo, a nível individual e colectivo, dificilmente se pode escamotear a importância que tem para o funcionamento organizacional e social a adopção de diferentes regras de justiça distributiva. Como diz Leventhal (1980, p. 27), “todos os grupos, organizações e sociedades lidam com a questão da atribuição de recompensas, punições e



recursos. A maneira como um sistema social trata destas questões tem um grande impacto na sua eficácia e na satisfação dos seus membros.”

## 2. COMO É QUE SE FAZ? JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

Não obstante a importância crucial que a distribuição de bens tem, não deixa de ser interessante constatar que, muitas vezes, as pessoas se preocupam não tanto com o que obtêm, com o que lhes é atribuído, mas mais com a forma como são tratadas. Nesse sentido, de acordo com Tyler (2003, p. 345), a investigação neste domínio sugere que

os modelos de justiça distributiva são limitados porque não respondem às preocupações centrais de justiça das pessoas. As insatisfações das pessoas, mesmo em contexto de trabalho, não estão tipicamente ligadas a aspectos de atribuição de recompensas (...). Em vez disso, as pessoas queixam-se mais frequentemente da maneira como são tratadas.

É disso que trata o estudo da justiça procedimental, que pode ser definida como a “justiça dos processos usados para chegar às decisões” (Nowakowski & Conlon, 2005, p. 6). Abordada na obra filosófica de Rawls (1971/2001), a sua introdução na investigação psicológica foi feita por Thibaut e Walker (1975) em estudos realizados em meio jurídico. Estes autores sublinham a importância do controlo que as pessoas têm nos procedimentos usados para chegar às decisões, distinguindo entre controlo da decisão (que diz respeito às decisões realmente tomadas) e controlo do processo ou “voz” (que diz respeito a procedimentos que asseguram a participação ou que dão a oportunidade de apresentar o seu caso). Mesmo quando os resultados não são favoráveis para o indivíduo, verifica-se uma tendência para que uma decisão seja percebida como mais justa quando há um controlo sobre o processo (ou a possibilidade de ter “voz”) do que quando não há essa oportunidade. Ter uma palavra a dizer sobre o que está em jogo é importante para que um processo possa ser considerado justo. Ou seja, para uma percepção de um procedimento justo não é imprescindível que

exista um controlo na decisão, desde que seja assegurado um controlo sobre o processo que conduz à decisão.

Como veremos à frente, a aplicação deste tipo de conceitos e de análise estende-se a outros domínios, para além do contexto jurídico, nos quais ter “voz”, ou controlo sobre o processo, “implica uma delegação do poder a um juiz, a um árbitro ou a representantes que, eles sim, têm o controlo decisional” (Azzi & Klein, 1998, p. 55). Assim se passa, por exemplo, com a participação dos trabalhadores na definição de grelhas salariais através de representantes sindicais e o mesmo acontece com os processos eleitorais de escolha dos governantes nas sociedades democráticas ocidentais. Trata-se de processos pelos quais se assegura que os pontos de vista e as posições de um grupo ou de um indivíduo se exprimem, mesmo quando esses indivíduos não têm um controlo directo sobre as decisões dos gestores ou dos governantes.

Thibault e Walker fazem uma leitura instrumental do controlo, segundo a qual as pessoas procuram assegurar a sua participação no processo por forma a assegurar vantagens em termos de resultados. Ou seja, o que está em causa é controlar o resultado através do controlo do processo (Tyler, 1999, 2006). No entanto, ao chamarem a atenção para o facto de as pessoas “não se limitarem a reagir aos resultados que obtêm, mas também aos processos por meio dos quais recebem esses resultados” (Nowakowski & Conlon, 2005, p. 6) estes trabalhos constituem um marco no desenvolvimento do conceito de justiça procedimental.

Nestes desenvolvimentos conceptuais, um papel importante cabe também a Leventhal (1980), ao alargar o estudo da justiça procedimental do domínio jurídico para o das organizações no geral e ao alargar as regras ou critérios de procedimentos a ter em conta, para além do critério da “voz” ou do controlo do processo. Vejamos quais são essas regras.

1. *Regra da consistência*, de acordo com a qual os processos usados “devem ser consistentes entre pessoas e ao longo do tempo”. Quando aplicada através das pessoas, esta “regra exige que sejam aplicados procedimentos semelhantes a todos os potenciais destinatários da recompensa e que não seja dada nenhuma vantagem especial a nenhum. Nesta forma, a

regra relaciona-se de perto com a noção de igualdade de oportunidades” (Leventhal, 1980, p. 40). Quando aplicada através do tempo, exige que se mantenham as regras estáveis, de modo a assegurar que não haja um súbito desvio dos critérios estabelecidos, pelo menos, no decurso de um mesmo processo. Ou seja, de modo a assegurar que não se mudam as regras a meio do jogo. Por exemplo, num concurso para um determinado lugar, todos os candidatos devem ser tratados da mesma maneira e os critérios de seriação dos candidatos não devem ser alterados enquanto o concurso não estiver concluído.

2. *Regra da supressão dos enviesamentos ou da imparcialidade*, segundo a qual interesses pessoais e preconceitos não devem estar presentes em nenhum momento do processo. Ou seja, não deve haver parcialidade ou interesses escondidos. Por exemplo, as opiniões políticas não devem influenciar os processos de tomada de decisão na selecção de um candidato a um emprego. O caso da recusa de promoção de Ann Hopkins a um lugar de topo na *Price WaterHouse*, decidida com base em estereótipos acerca das mulheres (Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux & Heilman, 1991) - e que chegou ao Supremo Tribunal dos Estados Unidos da América - ilustra de um modo claro as consequências a que pode conduzir a ausência desta regra<sup>3</sup>. Obviamente, esta regra também “exige que uma pessoa não seja juiz em causa própria” (Leventhal, 1980, p. 41).
3. *Regra da exactidão da informação* recolhida - é necessário basear o processo de atribuição em boa informação. Por exemplo, ao classificar um exame um professor não deve ler as respostas de forma descuidada, do mesmo modo que promoções e pagamentos de prémios monetários a trabalhadores ou gestores devem ser decididos com base em informação sólida, cuidadosamente recolhida sobre o trabalho que cada um(a) efectuou. O rigor dessa informação deve ser passível de escrutínio e garantias de *accountability* “ajudam a assegurar que os agentes que

---

<sup>3</sup> E, embora nalguns casos talvez de um modo menos óbvio, ilustra também todas as outras regras enunciadas por Leventhal (1980).

administram o processo atributivo desempenham os seus deveres de forma correcta” (Leventhal, 1980, p. 42). Leventhal aponta dois aspectos a ter em conta nesta matéria: a monitorização adequada do comportamento dos agentes que controlam o processo distributivo (para a qual é importante a existência de registos rigorosos e honestos) e a existência de sanções efectivas para prevaricadores que obtêm de forma oportunista ou fraudulenta recompensas e recursos.

4. *Regra da rectificação* - devem existir oportunidades para modificar decisões já tomadas. Ou seja, deve haver a possibilidade de corrigir más decisões. Por exemplo, uma pessoa pode solicitar a revisão da avaliação do seu exame. A possibilidade de apelar de forma simples e fiável à correcção de uma decisão não deve ser vista como sinal de fraqueza ou de ineficiência, uma vez que “mesmo o mais competente e bem intencionado decisor se engana e comete erros”. Ao contrário, deve ter-se em conta que as pessoas percebem uma maior justiça em “grupos e organizações que proporcionam formas legítimas de contestar e alterar decisões” (Leventhal, 1980, p. 43) incorrectas ou injustas.

5. *Regra da representatividade* - “todas as fases do processo atributivo devem reflectir os interesses básicos, os valores e pontos de vista” dos que são afectados pela atribuição (Leventhal, 1980, pp. 43-44). Ou seja, aqueles que são afectados pela decisão devem ter influência na decisão. Pode incluir-se aqui o controlo decisional e o controlo do processo (“voz”) já referidos por Thibaut e Walker (1975). Por exemplo, a participação dos trabalhadores na definição de um sistema remuneratório e a existência de mecanismos que asseguram uma consulta frequente e genuína com a gestão<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Apesar de se situar fora do âmbito que nos propusemos para este capítulo, não devemos deixar de referir a este respeito as investigações de Azzi (1992; para uma síntese, cf. Azzi & Klein, 1998) que mostram a importância de considerar as imbricações entre uma concepção individual e uma concepção colectiva de justiça, designadamente em termos de regra de representatividade a aplicar. Por exemplo, esta pode ser estabelecida numa base individual, isto é, em função do número de membros de cada grupo, traduzindo-se numa representação proporcional ao tamanho dos grupos e que favorece as maiorias numéricas. Mas, em vez disso, a representatividade também pode ser definida numa base grupal, em que

6. *Regra de ética* - os processos usados “devem ser compatíveis com os padrões morais e éticos fundamentais” (Leventhal, 1980, p. 46) geralmente aceites. Esses processos têm que excluir, entre outros, fraude, suborno, espionagem e invasão da privacidade. Por exemplo, um vendedor imobiliário não deve esconder as más condições em que se encontra uma casa.

A análise de Leventhal sobre a justiça procedimental faz-se no quadro de um encaixe sequencial entre justiça procedimental e justiça distributiva em que os “procedimentos são menos importantes que os resultados na determinação dos julgamentos globais de justiça” (Myry, 2003, p. 22). Nesta aceção, tal como em Thibaut e Walker (1975), também aqui se julga que a importância dada aos procedimentos decorre da sua instrumentalidade na obtenção de melhores resultados.

Lind e Tyler (1988) acentuam bem mais o papel específico da justiça procedimental ao defenderem que ela é tão importante, ou, por vezes, até mais importante que a justiça distributiva em diferentes domínios, designadamente no domínio das organizações. As pessoas estarão mais dispostas a aceitar como justa uma distribuição, mesmo que esta lhes seja desfavorável, quando os procedimentos usados são considerados correctos.

Quando as pessoas interagem com outras pessoas, grupos ou organizações os seus julgamentos, sentimentos e comportamentos são influenciados pelas suas avaliações do que é (...) “justo” ou “injusto”. Estas preocupações de justiça são distintas dos interesses egoístas das pessoas de ganharem quanto mais melhor para si e/ou para os seus grupos. (Tyler, 2003, p. 344)

O “modelo do valor do grupo” (*group-value model*), proposto por Lind e Tyler (1988), sublinha a importância que a justiça dos procedimentos

---

todos os grupos têm o mesmo número de representantes (independentemente do número dos seus membros) traduzindo-se numa representação igualitária entre os vários grupos ou partes envolvidas. Este tipo de questões encontra-se no cerne de diferentes debates sobre a repartição do poder de decisão, por exemplo, na União Europeia, em conselhos de administração ou órgãos de governo compostos por vários departamentos ou unidades e em negociações salariais com diferentes organizações representativas dos trabalhadores.

tem no estabelecimento de uma relação duradoira entre o indivíduo e o grupo, na medida em que as pessoas valorizam esses procedimentos “como um indicador da qualidade da sua relação com o grupo e as suas autoridades” (Tyler, 1999, p. 575). Isto é, dá uma primazia aos factores ou preocupações “relacionais” em detrimento da sua instrumentalidade na obtenção de melhores resultados. Este modelo, que tem vindo a ser estudado empiricamente em diferentes contextos - designadamente no domínio do trabalho e das organizações em Portugal (cf. Sousa & Vala, 1999) -, atribui um papel preponderante às consequências que têm na avaliação do grupo e da relação indivíduo-grupo três dessas preocupações de ordem relacional: 1) a *neutralidade* da tomada de decisão, isto é, ser factual e livre de enviesamentos pessoais; 2) a *confiança na autoridade*, ou seja, a “crença de que a autoridade é (...) atenciosa e está preocupada com os melhores interesses para os membros do grupo” e 3) o *reconhecimento do estatuto* que se refere a “um tratamento com dignidade e respeito” (Tyler, 2003, p. 348). Um tratamento justo, assente nestas preocupações, dá a indicação “às pessoas que elas são membros valorizados desse grupo, a quem são outorgados direitos, protecções e estatuto (respeito do grupo)” (Tyler, 2003, p. 349).

Como Tyler tem sublinhado diversas vezes (cf., por ex., Tyler, 2003, 2009), decorrem daqui importantes implicações sociais e organizacionais. Em especial, porque estes trabalhos mostram que as pessoas não estão apenas preocupadas com recompensas imediatas (para si ou para o seu grupo) e que garantir procedimentos justos pode ser uma forma importante para assegurar a aceitação de normas e decisões. Mais ainda, de acordo com Tyler (2003, p. 346):

A justiça procedimental é especialmente importante porque é central à criação e manutenção de valores internos que suportam o comportamento cooperativo voluntário da parte de membros dos grupos. (...) Processos de tomada de decisão justos conduzem à lealdade e ao comprometimento com esses grupos (...). Do mesmo modo, a justiça procedimental promove a aceitação das regras sociais porque promove a crença de que as autoridades são legítimas e devem ser obedecidas.

### 2.1. *Algumas questões sobre os tipos de justiça*

O papel estritamente instrumental dos procedimentos justos na obtenção de melhores resultados fora já questionado por Bies e Moag (1986) quando propuseram um terceiro tipo de justiça, para além da justiça distributiva e procedimental: a justiça interaccional, que “diz respeito ao lado humano das práticas organizacionais” e que se refere aos “aspectos dos processos de comunicação entre a fonte e o recipiente da justiça, como a correcção, a honestidade e o respeito” (Cohen-Charash & Spector, 2001, p. 281). Posteriormente, Greenberg (1993) propôs uma outra conceptualização que separa a justiça interaccional em aspectos interpessoais e informacionais. A justiça interpessoal, refere-se ao grau em que as pessoas são tratadas de forma correcta, com dignidade e respeito. A justiça informacional foca-se nas explicações dadas às pessoas sobre os procedimentos usados (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001, p. 427).

Estas distinções têm-se vindo a consolidar, tanto mais que são corroboradas por meta-análises que apoiam tanto a conceptualização de três dimensões (justiça distributiva, procedimental e interaccional; Cohen-Charash & Spector, 2001), como a de quatro dimensões (justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional; Colquitt et al., 2001). No entanto, em termos teóricos não deixa de se tratar de um tema que merece discussão na medida em que se pode considerar que os aspectos que dão conteúdo à justiça interaccional (e também interpessoal e informacional) estariam já incluídos na justiça procedimental, tal como foi estudada por Thibault e Walker (1975) e por Leventhal (1980). De facto, os critérios da “voz” e da “representatividade” incluem necessariamente aspectos interaccionais e comunicacionais (cf. Sousa & Vala, 1999, p. 43). A discussão desta questão justifica-se ainda mais pela pertinência que pode ter uma outra distinção que decorre dos trabalhos no âmbito do modelo do valor do grupo e que consiste em distinguir entre aspectos instrumentais (distributivos) e aspectos relacionais ou sociais (procedimentais e interaccionais) (a este respeito veja-se o recente trabalho de Tyler, 2009).

Por outro lado, há uma leitura mais imediatista e fácil que convém evitar, segundo a qual o optimismo que os resultados da investigação

na justiça procedimental permitem, se traduziria na mera aplicação burocrático-administrativa de um código de regras que dariam corpo a bons procedimentos. Fazê-lo, seria esquecer que esses procedimentos têm lugar em grupos, organizações e sociedades que os moldam e que lhes dão enquadramento, com as suas normas, estrutura e sistemas de significação, devendo ser sublinhada a importância das preocupações com a justiça serem constitutivas da cultura organizacional, entendida não como algo fixo e reificado, mas “como uma matriz de interpretações que constrange e possibilita a atribuição e gestão do sentido” (Gomes, 2000, p. 248). Ou como diz, de outro modo, Rawls (1971/2001, p. 87) quando se refere à aplicação da justiça procedimental pura à distribuição:

é necessário estabelecer-se um sistema justo de instituições e administrá-lo de forma imparcial. Só contra um enquadramento constituído por uma estrutura básica justa, incluindo uma constituição política justa e uma organização justa das instituições económicas e sociais, se pode dizer que existe necessário processo justo.

Para além disso, como tem sido sublinhado por vários autores (cf., por ex., Nowakowski & Conlon, 2005; Steiner, Traban, Haptonstahl & Fointiat, 2006), apesar de todo o entusiasmo que tem suscitado o estudo da justiça procedimental, isso não significa que se tenha esgotado a pesquisa sobre os aspectos distributivos. Longe disso. Muita coisa da justiça distributiva está ainda por estudar. Em especial, a regra da necessidade não tem sido muito estudada (cf. Steiner et al., 2006) e “existe pouco consenso sobre quando é mais provável que cada uma das regras [equidade, igualdade e necessidade] seja usada ou que seja percebida como mais justa” (Nowakowski & Conlon, 2005, p. 6). Não é difícil concordar com Nowakowski e Conlon (2005, p. 6) quando sintetizam esta questão, dizendo que “embora a justiça distributiva tenha sido o primeiro padrão de justiça a ser sistematicamente examinado pelos cientistas sociais, há ainda muito trabalho a fazer para a compreensão deste constructo”.



## 3. CONSEQUÊNCIAS DA JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A investigação no domínio da justiça organizacional tem mostrado que, nas suas diferentes dimensões, a justiça se encontra associada a uma série de *outcomes* organizacionais como, entre outros, a performance, a cidadania organizacional, a satisfação no trabalho, o comprometimento e a confiança organizacional (cf. Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Steiner, 1999).

Nos estudos organizacionais sobre a liderança e a tomada de decisão do ponto de vista da justiça, a percepção da justiça no local de trabalho tem sido usualmente medida por questionários que contêm itens relacionados com a justiça distributiva e procedimental (Moorman, 1991). Tal como referimos atrás, por vezes, distingue-se um terceiro tipo de justiça que é a justiça interaccional e que se refere à maneira como os superiores tratam os seus subordinados. Se a interação se faz, de facto, com respeito, de forma honesta e amigável há uma elevada pontuação nas medidas de justiça interaccional. Um gestor que trata os seus subordinados com pouco respeito, de uma forma não amigável e desonesta obtém baixas pontuações nessas medidas. Em termos estatísticos, a justiça interaccional está associada à justiça procedimental, mas essa associação não é tão forte a ponto de os dois tipos de justiça poderem ser considerados idênticos (Simons & Roberson, 2003). No entanto, de um ponto de vista conceptual, tal como vimos, não é consensual que a justiça interaccional possa ser considerada como um tipo específico de justiça. Em vez disso, talvez possa ser mais adequadamente considerada como *tratamento correcto*, cuja ausência conduz a bastante irritação e angústia nos locais de trabalho.

As investigações neste domínio mostram resultados que associam gestores que são vistos como justos e correctos a subordinados que apresentam melhor saúde que a dos subordinados de gestores menos justos. Estudos sobre *stress* no trabalho têm mostrado que o controlo que os indivíduos têm sobre as suas condições ocupacionais baixa o *stress* no trabalho. Um estudo finlandês neste domínio, centrou-se nos efeitos conjuntos do controlo e da justiça, por parte da gestão, no *stress* profissional em centros de saúde.

O estudo envolveu várias centenas de empregados em centros de saúde e mostrou que os efeitos do controlo profissional no *stress* eram mediados, quase na totalidade, pela justiça da administração. Quanto mais justo era o líder, mais os empregados sentiam que tinham controlo sobre as suas condições de trabalho e menor era a pressão sentida no trabalho (Elovainio, Kivimäki & Helkama, 2001). Existem resultados ainda mais impressionantes sobre estes efeitos na saúde, encontrados num estudo britânico-finlandês que seguiu mais de cinco mil funcionários públicos na Grã-Bretanha ao longo de um período de 5 anos. Nas unidades em que a liderança era percebida como sendo justa, o número de mortes por doenças do coração era inferior em 30% ao de unidades com um líder injusto. A diferença era devida à pressão no trabalho, que era menor nas unidades com uma gestão justa (Kivimäki et al., 2005).

Uma questão importante que se coloca aqui é a de saber se é possível combinar justiça com eficiência. Muitas vezes, a primeira reacção dos gestores a conferências sobre justiça procedimental é dizer que “em teoria isto parece óptimo e pode funcionar numa organização burocrática, mas no negócio, não há tempo para ter em conta esses escrúpulos ‘legalistas’”. Um estudo intitulado *Porque é que os gestores se devem preocupar com a justiça?* (Simons & Roberson, 2003) é um dos muitos que mostra que esses gestores estão errados, porque, de facto, a justiça compensa. Com efeito, com base numa pesquisa sobre a administração de hotéis, Simons e Roberson mostram que um gestor ganha em ser justo, pois os seus clientes estão mais satisfeitos nessa situação. Estes autores investigaram cerca de 100 hotéis, que tinham 800 departamentos. Ao todo, 4500 empregados responderam a um questionário que media aspectos da justiça procedimental e interaccional, como a administração ouvir as opiniões dos empregados (regra da representatividade ou “voz”), sentirem que decisões erradas poderiam ser mudadas (regra da rectificação) e recolha de informação para decisões relacionadas com os empregados (regra da exactidão da informação). Obtiveram também informação acerca da satisfação do serviço de hóspedes ao nível do hotel. Os resultados mostram que as percepções que os empregados têm da justiça procedimental e da justiça interaccional apresentam correlações positivas estatisticamente significativas ( $r=.25$  e  $.28$ ,  $p < .05$  e  $.01$ , respectivamente)

com a satisfação dos clientes. Presumivelmente, processos de tomada de decisão justos levam a um maior comprometimento, o que, por seu lado, leva a prestar aos hóspedes um serviço pelo qual mostram satisfação.

Para sintetizar, podemos dizer que a justiça reduz o *stress* e a injustiça aumenta-o. Empresas nas quais a liderança segue princípios de justiça têm mais sucesso, na medida em que nelas a cooperação humana se desenrola sem dificuldades e de forma mais eficiente.

Mas estes efeitos não são novos. Podemos até dizer que eles já seriam conhecidos no século XIV. Giotto nos seus frescos da Capela Scrovegni em Pádua (1303-1305), mostra a Justiça, a rainha das virtudes cardeais, pesando, coordenando e eliminando o caos. Na parte inferior da pintura há uma cena de caça e uma cena de mercado. “Quando a justiça reina, as pessoas podem relaxar e saborear a vida” diz um guia da capela (*Giotto alla Cappella degli Scrovegni*). A investigação psicológica corrobora esta afirmação.

### 3.1. AS BASES DOS EFEITOS DA JUSTIÇA: ELIMINAÇÃO DA INCERTEZA

Os primeiros resultados obtidos no domínio do estudo da justiça procedimental nos anos 70 do século XX intrigaram os *behavioristas* americanos que estavam convencidos de que o interesse pessoal se encontrava na base de todos os comportamentos. Porque é que os mesmos resultados seriam avaliados de forma diferente consoante fossem obtidos por procedimentos justos ou injustos? Qual é o interesse pessoal fundamental que explica porque é que um indivíduo fica aborrecido quando as pessoas actuam de um modo injusto, mesmo quando através desse processo o resultado é irrelevante para ele ou, nalguns casos, até favorece os seus interesses?

Muitas explicações psicológicas têm sido avançadas. A eliminação do caos ou, de um modo mais geral, da incerteza referida no guia da Capela Scrovegni, parece a explicação genérica mais plausível. As pessoas conseguem planear melhor as suas vidas quando o ambiente é previsível, por outras palavras, quando a justiça reina. Os empresários que planeiam começar a sua actividade num outro país, na sua avaliação do risco, ao tomarem a sua decisão irão considerar a forma como os conflitos são resolvidos

nesse país. Entre outras coisas, terão em conta se as regras são aplicadas de um modo consistente, se as decisões erradas podem ser corrigidas e se os decisores são imparciais ou tendenciosos. Todas estas considerações relacionadas com a justiça têm o seu peso em decisões desse tipo.

A ideia de que a justiça é tanto mais importante para os indivíduos quanto maior é a incerteza da situação em que se encontram, tem sido testada e recebeu forte apoio empírico em várias experiências (van den Bos & Lind, 2002). Como exemplo, vejamos uma simples experiência de laboratório na qual uma pessoa trabalha com outra recebendo como prémio um certo número de bilhetes de lotaria. Os efeitos da saliência da incerteza e da “voz” são medidos em termos de “reações afectivas negativas dos participantes à experiência (i.e., sentimento de desapontamento e tristeza pela maneira como foram tratados)” (van den Bos & Lind, 2002, p. 18).

Numa condição (representatividade ou “voz”) os participantes podem expressar a sua opinião sobre a percentagem de bilhetes que devem receber em relação ao outro participante e na outra condição não o podem fazer. Em circunstâncias “normais”, ou seja, na condição em que a incerteza não é saliente, a ausência de “voz” leva apenas a um ligeiro aumento de sentimentos negativos (por comparação com o que se passa na condição em que é dada “voz” aos participantes). Mas tornar a incerteza saliente tem consequências nítidas. A manipulação da saliência da incerteza foi feita pedindo aos participantes para descreverem os sentimentos que lhes causavam pensar em incerteza e para descreverem as modificações corporais que ocorrem quando estão numa situação de incerteza. Na situação sem saliência de incerteza é pedido o mesmo, mas em relação a quando vêem televisão. O efeito da “voz” foi claramente superior na condição com saliência de incerteza. Na situação com saliência da incerteza aqueles a quem foi dada “voz” expressam poucos sentimentos negativos (menos que aqueles a quem foi dada “voz” na situação sem saliência de incerteza), mas aqueles a quem foi negada a “voz” expressam muito mais do que expressam os participantes no grupo em que não havia saliência da incerteza. O que estes dados mostram é “que a justiça conta mais para as pessoas quando elas se centram em aspectos incertos das suas vidas” (van den Bos & Lind, 2002, p. 19). Dito de forma breve, a incerteza torna a justiça mais importante.

Quando uma pessoa sente incerteza acerca do seu estatuto num grupo, e não sabe realmente se a sua contribuição para o trabalho do grupo é valorizada, procedimentos justos dão-lhe a indicação de que é um membro válido do grupo. Numa organização que é percebida como sendo justa, os seus membros identificam-se mais fortemente com ela do que numa organização injusta (Olkkonen & Lipponen, 2006). No mundo contemporâneo, onde as tecnologias de informação se têm vindo a tornar cada vez mais comuns, os contactos pessoais entre membros de grupos de trabalho são frequentemente substituídos por contactos por e-mail ou por outros meios de comunicação.

Hakonen e Lipponen (2008) aplicaram essas ideias ao estudo de equipas virtuais. Partiram do princípio que em equipas virtuais com uma grande dispersão geográfica e contactos pessoais pouco frequentes, a incerteza seria maior e, por conseguinte, a justiça seria mais importante para a identificação com a equipa do que em equipas com pequena dispersão geográfica e contactos face a face mais frequentes. Estas hipóteses foram fortemente corroboradas num estudo empírico com cerca de três centenas de membros de 39 equipas virtuais. Nas equipas em que os membros trabalhavam apenas em poucos locais e que tinham reuniões presenciais frequentes não foram encontradas relações entre justiça e identificação com a equipa, enquanto nas equipas com membros que trabalhavam em muitos lugares (nalgumas equipas chegava a haver 13 lugares diferentes) e reuniões presenciais raras, foi encontrada uma forte associação entre o grau de justiça percebida na tomada de decisão e a identificação com a equipa.

#### 4. DESENVOLVIMENTO MORAL E PRINCÍPIOS DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

A importância dos princípios da psicologia moral neste domínio não tem sido muito explorada na psicologia, mas é sublinhada já de uma forma muito clara por Rawls (1971/2001, p. 373): “afinal de contas, o sentido da justiça é uma disposição duradoura para adoptar um ponto de vista moral e para agir de acordo com ele, pelo menos na medida em que os princípios da justiça o definam”.

Para compreender e explicar os processos psicológicos e psicossociológicos associados à justiça, a teoria de Kohlberg (1984) dos estádios de desenvolvimento moral pode ser particularmente útil, na medida em que se foca no desenvolvimento do raciocínio sobre a justiça (cf. também Lourenço, 2002). Contudo, a psicologia do desenvolvimento da justiça e a psicologia social da justiça têm sido dois domínios de pesquisa bastante separados.

Numa série de estudos finlandeses têm sido articuladas as abordagens desenvolvimentista e social no estudo da justiça, investigando-se se o desenvolvimento do raciocínio sobre a justiça se manifesta no modo como os indivíduos usam princípios de justiça procedimental na resolução de problemas morais do seu quotidiano. De um modo mais específico, nesses estudos tem-se procurado responder à questão de saber se será mais provável que alguns princípios de Leventhal (e.g., consistência, supressão de enviesamento ou ética) se verifiquem na resolução de problemas morais daquelas pessoas que atingiram os estádios mais elevados de Kohlberg. Essas investigações têm-se centrado na justiça procedimental, já que parece ser seguro assumir que os princípios de justiça distributiva são tão situacionais que não faz sentido investigar a ligação do seu uso com estádios do raciocínio moral.

Tipicamente, nos estudos em que estas questões têm sido colocadas, os investigadores confrontam os participantes com dilemas hipotéticos de Kohlberg e pedem-lhes também para descreverem os problemas morais que encontraram na sua vida real em contextos interpessoais e de trabalho. Essas investigações têm sido realizadas com delegados sindicais, jovens médicos e participantes em aulas de ética profissional provenientes de diferentes campos (cf. Myyry & Helkama, 2002). Um resultado comum aparece nesses estudos: aqueles que usam o princípio da supressão do enviesamento ao descreverem a solução para o seu dilema da vida real, são os que obtêm os resultados mais elevados nos estádios de desenvolvimento de Kohlberg. Nalguns estudos também se tem encontrado uma associação entre outros princípios de justiça procedimental e níveis de desenvolvimento do raciocínio moral (e.g., consistência, regra da ética), mas a supressão dos enviesamentos é a única regra de justiça procedimental que se mostrou correlacionada com os estádios de desenvolvimento moral em todos os

estudos. Este resultado tem lógica, no sentido em que a supressão de enviesamento representa o tipo de imparcialidade e desinteresse que, desde a filosofia de Hume, tem sido o traço distintivo do ponto de vista moral que procura ter em conta todos os pontos de vista possíveis.

Começámos este ponto a dizer que a abordagem desenvolvimentista de Kohlberg e a abordagem da psicologia social raramente têm sido articuladas. Pode parecer ainda mais difícil (e estranho) pretender estender ao domínio da justiça organizacional esta articulação com o estudo do raciocínio moral. Todavia, estamos convencidos que poderia ser vantajoso fazê-lo, não apenas em termos de fundamentos teóricos, mas também em termos de utilidade prática para a intervenção neste domínio como, por más razões, a actual crise económica e social se tem encarregado de mostrar abundantemente.

## 5. CATEGORIZAÇÃO SOCIAL E JUSTIÇA

A identificação com uma certa categoria ou categorias sociais influencia quer a percepção da justiça, quer o comportamento. Tomemos como exemplo a justiça tributária. Enquanto contribuinte português, um indivíduo pode identificar-se com o seu subgrupo ocupacional, por exemplo, canalizadores, empresários ou professores universitários. Também se pode identificar com a categoria nacional mais inclusiva dos portugueses. Deste ponto de vista, a questão da justiça no pagamento de impostos aparece a três níveis: 1) a minha carga fiscal pessoal é justa em comparação com a de outros membros do meu grupo ocupacional, e.g., canalizadores (nível individual de justiça)? 2) O que o meu grupo ocupacional (e.g., canalizadores) paga de impostos é justo comparado com o que pagam de impostos outros grupos (nível grupal de justiça)? 3) A distribuição da carga fiscal é justa entre diferentes categorias de contribuintes (nível inclusivo de justiça)?

No seu modelo de categorização social da justiça distributiva, Wenzel (2004) coloca a hipótese de que as pessoas que se identificam fortemente com o seu grupo ocupacional se preocupariam principalmente com a justiça de nível individual (questão 1), enquanto aqueles para quem a identidade nacional inclusiva é a mais saliente se preocupariam com a justiça de nível

inclusivo (questão 3). Aqueles que se identificam com ambos – com o seu grupo ocupacional e com o seu grupo nacional – estariam preocupados com a justiça de nível grupal (questão 2). Wenzel (2004) realizou um estudo por inquérito com australianos, usando como variável dependente o grau de veracidade que os participantes afirmam ter seguido na suas declarações de impostos. De acordo com o que esperava, os resultados mostraram que a categoria de identificação e a preocupação de justiça correspondente eram preditores do grau em que os participantes diziam que se afastavam da verdade ao fazerem as suas declarações de impostos. Estes resultados podem ser sintetizados dizendo que se um indivíduo se identifica fortemente com o seu grupo ocupacional (por exemplo, canalizadores) e se pensa que a sua taxa de impostos é justa por comparação com a de outros canalizadores, então diz que paga os seus impostos honestamente, enquanto que se acha que a sua tributação é injusta, por comparação com a dos outros, então ele diz que mente. Mas se não se identifica fortemente com o seu grupo ocupacional e, em vez disso, se identifica com o seu grupo nacional, então a sua percepção sobre a justiça do sistema nacional de impostos é um melhor preditor da honestidade ou fraude relatadas.

### 5.1. *PERTENÇA GRUPAL DO DECISOR*

O facto de o decisor pertencer ao endogrupo ou a um exogrupo também pode ter influência na justiça percebida. Os resultados de Huo e Tyler (2001) apontam para que decisões de uma autoridade endogrupal são em maior medida avaliadas em termos da sua justiça procedimental enquanto as que provêm de uma autoridade do exogrupo são avaliadas de um ponto de vista da favorabilidade dos respondentes.

Huo e Tyler (2001) pediram a mais de 300 funcionários públicos para descreverem uma situação recente de conflito no trabalho e a forma como o seu superior resolveu o conflito. O endogrupo e o exogrupo foram operacionalizados em termos de grupo étnico: se o superior pertencia ao mesmo grupo étnico do respondente era considerado um membro do endogrupo, caso contrário era considerado um membro do exogrupo. De acordo com



os resultados obtidos, enquanto das autoridades endogrupais se espera que sigam princípios de justiça procedimental, as autoridades exogrupais podem usar procedimentos injustos desde que favoreçam o indivíduo (Berti, 2005). De um modo semelhante, num conflito com um membro do endogrupo, os procedimentos justos são sentidos como muito mais importantes que num conflito com um membro do exogrupo, em que o que conta é o resultado, independentemente do processo.

Mas, por outro lado, num trabalho recente de Tyler (2009), à questão de saber se a etnia da autoridade conta, a resposta é que as análises sugerem que “não há diferenças (...) em termos do peso atribuído à justiça procedimental e à confiança no moldar da deferência para com as decisões” (p. 244). Independentemente da etnicidade, as “pessoas geralmente querem as mesmas coisas” e a principal conclusão é pela semelhança (p. 245), sugerindo que através dos diferentes grupos “há objectivos comuns (i.e., obter justiça e poder confiar nas autoridades) e que as pessoas têm uma compreensão partilhada do sentido da justiça e da confiança”. Como assinala o autor, trata-se de uma conclusão pautada pelo optimismo e de amplas implicações na governação da diversidade, na medida em que “o que as pessoas querem – justiça e autoridades dignas de confiança – é alcançável. (...) as autoridades podem tratar toda a gente com quem lidam com imparcialidade e isto é o objectivo principal das pessoas” (p. 247).

## 6. ASPECTOS INTERCULTURAIS DA JUSTIÇA

Até que ponto os princípios de justiça distributiva e procedimental são universais? São as mesmas atribuições de recompensas e os mesmos procedimentos percebidos como justos na China, nos Estados Unidos da América, em Portugal e na Finlândia? Parece razoável dizer que todos os princípios de que falámos atrás são tidos em conta em todos os países do mundo. Contudo, nem todas as culturas dão o mesmo peso a todos os princípios e à maneira como são implementados (a este respeito, cf. Greenberg, 2001). Vejamos algumas diferenças interculturais que têm sido encontradas em estudos comparativos.

No que respeita aos princípios ou regras da justiça distributiva, dissemos atrás que a equidade é mais típica das relações hierárquicas e formais, enquanto a igualdade é preferida nas relações igualitárias e informais. Aplicando esta ideia às diferenças culturais na preferência por estes princípios, seria de esperar que, na atribuição de recompensas, a equidade fosse preferida à igualdade em culturas hierárquicas e que em culturas igualitárias a igualdade fosse preferida num grau maior. Foi exactamente isto que Fischer e Smith (2003) encontraram na meta-análise que fizeram de 25 estudos comparando culturas no que respeita à preferência da equidade sobre a igualdade. Nos países de elevada distância hierárquica, nos quais a hierarquia é vista como natural e desejável (Hofstede, 2001), a equidade é usada mais frequentemente que em países de baixa distância hierárquica. Estas diferenças são mais claras nos estudos em que é pedido a estudantes para distribuírem recursos em situações hipotéticas, reflectindo deste modo preferências culturais gerais. Contudo, em estudos realizados com gestores têm sido obtidos resultados menos nítidos.

Por todo o mundo as pessoas esperam que as decisões sejam feitas de um modo consistente e imparcial, baseadas em informação adequada. Os princípios da justiça procedimental parecem ser tendencialmente universais. Todavia, existem diferenças culturais na importância que é atribuída a esses princípios. Se a incerteza leva a uma maior necessidade de justiça procedimental, como dissemos atrás, então podemos supor que a justiça procedimental é mais importante em culturas individualistas e igualitárias em que a permanência do indivíduo nos grupos e nas organizações não é tão estável como é em culturas colectivistas e hierárquicas. De facto, parece ser isto que se passa, a ter em conta os estudos revistos por Smith, Bond e Kagitcibasi (2006, pp. 181-182). Por exemplo, um estudo comparando a reacção de empregados a decisões no local de trabalho nos Estados Unidos da América (uma cultura individualista de baixa hierarquia) e em Hong Kong (uma cultura colectivista e hierárquica) mostra que percepções de procedimento justo tiveram um impacto mais forte nas avaliações dos resultados nos EUA que em Hong Kong. Também as medidas de nível individual de distância hierárquica se mostraram associadas a este tipo de diferenças,

dado que para os participantes que apresentam valores baixos em distância hierárquica (aqueles que não vêem a hierarquia como natural), a justiça percebida é um preditor mais forte da satisfação no trabalho, da performance no trabalho e do absentismo.

## 7. COMO DECIDIR QUEM TEM O DIREITO DE DECIDIR?

Uma questão básica na justiça é a de como decidir sobre os processos de tomada de decisão (a este respeito, veja-se também Azzi, 1992; Azzi & Klein, 1998). Nos países democráticos estes princípios básicos estão definidos na Constituição que, supostamente, reflecte a opinião da vasta maioria da população (ou, pelo menos, para ser mudada requer uma maioria de votos maior que a que é usualmente requerida no Parlamento). A Constituição pode determinar quem tem o direito a decidir o quê, por exemplo, quais são as questões que os habitantes de uma certa região ou municipalidade podem decidir através dos seus órgãos representativos, como o preço do bilhete dos autocarros ou dos comboios locais, em oposição às questões que são decididas a nível nacional.

Enquanto actualmente estas regras de tomada de decisão tendem a harmonizar-se um pouco por todo o lado na Europa, uma questão que se mantém em aberto por todo o mundo é o direito dos povos indígenas à propriedade da terra que têm vindo a usar desde tempos imemoriais. Os índios que vivem nas florestas tropicais da Amazónia no Brasil e o povo Sami que vive na Lapónia finlandesa são exemplos desses grupos.

Os acontecimentos numa pequena aldeia da Lapónia finlandesa na Primavera de 2005 são um exemplo das consequências surpreendentes que podem ocorrer quando princípios de justiça e identidades sociais colidem. A aldeia, Nellim, tem menos de 200 habitantes, mas na última década o número de turistas cresceu tanto que, agora, por ano, é dez vezes maior que o número de habitantes. Os turistas são atraídos pela natureza em estado selvagem. A preservação dessa natureza é do interesse dos habitantes locais que trabalham no turismo e também dos que ganham a vida com o comércio tradicional de renas. Contudo, uma parte da população local

trabalha na silvicultura, pelo que é o uso económico das grandes florestas locais que serve os seus interesses. Assim, os interesses económicos destes três grupos são opostos: as pessoas ligadas ao turismo e os criadores de renas querem que o estado selvagem da natureza seja preservado, enquanto as pessoas ligadas à silvicultura querem que ela seja usada para exploração da floresta.

Um problema básico para a população em Nellim é que a terra à volta da aldeia não é propriedade sua, mas do Estado finlandês através do *National Board of Forestry*, uma empresa de negócios. Em termos de identidade social, a constelação é “nós – a população de Nellim” *vs.* “eles – os senhores do sul”. As pessoas de Nellim sentem que não têm poder nos seus próprios assuntos, uma vez que as decisões são tomadas na capital pelos membros do exogrupo. O conflito entre pessoas ligadas ao turismo e às renas *vs.* pessoas ligadas à silvicultura foi sentido como subordinado ao conflito entre o norte e o sul.

Em Março de 2005, entrou na pequena aldeia da Lapónia um actor global. A *Greenpeace* queria chamar a atenção internacional para a forma como as operações de derrube de árvores estavam a destruir a possibilidade dos criadores de renas continuarem com o seu comércio e modo de vida tradicionais. A *Greenpeace* instalou uma “Estação de Salvamento Florestal” no bosque próximo da aldeia e convidou uma cadeia de televisão alemã para fazer uma reportagem sobre o que se estava a passar. Esta situação permitiu também uma boa oportunidade a uma estudante de doutoramento em Geografia, que há uns anos tinha estudado o conflito no uso da terra em Nellin, para voltar e entrevistar os habitantes locais. A sua tese de doutoramento (Riipinen, 2008) permite a reconstrução psicossocial dos acontecimentos.

Do ponto de vista do interesse meramente económico, poderíamos esperar que os criadores de renas e as pessoas que trabalham no turismo se identificassem com a *Greenpeace* e as pessoas que trabalham na floresta com o *National Board of Forestry*, uma vez que promovem os seus interesses respectivos. Contudo, as coisas não foram assim tão simples. Apesar da prévia opinião comum sobre o uso da terra ter sido muito próxima da que era defendida pela *Greenpeace*, a população da aldeia não ficou satisfeita

com o seu aparecimento. Pelo contrário, houve o sentimento geral de que os criadores de renas tinham quebrado uma norma do endogrupo ao convidarem o actor global para fazer alarido à sua volta. A *Greenpeace* foi considerada como um exogrupo ainda mais remoto que o das “pessoas do sul” representadas pelo *National Board of Forestry*. De acordo com as observações da investigadora, a aliança com o exogrupo *Greenpeace* levou à exclusão dos criadores de renas do endogrupo local. Depois da *Greenpeace* ter saído, eles não foram convidados para o festival da aldeia, e, aparentemente, deixaram de ser bem-vindos na única loja e café da povoação. Um pouco como o proverbial casal conflituoso que se une contra um intruso que toma o partido do marido ou da mulher, a população da aldeia actuou como se manter a identidade endogrupal fosse mais importante que a “justiça” obtida por meio de um exogrupo. Isto mostra como para compreender a justiça procedimental pode ser necessário considerar igualmente a identidade social.

O direito da população Sami a manter a sua linguagem e a sua cultura está garantido na Constituição finlandesa. Os habitantes da aldeia sentiram que os princípios da representatividade e da rectificação das decisões que lhes dizem respeito não se realizavam – a sua voz não era ouvida em Helsínquia.

Tal como se aperceberam os investigadores no domínio da justiça procedimental, muitas vezes os indivíduos estão mais preocupados com o processo de tomada de decisão, com os procedimentos usados, do que propriamente com o seu ganho imediato e directo nos resultados obtidos. Este caso mostra também que as questões de justiça não se esgotam num nível individual e que esses processos podem ser fortemente imbricados em dinâmicas identitárias no quadro de relações entre grupos.

## CONCLUSÃO

Os diferentes tipos de justiça não existem fora de sistemas sociais (grupos, organizações ou sociedades) com as suas estruturas, normas, representações ou “mitos sociais” (Tajfel, 1984) sobre o que é justo. Nesse sentido, é de

assinalar a importância que as pessoas dão à maneira como são tratadas, mesmo quando não obtêm os resultados que lhes seriam mais vantajosos. Independentemente de como se operacionalizam as várias dimensões de justiça, a forma como se processa a distribuição de bens e como se valorizam as pessoas nesse processo constitui um precioso recurso que não deve ser descurado por quem tem responsabilidades neste domínio.

Mas a importância da justiça procedimental e interaccional, comumente apontada pelos vários estudos que apresentámos neste capítulo, não deve fazer esquecer a preponderância fulcral que tem uma distribuição de bens (materiais e simbólicos) justa. Julgamos que, de facto, esse não pode deixar de ser um critério decisivo de aferição da existência de “justiça social” numa organização ou num sistema social.

Por último, entre os domínios que consideramos importantes ter em conta nas investigações sobre a justiça social nas organizações, encontra-se o estudo da sua imbricação nos fenómenos identitários e de relações entre grupos, assim como o estudo das ligações da justiça com o raciocínio moral.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Azzi, A. E. (1992). Procedural justice and the allocation of power in intergroup relations: Studies in the United States and South Africa. *Personality and social psychology bulletin*, 18, 736-747.
- Azzi, A. E., & Klein, O. (1998). *Psychologie sociale et relations intergroupes*. Paris: Dunod.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis. A method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- Berti, C. (2005). Giustizia, processi di categorizzazione e identità sociale. In G. Sarchielli & B. Zani (Eds.), *Persone, gruppi e comunità* (pp. 23-52). Bologna: Il Mulino.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice. A social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001) Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 418-424.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *34*, 669-688.
- Fiske, S., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: The use of sex stereotyping in Price Waterhouse vs. Hopkins. *American Psychologist*, *46*, 1049-1060.
- Giotto alla Cappella degli Scrovegni* (s.a. e s.d.). Milano: Kina Italia S.p.a.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional. Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, *12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, *12*(4), 365-375.
- Hakonen, M., & Lipponen, J. (2008). Procedural justice and identification with virtual teams: The moderating role of face-to-face meetings and geographical dispersion. *Social Justice Research*, *21*(2), 164-178.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Huo, Y. J., & Tyler, T. (2001). **Ethnic diversity and the viability of organizations: The role of procedural justice in bridging differences.** In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 213-244). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: The Whitehall II Study. *Archives of Internal Medicine*, *165*, 2245-2251.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lourenço, O. M. (2002). *Psicologia do Desenvolvimento Moral* (3<sup>a</sup> ed.). Coimbra: Almedina.
- Moorman, R. H. (1991) Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*, 845-855.
- Myyry, L. (2003). *Components of morality*. Helsinki: Department of Social Psychology, University of Helsinki.
- Myyry, L., & Helkama, K. (2002). Moral reasoning and the use of procedural justice rules in hypothetical and real-life dilemmas. *Social Justice Research*, *15*(4), 373-391.
- Nowakowski, J., & Conlon, D. (2005). Organizational justice: looking back, looking forward. *The International Journal of Conflict Management*, *16*(1), 4-29.
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, *100*, 202-215.

- Rawls, J. (2001). *Uma Teoria da Justiça* (2ª ed., C. P. Correia, trad.). Lisboa: Presença. (trabalho original publicado em 1971)
- Riipinen, M. (2008) *Sosiaalisen pääoman skaalaus: Paikallisia ja ylipaikallisia näkökulmia maankäyttöön Nellimissä, Inarissa.* (Scaling social capital: Local and supralocal perspectives on land use at Nellim, Inari; in Finnish) Oulu: Nordia Geographical Publications vol. 37:1.
- Roux, P., & Clémence, A. (1999). Schèmes de raisonnement dans la justice sociale. In W. Doise, N. Dubois & J.-L. Beauvois (Eds.), *La construction sociale de la personne* (pp. 103-111). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Smith, P. B., Bond, M. H., & Kagitcibasi, C. (2006). *Understanding social psychology across cultures*. London: Sage.
- Sousa, F. H., & Vala, J. (1999). Justiça nas organizações: o modelo do valor do grupo e as orientações comportamentais face à mudança. *Psicologia*, Vol. 13 (1-2), 25-52.
- Steiner, D. (1999). Qu'est-ce qui est juste? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédural. In W. Doise, N. Dubois & J.-L. Beauvois (Eds.), *La construction sociale de la personne* (pp. 87-102). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Steiner, D., Traban, W. A., Haptonstahl, D. E., & Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality, and need in reward distributions: A comparison of French and Americans respondents. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19(1), 49-74.
- Tajfel, H. (1982). Psychological conceptions of equity: the present and the future. In P. Fraise (Ed.), *Psychologie de demain* (pp. 149-166). Paris: PUF.
- Tajfel, H. (1984). Intergroup relations, social myths and social justice in social psychology. In H. Tajfel (Ed.) *The social dimension*, Vol. 2 (pp. 695-715). Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1994). *Theories of intergroup relations. International social psychological perspectives* (2nd ed.). London: Praeger.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. (1999). Social justice. In A. S. R. Manstead & M. Hewstone (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology* (pp. 571-576). Oxford: Blackwell.
- Tyler, T. R. (2003). Social justice. In R. Brown & S. Gaertner (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup process* (pp. 343-364). Oxford: Blackwell.
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey law*. Princeton: Princeton University Press.
- Tyler, T. (2009). Majority and minority perspectives on justice and trust: Is there a consensus on goals? In S. Demoulin, J.-P. Leyens & J. F. Dovidio (Eds.), *Intergroup Misunderstandings. Impact of divergent social realities* (pp. 233-249). New York: Psychology Press.
- Valentim, J. P. (1997). *Escola, Igualdade e Diferença*. Porto: Campo das Letras.
- van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002) Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 1-60. San Diego, CA: Academic Press.
- Wenzel, M. (2004). A social categorization approach to distributive justice. *European Review of Social Psychology*, 15, 219-257.