
Justiça e cidadania nas organizações

— o papel moderador das preferências éticas

Arménio Rego

COMPORTEMENTOS DE CIDADANIA

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) foram assim baptizados há quase duas décadas (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983). Na definição mais comum, podem ser considerados como “os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p.4). Essa definição teve carácter seminal, dela tendo nascido um fluxo de pesquisas bastante prolixo ao longo das quase duas décadas subsequentes. No entanto, a génese do tópico é mais longínqua, podendo atribuir-se a sua paternidade conceptual aos trabalhos de Barnard (1938) e de Katz (1964). Barnard (1938) sugeriu que a condição essencial das organizações é a vontade de cooperação espontânea das pessoas que nela trabalham. Katz (1964, p.132) advogou que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

Em ambientes turbulentos, como os que caracterizam a economia e o ambiente organizacional dos tempos modernos, a relevância desses comportamentos adquire dimensão crescente. Rodeadas de incertezas e contingências imprevisíveis, as organizações debatem-se com a impossibilidade de definir apriorística e exaustivamente o elenco de comportamentos que os seus colaboradores devem levar a cabo. Para serem competitivas, necessitam de fazer apelo aos comportamentos espontâneos, inovadores e cooperativos dos seus membros, de tal maneira que as respostas às solicitações constantemente mutáveis sejam eficazes (Kim & Mauborgne, 1997; Organ, 1997).

Existe, por conseguinte, uma premissa fulcral subjacente aos CCO: a de que podem contribuir para a eficácia organizacional. Quando as investigações foram encetadas, essa presunção situava-se mais no domínio especulativo do que no empírico. Em outras palavras, a premissa enquadrava as investigações, mas assistia-se à total ausência de trabalho empírico que a testasse. Todavia, na última década, vários estudos têm revelado que os grupos ou organizações nos quais os CCO são mais vinculados denotam melhores indicadores de eficácia e rentabilidade (Karambayya,

O autor agradece ao parecerista anónimo por seus comentários. Este trabalho está sendo publicado na Língua Portuguesa de Portugal.

Recebida em junho/2001
2ª versão em agosto/2001

Arménio Rego, Mestre em Ciências Empresariais, Doutor em Organização e Gestão de Empresas, é Professor na Universidade de Aveiro, Portugal.
E-mail: arego@egi.ua.pt

1990; Podsakoff & MacKenzie, 1994 e 1997; Walz & Niehoff, 1994; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000; Rego, 1999a, 2000a e 2002).

Perante esse panorama teórico e empírico, não é surpreendente a grande diversidade de investigações que tem procurado detectar os antecedentes desses comportamentos. Simplesmente enunciada, a questão subjacente pode ser assim formulada: se os CCO contribuem para a eficácia organizacional, o que induz as pessoas a adoptarem-nos, e o que podem os gestores e organizações fazer para fomentá-los? As respostas têm sido multifacetadas, sendo o campo relativamente rico. Assim, é hoje possível identificar um elenco relativamente extenso de **atitudes** (e.g., satisfação no trabalho, percepções de justiça, comprometimento organizacional, confiança nos líderes), **características de personalidade** (e.g., conscienciosidade, afectividade positiva e negativa), **comportamentos de liderança** (e.g., articula-

ção de uma visão, expectativas de elevado desempenho, actuação exemplar), **características organizacionais** (e.g., grau de formalização organizacional, coesão do grupo) e **características do trabalho** (e.g., *feedback* das tarefas, rotinização das tarefas, tarefas intrinsecamente satisfatórias) passíveis de explicarem os CCO (ver síntese em Podsakoff *et al.*, 2000; Rego, 2002).

Sucedem que esses rápidos e ricos desenvolvimentos teóricos e empíricos têm padecido de algumas **imaturidades**. Um dos reflexos mais paradigmáticos dessa situação projecta-se sobre a própria definição de CCO. Com efeito, inúmeras dificuldades emergem quando se tenta destrinçar rigorosamente entre os comportamentos discricionários e os **obrigatórios** e prescritos. Outros tantos obstáculos sobrevêm quando se deseja distinguir entre os actos reconhecidos e os não reconhecidos pelo sistema de recompensa formal (quadro 1).

Quadro 1

Razões da Dificuldade de Distinguir os Comportamentos de Papel e os Extra-Papel

Caracterização	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> Dois observadores têm diferentes expectativas acerca do comportamento de um mesmo empregado: um considera que esse comportamento não faz parte das funções inerentes ao posto ocupado, enquanto outro o considera como parte integrante do cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Um técnico desenhador trabalha para além da hora em um projecto considerado crítico e importante. O seu superior hierárquico considera essa conduta como extra-papel, mas o responsável pelo departamento pode esperar que todos os técnicos assim procedam em situações de projectos críticos.
<ul style="list-style-type: none"> Determinado observador verifica o mesmo comportamento em dois empregados, mas designa o de um deles como extra-papel e o doutro como sendo de papel. 	<ul style="list-style-type: none"> Dois analistas financeiros (um sénior e outro júnior) preparam relatórios especiais sobre determinados custos do departamento. O gestor do departamento pode considerar que um deles está a realizar comportamentos extra-papel e o outro de papel. Isso pode dever-se à existência de diferentes padrões e expectativas para diferentes empregados baseadas nas capacidades, motivações, formação ou nos recursos disponíveis.
<ul style="list-style-type: none"> O mesmo observador tem diferentes expectativas em diferentes momentos temporais. 	<ul style="list-style-type: none"> Para incrementar a sua vantagem competitiva, as organizações reorganizam-se e reestruturam-se. Aos empregados passa a ser exigido maior leque de acções, pelo que determinado comportamento considerado extra-papel em certo momento pode passar a ser parte integrante do papel em fase posterior. A doença de um indivíduo pode suscitar diminuição das expectativas do papel que lhe está atribuído.
<ul style="list-style-type: none"> Determinado comportamento é de papel ou extra-papel consoante: a sua intensidade; os seus efeitos positivos na organização; o facto de fazer parte, ou não, das expectativas formais inerentes ao cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Chegar mais cedo e sair mais tarde só pode ser considerado comportamento extra-papel se o empregado for produtivo durante esse período extra (provavelmente sem remuneração adicional). A cortesia só pode ser considerada comportamento extra-papel se ultrapassar as expectativas normais inerentes ao cargo. O empregado que assiste a reuniões por motivos pessoais e sociais, ou que se mantém informado a respeito dos assuntos da organização por motivos de curiosidade pessoal, não está a levar a cabo os CCO.
<ul style="list-style-type: none"> As concepções acerca das tarefas exigíveis aos ocupantes dos cargos são influenciadas pelas culturas nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos países caracterizados por elevada distância de poder (Hofstede, 1997), as pessoas incluem maior número de comportamentos extra-papel nas tarefas prescritas ou esperadas.

Fonte: Construído a partir de Van Dyne, Cummings & Parks (1995), Organ (1988; 1997) e Lam, Hui & Law (1999).

Um dos contributos mais relevantes para vencer esses obstáculos foi legado pelo próprio Organ (1997). No seu entender, “a evidência empírica acumulada, algumas críticas e mesmo um olhar de relance pela imprensa de negócios compelem-nos a repensar a definição de comportamento de cidadania organizacional. Deixou de ser profícuo considerá-los com ‘extra-papel’, ‘para além do cargo’, ou ‘não recompensados pelo sistema formal’” (p.85). Perante essa constatação, Organ deixou **cair** esses dois atributos, e manteve apenas o da eficácia. E o constructo que mais se lhe afigurou reflectir essa redefinição é o de **desempenho contextual** (Borman & Motowidlo, 1993 e 1997; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Para Organ, esse constructo absorve a noção de cidadania organizacional, sem que se torne conceptualmente imprescindível que os comportamentos sejam discricionários e desprovidos de recompensas directas e garantidas. Em outras palavras, segundo Organ, o conceito de desempenho contextual compagina-se melhor com a realidade organizacional, embora seja desejável manter a designação de **comportamentos de cidadania**.

A compreensão do significado do desempenho contextual exige que se conheça a noção de **desempenho na tarefa**, à qual se contrapõe. O desempenho na tarefa pode ser definido como “a eficácia com que os ocupantes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente lhe proporcionando os materiais ou serviços necessários” (Borman & Motowidlo, 1997, p.99). No entanto, os indivíduos também contribuem para a eficácia organizacional através de modos que ultrapassam as actividades prescritas para os seus **cargos**. Significa isso que podem promover ou prejudicar a prossecução dos objectivos organizacionais executando acções que não estão directamente relacionadas com as suas principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as actividades e os processos de tarefa. É essa a noção de desempenho contextual. As categorias comportamentais que integram o constructo são (Borman & Motowidlo, 1993 e 1997): persistir com entusiasmo e esforço-extra quando é necessário para executar com sucesso as próprias tarefas; voluntariar-se para levar a cabo tarefas que não estão prescritas para o cargo; ajudar e cooperar com os outros; cumprir as regras e os procedimentos organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente; apoiar e defender os objectivos organizacionais.

A grande vantagem de conceber os CCO em termos de desempenho contextual é a de que “deixamos de necessitar de minuciosas linhas delimitativas que nos permitam saber se uma dada contribuição comportamental é ou

não parte integrante do cargo, ou se é ou não extra-papel. E também não precisamos de ficar preocupados com a recompensa adicional recebida pelo indivíduo que deu tal contributo, nem com a forma por ela assumida, nem mesmo com o momento da sua recepção” (Organ & Paine, 1999, p.357). Como se pode, então, distinguir os comportamentos de cidadania (agora concebidos como desempenho contextual) do desempenho na tarefa? Organ (1997) propôs o seguinte:

- comparativamente com o desempenho de tarefa, o CCO tem menos probabilidades de ser considerado um requisito formal do cargo ou uma prescrição do papel;
- o CCO é visto pelo executante como menos susceptível de conduzir a recompensas proporcionadas pelo sistema formal;
- os CCO são comportamentos afiliativos e promotores (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995). Nele não estão, portanto, englobados os comportamentos desafiantes (como o *whistleblowing*).

As dimensões dos CCO

Inúmeros estudos revelam à sociedade que os CCO são um constructo multidimensional. As taxionomias são, todavia, profusas. Por exemplo, alguns autores trabalham com os CCO dirigidos aos indivíduos *versus* os dirigidos à organização (e.g., Williams & Anderson, 1991; Skarlicki & Latham, 1996 e 1997; Randall *et al.*, 1999). Outros pesquisadores têm trabalhado com a conscienciosidade, o desportivismo, as virtudes cívicas, o altruísmo e a cortesia (e.g., Podsakoff *et al.*, 1990; Moorman, Niehoff & Organ, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1995; Neuman & Kickul, 1998; Lam, Hui & Law, 1999).

A evidência paradigmática da ausência de consenso em torno da dimensionalidade pode ser escrutinada nesta recente afirmação de Podsakoff *et al.* (2000, p.516): “a nossa revisão de literatura indica que quase 30 formas diferentes de cidadania podem ser identificadas”. Todavia, segundo os autores, essa prodigalidade pode ser analisada à luz das sete grandes dimensões resumidas no quadro 2.

Esse panorama dimensional não pode, todavia, fazer esquecer que os CCO podem ter natureza contextual e cultural (e.g., Morrison, 1994; Farh, Earley & Lin, 1997). Designadamente, é presumível que algumas dimensões possam emergir numas culturas, mas não noutras. Por exemplo, Farh, Earley & Lin (1997) encontraram cinco dimensões de cidadania na China, mas apenas três eram universais (isto é, assemelhavam-se às encontradas no Ocidente); as outras duas eram específicas da cultura chinesa.

Sucede que, em pesquisas recentes efectuadas por Rego (1999b, 2000a e 2000b) em organizações portuguesas, emergiu uma dimensão similar à detectada por Farh, Earley & Lin (1997), a **harmonia interpessoal**. O dado é inte-

Quadro 2

Macrodimensões de Cidadania Encontradas na Literatura

Dimensões	O indivíduo:
Comportamento de Ajuda	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado. • Disponibiliza-se para realizar tarefas de pessoas que estão faltando ao trabalho. • É cortês. Não abusa dos direitos dos outros. • Actua como pacificador. É uma força estabilizadora quando ocorrem conflitos. • Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
Desportivismo	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerar sem queixumes os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho. • Tem atitude positiva “quando as coisas não correm bem”. • Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões.
Lealdade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a imagem da organização junto de entidades externas. • Protege e defende a organização perante ameaças externas. • Mantém o empenhamento mesmo sob condições adversas.
Obediência Organizacional (Conscienciosidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Internaliza e aceita regras organizacionais, regulamentos, procedimentos. • Adere-lhes escrupulosamente, mesmo quando ninguém está a observar ou vigiar.
Iniciativa Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Adota actos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional. • Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo. • Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extra e encorajar os outros para actuar de idêntico modo.
Virtude Cívica	<ul style="list-style-type: none"> • Participa activamente no governo da organização (por exemplo, participa em reuniões e nos debates sobre as políticas organizacionais, expressa opiniões acerca da estratégia a seguir pela organização). • Monitoriza o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades (por exemplo, mantém-se a par das mudanças no sector que podem afectar a organização). • Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais (por exemplo, denuncia actividades suspeitas).
Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões. • Frequenta cursos de formação, procura actualizar-se constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimentos ou negócios. • Procura aprender matérias que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

Fonte: Construído a partir de Podsakoff *et al.* (2000).

ressante porque, entre outras coisas, reflecte uma semelhança que alguns estudos sobre culturas nacionais têm manifestado. Na verdade, considerando-se as quatro variáveis culturais de Hofstede (1997), pode-se verificar que existe algum paralelismo entre as culturas portuguesa e de Taiwan. Detecta-se, aliás, uma espécie de simetria entre o perfil português/taiwanês e o dos países anglo-saxónicos — aqueles em que tem sido realizado o grosso das pesquisas sobre CCO. Consequentemente, a presente pesquisa recorre ao constructo gizado por Rego. Ele engloba, para além da harmonia interpessoal, a conscienciosidade, a iniciativa individual e a identificação com a organização. O recurso a esse constructo de Rego tem uma vantagem adicional: o instrumento de medida foi elaborado e operacionalizado em obediência à reconceptualização de CCO sugerida por Organ (1997). Está, por conseguinte,

ajustado aos desenvolvimentos conceptuais que encaram com algum cepticismo a possibilidade de se distinguirem com rigor os comportamentos de papel dos extra-papel.

Justiça e CCO

Perante a importância dos CCO, importa investigar os seus antecedentes, tendo em vista proporcionar aos gestores pistas que lhes permitam promover o desempenho organizacional. O presente estudo insere-se nessa linha de orientação, debruçando-se sobre as percepções de justiça. A pergunta básica que o sustenta é: será que os membros organizacionais com percepções de justiça mais positivas são os que denotam mais elevados níveis de cidadania? A resposta a essa questão exige, todavia, que se considere a multidimensionalidade das percepções de jus-

tiça. Fazendo jus ao panorama mais frequente na literatura (e.g., Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg & Lind, 2000; Konovsky, 2000; Rego, 2000c e 2000d), neste artigo serão consideradas três dimensões:

- justiça **distributiva** (Adams, 1965) — foi a que primeiramente suscitou a atenção dos cientistas organizacionais. Focaliza-se no **conteúdo**, isto é, na justiça dos **fins** alcançados ou obtidos (salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores);
- justiça **procedimental** (Thibaut & Walker, 1975 e 1978; Lind & Tyler, 1988) — focaliza-se no **processo** , ou seja, na justiça dos **meios** usados para alcançar tais fins;
- justiça **interaccional** (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990; Greenberg, 1993; Rego, 2000d) — reflecte a qualidade da interacção com os decisores (O gestor age com dignidade e respeito? Oferece justificações aos indivíduos afectados pelas decisões?).

Pode-se ilustrar o triângulo com o exemplo de uma sanção disciplinar: a sanção propriamente dita (justiça distributiva), o processo que a determina (procedimental) e o modo como o superior a transmite, explica e justifica ao colaborador (interaccional). As percepções positivas em certa(s) faceta(s) podem coabitar com percepções negativas noutra(s) faceta(s). Por exemplo, um indivíduo pode considerar que a sanção e o processo são justos, mas revelar percepções de baixa justiça (interaccional) devido à rudeza com que o superior o aborda e trata.

A relação entre a justiça e os CCO tem razoavelmente longo e rico historial na literatura científica (Organ & Paine, 1999; Greenberg & Lind, 2000; Podsakoff *et al.*, 2000). A evidência não é, todavia, homogênea no que concerne ao papel exercido pelas três facetas. Embora a justiça distributiva denote algum potencial explicativo, a tendência geral diagnosticável nos estudos parece conferir prevalência às facetas **procedimental** e/ou **interaccional** (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Moorman, Niehoff & Organ, 1993; Skarlicki & Latham, 1996 e 1997; Kim & Mauborgne, 1991, 1993, 1995, 1996, 1997 e 1998; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998; Rego, 1999a; Masterson *et al.*, 2000). Numa perspectiva prático-instrumental (que, evidentemente, é questionável do ponto de vista ético), essa inconsistência erige uma dificuldade aos gestores, que é a de saberem se devem actuar sobre a justiça dos resultados, a justiça dos procedimentos ou a justiça das relações que mantêm com os seus colaboradores.

As preferências pelos climas éticos como potenciais moderadores

Há, contudo, um obstáculo de maior monta: a literatura sugere que as percepções de justiça apenas explicam

modestamente os CCO. A ilação prática a retirar pelos gestores é simples: a sua margem de actuação sobre os CCO dos seus colaboradores é reduzida. No presente artigo, tentar-se-á fornecer um pequeno contributo para que esse panorama empírico seja melhorado. Procurar-se-á testar se há variáveis que moderam as relações entre justiça e cidadania. Mais especificamente, tentar-se-á saber se algumas características pessoais interferem no modo como os indivíduos reagem às percepções de justiça.

Organ (1994, p.475-476) deu o mote para que tais variáveis fossem consideradas, quando assinalou: “Talvez uma faceta interessante da personalidade tenha a ver com o modo como as pessoas reagem aos sentimentos de tratamento injusto. Algumas pessoas poderão ser completamente imunes; outras poderão ficar um pouco desagradadas, sem que isso afecte o seu comportamento de trabalho; outras poderão até aumentar os seus contributos, embora manifestando a sua indignação e tentando mudar o sistema; e outras podem, simplesmente, retrair-se de todos os contributos, exceptuando os que são requeridos pelo cargo, reconhecidos ou recompensados”.

A lógica apontada é, portanto, a de que os indivíduos podem reagir às percepções de justiça em função de certas características de personalidade (por exemplo, sensibilidade à justiça — Schmitt & Dörfel, 1999). Alguma literatura aponta razões para que se possa presumir que isso pode igualmente ocorrer com os CCO. Por exemplo, Skarlicki, Folger & Tesluk (1999) partiram da tese interaccional segundo a qual o efeito psicológico de uma situação depende do modo como a pessoa interpreta a situação, e as diferenças interpretativas podem variar em função de diferenças individuais significativas. E mostraram que duas variáveis de personalidade (afectividade negativa e agradabilidade) moderavam as relações entre percepções de justiça e comportamentos retaliatórios (uma espécie de reverso dos CCO).

A indagação subjacente ao presente artigo vem na calha dessas sugestões, e pode ser assim formulada: será que as preferências das pessoas pelos climas éticos organizacionais (Victor & Cullen, 1987 e 1988) integram o elenco de características pessoais aqui pertinente? Formulando diferentemente: será que as pessoas reagem às percepções de justiça em função dos seus graus de preferência pelos vários climas éticos? O clima ético é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser definido como uma “componente da cultura organizacional” (Cullen, Victor & Stephens, 1989, p.51; Knouse & Giacalone, 1992; Olson, 1995). Inclui as prescrições, proscricções e permissões atinentes às obrigações morais, isto é, que respondem às seguintes questões básicas: “o que é correcto fazer-se?”; “como devo lidar com as questões éticas?” (Victor & Cullen, 1987 e 1988; Cullen, Victor & Stephens, 1989). Por exemplo, numa decisão de despedimento, as

expectativas acerca de quais os interesses que devem ser priorizados (da organização, das pessoas individualmente, da equipa, da associação profissional, entre outros) e/ou de quais as leis e regras que devem ser aplicadas constituem aspectos do clima ético.

A abordagem mais comum aos climas éticos foi proposta por Victor & Cullen (1987). Do cruzamento entre três critérios éticos e três referentes (ou *loci*) de análise, resultam os nove arquétipos de climas que constam no quadro 3. Veja-se a sua interpretação tomando como referência os critérios éticos:

- quando o critério é o **egoísta**, se o referente for o indivíduo espera-se que sejam tomadas em consideração as necessidades e preferências de cada um (ganho pessoal, auto-defesa). Se for o local, enfatizam-se os interesses da organização (lucro da empresa, vantagem estratégica). Se for o cosmopolita, realça-se a consideração pelos interesses do **sistema** económico e social;
- nos casos em que o critério é o **benevolente**, se o referente for o indivíduo espera-se que as pessoas considerem as outras independentemente da sua pertença à organização (amizade, reciprocidade). Se for o local, a consideração é dirigida ao colectivo organizacional (espírito de corpo, unidade da equipa). Se for o cosmopolita, a consideração recai sobre entidades exteriores à organização (responsabilidade social);
- se o critério é o **deontológico** (baseado em regras e princípios), o *locus* de análise ou referente define as fontes dos princípios que se espera que as pessoas perfilhem. Se o referente for individual, espera-se que as pessoas se comportem de acordo com os seus próprios valores éticos. Se for local, espera-se a adesão às regras e aos procedimentos organizacionais. Se for cosmopolita, as fontes dos princípios encontram-se fora da organização (sistema legal, associação profissional). Espera-se, então, que as pessoas se comportem de acordo com a lei

ou o código deontológico que rege o exercício da sua profissão.

Transposta para o terreno empírico, essa tipologia tem sofrido alguma erosão, não se conhecendo evidência reveladora dos nove climas. Mais frequentemente, detectam-se entre cinco e seis dimensões empíricas (Rego, 2000a). Os próprios Victor & Cullen (1988) evidenciaram cinco factores: **diligência/zelo** (bem-estar conjunto dos indivíduos ou da organização como um todo); **regras** (adesão e obediência às regras e políticas da organização); **leis e códigos** (adesão e obediência a leis e códigos profissionais); **independência** (obediência às crenças morais do indivíduo); **instrumental** (satisfação dos auto-interesses).

A lógica tradicionalmente incidente sobre os climas éticos tem-se pautado pelo estudo das percepções, mas parece razoável pesquisá-los também sob a perspectiva das preferências.

Em dois estudos destinados a validar um instrumento de medida dos climas em populações portuguesas, Rego (2000a) também evidenciou cinco dimensões. Todavia, o seu objectivo era o de obter uma estrutura factorial comum a três níveis: climas percebidos, climas preferidos e congruência (*fit* pessoa-organização) entre percepções e preferências. Daqui resultou uma tipologia de quatro dimensões: benevolência, leis/regras, auto-interesse e lucros/interesses da organização. Na presente pesquisa, será essa a dimensionalização usada.

A lógica tradicionalmente incidente sobre os climas éticos tem-se pautado pelo estudo das **percepções**, mas

Quadro 3
Climas Éticos (Arquétipos)

Critério Ético	Referente (<i>Locus</i> de Análise)		
	Individual	Local (Organização ou Grupo)	Cosmopolita (Sociedade, Associação Profissional)
Egoísmo (maximização do auto-interesse)	Auto-interesse	Lucros/Interesses da Empresa	Eficiência
Benevolência (maximização dos interesses conjuntos)	Amizade	Interesse da Equipa	Responsabilidade Social
Princípio (adesão a regras e princípios)	Moralidade Pessoal	Regras e Procedimentos da Organização	Códigos Profissionais e Leis

Fonte: Victor & Cullen (1987; 1988; 1990)

parece razoável pesquisá-los também sob a perspectiva das **preferências**. Em vez de se questionarem as pessoas sobre “**o que ocorre realmente na sua organização?**” (percepções), elas são indagadas sobre “**o que é que, no seu entender, deveria ocorrer?**” (preferências). As preferências poderão ser entendidas como valores dos indivíduos e/ou como reflexo deles. Presumivelmente, as pessoas poderão reagir às percepções de justiça em função dessas preferências. Atentando nesse enquadramento, e considerando a constatação de Moorman & Blakely (1995), segundo a qual os indivíduos mais colectivistas tendem a adoptar mais CCO, parece plausível a hipótese de que as preferências pelos climas lucros e auto-interesse podem inibir ou catalisar os efeitos das percepções de (in)justiça sobre esses comportamentos. Mais especificamente, e ilustrando:

- é verosímil que os indivíduos com percepções positivas de justiça tendam a executar mais CCO, mas também é plausível que essa tendência seja reforçada se valorizarem especialmente os interesses da organização ou (des)valorizarem os auto-interesses;
- identicamente, é verosímil supor que a tendência para a adopção dos CCO seja retraída se (des)valorizarem o clima lucros e/ou valorizarem o clima auto-interesse.

MÉTODO

A amostra é constituída por 269 díades superior-subordinado, oriundas de 37 organizações portuguesas com origem geográfica e sectorial muito diversa. Visando contornar os riscos da variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986), os CCO foram descritos pelos superiores hierárquicos, tendo os subordinados reportado as suas percepções de justiça e preferências éticas:

- cada superior notou os CCO de um subordinado, descrevendo em que grau as 36 afirmações de um questionário testado por Rego (1999b e 2000a) se lhe aplicavam. Foi-lhe facultada uma escala de sete pontos (de 1 = “não se aplica rigorosamente nada” a 7 = “aplica-se completamente”);
- cada subordinado descreveu o grau de veracidade de 31 afirmações relativas às suas percepções de justiça, numa escala de 1 (“completamente falso”) a 6 (“completamente verdadeiro”). O questionário havia sido testado por Rego (2000a, 2000b e 2000d). Cada pessoa reportou, ainda, as suas preferências pelos climas éticos, mediante 32 itens de um questionário também testado por Rego (2000a e 2001), através de escalas de seis pontos (de 1 = “discordo completamente” a 6 = “concordo completamente”).

Os dados foram submetidos a análises factoriais confirmatórias. Para os CCO, foi testado o modelo de quatro

factores detectado em Rego (1999b e 2000a). Para as percepções de justiça, foi testado o modelo de três factores antes referido (Rego, 2000a, 2000b, 2000d). Para os climas éticos preferidos, testou-se o modelo de quatro factores também já mencionado (Rego, 2000a e 2001). Em todos os casos, foram removidos itens de acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados (Joreskog & Sorbom, 1993; Byrne, 1998), tendo em vista obter modelos mais parcimoniosos e índices de ajustamento mais satisfatórios. Cada indivíduo foi então cotado nas onze variáveis (quatro de CCO + três de percepções de justiça + quatro de preferências éticas), através do cálculo da média aritmética das cotações nos itens subjacentes.

RESULTADOS

Propriedades psicométricas dos instrumentos

Na tabela 1 são exibidos os resultados da análise factorial confirmatória aplicada aos dados de justiça. O modelo ajusta-se satisfatoriamente aos dados, como demonstram claramente os indicadores de ajustamento inscritos no fundo da tabela. Note-se que os vários *fit index* são, sistematicamente, superiores a 0.90, o nível mínimo sugerido pelos especialistas (Joreskog & Sorbom, 1993; Byrne, 1998). Os lambdas correspondentes a todos os descritores são elevados, nunca baixando a barreira dos 0.60. Os Alphas de Cronbach são superiores ao mínimo de 0.70 sugerido por Nunnally (1978).

A primeira evidência apontada pelos dados é a de que as pessoas adoptam mais CCO quando sentem que os seus superiores as tratam com dignidade, respeito e consideração.

Na tabela 2 estão os resultados da análise factorial confirmatória aplicada aos CCO. O modelo ajusta-se satisfatoriamente aos dados, como sugerem os indicadores de ajustamento expostos na parte inferior da tabela. Com excepção do antepenúltimo (0.42), os lambdas podem ser considerados elevados. As consistências internas (Alphas) apenas são inferiores a 0.70 na última variável, embora o valor real se aproxime dessa cifra desejável.

Por último, na tabela 3 estão expostos os resultados da análise factorial confirmatória aplicada aos dados das preferências éticas. O ajustamento do modelo é menos satisfatório do que o atinente aos dois constructos anteriores.

Tabela 1
Análise Factorial Confirmatória das Percepções de Justiça

Dimensões e Respectivos Itens ^(*)	Alphas de Cronbach	Lambdas
Justiça Distributiva	0.94	
• Em geral, as recompensas que recebo são justas.		0.76
• O meu salário é justo.		0.93
• Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.		0.82
• Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.		0.87
• Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.		0.91
Justiça Procedimental	0.76	
• A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões (exemplo: quando não concordam com a classificação de serviço ou avaliação de desempenho).		0.61
• As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.		0.76
• Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.		0.70
• Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.		0.63
Justiça Interaccional	0.87	
• O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.		0.84
• O meu superior é completamente sincero e franco comigo.		0.85
• O meu superior torna claro o que espera de mim.		0.70
• O meu superior trata-me com respeito e consideração.		0.72
• O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.		0.73
Índices de Ajustamento		
• Qui-quadrado/Graus de liberdade		1.7
• <i>Root mean square error of approximation</i>		0.05
• <i>Goodness of fit index</i>		0.94
• <i>Adjusted goodness of fit index</i>		0.91
• <i>Comparative fit index</i>		0.98
• <i>Incremental fit index</i>		0.98
• <i>Relative fit index</i>		0.93
• N crítico		221.08

Nota: (*) A origem dos itens pode ser encontrada em Rego (2000a; 2000d).

Note-se que vários *fit index* se cifram em valor inferior a 0.90. De qualquer modo, o GFI satisfaz o patamar desejável (0.90). Acresce que a RMSEA também se situa no intervalo que os especialistas sugerem como desejável (abaixo de 0.08). Em contrapartida, alguns lambdas situam-se abaixo de 0.50, e os Alphas referentes aos climas leis/regras e lucros também são inferiores ao desejável.

Resumindo os dados atinentes às dimensionalizações das variáveis sob estudo, pode-se afirmar: justifica-se claramente o recurso ao modelo de quatro factores para os CCO; o mesmo pode ser dito para o modelo de três factores referente às percepções de justiça; é menos satisfatório o modelo de quatro factores atinente às preferências éticas, embora os indicadores psicométricos não possam ser considerados, propriamente, muito pobres.

A relação entre justiça e cidadania moderada pelas preferências éticas

Na tabela 4 estão expostos as médias, os desvios-padrão e as correlações. As correlações entre as variáveis de justiça são moderadas, sendo mais elevada a que relaciona as vertentes procedimental e interaccional. Entre os vários CCO, as correlações são significativas e consideravelmente elevadas. As correlações entre os vários climas são baixas, embora significativas em pequeno número de casos. A justiça interaccional correlaciona-se positiva e significativamente com os CCO, sendo essa tendência menos frequente para a vertente procedimental e quase inexistente para a distributiva. Com uma excepção, as preferências éticas não se relacionam significativamente com

Tabela 2
Análise Factorial Confirmatória dos CCO

Dimensões e Respectivos Itens ^(*)	Alphas de Cronbach	Lambdas
Harmonia Interpessoal	0.88	
• Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura “passar a batata quente” para outros. ^(**)		0.75
• Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo. ^(**)		0.75
• Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância). ^(**)		0.81
• Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas etc.). ^(**)		0.76
• Quando algo lhe corre mal, desculpa-se com os erros dos outros. ^(**)		0.76
Espírito de Iniciativa	0.80	
• Mantém-se informado acerca do que se passa na organização.		0.68
• Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.		0.75
• Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.		0.80
• Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.		0.65
Conscienciosidade	0.74	
• É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!). ^(**)		0.60
• Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar logo que chega à organização.		-0.71
• Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho. ^(**)		0.77
Identificação com a Organização	0.67 ^(***)	
• Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim de semana), comunica-as aos responsáveis.		0.42
• Faz esforços-extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.		0.81
• Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.		0.80
Índices de Ajustamento		
• Qui-quadrado/Graus de liberdade		1.8
• <i>Root mean square error of approximation</i>		0.05
• <i>Goodness of fit index</i>		0.93
• <i>Adjusted goodness of fit index</i>		0.90
• <i>Comparative fit index</i>		0.96
• <i>Incremental fit index</i>		0.96
• <i>Relative fit index</i>		0.90
• N crítico		203.39

Notas: (*) A origem dos itens pode ser encontrada em Rego (1999b; 2000a; 2000b; 2002).

(**) Itens cujas cotações foram invertidas.

(***) O valor ascende a 0.78 se for eliminado o primeiro item.

os CCO. Em suma, e enfatizando os objectivos do presente artigo, é especialmente notório o seguinte: parece que as pessoas adoptam mais CCO quando se sentem justamente tratadas pelos seus superiores; em geral, não desejam os seus actos de cidadania em função das suas preferências éticas.

Essas duas linhas empíricas são reiteradas na tabela 5, em que é apresentado o poder explicativo das variáveis de justiça e das preferências éticas para os CCO. Em geral, apenas a justiça interaccional explica tais comportamentos; as preferências pelos climas são, genericamente, irrelevantes. Exceptuam-se dois casos: a justiça procedimental

relaciona-se negativa e significativamente com a iniciativa individual, e as preferências pelo clima auto-interesse explicam ligeiramente a identificação com a organização. Os dados sugerem, pois:

- as pessoas adoptam mais CCO quando sentem que os seus superiores as tratam com dignidade e respeito. Essa é a tendência mais vincada pelos dados;
- estranhamente, as pessoas parecem retrair-se na sua iniciativa individual quando sentem que existe justiça procedimental. Mas é enfatizável o facto de a tendência ser **apenas** verificável nessa dimensão de cidadania;

Tabela 3
Análise Factorial Confirmatória das Preferências Éticas

Dimensões e Respectivos Itens ^(*)	Alphas de Cronbach	Lambdas
Benevolência	0.80	
• A preocupação mais importante deveria ser o bem de todas as pessoas que trabalham na organização.		0.67
• Sempre que alguém toma uma decisão, a sua principal preocupação deveria ser fazer o melhor para cada indivíduo que trabalha na organização.		0.59
• As pessoas deveriam, sobretudo, respeitar cada pessoa que trabalha na organização.		0.58
• Quando tomam decisões, as pessoas deveriam defender, sobretudo, o interesse de todos os membros da organização.		0.60
• Quando se tomam decisões, a principal preocupação deveria ser não prejudicar os empregados.		0.69
• As decisões deveriam estar de acordo com o que é globalmente melhor para os empregados.		0.69
Leis e Regras Organizacionais	0.59	
• Quando tomam uma decisão, as pessoas deveriam, sobretudo, não violar a lei.		0.48
• Nenhuma decisão deveria ser tomada sem o respeito pelas regras e pelos procedimentos da própria organização.		0.49
• As pessoas deveriam preocupar-se, acima de tudo, com a lei e os códigos éticos.		0.31
• As regras e os procedimentos da organização deveriam estar sempre presentes quando se tomam decisões.		0.66
• As pessoas deveriam ser fiéis às regras e aos procedimentos da própria organização.		0.59
Auto-Interesse	0.80	
• Na maioria das vezes, as pessoas deveriam, sobretudo, procurar satisfazer os seus próprios interesses.		0.78
• Cada um deveria proteger, acima de tudo, os seus próprios interesses.		0.76
• Cada um deveria preocupar-se, acima de tudo, com o que é melhor para si próprio.		0.75
Lucros	0.66	
• As decisões deveriam contribuir, acima de tudo, para os lucros da organização.		0.56
• No meu entender, as decisões são correctas quando contribuem para aumentar os lucros da organização.		0.72
• No meu entender, as decisões incorrectas são, sobretudo, as que prejudicam os lucros da organização.		0.61
Índices de Ajustamento		
• Qui-quadrado/Graus de liberdade		2.3
• <i>Root mean square error of approximation</i>		0.07
• <i>Goodness of fit index</i>		0.90
• <i>Adjusted goodness of fit index</i>		0.87
• <i>Comparative fit index</i>		0.86
• <i>Incremental fit index</i>		0.87
• <i>Relative fit index</i>		0.85
• N crítico		157.40

Nota: (*) A origem dos itens pode ser encontrada em Rego (2000a; 2001).

• as pessoas identificam-se menos com a sua organização (denotam menor “amor à camisola”) quando perfilham elevadas preferências pelo auto-interesse dos membros organizacionais. Mas essa é, igualmente, a única dimensão de cidadania relacionada com as preferências éticas. Acresce que a relação é bastante ténue.

O facto de as preferências éticas tenderem a não explicar os CCO não colide com as hipóteses formuladas no

presente artigo. O que importa saber é se, de facto, elas moderam as relações entre as percepções de justiça e esses comportamentos. É, precisamente, a essa indagação que a tabela 6 procura retorquir. Nela exibem-se os poderes explicativos das percepções de justiça para o CCO global, em três patamares de preferência por clima ético. Em geral, fica corroborada a evidência de que apenas a vertente interaccional explica os CCO. Todavia, os poderes explicativos crescem à medida que: crescem as preferências

Tabela 4
Médias, Desvios-Padrão e Correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Justiça Distributiva	3.1	1.2	-										
2. Justiça Procedimental	3.5	0.9	0.44***	-									
3. Justiça Interaccional	4.4	1.0	0.30***	0.54***	-								
4. Auto-Interesse	1.9	0.9	0.13*	0.06	-0.05	-							
5. Benevolência	4.8	0.7	-0.00	-0.05	0.06	0.08	-						
6. Leis/Regras	4.9	0.5	-0.02	0.03	0.13*	-0.15*	0.35***	-					
7. Lucros	4.0	0.8	0.18**	0.09	0.13*	0.07	0.18**	0.20***	-				
8. Harmonia Interpessoal	5.3	1.1	0.07	0.14*	0.33***	-0.02	0.05	-0.02	-0.02	-			
9. Conscienciosidade	5.5	1.0	0.11	0.13*	0.21***	0.05	-0.02	-0.11	-0.04	0.52***	-		
10. Iniciativa	4.8	0.9	0.05	0.01	0.27***	-0.07	-0.01	0.01	-0.04	0.62***	0.43***	-	
11. Identificação com a Organização	3.9	1.1	0.14*	0.18**	0.24***	0.13*	-0.02	-0.07	-0.03	0.47***	0.40***	0.52***	-
12. CCO Global#	4.9	0.8	0.12*	0.15*	0.33***	0.03	0.00	-0.06	-0.04	0.84***	0.74***	0.80***	0.77***

Notas: # média das quatro dimensões — Alpha = 0.79.

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Tabela 5
Regressões para os CCO

	Harmonia Interpessoal	Conscienciosidade	Iniciativa	Identificação com a Organização	CCO Global
Justiça Distributiva	-0.00	0.06	0.05	0.05	0.05
Justiça Procedimental	-0.05	-0.01	-0.22**	0.03	-0.07
Justiça Interaccional	0.36***	0.23**	0.38***	0.23**	0.38***
Auto-Interesse	-0.01	0.03	-0.04	0.13*	0.04
Benevolência	0.07	0.02	-0.02	-0.01	0.02
Leis/Regras	-0.07	-0.13	-0.01	-0.06	-0.09
Lucros	-0.06	-0.06	-0.07	-0.07	-0.08
F	5.02***	2.86**	4.62***	3.74***	5.68***
R ²	12%	7%	11%	9%	13%
R ² Ajustado	10%	5%	9%	7%	11%

Notas: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

pelos climas auto-interesse, leis/regras e lucros; diminuem as preferências pelo clima benevolência. Enunciando de modo mais inteligível: as pessoas adoptam mais CCO quando se sentem tratadas com justiça pelos seus superiores, mas essa tendência é mais ou menos vigorosa consoante as suas preferências pelos vários climas éticos.

Para se compreender melhor essa afirmação, é necessário saber quais as preferências éticas que reforçam ou

inibem a tendência para a adopção de actos de cidadania. Ou seja, importa conhecer quais as preferências que induzem as pessoas a reagir mais ou menos vigorosamente em termos de CCO. Para este efeito, procedeu-se a comparações de médias de CCO global para diferentes combinações de justiça interaccional e preferências éticas. Foram considerados os dois patamares extremos (baixo, elevado) para cada tipo de variável. Os resultados patenteados nas

Tabela 6

Regressões — Poder Explicativo das Percepções de Justiça para o CCO Global em Diferentes Níveis de Preferências Éticas

	Auto-Interesse			Benevolência			Leis/Regras			Lucros		
	Baixo (n=68)	Médio (n=172)	Elevado (n=40)	Baixo (n=58)	Médio (n=150)	Elevado (n=72)	Baixo (n=60)	Médio (n=153)	Elevado (n=67)	Baixo (n=49)	Médio (n=117)	Elevado (n=114)
Justiça Distributiva	0.21	-0.05	0.21	0.10	0.09	-0.08	0.13	-0.03	0.21#	0.18	0.03	0.02
Justiça Procedimental	-0.07	-0.02	-0.39#	-0.05	-0.04	-0.08	-0.20	-0.10	0.02	0.06	0.04	-0.16
Justiça Interaccional	0.13	0.40***	0.63**	0.56***	0.30**	0.30*	0.32*	0.39***	0.40**	0.02	0.36**	0.51***
F	1.3	8.9***	3.8*	7.7***	5.1**	1.4	2.2#	6.05**	7.2***	0.7	6.15***	9.3***
R ²	6%	14%	25%	32%	10%	6%	11%	11%	26%	4%	15%	21%
R ² Ajustado	2%	13%	19%	28%	8%	2%	6%	10%	22%	0%	12%	19%

Notas: # p<0.10; * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

figuras de 1 a 4 sugerem, sucintamente, que as pessoas se retraem especialmente na adoção de CCO quando percepções de baixa justiça interaccional se conjugam com elevada preferência pelos climas auto-interesse, leis/regras e lucros, e baixa preferência pela benevolência. Enunciando de modo mais inteligível:

- as pessoas adoptam menos CCO quando se sentem injustamente tratadas pelos seus superiores;
- essa tendência de menor pendor de cidadania é especialmente vincada se denotarem elevada preferência pelos climas auto-interesse, leis/regras e lucros.

Os gestores devem compreender que as pessoas não são apenas sensíveis à justiça dos resultados (por exemplo, salários), mas também à justiça das interações com os superiores. (...) que as pessoas não reagem às percepções de justiça de modo homogêneo.

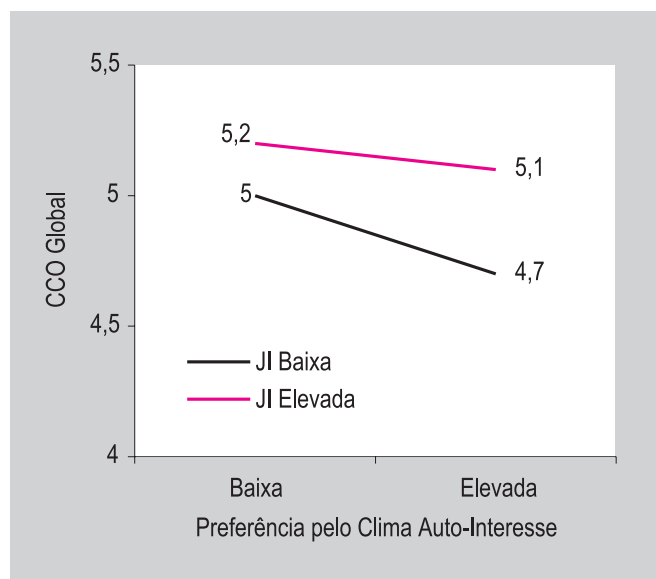


Figura 1: Cotação Média de CCO Global para Combinação de Percepção de Justiça Interaccional e Preferência pelo Clima “Auto-Interesse”

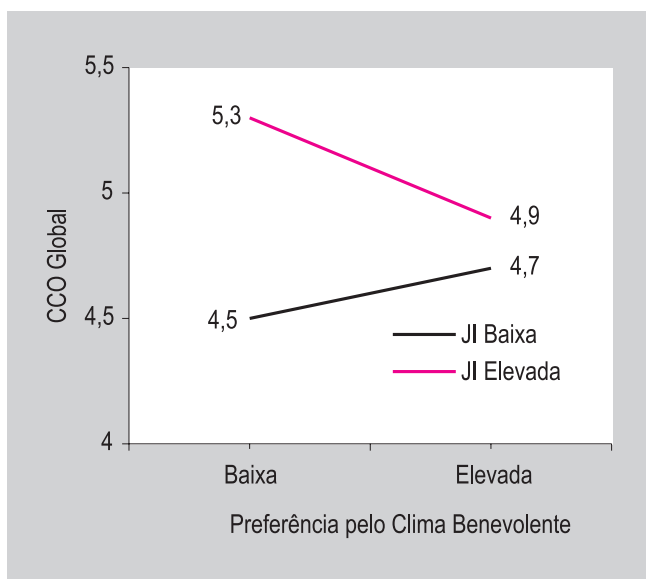


Figura 2: Cotação Média de CCO Global para Combinação de Percepção de Justiça Interaccional e Preferência pelo Clima “Benevolente”

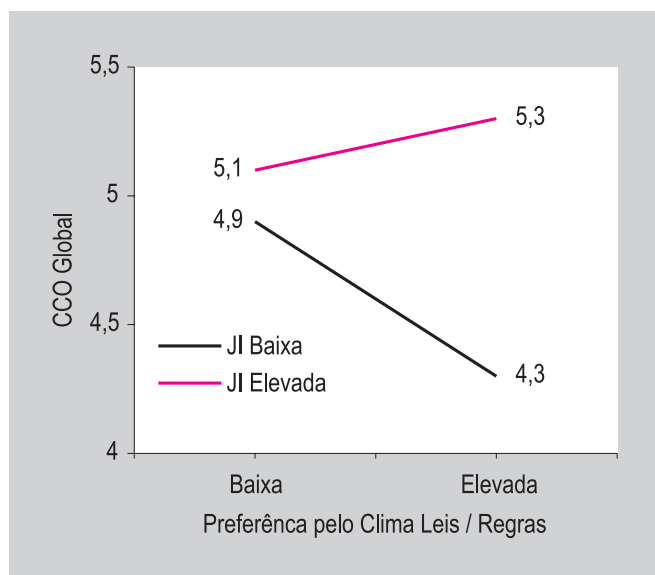


Figura 3: Cotação Média de CCO Global para Combinação de Percepção de Justiça Interaccional e Preferência pelo Clima “Leis/Regras”

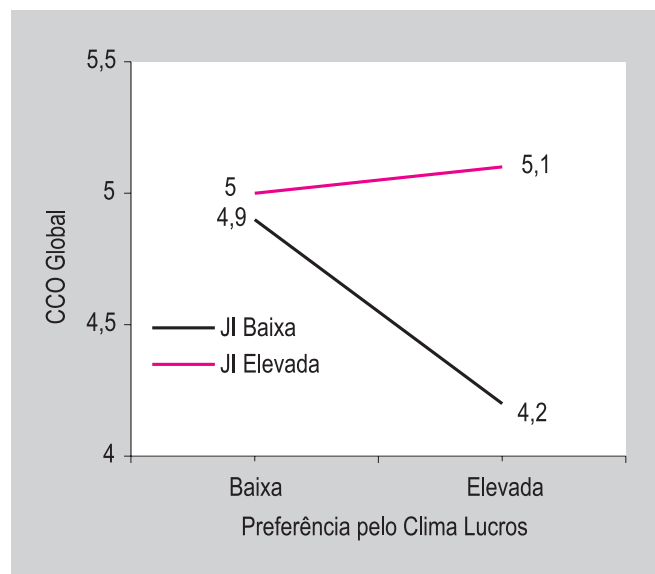


Figura 4: Cotação Média de CCO Global para Combinação de Percepção de Justiça Interaccional e Preferência pelo Clima “Lucros”

ANÁLISE E DISCUSSÃO

A primeira evidência apontada pelos dados é a de que as pessoas adoptam mais CCO quando sentem que os seus superiores as tratam com dignidade, respeito e consideração. A prevalência dessa faceta da justiça é consistente com diversa evidência empírica (Moorman, 1991; Bies, Martin & Brockner, 1993; Wanberg, Bunce & Gavin, 1999; Rego, 2000b), e sugere a importância notória dos

comportamentos de liderança para a promoção dos CCO. A ideia inicialmente divulgada na literatura, proponente da relevância da justiça distributiva, recebe, portanto, nova infirmação. Não parece, pois, que a justiça dos resultados distribuídos seja determinante na promoção dos CCO — pelo menos directa e imediatamente. Esse dado parece corroborar, pelo menos parcialmente, a tese dos **efeitos diferenciais** das várias facetas da justiça (e.g., Lind & Tyler, 1988; McFarlin & Sweney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993). Não se sabe — porque não foi estudado! — se a vertente distributiva (mas não a procedimental e a interaccional) explica a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão. Mas emerge dos dados que ela não denota o poder explicativo dos CCO, ao passo que a interaccional o apresenta. Por quais razões as pessoas reagem ao modo (in)justo como os seus superiores as tratam? Por que reagem às “rosas” (justiça interaccional) e não ao “pão” (justiça distributiva) (Martin & Harder, 1994)?

A primeira explicação possível é a **tese instrumental**. Presume que as pessoas reagem fundamentalmente em função dos resultados, sendo que as interacções justas as induzem a supor que têm maior probabilidade de obterem resultados mais favoráveis ou justos no futuro (Lind & Tyler, 1988; Cropanzano & Greenberg, 1997). Por conseguinte, não são as “rosas”, por si próprias, que as induzem a mais CCO, mas a expectativa de obterem resultados mais favoráveis e/ou mais justos no futuro. As “rosas” são, apenas, um sinal revelador de que esses resultados serão alcançados no futuro.

A segunda noção assenta na **tese do valor grupal**. Pressupõe que, para as pessoas reagirem com mais CCO, não é necessário que recebam (ou esperem receber) resultados favoráveis/justos — basta que se sintam dignamente tratadas e valorizadas pelo grupo em que se inserem (Tyler, 1994; Tyler & DeGoeij, 1995; Tyler, DeGoeij & Smith, 1996). Essencialmente, as justicas procedimental e interaccional comunicam aos membros do grupo duas mensagens simbólicas. Primeira: se são, ou não, tratados de modo respeitador e positivo, como “cidadãos de primeira classe” (Organ & Moorman, 1993, p.13). Segunda: se podem, ou não, ter orgulho pelo facto de pertencerem ao grupo.

A terceira possibilidade interpretativa é a **tese do reconhecimento emocional e intelectual**: as pessoas respondem com mais CCO quando se sentem reconhecidas emocional e intelectualmente (Kim & Mauborgne, 1998). O eixo **emocional** caracteriza-se pelo valor conferido ao indivíduo, não como “força de trabalho”, “membro do pessoal” ou “recurso humano”, mas como ser humano que merece ser tratado com dignidade e respeito, e apreciado pelo seu valor individual independentemente do nível hierárquico ou da posição que ocupa. O eixo **inte-**

lectual representa o desejo das pessoas de que as suas ideias sejam solicitadas e acolhidas com reflexão, o direito de contradizer as ideias dos outros, e a vontade de que os outros se dêem ao trabalho de explicarem as próprias ideias. Kim & Mauborgne (1997, p.69) expressaram lapidarmente essa noção ao afirmarem: “O processo justo responde a uma necessidade humana básica. **Todos nós, qualquer que seja o nosso papel na empresa, queremos ser valorizados enquanto seres humanos, e não como ‘pessoal’ ou ‘activos humanos’.** Desejamos ser tratados com respeito pela nossa inteligência. Queremos que as nossas ideias sejam tomadas a sério. Gostamos de conhecer as razões que sustentaram decisões específicas. Somos sensíveis aos sinais que são transmitidos pelos processos de tomada de decisão das empresas. Tais processos podem revelar a vontade da empresa em confiar em nós e procurar as nossas ideias — ou assinalar exactamente o contrário” [grifo do autor deste texto].

Importa frisar que na base das três teses está a **confiança** (Konovsky & Pugh, 1994; Kim & Mauborgne, 1996 e 1998; Brockner & Siegel, 1996; Skarlicki & Latham, 1996). Em grande medida, parece ser ela que explica o papel fundamental exercido pelas justiças procedimental e interaccional. Quer as pessoas sejam motivadas por razões instrumentais (expectativa de melhores resultados no futuro), quer se movam por razões de identidade grupal e/ou reconhecimento intelectual e emocional, é a confiança nos procedimentos e nos superiores que as induzem a responder positivamente.

Atendendo a que as origens da confiança não se encontram exclusivamente nas justiças procedimental e interaccional, é fundamental que os superiores saibam gerar outros mecanismos e actuações que visem a sua promoção. Em outras palavras:

- se a confiança promove os CCO, importa que os gestores fomentem relações de confiança com os seus colaboradores;
- a justiça interaccional é apenas um dos factores promotores dessas relações;
- se querem promover os CCO, os gestores devem enveredar por **mecanismos** adicionais e/ou complementares, como carácter, integridade, lealdade, competência, reputação, boa-fé nas acções, benevolência, consistência de procedimentos, comunicação franca e aberta, discrição (saber manter em segredo o que é confidencial), cumprimento de promessas (explícita ou implicitamente), e adopção de comportamentos de liderança transformacional (Podsakoff *et al.*, 1990; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996; Mayer & Schoorman, 1995; Brockner & Siegel, 1996; Costa, 1999; Costa, Roe & Taillieu, 1999).

Uma quarta explicação, não necessariamente conflitante com as expostas, baseia-se na teoria das **trocas lí-**

der-membro (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999). Nos seus termos, superiores e subordinados envolvem-se em relações de troca de diferentes qualidades. As relações no seio do *outgroup* caracterizam-se por trocas económicas, enquanto as relações dentro do *ingroup* são de elevada qualidade e suscitam trocas sociais. A presença de maiores índices de justiça interaccional no relacionamento típico do *ingroup* induz nos subordinados a **obrigação** social e relacional de recompensar o seu superior, de modo a tornar a troca mutuamente recíproca. Os CCO constituem um tipo de comportamento passível de ser utilizado como moeda de **reciprocidade** (Wayne & Green, 1993; Deluga, 1998).

Justifica-se, agora, fazer breve menção ao facto de a justiça procedimental relacionar-se negativamente com a iniciativa individual (tabela 5). Essa aparente **anormalidade** é passível de interpretação lógica: pode ser que essa faceta reflecta (ou suscite) um pendor demasiado formalista (estruturado/**burocratizado**) na vida organizacional, inibindo as pessoas de actos de iniciativa individual espontânea. Em outras palavras: não é a justiça procedimental em si que inibe as pessoas de adoptarem CCO; o que pode suceder é que ela esteja associada a mecanismos organizacionais **demasiado** estruturados e formalistas; são esses mecanismos que retraem as pessoas na adopção de actos espontâneos, inovadores e criativos.

O segundo grande apontamento sugerido pelos dados é o de que os indivíduos reagem distintamente às percepções de justiça consoante as suas preferências éticas. O resultado faz jus aos alertas de vários investigadores para a necessidade de conciliar as percepções de justiça com outras variáveis (Organ, 1994; George & Jones, 1997; Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999). Ele aponta para a verosimilhança da tese interaccional que sustenta que as características individuais interferem nas interpretações que as pessoas fazem dos seus ambientes, e no modo como lhes reagem. Tal como Organ (1994) advogou, os dados sugerem que alguns indivíduos são tendencialmente imunes às percepções de injustiça, enquanto outros tendem a ser mais reactivos. Mais objectivamente, e no caso presente (figuras de 1 a 4):

- os indivíduos com baixas preferências pelos climas auto-interesse, leis/regras e lucros, e com elevada preferência benevolente, são tendencialmente imunes: quase não existem diferenças de cidadania entre os que perfilham percepções de justiça negativas e positivas;
- contrariamente, os indivíduos com elevadas preferências por auto-interesse, leis/regras e lucros são sensíveis às percepções de injustiça interaccional, baixando significativamente os seus níveis de cidadania;
- as pessoas com baixa preferência pela benevolência são sensíveis às percepções de (in)justiça: reagem mal às injustiças e/ou respondem positivamente quando as percepções de justiça são positivas.

Algumas interpretações podem ser alinhadas, como descrito a seguir.

- Primeira — os indivíduos que preferem o auto-interesse reagem especialmente mal às percepções de fraca justiça interaccional devido a eventual raciocínio do tipo: “No meu entender, as pessoas devem tratar sobretudo dos seus próprios interesses. Por que haveria eu de adoptar comportamentos de cidadania e de cooperação espontânea se, ainda por cima, o meu superior me trata injustamente?”.
- Segunda — as pessoas denotando fraca preferência pelo clima benevolência podem perfilhar um raciocínio similar: “Eu considero que as pessoas não se devem preocupar, ou devem preocupar-se pouco, com os interesses dos outros e da equipa. Por que haveria eu de adoptar comportamentos de cidadania se, ademais, o meu superior me trata injustamente?”.
- Terceira — os indivíduos que expressam preferência elevada pelo clima leis/regras podem perfilhar um sentimento do género: “Eu considero que as pessoas devem actuar de acordo com os ditames das leis e regras da organização. Não me parece, portanto, que deva haver lugar a comportamentos que ultrapassem o que está estabelecido. Além disso, o meu superior me trata tão injustamente que não vejo razões para envidar esforços-extra, tomar iniciativa ou identificar-me com a organização”.
- Quarta — os membros organizacionais perfilhando elevada preferência pelo clima lucros podem raciocinar segundo este esquema mental: “Eu julgo que nos devíamos preocupar com os interesses e lucros da organização. Mas se o meu superior é injusto comigo, por que hei-de eu esforçar-me? Por que hei-de eu preocupar-me com a organização e ajudá-lo nas suas funções para além do que estou obrigado, se ele não merece a nossa preocupação?”.

Em suma, os dados sugerem que, embora as preferências pelos climas possam não estar, em geral, directa e significativamente associadas com os CCO (tabela 5), actuam sobre o modo como a justiça explica esses comportamentos. E, numa interpretação extensiva, enfatizam como se pode incrementar a capacidade explicativa de determinados comportamentos quando se conciliam **variáveis de contexto** com **variáveis de natureza individual**.

Importa, finalmente, atentar em algumas limitações da pesquisa:

- As consistências internas de algumas variáveis (especialmente as dos climas lucros e leis/regras) são inferiores ao desejável. Pesquisas posteriores deverão promover a melhoria dessa característica psicométrica.
- Foram tratados apenas quatro climas éticos. Futuras investigações poderão testar os poderes moderadores de número superior de dimensões. Por exemplo, será per-

tinente a partição do clima leis/regras em dois (leis e regras organizacionais)?

- Os dados foram recolhidos exclusivamente em Portugal. Daqui decorre a verosimilhança de as relações empíricas detectadas serem particulares, isto é, não replicáveis em países com outras culturas. Por exemplo, é presumível que a predominância da justiça interaccional assente no facto de a cultura portuguesa ser afiliativa (McClelland, 1987; Rego, 2000e), e que as pessoas sejam especialmente sensíveis ao modo **justo-afiliativo** como são tratadas pelos seus superiores. Será que em culturas anglo-saxónicas (Hofstede, 1997) e/ou menos afiliativas as pessoas são mais reactivas à justiça dos procedimentos (seu grau de consistência, clareza, correcção, não-enviesamento)?

IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

Os gestores podem extrair duas grandes ilações da pesquisa aqui relatada. Primeiramente, devem compreender que as pessoas não são apenas sensíveis à justiça dos resultados (por exemplo, salários), mas também à justiça das interacções com os superiores. A ideia converge com a tese de Kim & Mauborgne (1997), segundo a qual a justiça organizacional apenas permite que a organização e os seus membros alcancem níveis de desempenho **normais**, sendo necessárias as justicas procedimental e interaccional para que as expectativas de desempenho sejam ultrapassadas. Daqui não decorre a desvalia da vertente distributiva — apenas se afirma que ela não é suficiente para alcandorar a organização e os seus membros a níveis superiores de desempenho. Há razões para pensar que essa relevância acresce na economia do conhecimento (ou “softo-economia”, para usar terminologia de Toffler, 1991) que caracteriza o nosso tempo (Drucker, 1993).

A assunção tradicional de que as pessoas são conduzidas principalmente por cálculos racionais assentes no seu **auto-interesse** (isto é, focadas apenas nos resultados) tem que ser reexaminada. Na verdade, parafraseando Kim & Mauborgne (1997, p.65), “todos nós sabemos que, na vida real, as coisas não acontecem sempre desse modo. As pessoas preocupam-se com os resultados, mas (...) também com os processos que os produzem. **Querem saber que têm uma palavra a dizer, que o seu ponto de vista foi considerado, mesmo que não tenha sido aceite. Os resultados são pertinentes, mas não mais do que os processos que os originam**” [grifo do autor deste texto].

A segunda ilação é que os gestores devem compreender que as pessoas não reagem às percepções de justiça de modo homogéneo. Algumas são mais reactivas do que outras, e essas diferenças podem residir em características pessoais que merecem ser consideradas nos momentos de selecção de pessoal e processos de socialização. ♦

- ADAMS, J.S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. v.2, p.267-299.
- BARNARD, C.I. *The functions of executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938.
- BATEMAN, T.S.; ORGAN, D.W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, v.26, p.587-595, 1983.
- BIES, R.J.; MARTIN, C.L.; BROCKNER, J. Just laid off, but still a "good citizen?" only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v.6, n.3, p.227-238, 1993.
- BIES, R.J.; MOAG, J.S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN, M.H. (Eds.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1986. v.1, p.43-55.
- BORMAN, W.C.; MOTOWIDLO, S.J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W.C. (Eds.). *Personality selection*. San Francisco: Jossey Bass, 1993. p.71-98.
- _____. Task performance and contextual performance — the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, v.10, p.99-109, 1997.
- BROCKNER, J.; SIEGEL, P. Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. In: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (Eds.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 1996. p.390-413.
- BYRNE, B.M. *Structural equation modelling with lisrel, prelis, and simplis*. London: Lawrence Erlbaum, 1998.
- COSTA, A.C. Theoretical considerations over trust: relevant aspects for organizational behavior. *Psicologia*, v.XIII, n.1-2, p.85-98, 1999.
- COSTA, A.C.; ROE, R.A.; TAILLIEU, T. Trust within teams: implications for performance and effectiveness. EUROPEAN CONGRESS OF EUROPEAN ASSOCIATION ON WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 9. Helsinki, 12-15 May 1999.
- CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: COOPER, C.L.; ROBERTSON, I.T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons, v.12, p.317-372, 1997.
- CULLEN, J.B.; VICTOR, B.; STEPHENS, C. An ethical report: assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, v.18, p.50-62, 1989.
- DELUGA, R.J. Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group & Organization Management*, v.23, n.2, p.189-216, 1998.
- DRUCKER, P.F. *Post-capitalist society*. New York: Harper Collins, 1993.
- FARH, J.; EARLEY, P.C.; LIN, S. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, v.42, p.421-444, 1997.
- GEORGE, J.M.; JONES, G.R. Experiencing work: values, attitudes and moods. *Human Relations*, v.50, n.4, p.393-416, 1997.
- GRAEN, G.B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, v.6, n.2, p.219-247, 1995.
- GREENBERG, J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (Ed.). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1993.
- GREENBERG, J.; LIND, E.A. The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. In: COOPER, C.L.; LOCKE, E.A. (Eds.). *Industrial and organizational psychology — linking theory with practice*. Malden, Massachusetts: Blackwell, 2000. p.72-108.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações — compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- JORESKOG, K.; SORBOM, D. *Lisrel 8: structural equation modeling with the simplis command language*. Chicago: Scientific Software International, 1993.
- KARAMBAYYA, R. *Contexts for organizational citizenship behavior: do high performing and satisfying units have better 'citizens'*. North York, Ontario, Canada: York University, 1990. Working Paper.

- KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, v.9, p.131-133, 1964.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R.A. Implementing global strategies: the role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, v.12, p.125-143, 1991.
- _____. Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, v.36, n.3, p.502-526, 1993.
- _____. A procedural justice model of strategic decision making: Strategic content implications in the multinational. *Organizational Science*, v.6, n.1, p.44-61, 1995.
- _____. Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: the case of the multinational. *Management Science*, p.499-515, Apr. 1996.
- _____. Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, v.75, n.4, p.65-75, 1997.
- _____. Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, v.19, p.323-338, 1998.
- KNOUSE, S.B.; GIACALONE, R.A. Ethical decision-making in business: behavioral issues and concerns. *Journal of Business Ethics*, v.11, p.369-377, 1992.
- KONOVSKY, M.A. Understanding procedural justice and its impacts on business organizations. *Journal of Management*, v.26, n.3, p.489-511, 2000.
- KONOVSKY, M.A.; PUGH, S.D. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, v.37, n.3, p.656-669, 1994.
- LAM, S.S.K.; HUI, C.; LAW, K.S. Organizational citizenship behavior: comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, v.84, n.4, p.594-601, 1999.
- LIND, E.A.; TYLER, T.R. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum, 1988.
- MARTIN, J.; HARDER, J.W. Bread and roses: justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, v.7, n.3, p.241-264, 1994.
- MASTERSON, S.S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B.M.; TAYLOR, M.S. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, v.43, n.4, p.738-749, 2000.
- MAYER, R.C.; SCHOORMAN, F.D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v.20, n.3, p.709-734, 1995.
- McCLELLAND, D.C. *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- McFARLIN, D.B.; SWEENEY, P.D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, v.35, n.3, p.626-637, 1992.
- MOORMAN, R.H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, v.76, p.845-855, 1991.
- MOORMAN, R.H.; BLAKELY, G.L. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, v.16, p.127-142, 1995.
- MOORMAN, R.H.; BLAKELY, G.L.; NIEHOFF, B.P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, v.41, p.351-357, 1998.
- MOORMAN, R.H.; NIEHOFF, B.P.; ORGAN, D.W. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v.6, n.3, p.209-225, 1993.
- MORRISON, E.W. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, v.37, p.1543-1567, 1994.
- MOTOWIDLO, S.J.; BORMAN, W.C.; SCHMIT, M.J. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, v.10, p.71-83, 1997.
- NEUMAN, G.A.; KICKUL, J.R. Organizational citizenship behaviors: achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, v.13, n.2, p.263-279, 1998.
- NIEHOFF, B.P.; MOORMAN, R.H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, v.36, n.3, p.527-556, 1993.

- NUNNALLY, J.C. *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.
- OLSON, L. Ethical climate in health care organizations. *International Nursing Review*, v.42, n.3, p.85-90, 1995.
- ORGAN, D.W. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1988.
- _____. Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, v.20, n.2, p.465-478, 1994.
- _____. Organizational citizenship behavior — its construct clean-up time. *Human Performance*, v.10, p.85-97, 1997.
- ORGAN, D.W.; MOORMAN, R.H. Fairness and organizational citizenship behavior: what are the connections? *Social Justice Research*, v.6, n.1, p.5-18, 1993.
- ORGAN, D.W.; PAINE, J.B. A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v.14, p.338-368, 1999.
- PODSAKOFF, P.M.; AHEARNE, M.; MACKENZIE, S.B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, v.82, p.262-270, 1997.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, v.XXXI, p.351-363, 1994.
- _____. An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. *Leadership Quarterly*, v.6, n.3, p.289-328, 1995.
- _____. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance — a review and suggestions for future research. *Human Performance*, v.10, n.2, p.133-151, 1997.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; BOMMER, W.H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, v.22, n.2, p.259-298, 1996.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; MOORMAN, R.H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, v.1, p.107-142, 1990.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; PAINE, J.B.; BACHRACH, D.G. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, v.26, n.3, p.513-563, 2000.
- PODSAKOFF, P.M.; ORGAN, D.W. Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, v.12, p.531-544, 1986.
- RANDALL, M.L.; CROPANZANO, R.; BORMANN, C.A.; BIRJULIN, A. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, v.20, p.159-174, 1999.
- REGO, A. Cidadania organizacional e eficácia: um contributo empírico. *Revista Portuguesa de Gestão*, v.II, p.5-19, 1999a.
- _____. Comportamentos de cidadania organizacional — operacionalização de um constructo. *Psicologia*, v.XIII, n.1-2, p.127-148, 1999b.
- _____. *Comportamentos de cidadania organizacional — uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. 2000a. Tese (Doutorado) — Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- _____. Justiça e comportamentos de cidadania. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.6, n.1, p.73-94, 2000b.
- _____. *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações — uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo, 2000c.
- _____. Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, v.XIV, n.2, p.285-307, 2000d.
- _____. Os motivos de sucesso, afiliação e poder — desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, v.3, n.XVIII, p.335-344, 2000e.
- _____. Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise. *Psicologia-Organizações e Trabalho*, v.1, n.1, 2001.

- REGO A. *Comportamentos de cidadania nas empresas — um passo na senda da excelência?* Lisboa: McGraw-Hill, 2002.
- SCHMITT, M.; DÖRFEL, M. Procedural injustice in work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology*, v.29, p.443-453, 1999.
- SCHRIESHEIM, C.A.; CASTRO, S.L.; COGLISER, C.C. Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, v.10, n.1, p.63-113, 1999.
- SKARLICKI, D.P.; FOLGER, R.; TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, v.42, n.1, p.100-108, 1999.
- SKARLICKI, D.P.; LATHAM, G.P. Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, v.81, n.2, p.161-169, 1996.
- _____. Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel Psychology*, v.50, p.617-633, 1997.
- SMITH, C.A.; ORGAN, D.W.; NEAR, J.P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, v.68, p.653-663, 1983.
- SWEENEY, P.D.; McFARLIN, D.B. Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v.55, p.23-40, 1993.
- THIBAUT, J.; WALKER, L. *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1975.
- _____. A theory of procedure. *California Law Review*, v.66, p.541-566, 1978.
- TOFFLER, A. *Os novos poderes*. Lisboa: Livros do Brasil, 1991.
- TYLER, T.R. Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.67, n.5, p.850-863, 1994.
- TYLER, T.R.; BIES, R.J. Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. In: CARROLL, J.S. (Ed.), *Applied social psychology in business settings*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1990. p.77-98.
- TYLER, T.R.; DEGOEY, P. Trust in organizational authorities. The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (Eds.). *Trust in organizations — frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 1996. p.331-356.
- TYLER, T.; DEGOEY, P.; SMITH, H. Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.70, n.5, p.913-930, 1996.
- VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L.L.; PARKS, J.M. Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Eds.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1995. v.17, p.215-285.
- VICTOR, B.; CULLEN, J.B. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK, W.C. (Ed.). *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1987.
- _____. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, v.33, p.101-125, 1988.
- _____. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK, F.; PRESTON, L. (Eds.). *Business ethics: research issues and empirical studies*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990. p.77-97.
- WALZ, S.M.; NIEHOFF, B.P. Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. In: KEYS, J.B.; DOSIER, L.N. (Eds.). *Academy of management best papers proceedings*. Briarcliff Manor, New York: Academy of Management, 1996. p.307-311.
- WANBERG, C.R.; BUNCE, L.W.; GAVIN, M.B. Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, v.52, p.59-84, 1999.
- WAYNE, S.J.; GREEN, S.A. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, v.46, n.12, p.1431-1440, 1993.
- WILLIAMS, L.J.; ANDERSON, S.E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, v.17, p.601-617, 1991.