

# Uma apreciação crítica da abordagem de caráter científico dominante da justiça organizacional

## A critical appraisal of the scientific dominant approach to organizational justice

Francisco R. B. Fonsêca<sup>ORCID</sup> e Débora C. P. Dourado<sup>ORCID</sup>

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife/Caruaru, PE, Brasil

### Notas dos autores

Francisco R. B. Fonsêca é agora professor adjunto do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Débora C. P. Dourado é agora professora associada do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-graduação em Administração da UFPE.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Francisco R. B. Fonsêca, Avenida Marielle Franco, s/n, Km 59, Caruaru, Pernambuco, Brasil, CEP 55014-900. *E-mail*: francisco.rbsonseca@ufpe.br

Para citar este artigo: Fonsêca, F. R. B., & Dourado, D. C. P. (2023). Uma apreciação crítica da abordagem de caráter científico dominante da justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(1), 1-24. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230214.pt>



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## Resumo

**Objetivo:** A proposta deste artigo é apresentar uma apreciação crítica da noção de justiça encapsulada na abordagem de caráter científico-social dominante da justiça organizacional (JO). O argumento que pretendemos endereçar aqui é: o distanciamento de noções prescritivas de justiça, recorrente na abordagem dominante da JO, reduz o ideal de justiça a um meio à disposição das organizações na busca de seus próprios interesses.

**Originalidade/valor:** A possibilidade de desencadear na academia brasileira de administração uma discussão crítica sobre o instrumentalismo e o gerencialismo presentes na produção de conhecimento no campo da JO. Este trabalho contribui para uma reflexão sobre o ideal de justiça nas organizações.

**Design/metodologia/abordagem:** Este é um texto teórico, cuja reflexão se assenta na consulta e na interpretação articulada de material bibliográfico relacionado à concepção hegemônica da JO, obtido por meio de revisão de literatura.

**Resultados:** Um levantamento na literatura de JO revela uma postura de despreendimento assumida pela abordagem dominante em relação às concepções normativas de justiça. Por conta disso, a noção de justiça assumiu um caráter descritivo, subjetivo, funcionalista e positivista. Como categoria analítico-empírica, a justiça é concebida e compreendida por sua função instrumental-gerencialista dentro da estrutura organizacional. Como consequência, os estudos de justiça nas organizações têm sido acusados de converter o ideal de justiça em um recurso servil à prerrogativa da estratégia e do desempenho organizacional. De fato, esse distanciamento anulou e desperdiçou o valor do significado normativo desse ideal.

**Palavras-chave:** justiça, justiça organizacional, distanciamento normativo, valor político, virtude

## Abstract

**Purpose:** This article outlines a critical assessment of the notion of justice according to the social-scientific dominant approach to organizational justice (OJ). We argue that the detachment from prescriptive notions of justice, advocated by the dominant approach to OJ, shrinks the ideal of justice to a means at the disposal of organizations in pursuit of their interests.

**Originality/value:** To trigger a critical discussion within the Brazilian academy of business about the inherent instrumental and managerial matters in the production of knowledge in the field of OJ. This work contributes to an ideal reflection on OJ.

**Design/methodology/approach:** This is a theoretical essay based on the articulated consult and interpretation of bibliographic materials regarding the hegemonic concept of OJ obtained through a literature review.

**Findings:** A survey in the OJ literature reveals that the proponents of such a dominant scientific-descriptive approach to justice in the workplace take a dissociation stance from normative notions of justice. In doing so, they favor a descriptive, subjective, functionalist, and positivist understanding of justice. Justice is deflated from its moral value to become an analytical-empirical category, understood as its instrumental-managerial function within the organizational structure. Mainstream OJ studies have nullified the normative ideal of justice by turning it into a resource servile to strategy and organizational performance.

**Keywords:** justice, organizational justice, normative detachment, political value, virtue

## INTRODUÇÃO

Este ensaio apresenta uma avaliação crítica da abordagem sociocientífica predominante nos estudos de justiça organizacional (JO). Como campo de investigação acadêmica (Rhodes, 2016), a JO concentra-se em compreender as percepções ou os julgamentos de justiça, sejam de indivíduos ou grupos, em ambientes de trabalho (Cropanzano & Molina, 2015; Cropanzano et al., 2016; Greenberg, 2009). Desde sua origem, a corrente principal de estudos sobre JO tentou deliberadamente desvincular-se das concepções normativas de justiça, as quais procuram definir o que deve ser feito para cumprir os requisitos de justiça na sociedade (Rhodes, 2016). Em seu lugar, estudiosos organizacionais propuseram uma perspectiva descritiva, subjetiva<sup>1</sup> funcionalista e positivista sobre a justiça (Assmar et al., 2005; Blanchet et al., 2013; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Kim & Donaldson, 2018; Skitka & Wisneski, 2012).

Essa manobra de dissociação das noções prescritivas de justiça realizada pelos teóricos de JO parece paradoxal, na melhor das hipóteses, ou contraditória, na pior. Os estudos sociocientíficos sobre JO estão epistemicamente enraizados nas ideias filosóficas ocidentais de justiça e equidade (Cropanzano et al., 2017; Cropanzano & Molina, 2015; Cropanzano & Stein, 2009; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Greenberg & Bies, 1992; Moliner et al., 2017). Apesar disso, os cientistas organizacionais negligenciaram intencionalmente os fundamentos filosóficos e, assim, se afastaram deles para construir suas concepções de justiça (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Rhodes, 2016). Trata-se de concepções consideradas mais ajustáveis e aplicáveis à compreensão das questões de justiça no cenário organizacional (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014).

A rejeição do pensamento filosófico, recorrente na abordagem sociocientífica de JO, tem comprometido um amplo leque de teorizações sobre questões de justiça nas organizações (Rhodes, 2011; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014). Em particular, a concepção predominante de JO tem, nos últimos anos, sido criticada por oferecer uma compreensão empobrecida do ideal de justiça (Rhodes, 2016; Cropanzano et al., 2017). De fato, a maioria dos estudos

<sup>1</sup> Esse caráter subjetivo remete ao fundamento da noção de justiça nos estudos da abordagem científico-social dominante da JO, e não à busca da compreensão da subjetividade, que é, frequentemente, um compromisso da pesquisa qualitativa. Em vez de alicerçar-se em princípios normativos subjacentes à justiça – que indicam os padrões e as normas justos de conduta em uma sociedade –, a noção de justiça nas publicações de JO é fundamentada na percepção dos indivíduos sobre o que é considerado justo ou injusto.



de JO distorce o propósito e, conseqüentemente, a aplicabilidade das noções normativas de justiça no campo da pesquisa organizacional (Rhodes, 2011; Van Buren III, 2008). Os estudiosos organizacionais, portanto, desvalorizaram tal ideal ao abraçarem uma noção eminentemente subjetiva de justiça (Cropanzano & Molina, 2015), embebida por um viés gerencial (Van Buren III, 2008). Como resultado, a justiça tornou-se uma categoria empírico-analítica subserviente à prerrogativa do desempenho organizacional (Fortin & Fellenz, 2008; Van Buren III, 2008). Além disso, sob a égide da abordagem hegemônica de JO, os estudiosos são acusados de anular e desperdiçar o valor moral da justiça em favor da racionalidade instrumental da equidade (Cropanzano & Stein, 2009; Rhodes, 2016). A partir de uma revisão analítica da literatura sobre JO, o argumento que buscamos desenvolver é o seguinte: o distanciamento das noções prescritivas de justiça, preconizado pela abordagem dominante nesse campo acadêmico, reduz o ideal de justiça a um mero recurso à disposição das organizações para perseguir seus interesses instrumentais.

O argumento deste artigo é apresentado em quatro seções. Além desta introdução, a próxima seção esboça o entendimento normativo de justiça com vias de demarcar a diferença da noção de justiça pertencente à abordagem de caráter científico-social dominante da JO. A seguir, apresentam-se os contornos da abordagem descritiva da JO, evidenciando suas principais características. Depois, discorre-se sobre os motivos do distanciamento supramencionado e suas conseqüências. Por fim, expõe-se uma apreciação crítica da abordagem hegemônica da justiça nas organizações.

## UM BREVE ENTENDIMENTO DAS ABORDAGENS NORMATIVAS DE JUSTIÇA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Na visão dos cientistas sociais, particularmente dos teóricos organizacionais, a justiça enquadra-se na categoria de conceitos éticos densos, ou seja, aqueles que combinam fatos e valores (Alzola, 2011; Cropanzano et al., 2016). No âmbito da literatura de JO, os estudos do campo de *business ethics* (BE) tendem a adotar um entendimento normativo de justiça, como promulgado por filósofos e acadêmicos de justiça social (Cropanzano & Molina, 2015; Cropanzano & Stein, 2009; Rhodes, 2016). A abordagem normativa é desenvolvida e utilizada nas teorias filosóficas “para prescrever o que a justiça deve ser” (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014, p. 435).

As teorias filosófico-normativas definem, dessa forma, a justiça como um valor, a partir do qual é possível determinar: 1. o que é uma ação justa;



2. o que é uma sociedade justa; 3. o que é uma pessoa justa (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014). Nos cânones da abordagem normativa, é preciso definir que princípios subjacentes à justiça são indicativos dos padrões justos de conduta e, dessa forma, moralmente aceitos em uma sociedade (Cropanzano & Stein, 2009). Essa abordagem preocupa-se, portanto, em compreender como se configuram as ações verdadeiramente justas. A justiça é, sob esse enfoque, concebida como um valor objetivo (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014), que se justifica “necessariamente por referência a padrões particulares de conduta definidos a partir de fontes objetivas, tais como autoridades religiosas, legais ou políticas” (Assmar et al., 2005, p. 443). Em outros termos, a justiça é uma virtude, um valor moral central para a consecução das concepções de bem comum, bem-estar e de boa vida na sociedade, cujo propósito é tornar o mundo um lugar mais justo e equitativo (Cropanzano & Stein, 2009; Hosmer & Kiewitz, 2005; Rhodes, 2016).

Nos estudos de BE, a noção de justiça conota uma espécie de correção moral ou adequação ética (Cropanzano et al., 2007). Não obstante a ideia de justiça ser amplamente aplicada para compreender uma imensa variedade de resultados, processos e comportamentos humanos (Cropanzano & Molina, 2015; Kurdoglu, 2020), os estudiosos de BE estão preocupados com o conteúdo dos juízos morais e os critérios para determinar o que é certo ou errado (Greene, 2013). No que se refere à justiça nas organizações, eles estão interessados em saber se os julgamentos normativamente corretos sobre processos, resultados ou comportamentos são endereçados de maneira moralmente apropriada (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013; Kurdoglu, 2020).

De acordo com a perspectiva normativa da JO, os indivíduos necessitam de diretrizes, normas e regras para que possam realizar julgamentos de ordem moral. Elas conferem o terreno sobre o qual eles são capazes de avaliar seus comportamentos para que possam agir de maneira justa perante uma determinada situação (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Cropanzano et al., 2016). Cropanzano e Ambrose (2015) observam que as pessoas necessitam pelo menos de um certo embasamento moral para que possam avaliar a justiça dos resultados, procedimentos e comportamentos interpessoais. De acordo com Cugueró-Escofet e Rosanas (2013), as avaliações de justiça demandam um conjunto de padrões normativos presumivelmente armazenados na memória e capazes de ativação para uso no dia a dia. Os indivíduos, frequentemente, comparam esses padrões com eventos reais ou potenciais do cotidiano. Se houver um descompasso entre o que deveria ter sido feito – isto é, especificado pelos padrões normativos – e o que foi feito – isto é, especificado pelo comportamento real –, então a imparcialidade da decisão,

isto é, o senso de justiça, será, provavelmente, questionada (Van der Toorn et al., 2010).

Na literatura de BE, a justiça envolve a aplicação de um conjunto de princípios morais, cuja finalidade é orientar como alguém deve se comportar em relação a outras pessoas (Fortin & Fellenz, 2008). Essa indicação de moralidade sugere que a noção de justiça não deve ser reduzida à favorabilidade econômica, embora as pessoas sejam, às vezes, propensas a confundir, egocentricamente, julgamentos morais com favorecimento econômico (Cropanzano & Moliner, 2013; Kim & Donaldson, 2018). O valor econômico não deve, portanto, ser a única medida a ser empregada pelos seres humanos nas suas relações sociais (Fiske, 1991; Kim & Donaldson, 2018). Como informam Folger e Salvador (2008), algo não deve ser, de forma automática, qualificado como justo apenas por fornecer um resultado economicamente favorável. Ao contrário, algo pode ser justo independentemente de revelar-se como bom ou mau (Folger & Salvador, 2008; Kim & Donaldson, 2018).

É inegável que o entendimento de JO possui claras conotações normativas na literatura de BE. Ademais, essas conotações, como sugerido anteriormente, estão imbricadas na abordagem dominante da JO. No entanto, os estudos de justiça nas organizações, sob a perspectiva científico-social, têm endossado uma visão eminentemente psicológica, descritiva, subjetiva e empírica de justiça, que se distancia de noções filosófico-normativas. Na próxima seção, apresentam-se os contornos e as nuances da noção de JO imbricada na abordagem dominante das ciências sociais.

## **O DESVELAR DO CARÁTER DA ABORDAGEM CIENTÍFICO-SOCIAL DOMINANTE DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

A ideia de JO, tal como estudada nas ciências sociais, é um fenômeno recente. Quando se traça sua história, as primeiras conceituações de justiça nas organizações remontam às obras seminais de George Caspar Homans, Peter M. Blau, J. Stacy Adams, Elaine Walster, Ellen Berscheid e G. William Walster, John Thibaut, Laurens Walker, Stephen LaTour e Pauline Houlden. Aos olhos de muitos comentaristas sociais, essas publicações são consideradas os pilares da noção de JO (Cropanzano et al., 2007; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014). Inspiradas nesses trabalhos, as pesquisas científico-sociais sobre JO proliferaram nas décadas de 1960 e 1970 (Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Molina, 2015). Nesse período, os cientistas sociais objetivaram testar empiricamente as proposições normativas de justiça derivadas



dessas obras em diversos contextos organizacionais (Colquitt et al., 2001; Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Stein, 2009; Greenberg, 1987).

Apesar da importância desses textos basilares para a constituição dos estudos de justiça nas organizações, a conotação vigente da abordagem científico-social dominante da JO – tal como assimilada hoje nos estudos organizacionais – é creditada aos textos de Jerald Greenberg (Ambrose et al., 2015; Colquitt, 2012; Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Ambrose, 2015; Cropanzano & Molina, 2015; Cropanzano & Stein, 2009). Os estudos de Greenberg (1987, 1990, 2009) demarcaram os limites descritivos, subjetivos, positivistas e empíricos do ideal de justiça nas organizações. Com a ascensão da proeminência da perspectiva hegemônica de JO, acadêmicos sociais e organizacionais interessaram-se em compreender as percepções individuais de justiça em diversas situações organizacionais (Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Ambrose, 2015; Cropanzano & Stein, 2009; Cropanzano et al., 2007; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Jesus & Rowe, 2014; Moliner et al., 2017; Rego, 2000; Van Buren III, 2008). Como observam Assmar et al. (2005, p. 443), houve uma preocupação

[...] em demonstrar o papel crucial que os valores, crenças e sentimentos sobre o que é justo ou injusto têm sobre as ações humanas. Os estudos sociopsicológicos sobre justiça vêm revelando que os julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre direitos e deveres, sobre o certo e o errado estão na base dos sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas em suas interações com os outros.

As pesquisas sociocientíficas de JO enfatizam os “significados subjetivos de justiça [ou seja] – o que as pessoas percebem como justo e injusto e como tais percepções são explicadas por elas [...]” (Assmar et al., 2005, p. 443). A concepção de JO tem sido principalmente articulada para explicar as “dinâmicas de percepções subjetivas de justiça [...]” nos locais de trabalho (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014, p. 435). Os proponentes da abordagem dominante da JO concebem, dessa forma, a justiça como uma experiência eminentemente subjetiva (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014). Como Rhodes (2016, p. 2109) escreve, os estudos de JO evocaram o conceito de justiça para fazer referência à “percepção individual e subjetiva [...] de que um evento no local de trabalho é justo [ou injusto]”.

Sob a égide da abordagem científico-social, os estudos organizacionais assumiram uma postura descritiva para a noção de justiça (Neri, 2018), cujo enfoque é investigar as percepções de justiça dos indivíduos em ambientes organizacionais (Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Ambrose, 2015; Moliner



et al., 2017; Yean & Yusof, 2016). Em outros termos, os cientistas sociais visaram entender o que é considerado justo consoante à percepção das pessoas como membros de uma organização (Rhodes, 2016). Ao contrário da abordagem normativa, que define o que é justo com base em padrões objetivos, a perspectiva descritiva da JO concentra-se em entender como as pessoas percebem algo como justo ou injusto (Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Molina, 2015; Moliner et al., 2017). No âmbito dos estudos de JO, os indivíduos – ou grupos – julgam se um evento é ou não moralmente justo a partir, tão somente, de suas percepções de justiça (Colquitt, 2012). A concepção dominante da JO centrou sua agenda de pesquisa na compreensão dos “mecanismos psicológicos pelos quais as pessoas realizam julgamentos de justiça [...]” no ambiente organizacional (Cropanzano & Molina, 2015, p. 379). Para efeitos dessa abordagem dominante, a justiça é constituída pela percepção individual, pelo processamento cognitivo e emocional de eventos relacionados ao trabalho, pelas reações atitudinais e comportamentais à injustiça percebida e, por fim, pelo senso de justiça presente em grupos de trabalho e organizações (Rupp et al., 2015; Sousa & Mendonça, 2009).

Esse caráter subjetivo próprio da noção de JO possibilitou aos pesquisadores defender que as percepções e os julgamentos das pessoas podem ser avaliados empiricamente por intermédio de pesquisa quantitativa<sup>2</sup> (Colquitt & Shaw, 2005; Cropanzano & Ambrose, 2015; Greenberg, 2009). Os estudiosos apoiaram-se na seguinte máxima: como a justiça é subjetivamente percebida, ela pode, por conseguinte, ser empiricamente mensurável (Colquitt & Shaw, 2005; Rhodes, 2011). Além disso, a atitude positivista dos estudos de JO aspirou a explicar as causas e prever os efeitos da (in)justiça em contextos organizacionais (Cropanzano et al., 2007). Ao fazerem isso, esses estudos procuram explicar como os funcionários avaliam certos eventos organizacionais e reagem a eles, de modo que possam decifrar o impacto da justiça e outros aspectos centrais do comportamento humano, como satisfação e estresse, no trabalho (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Fiuza, 2010; Rego, 2000).

Com referência ao enfoque subjetivo-descritivo das pesquisas de JO, o ideal normativo de justiça tornou-se uma categoria empírico-analítica – isto é, uma variável – relevante para ser mensurada nos modelos quantitativos

<sup>2</sup> Os estudos da concepção dominante da JO são, eminentemente, funcionalistas e positivistas. Como essa perspectiva epistêmica e paradigmática está enraizada na maioria dos textos teórico-propositivos e nas pesquisas quantitativas de JO, é compreensível o porquê de os estudiosos advogarem a favor de instrumentos de quantificação para mensurar a percepção de justiça dos indivíduos em ambientes organizacionais.

(Ambrose et al., 2015; Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2016; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Mendonça et al., 2003; Rhodes, 2016; Van Buren III, 2008). De acordo com Colquitt et al. (2001, 2005) e Moliner et al. (2017), os estudiosos de JO dedicaram seus esforços a construir modelos teóricos e, assim, verificar empiricamente a validade das mensurações de justiça, com vistas a estabelecer a função e a distinção conceitual entre os construtos de justiça nas organizações. Os três construtos tipicamente referidos na literatura de JO são: 1. justiça distributiva; 2. justiça processual; 3. justiça interacional (Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Ambrose, 2015; Cropanzano & Molina, 2015; Cropanzano et al., 2016). Respectivamente, esses construtos referem-se: 1. à “justiça das distribuições ou alocações de resultados [...]” (Colquitt et al., 2001, p. 425); 2. à “justiça dos procedimentos usados para determinar distribuições ou alocações de resultados [...]” (Colquitt et al., 2001, p. 425); 3. à “justiça no tratamento que os indivíduos recebem durante a promulgação de procedimentos [...]” (Ambrose et al., 2015, p. 109).

Nas últimas duas décadas, uma série de pesquisas metanalíticas sobre a literatura de JO (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001, 2013; Hauenstein et al., 2001; Whitman et al., 2012) desenvolveu e validou medidas para compreender as relações entre esses três construtos. Essas metanálises compilaram os resultados de vários estudos científicos de JO, com vistas a: 1. analisar relações causais entre esses construtos e suas respectivas variáveis; 2. ajustar os antecedentes e consequentes dos modelos teóricos; 3. estabelecer o papel da justiça e seus efeitos nos indivíduos e na organização por meio de teses de hipóteses (Cohen, 2015; Cropanzano & Ambrose, 2015). Apesar das divergências nos resultados dessas metanálises, há um consenso generalizado sobre: 1. a importância desses construtos para compreender as percepções de justiça; 2. o impacto que eles possuem no comportamento individual e, conseqüentemente; 3. no desempenho das organizações (Cohen, 2015; Cropanzano & Molina, 2015).

O caráter subjetivo e empírico da abordagem descritiva da JO possibilitou que os acadêmicos edificassem um corpo padronizado de conhecimento em torno de um enfoque gerencialista sobre justiça (Ambrose et al., 2015; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Kim & Donaldson, 2018; Greenberg, 1990, 2009). A relevância do conceito de justiça para o campo de organizações reside em seus desenvolvimentos empíricos e, em particular, no caráter preditivo das atitudes e dos comportamentos humanos nas estruturas organizacionais (Cropanzano & Molina, 2015; Cropanzano et al., 2016). Os estudos de JO demonstram que as percepções e avaliações de justiça, bem como as reações dos indivíduos a aspectos específicos das decisões organizacionais (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014), predizem uma variedade de resultados

organizacionais (Colquitt et al., 2001; Bouazzaoui et al., 2020). As pesquisas gerencialistas de JO evidenciam os benefícios que os altos níveis de justiça percebida trazem para as organizações (Rhodes, 2016). De acordo com Colquitt et al. (2001), altos níveis de justiça aprimoram os processos organizacionais à proporção que: 1. facilitam a implementação de mudanças gerenciais; 2. aumentam a autoridade gerencial; 3. reduzem a percepção do trabalhador de que é explorado no local de trabalho; e, por fim, 4. tornam as pessoas mais alinhadas com a cultura e a identidade da organização.

Aliado a esses benefícios, alguns estudiosos de JO apontam que percepções favoráveis de justiça influenciam positivamente as atitudes e os comportamentos dos funcionários nas organizações. Por exemplo, o sentimento de justiça eleva a motivação e a sensação de bem-estar dos membros de uma organização (Fortin, 2008; Fiuza, 2010). Logo, esse sentimento estimula comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2000; Singh & Singh, 2019). A justiça também aprimora o desempenho na tarefa (Zapata-Phelan et al., 2009; Fiuza, 2010). Devido a isso, melhora as avaliações de desempenho (Korsgaard & Roberson, 1995) ao incentivar autoavaliações entre os funcionários (Schroth & Shah, 2000). A percepção de justiça favorece o comprometimento organizacional (Jang et al., 2019; Rego, 2004) e incrementa a confiança (Colquitt & Rodell, 2011; Mittal et al., 2019), mediante cooperação entre os funcionários (Tyler & Blader, 2000). Também estabelece os termos para a resolução de conflitos (Shapiro & Brett, 1993), reduzindo os níveis de estresse laboral (Pérez-Rodríguez et al., 2019). Por fim, a justiça aumenta os níveis de satisfação dos indivíduos no trabalho (Lambert et al., 2020).

Em consonância com esse enfoque gerencialista, é inegável a presença de uma racionalidade instrumental, de viés econômico, imbricada na concepção de justiça desenvolvida pela abordagem dominante da JO (Hosmer & Kiewitz, 2005; Kim & Donaldson, 2018; Van Buren III, 2008). A justiça é um meio utilizado para atingir os fins organizacionais, seja aumento da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, lucratividade, redução de conflito, confiança na gestão ou posição competitiva, por exemplo (Rhodes, 2016). Nesse sentido, a abordagem descritiva da JO baseia-se no pressuposto de que a justiça deve estar a serviço da organização, de sua estratégia de negócios e de seu desempenho organizacional (Cropanzano et al., 2017; Fortin, 2008; Van Buren III, 2008).

Após essa explanação sobre os contornos do conceito de JO na abordagem dominante das ciências sociais, é mister apresentar como esse campo de estudos desenvolveu sua noção de justiça afastando-se das abordagens normativas.

## O DISTANCIAMENTO FILOSÓFICO ADOTADO PELA ABORDAGEM DOMINANTE DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Com base no argumento exposto, os estudos sociocientíficos de JO importaram os ideais normativos de justiça da filosofia ocidental para o cerne da teoria e prática organizacional (Cropanzano et al., 2017; Cropanzano & Stein, 2009; Rhodes, 2016). Em particular, a literatura dominante de JO alude às abordagens aristotélicas e rawlsianas de justiça (Ambrose et al., 2015; Colquitt et al., 2001; Kim & Donaldson, 2018; Van Buren III, 2016) e, mais recentemente, à teoria de justiça de Emmanuel Levinas,<sup>3</sup> para citar alguns exemplos (Ambrose et al., 2015; Colquitt et al., 2001; Kim & Donaldson, 2018; Van Buren III, 2016). Obras de filosofia são, comumente, citadas, mesmo que de passagem, nas publicações de justiça nas organizações, “com referência em grande parte limitada a filósofos gregos antigos (por exemplo, Platão e Aristóteles), ou aos americanos modernos (por exemplo, Nozick e Rawls)” (Rhodes, 2016, p. 2468).

Ao traçarem a história do desenvolvimento teórico do campo da JO, os cientistas sociais geralmente iniciam a narrativa com os estudos de justiça distributiva no ambiente de trabalho, a partir da década de 1960 (Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Ambrose, 2015). A primeira onda de estudos de justiça em organizações é localizada na tradição aristotélica e, em particular, na noção de distribuição justa oriunda de Aristóteles (Bryce & Cropanzano, 2001; Rhodes, 2016). Embora essa noção tenha sido, originalmente, pensada para considerar a questão da justiça em comunidades políticas, alguns cientistas sociais sugeriam que esse conceito também poderia ser aplicado às organizações (Colquitt et al., 2005; Cropanzano & Ambrose, 2015; French, 1964). A segunda onda de estudos sobre JO foi denominada justiça processual (Colquitt et al., 2005; Cropanzano et al., 2016). Nos anos 1980, as abordagens de JO assumiram uma perspectiva rawlsiana, mudando seu foco de análise “para incluir o processo de justiça, bem como seu resultado” (Rhodes, 2016, p. 2109). Inspirados pela teoria de justiça de John Rawls, “os especialistas em ética (de negócios e outras áreas) passaram a adotar argumentos orientados para a [teoria rawlsiana de] justiça como equidade no

<sup>3</sup> É possível identificar as seguintes abordagens filosóficas de justiça nos textos de JO: a teoria de justiça como equidade de John Rawls (Lindblom, 2011), a noção de justiça como virtude de Aristóteles (Rhodes, 2016), a teoria de justiça de Robert Nozick (Chan, 2000), a concepção de justiça de Emmanuel Levinas (Rhodes, 2011), a ideia de justiça de Amartya Sen (Shrivastava et al., 2016), a noção de justiça social de Jürgen Habermas (Underwood-Stephens & Cobb, 1999) e as teorias de justiça e o estado de direito de Friedrich Hayek (Kurdoglu, 2020).

ímpeto de alicerçar as análises das práticas organizacionais” (Van Buren III, 2016, p. 1429). A lógica processual de justiça rawlsiana foi diretamente informada pelos estudos de Thibaut e Walker (1975, 1978).

Esse breve regaste dessas duas ondas ilustra como as concepções históricas de justiça de JO – isto é, distributiva, processual e interativa – foram estruturadas de acordo com conjuntos de regras normativas provenientes da filosofia (Cropanzano & Molina, 2015; Cropanzano et al., 2016). Como Cropanzano e Molina (2015, p. 379) escrevem, “o pensamento seminal sobre justiça processual foi tirado de John Rawls, e o trabalho sobre justiça distributiva remonta (pelo menos) a Aristóteles”. A esse respeito, Rhodes (2016) comenta que o arcabouço conceitual dos estudos de justiça nas organizações está profundamente em débito e infundido em abordagens prescritivas de justiça. É possível identificar noções normativas de justiça ecoando nas discussões sobre o conceito de JO, especialmente na formulação e no refinamento de seus construtos, na sua relação com a moralidade e nas suas aplicações contemporâneas em organizações (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Cropanzano et al., 2017; Fortin & Fellenz, 2008; Moliner et al., 2017; Van Buren III, 2008). Em termos práticos, isso significa dizer que os cientistas sociais tendem a pegar emprestadas concepções filosóficas de justiça para criar seus próprios entendimentos de JO (Cropanzano & Molina, 2015). Esse padrão de desenvolvimento teórico é vigente, até hoje, nas publicações desse campo disciplinar (ver, por exemplo, Bouazzaoui et al., 2020; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014; Folger & Stein, 2017; Rhodes, 2016).

A despeito da presença do pensamento filosófico na formação das teorias sobre JO, um levantamento panorâmico na literatura desse campo revela a presença de um discurso hegemônico, cujo viés científico-descritivo relega o valor das teorias normativas de justiça (Cropanzano et al., 2007; Rhodes, 2016). Tal desmerecimento, posto em prática por essa abordagem da JO, revela sua relação ambivalente com a filosofia. Por um lado, as pesquisas de JO dependem das abordagens normativas de justiça para levar adiante suas teorizações (Cropanzano & Molina, 2015; Fortin & Fellenz, 2008). Por outro lado, os proponentes da JO têm menosprezado essa herança filosófica (Cropanzano et al., 2007; Rhodes, 2016). Há um desinteresse generalizado, por parte dos cientistas organizacionais, em articular as teorizações normativas de justiça provenientes dos filósofos (Van Buren III, 2008). Mesmo cientes de que os conceitos filosóficos de justiça são importantes, os pesquisadores de JO tendem a estudá-los descritivamente (Cropanzano & Molina, 2015). Em outras palavras, os cientistas sociais concentram-se mais em descrever as percepções de justiça no local de trabalho, em vez de desenvolverem noções prescritivas (Cropanzano et al., 2007, 2017). Em contraste com



os estudos de filosofia e ética nos negócios, o discurso dominante da JO defende abordagens descritivas da justiça para substituir os ideais normativos da justiça (Greenberg & Bies, 1992; Moliner et al., 2017).

As justificativas desse afastamento encontram-se, basicamente, encapsuladas nas duas alegações a seguir. A primeira refere-se à divergência de escopo, quanto às abordagens de justiça propostas pelas ciências sociais e pela filosofia. Para os proponentes da JO, as ciências sociais possuem uma abordagem primariamente descritiva – isto é, descrevem as atitudes e os comportamentos das pessoas em relação à justiça –, cuja concepção de justiça foca a percepção daquilo que os indivíduos acreditam ser justo (Cropanzano et al., 2007; Greenberg & Bies, 1992). Em contraste, os filósofos estão interessados em desenvolver definições prescritivas ou normativas de justiça, capazes de estabelecer padrões de avaliação moral sobre o que é justo e injusto (Colquitt & Shaw, 2005; Cropanzano & Molina, 2015). Já a segunda razão repousa em uma crença um tanto desdenhosa e depreciativa de que as concepções prescritivas de justiça têm uma atitude reducionista em relação ao mundo, ante a complexidade da natureza humana revelada pela pesquisa empírica (Greenberg, 2009; Greenberg & Bies, 1992).

O que é curioso na abordagem dominante da JO, no entanto, é o modo como muitos estudiosos organizacionais e outros cientistas comportamentais se distanciaram, deliberada e explicitamente, das raízes normativas do pensamento filosófico sobre justiça (Ambrose et al., 2015; Cropanzano & Stein, 2009; Rhodes, 2016). A justificativa para isso reside na suposição infundada de que, “ao contrário do trabalho de filósofos e advogados, os cientistas das organizações estão menos preocupados com o que é justo e mais preocupados com o que as pessoas acreditam ser justo” (Cropanzano et al., 2007, p. 35). Fica claro o ponto crítico de divergência entre filósofos e cientistas sociais quanto à questão da justiça. Os filósofos compartilham uma orientação prescritiva comum, concebendo a justiça como um ideal normativo. Já os cientistas sociais adotam uma postura descritiva, cujas conceituações não enfocam a justiça como ela deveria ser, mas sim como é percebida pelos indivíduos (Colquitt et al., 2005). Isso desvela uma bifurcação que ecoa em toda literatura de JO: “a abordagem filosófica do estudo da ética nos negócios é inerentemente prescritiva [...], ao passo que a abordagem dos cientistas sociais é essencialmente descritiva” (Greenberg & Bies, 1992, p. 433). Enquanto os filósofos estão interessados em fornecer definições prescritivas ou normativas de justiça, para os cientistas sociais a justiça é uma cognição perceptiva (Folger & Cropanzano, 1998; Rhodes, 2016). Nesse sentido, distinguir-se da filosofia permitiu às pesquisas sobre justiça nas organizações reivindicar uma objetividade descritiva (Rhodes, 2016).



Essa postura de distanciamento e diferenciação das abordagens normativas da justiça acentuou as limitações teóricas e inconsistências conceituais da JO (Cropanzano & Stein, 2009; Cugueró-Escofet & Fortin, 2014). Tal distanciamento adotado pelas ciências sociais foi acompanhado por uma desqualificação da natureza normativa da filosofia. Por exemplo, Greenberg e Bies (1992) avaliaram as teorias éticas, incluindo a utilitarista e a deontológica, em relação aos achados empíricos nos estudos científico-sociais da JO. De acordo com os autores, “as premissas filosóficas subjacentes [dessas teorias] foram consideradas excessivamente simplistas, em vista das complexidades sobre a natureza humana reveladas na pesquisa empírica” (Greenberg & Bies, 1992, p. 433). Essa passagem ilustra, no campo da JO, a crença de uma certa superioridade explicativa dos cientistas sociais, em relação aos filósofos, quanto à apreciação da justiça. Certamente, a pesquisa empírica permite aos cientistas a capacidade de suspender seus próprios julgamentos, de modo a compreenderem, verdadeiramente, a complexidade do fenômeno da justiça.

O desprendimento da ideia filosófica de justiça rendeu críticas severas à abordagem dominante das ciências sociais sobre a JO. Há uma falha nos argumentos apresentados pelas ciências sociais: embora seu conceito central de justiça esteja enraizado no pensamento filosófico (Cropanzano & Stein, 2009), essa abordagem não conferiu uma “atenção adequada, ou explícita, ou deliberativa sobre a filosofia” (Rhodes, 2016, p. 2105). No ímpeto de erigir um corpo padronizado de conhecimento, com base em seu próprio entendimento do que a justiça é, os pesquisadores de JO institucionalizaram uma série de suposições questionáveis e falsas dicotomias, por sua vez, que não foram escrutinadas. No domínio das ciências sociais, as abordagens filosóficas da justiça foram, em grande parte, referenciadas de uma forma limitada e problemática, na melhor das hipóteses, ou absolutamente ausentes, na pior das hipóteses, na literatura de JO (Rhodes, 2016). Na próxima seção, são apresentadas algumas dessas críticas e de que maneira elas comprometeram o ideal normativo de justiça.

## **CRÍTICA À SERVIDÃO DO IDEAL DE JUSTIÇA NO ÂMBITO DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

Este artigo apresentou uma crítica à abordagem dominante referente à JO, com vistas a oferecer uma reflexão sobre seu caráter descritivo, subjetivo e funcionalista com orientação instrumental-gerencial. É notório que a JO é

ambivalente no que concerne às ideias e aos conceitos filosóficos-normativos de justiça (Van Buren III, 2008). Apesar de depender de noções prescritivas, os proponentes da JO decidiram distanciar-se explicitamente da filosofia. Como resultado dessa ambivalência, a literatura de JO passou a adotar uma noção eticamente empobrecida de justiça (Rhodes, 2016). Sugere-se aqui que a consequência imediata da rota descritiva adotada por essa abordagem foi oferecer uma compreensão de justiça despreocupada de seu potencial impacto para realizar mudanças sociais. A justiça deixa de ser um pilar central de uma sociedade justa à qual a organização deve prestar contas.

A literatura dominante de JO castra o componente ético-político das noções filosófico-normativas de justiça em três maneiras inter-relacionadas. Primeiro, individualiza um ideal inerentemente social. Posteriormente, desconsidera os padrões de conduta moral e os padrões normativos de comportamento que sustentam as percepções de justiça dos indivíduos. Por fim, essa literatura instrumentaliza o ideal de justiça, tornando-o algo subserviente ao imperativo gerencial. A preocupação primordial dos pesquisadores sociocientíficos de JO é desenvolver modelos psicológico-quantitativos adequados para compreender melhor os discernimentos, as experiências e as reações dos funcionários sobre o que é justo ou injusto em eventos no local de trabalho. Estudos empíricos de JO demonstraram como determinações objetivas de justiça podem afetar positivamente as atitudes e ações das pessoas em situações organizacionais.

Há um traço intrinsecamente maquiavélico na maneira subversiva adotada pela pesquisa sociocientífica de JO para manipular percepções de justiça distributiva, processual e interativa a fim de obter vantagens instrumentais para as organizações, particularmente para o alcance e, assim, aprimoramento de seus fins de ordem econômica (Cohen, 2015; Kurdoglu, 2020). O abandono das noções filosófico-normativas de justiça representa uma despolitização de seus significados como um fim último que todos buscam. A racionalidade gerencial reduz a ideia de justiça a uma ferramenta empresarial, cuja finalidade primordial é perpetuar o poder, os imperativos, as prerrogativas e o raciocínio instrumental das organizações. A justiça perde sua qualidade de virtude exibida pelo ser humano em suas relações com os outros, cujas interações promovem uma vida boa para os membros da organização e para a sociedade.

Em desacordo com a concepção hegemônica de justiça do JO, alguns estudiosos evocam um pensamento ético sobre a justiça no local de trabalho. Os defensores dessa perspectiva defendem o valor moral e político da justiça. A maneira normativa como a filosofia concebe a justiça pode representar um caminho para questionar o instrumentalismo gerencial da justiça

incorporado pela literatura dominante de JO (Rhodes, 2016). Por exemplo, Hosmer e Kiewitz (2005) e Fortin e Fellenz (2008) enfatizam que o campo de JO deve contemplar: 1. o papel moral desempenhado pela justiça nas organizações e 2. suas responsabilidades em fornecer um ambiente justo para seus funcionários e, assim, uma sociedade justa. Em conformidade com isso, Van Buren III (2008) afirma que os acadêmicos de JO devem ponderar sobre a domesticação de razões não econômicas da justiça. Cohen (2015) defende que os princípios de justiça não devem ser apenas relevantes para as necessidades econômicas das organizações, pois também impõem obrigações morais às decisões e aos comportamentos dos gestores. O ideal de justiça reitera o seguinte: se as organizações não podem proteger os interesses dos cidadãos, a sociedade não deve ser justa (Cohen, 2015).

Para abordar esse relato ético da justiça, sugerimos que os estudiosos de JO devem assumir que a organização é uma comunidade moralmente diversa (Lazega, 2020). Esse tipo de comunidade acomoda vários valores, reivindicações morais, concepções do bem comum e fins genuínos – e a maioria é incompatível e, muitas vezes, incomensurável entre si. Como comunidades, organizações são entidades sociais com um *ethos* participativo e inclusivo em que as pessoas podem cooperar para garantir acordos mutuamente benéficos (Lazega, 2020). Diante disso, oferecemos duas questões norteadoras para futuras pesquisas sobre JO:

- Como diferentes concepções filosófico-normativas de justiça respondem ao problema da coesão social em ambientes organizacionais de profunda pluralidade e valores conflitantes?
- Como uma concepção de justiça pode ser um princípio de racionalidade prática para a resolução de conflitos morais nas organizações?

## REFERÊNCIAS

- Alzola, M. (2011). The reconciliation project: Separation and integration in business ethics research. *Journal of Business Ethics*, 99, 19–36. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0746-8>
- Ambrose, M. L., Wo, D. X. H., & Griffith, M. D. (2015). Overall justice: Past, present and future. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 109–136). Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.5>



- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443–453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Blanchet, V., Magista, V., & Perret, V. (2013). Stop filling in the gaps! Rethinking organizational justice through problematization. 22 *ème Conférence AIMS*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00844204>
- Bouazzaoui, M., Wu., H.-J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.003>
- Bryce, D., & Cropanzano, R. S. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. In R. S. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (Vol. 1, pp. 3–26). Laurence Erlbaum.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68–88. <https://doi.org/10.1108/eb028911>
- Cohen, A. (2015). *Fairnes in the workplace: A global perspective*. Palgrave Macmillan.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 526–547). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0016>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Greenberg, B. S., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organization justice? A historical overview. In B. S. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–57). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183–1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>



- 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., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Erlbaum.
- Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 3–14). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.0001>
- Cropanzano, R. S., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R. S., Massaro, S., & Becker, W. J. (2017). Deontic justice and organizational neuroscience. *Journal of Business Ethics, 144*, 733–754. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3056-3>
- Cropanzano, R. S., & Molina, A. (2015). Organizational justice. In J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., Vol. 17, pp. 379–384). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>
- Cropanzano, R. S., & Moliner, C. (2013). Hazards of justice: Egocentric bias, moral judgments, and revenge-seeking. In S. M. Elias (Ed.), *Deviant and criminal behavior in the workplace* (pp. 155–177). New York University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt9qgcgg>
- Cropanzano, R. S., Rupp, D. E., Thornton-Lugo, M. A., & Shao, R. (2016). Organizational justice and organizational citizenship. In P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 285–296). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.19>
- Cropanzano, R. S., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly, 19*(2), 193–233. <https://doi.org/10.5840/beq200919211>
- Cugueró-Escofet, N., & Fortin, M. (2014). One justice or two? A model of reconciliation of normative justice theories and empirical research on organizational justice. *Journal of Business Ethics, 124*, 435–451. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1881-1>



- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23–40.
- Fiske, A. P. (1991). *Structures of social life: The four elementary forms of human relations: Communal sharing, authority ranking, equality matching, market pricing*. Free Press.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55–81. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>
- Folger, R., & Cropanzano, R. S. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452225777>
- Folger, R., & Salvador, R. (2008). Is management theory too “self-ish”? *Journal of Management*, 34(6), 1127–1151. <https://doi.org/10.1177/0149206308324321>
- Folger, R., & Stein, C. (2017). Deonance: Expanding the concept. In C. Moliner, R. S. Cropanzano, & V. Martínez-Tur (Eds.), *Organizational justice: International perspectives and conceptual advances* (pp. 92–122). Routledge.
- Fortin, M. (2008). Perspective on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93–126. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x>
- Fortin, M., & Fellenz, M. R. (2008). Hypocrisies of fairness: Towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice. *Journal of Business Ethics*, 7, 415–433. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9330-z>
- French, W. (1964). *The personal management process: Human resource administration*. Houghton Mifflin.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181–195. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01131.x>
- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433–444. <https://doi.org/10.1007/BF00870555>



- Greene, J. (2013). *Moral tribes: Emotion, reason, and the gap between us and them*. Penguin Press.
- Hauenstein, N. M. A., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39–56. <https://doi.org/10.1023/A:1014482124497>
- Hosmer, L. T., & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67–91. <https://doi.org/10.5840/beq20051513>
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 1–9. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Jesus, R. G., & 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>
- Kim, T. W., & Donaldson, T. (2018). Rethinking right: Moral epistemology in management research. *Journal of Business Ethics*, 148, 5–20. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3009-2>
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657–669. <https://doi.org/10.1177/014920639502100404>
- Kurdoglu, R. S. (2020). The mirage of procedural justice and the primacy of international justice in organizations. *Journal of Business Ethics*, 167, 495–512. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04166-z>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Lazega, E. (2020). *Bureaucracy, collegiality and social change. Redefining organizations with multilevel relational infrastructures*. Elgaronline.
- Lindblom, L. (2011). The structure of Rawlsian theory of just work. *Journal of Business Ethics*, 101, 577–599. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0740-1>

- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida*, 30(1), 111–130.
- Mittal, S., Shubham, & Sengupta, A. (2019). Multidimensionality in organizational justice-trust relationship for newcomer employees: A moderated-mediation model. *Current Psychology*, 38, 737–748. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9632-6>
- Moliner, C., Cropanzano, R., & Martínez-Tur, V. (2017). Challenges for an organizational justice research agenda. In C. Moliner, R. S. Cropanzano, & V. Martínez-Tur (Eds.), *Organizational justice: International perspectives and conceptual advances* (pp. 38–90). Routledge.
- Neri, M. (2018). *Justice and organization: confronting conceptions/Giustizia e organizzazione: concezioni a confronto*. TAO Digital Library.
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Edições Sílabo.
- 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>
- Rhodes, C. (2011). Organizational justice. In M. Painter-Morland & R. T. Bos (Eds.), *Business ethics and continental philosophy* (pp. 141–161). Cambridge University Press.
- Rhodes, C. (2016). Justice: Remembering the other organizations. In R. Mir, H. Willmott, & M. Greenwood (Eds.), *The Routledge companion to philosophy in organization studies* (pp. 2001–2038). Routledge.
- Rupp, D. E., Wright, P. M., Aryee, S., & Luo, Y. (2015). Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally the three shall merge. *Management and Organization Review*, 11(1), 15–24. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.8>
- Schroth, H. A., & Shah, P. P. (2000). Procedures: Do we really want to know them? An examination of the effects of procedural justice on self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 462–471. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.462>

- Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (1993). Comparing three processes underlying judgments of procedural justice: A field study of mediation and arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1167–1177. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.6.1167>
- Shrivastava, S., Jones, R., Selvarajah, C., & Van Gramberg, B. (2016). Organizational justice: A Senian perspective. *Journal of Business Ethics*, 135, 99–116. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2466-3>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Skitka, L. J., & Wisneski, D. C. (2012). Justice theory and research: A social functionalist perspective. In H. Tennen, J. Suls, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 5, pp. 407–427). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop205019>
- Sousa, I. A. C. M. O., & Mendonça, H. (2009). Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: Análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 57–74. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000400004>
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541–566. <https://doi.org/10.2307/3480099>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
- Underwood-Stephens, C., & Cobb, A. T. (1999). A Habermasian approach to justice in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 21–34. <https://doi.org/10.1108/09534819910255298>
- Van Buren III, H. J. (2008). Fairness and the main management theories of the twentieth century: A historical review, 1900-1965. *Journal of Business Ethics*, 82, 633–644. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9582-2>
- Van Buren III, H. J. (2016). Capital as a neglected, yet essential, topic for organization studies. In R. Mir, H. Willmott, & M. Greenwood (Eds.), *The Routledge companion to philosophy in organization studies*. Routledge.
- Van der Toorn, J., Berkics, M., & Jost, J. T. (2010). System justification, satisfaction, and perceptions of fairness and typicality at work: A cross-system comparison involving the U.S. and Hungary. *Social Justice Research*, 23, 189–210. <https://doi.org/10.1007/s11211-010-0116-1>



- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791. <https://doi.org/10.1037/a0028021>
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>

#### CORPO EDITORIAL

**Editor-chefe**  
Gilberto Perez

**Editora associada**  
Renata Silva de Carvalho Chinelato

**Suporte técnico**  
Gabriel Henrique Carille

#### PRODUÇÃO EDITORIAL

**Coordenação editorial**  
Jéssica Dametta

**Estagiária editorial**  
Vivória Andrade Rocha

**Preparação de originais**  
Carlos Villarruel

**Revisão**  
Rhamyra Toledo

**Diagramação**  
Emap

**Projeto gráfico**  
Libro