

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO AO SEU ENTENDIMENTO

Thieza Vidal de Almeida

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
thieza.vidal@ufms.br

Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Mcb Sousa7@hotmail.com

Resumo

Este estudo apresenta o conceito de justiça organizacional e a sua importância no contexto das organizações. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa que buscou realizar uma análise crítica de trabalhos publicados sobre o tema, utilizando-se de bases de dados Google Scholar, Scopus e Web of Science, incluindo pesquisas que tratam da justiça organizacional e suas dimensões: distributiva, procedimental e interacional, publicados no período de 1991 a 2024, em inglês, português e espanhol, com o objetivo de sintetizar estudos anteriores e fornecer uma compreensão abrangente e atualizada. Na conclusão, apesar da quantidade de artigos que versam a respeito da justiça organizacional nos últimos 33 anos, observa-se uma tendência à recorrência de mesmos artigos, autores e fontes. Esta pesquisa destaca a carência de estudos inovadores que explorem a aplicação da justiça organizacional em contextos contemporâneos, liderados por outros autores e possivelmente introduzindo novos conceitos, considerando a evolução contínua do assunto.

Palavras-chave: Equidade; Justo; Injusto; Organização.

Abstract

This study explores the concept of organizational justice and its significance within organizational contexts. It is a bibliographic and qualitative research aiming to critically analyze published works on the subject. Utilizing databases such as Google Scholar, Scopus, and Web of Science, the study reviews literature on organizational justice and its dimensions— distributive, procedural, and interactional—published between 1991 and 2024, in English, Portuguese, and Spanish. The goal is to synthesize previous studies and provide a comprehensive and updated understanding of the topic. Despite the extensive number of articles on organizational justice over the past 33 years, the conclusion reveals a tendency for the recurrence of the same articles, authors, and sources. This research underscores the need for innovative studies that explore the application of organizational justice in contemporary contexts, led by new authors and potentially introducing novel concepts, considering the continuous evolution of the subject.

Key words: Equity; Fair; Unfair; Organization

1 Introdução

O conceito de justiça, é uma preocupação antiga e que remonta a tempos bíblicos. Segundo Rubin e Peplau (1975), muitos indivíduos mantêm a crença de que um sistema justo recompensará as boas ações e punirá as más. Esses autores (1975), ilustram esse conceito através da história bíblica de Jó, onde a fé do protagonista é testada por Deus com uma série de provações. Jó desafia a ideia de que o sofrimento é sempre consequência do pecado, questionando a visão de que o mundo opera sob uma justiça imutável e equitativa.

No âmbito das organizações, a justiça organizacional trata de como os indivíduos percebem e reagem à justiça dentro de suas instituições. Assmar et al. (2005) destacam várias questões dentre elas os motivos pelos quais as pessoas se importam com a justiça, os critérios usados para julgar uma situação como justa ou injusta, e as reações a situações percebidas como injustas.

Aristóteles (2017), apresenta a justiça como uma virtude moral fundamental, associada à observância da lei e ao respeito pela igualdade. Platão, (2014), argumenta que a justiça é uma virtude intrínseca que beneficia tanto o indivíduo quanto a

sociedade, alcançada quando cada pessoa cumpre seu papel adequado. Rawls (2013), propõe o conceito de justiça como equidade, utilizando o experimento do "véu da ignorância" para promover decisões justas e imparciais.

A justiça organizacional, retratada por Jerald Greenberg em 1987, refere-se às percepções de justiça dos trabalhadores em relação às distribuições de recursos, aos processos de tomada de decisão e ao tratamento interpessoal dentro das organizações. Para Colquitt et al. (2001), a justiça organizacional continua sendo um campo de pesquisa robusto e em evolução, com implicações significativas para a motivação, satisfação e desempenho dos funcionários.

Em função do interesse e da importância da justiça organizacional no ambiente de trabalho contemporâneo, este artigo tem como objetivo proporcionar uma compreensão abrangente dos diferentes enfoques da justiça organizacional, contribuindo ao seu entendimento

2 Método

Este trabalho adota uma abordagem para identificar, selecionar e analisar a literatura pertinente à justiça organizacional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que realiza uma análise de trabalhos publicados sobre o tema, com o objetivo de fornecer uma compreensão abrangente e atualizada do assunto. Para isso, foram consultadas as bases de dados *Google Scholar*; *Scopus Web of Science* e a plataforma Capes.

Os critérios de inclusão abrangem estudos que tratam da temática justiça organizacional e suas dimensões: distributiva, procedimental e interacional, além de publicações em inglês, português e espanhol, datadas do período de 1991-2024.

Foram utilizados termos de busca específicos e combinações de palavras-chave, como "justiça organizacional", "justiça distributiva", "justiça procedimental", "justiça interacional", "percepção de justiça no trabalho" e "equidade organizacional", entre outros. Operadores booleanos (AND, OR) foram empregados para refinar as buscas e encontrar estudos relevantes. A quantidade de citações e o ranqueamento por relevância nas próprias bases de dados foram utilizados para localizar os estudos mais pertinentes.

3 Justiça organizacional

Este tópico examinará os diversos conceitos de justiça, diferenciando o que é considerado justo e injusto. Serão exploradas as dimensões da justiça organizacional, com foco na justiça distributiva, processual e interacional.

3.1 Conceitos de justiça: justo ou injusto

Segundo Rubin e Peplau (1975) muitos indivíduos sustentam a crença de que existe um sistema no qual as boas ações são recompensadas e as más são punidas, conforme relata história bíblica de Jó que busca explicar o conceito de justo e injusto.

O livro bíblico de Jó oferece uma representação de uma controvérsia religiosa fundamental, na qual a fé de Jó é testada por Deus mediante uma série de provações dolorosas. Nesse relato, os amigos de Jó argumentam que o sofrimento é invariavelmente consequência do pecado, incentivando-o a se arrepender. “Eis que, declara um deles, Deus não lançará fora um homem inocente, nem sustentará os malfeitores” (JÓ 8:20) sugerindo uma visão específica sobre a relação entre virtude e adversidade.

Contrariamente à crença popular de que as pessoas boas são recompensadas e as más são punidas, Jó desafia essa ideia ao não encontrar justificativa para seu sofrimento. Ele reconhece sua humildade diante de Deus, porém, não reconhece culpa significativa em suas ações, expressando sua frustração ao afirmar que mesmo sendo inocente, é tratado como perverso (JÓ 9:20). Nessa perspectiva, Jó percebe o mundo não como um lugar de justiça inabalável (justo), mas como um ambiente onde recompensas e punições frequentemente parecem (ou são) injustas ou arbitrárias.

Adicionalmente Rubin e Peplau (1975) afirmam que é frequente a associação do sucesso à virtude. Os relatos jornalísticos sobre os vencedores de loterias estaduais frequentemente destacam o esforço, as boas ações e as qualidades admiráveis do ganhador, sugerindo que essas características influenciaram na obtenção do bilhete premiado.

Assmar et al. (2005) em seus estudos, argumentam que ao longo do desenvolvimento da teoria e pesquisa sobre justiça no contexto da Psicologia social, os pesquisadores têm se esforçado para abordar as seguintes questões:

por que as pessoas se preocupam com questões de justiça? como julgamentos de justiça e injustiça moldam os sentimentos e atitudes das

peessoas? que critérios as pessoas usam para avaliar uma situação como justa ou injusta? como as pessoas reagem a uma situação percebida como injusta: aceitam-na, distorcem-na, resignam-se a ela, buscam desafiá-la individualmente, coletivamente? a justiça é uma motivação básica presente em todas ou em algumas áreas das interações humanas? quais as formas de justiça mais valorizadas pelas pessoas e grupos? e, as pessoas se preocupam mais com os resultados que obtêm, com os procedimentos usados para determinar esses resultados ou com o modo como são tratadas? (p. 443).

Aristóteles (2017), apresenta seu conceito de justo e injusto. Para o filósofo, o que é legal (legalidade) é considerado justo, enquanto agir de forma contrária a isso seria injusto.

Vejamos, então, que o que todos visam com “justiça” é aquela disposição do caráter a partir da qual os homens agem justamente, ou seja, é o fundamento das ações justas e o que os faz ansiar pelo que é justo. De modo oposto, a injustiça é a disposição do caráter a partir da qual os homens agem injustamente, ou seja, é o fundamento das ações injustas e o que os faz ansiar pelo injusto. Admitamos, pois, estas primeiras indicações como caracterizações dos traços essenciais da justiça e da injustiça (p. 94).

Assim parece ser injusto quem transgredir a lei, quem quer ter mais do que é devido e quem é iníquo. Parece também evidente, por outro lado, que justo será quem observa a lei e respeita a igualdade. Disposição justa é, então, por um lado, a observância da lei e o respeito pela igualdade; disposição injusta, por outro, é a transgressão da lei e o desrespeito pela igualdade (p.94).

Aristóteles (2017), afirma que se um dos termos, justo ou injusto, for entendido em vários significados, conseqüentemente o outro termo também terá diversos significados. Assim, o termo "justo" tem a mesma quantidade de significados que o termo "injusto". Por isso, os termos "justo" e "injusto", assim como "justiça", admitem uma enorme ambigüidade.

Segue-se assim o mais das vezes que, se um dos extremos opostos for entendido em várias acepções, também o outro extremo será entendido segundo essa mesma diversidade de acepções. Assim, o sentido do termo “justo” tem tantas acepções quantas tiver o sentido do termo “injusto”. O termo “justiça” é, assim, entendido de acordo com tantos sentidos quantos os que o tiver o termo “injustiça”, quer dizer ambos admitem uma enorme equivocidade. Uma tal equivocidade passa-nos despercebida, porquanto todas as suas acepções estão estreitamente ligadas. Ou seja, uma tal equivocidade não se manifesta tão facilmente como no caso de termos acepções de sentido muito diferentes (uma diferença que está já manifesta no aspeto exterior das coisas visadas).

É, por exemplo, o que acontece com o termo “chave” que significa de modo equívoco tanto o osso que está debaixo do pescoço nos animais (clavícula) como o objeto com o qual se abrem as portas.¹³⁹ Vejamos, então, em quantas acepções se compreende o termo “injusto” (p. 94).

Além disso, Aristóteles deixa claro que, de acordo com o princípio da distribuição, deve-se reger de acordo com o mérito, mas admite que há controvérsias e que, no fim, a justiça é uma forma de equilíbrio proporcional.

“Justo” neste sentido é então a proporção. «Injusto», enquanto a acepção oposta, é o que viola o princípio da proporção. Acontece, pois, por violação do princípio de proporção que um tem de mais ou outro de menos, tal como se passa com os fatos da vida, porque quem praticar a injustiça tem de mais e quem sofrer a injustiça tem de menos relativamente ao bem que de cada vez estiver em causa. Inversamente, por outro lado, se passa com o mal, porque o mal menor em comparação com o mal maior está na vez do bem; e o mal menor é preferível ao mal maior. Mas preferível por si mesmo é o bem e tanto mais preferível quanto melhor for. Esta é, então, uma das formas fundamentais da justiça (ARISTÓTELES, 2017, p.100).

Por outro lado, Platão (2014), em um diálogo entre Sócrates e Glauco, trata da questão da justiça e da injustiça. Ele argumenta que a justiça é uma virtude intrínseca que beneficia tanto o indivíduo quanto a sociedade como um todo. Além disso, ele propõe a ideia de uma cidade ideal, onde cada pessoa desempenha o papel que lhe é mais adequado, contribuindo assim para o bem comum. Platão sugere que a justiça é alcançada quando cada parte da sociedade cumpre sua própria função, sem interferência ou injustiça.

Rawls, (2013), apresenta a justiça como equidade. Ele propõe um experimento conhecido como o “véu da ignorância”, no qual os indivíduos devem conceber princípios de justiça sem saberem suas próprias características pessoais, como classe social, raça e gênero (LOVETT, 2013).

Ao ignorar as circunstâncias específicas de cada pessoa, é possível desenvolver estruturas básicas para uma sociedade mais justa. O desconhecimento da posição final de uma pessoa na sociedade, de acordo com Rawls, levaria à criação de um sistema justo, uma vez que o tomador de decisões não sabe para quem a decisão está sendo tomada, podendo ele pertencer a qualquer grupo afetado pela decisão, o que tornaria sua decisão mais imparcial/justa (LOVETT, 2013). O quadro 1 traz uma síntese das definições de justiça.

Quadro 1: Síntese das definições de justiça

Autores	Definição
Rawls	Propõe que os princípios de justiça devem ser escolhidos por indivíduos em uma posição de "véu da ignorância", onde não conhecem sua própria posição na sociedade, visando garantir uma distribuição justa de recursos e oportunidades.
Aristóteles	Considera a justiça como uma das virtudes morais fundamentais, que envolve a capacidade de tomar decisões justas e agir de maneira equitativa em relação aos outros.
Platão	Justiça social é alcançada quando cada indivíduo desempenha o papel para o qual é mais adequado, contribuindo assim para o bem comum. A justiça é intrinsecamente ligada à ideia de virtude e harmonia nas almas individuais e na sociedade como um todo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

3.2 Justiça organizacional e suas dimensões

Em um levantamento na base de dados *Scopus*, foi possível extrair o seguinte panorama: Usando a palavra-chave justiça organizacional como título, encontramos 1214 artigos (*articles*), 81 capítulos de livros (*book chapters*), 79 artigos de conferência (*conference papers*) 50 artigos de revisão (*reviews*), 6 editoriais (*editorials*), 5 livros (*book*), 2 notas (*note*), 2 *letter* e 1 retratação (*retracted*) totalizando 1446 documentos entre 1971 e 2024.

A Justiça organizacional tem sido um dos tópicos mais pesquisados na área de em psicologia organizacional, gestão industrial e comportamento organizacional na última década (CROPANZANO e GREENBERG, 1997). Desses artigos, os cinco trabalhos acadêmicos mais citados são de universidades estrangeiras (Estados Unidos e China). O quadro 2 apresenta os cinco artigos mais citados de acordo com a base de dados *Scopus*.

Quadro 2: Ranking dos artigos mais citados

Trabalho	Autores	Quantidade de menções
Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research	Colquitt, J.A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., Ng, K.Y.	3648
On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure	Colquitt, J.A.	3379

Relationship Between Organizational Justice and Organizational Behaviors: Do Fairness Influence Perceptions Employee Citizenship?	Moorman, R.H.	2040
Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow	Greenberg, J.	2001
Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model	Aryee, S., Budhwar, P.S., Chen, Z.X.	1082

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Apesar da quantidade de trabalhos publicados no campo da justiça organizacional, Colquitt et al. (2001) afirmam que esta área de pesquisa continua marcada por diversas questões importantes, incluindo o tamanho das relações entre as dimensões de justiça, a importância relativa de diferentes critérios de justiça e os efeitos únicos das dimensões da justiça em resultados-chave.

O termo justiça organizacional foi tratado em 1987 por Jerald Greenberg em um artigo “*A taxonomy of organizational justice theories*”. Entretanto, apesar de o termo ter surgido no ano de 1987, a justiça organizacional já existia e era alvo de estudos como um campo autônomo da psicologia social, desde a década de 1960. Nas palavras de Assmar et. al (2005) A psicologia social da justiça vem se preocupando em demonstrar o papel crucial que os valores, crenças e sentimentos sobre o que é justo ou injusto têm sobre as ações humanas.

Greenberg (1990), descreveu a justiça organizacional como uma área de estudo desenvolvido em torno de esforços para descrever e elucidar o papel da equidade como um fator no ambiente de trabalho. Sob esse termo, as pesquisas tentam entender como a justiça influencia o desempenho organizacional.

Os trabalhadores estão constantemente envolvidos em processos decisórios que abrangem desde questões salariais até o contexto social no qual estão inseridos dentro das organizações. Essas decisões têm repercussões tanto econômicas quanto socioemocionais, desempenhando um papel fundamental na motivação dos trabalhadores dentro desses ambientes (CROPANZANO e SCHMINKE, 2001).

De acordo com Colquitt (2001), a relevância das implicações resultantes dessas decisões leva os indivíduos a avaliá-las com um olhar extremamente crítico. Consequentemente, uma das primeiras questões que surgem após tais decisões é: essa foi uma escolha justa? Ao longo das últimas três décadas, a ideia de justiça ou

equidade tornou-se um conceito mais visível nas ciências sociais.

Assmar et al. (2005) afirmam que em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações.

Na concepção de Omar et al. (2007) o conceito de justiça organizacional está relacionado às percepções que os funcionários têm sobre o que é certo ou errado dentro das organizações a que pertencem. Acredita-se que quando os funcionários percebem que são tratados de forma justa, isso tende a influenciar positivamente suas atitudes em relação ao trabalho, aos seus superiores e à própria organização. Em contrapartida, se perceberem tratamento injusto, isso pode gerar tensões, insatisfação e desmotivação, refletindo em menor produtividade, queda na qualidade do trabalho e aumento do absenteísmo (WAYNE et. al., 2002)

Embora o objetivo final das organizações seja atingir o resultado econômico-financeiro, a forma como se buscam os resultados vem se alterando com o tempo, pois notou-se que o lucro não tem origem apenas na questão econômica, mas também por causa do bem-estar dos indivíduos responsáveis pelas atividades das organizações, oferecendo-lhes ambientes de trabalho mais agradáveis e justos (BEUREN, 2017).

O estudo da justiça organizacional é relevante por três razões fundamentais: primeiro, a justiça é um fenômeno psicossocial que permeia tanto a vida social quanto a organizacional; segundo, o recurso mais valioso de uma organização é sua força de trabalho, e a forma como ela é tratada influencia suas atitudes e comportamentos subsequentes, como comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade e agressão; terceiro, o movimento em direção a uma força de trabalho mais qualificada sugere que os trabalhadores mais habilidosos passarão a exigir não apenas bons empregos, mas também um tratamento digno e respeitoso dentro de suas organizações (ASSMAR et. al., 2005 *apud* BEUGRÉ, 1988).

A justiça organizacional é dividida em dimensões, entretanto essas dimensões podem variar de acordo com cada autor e obra. A justiça dos resultados das decisões é denominada de justiça distributiva (ADAMS, 1965; WALSTER e WALSTER, 1975). A justiça procedimental é a justiça dos processos que leva a tomada de decisões (LEVENTHAL, 1980).

A investigação da justiça organizacional desdobra-se em, pelo menos,

duas grandes dimensões, que podem ser estudadas de forma independente ou articulada: a *justiça distributiva*, que se refere ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados alcançados, e a *justiça processual*, que diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições (ASSMAR et al 2005, p. 444).

O quadro 3 oferece um resumo das dimensões da justiça organizacional conforme a concepção de Jesus e Rowe (2014).

Quadro 3: Síntese das dimensões de justiça organizacional

Modelo	Dimensões	Conceito	Autores
Unidimensional	Justiça distributiva	Fundamenta-se na perspectiva da teoria da equidade, em que recursos e recompensas são considerados justos quando proporcionais.	Adams (1965), Deutsch (1975) e Homans (1961)
Bidimensional	distributiva e procedimental	Considera que apenas a justiça distributiva é insuficiente para explicar a justiça organizacional e aborda um novo tipo de justiça que se refere ao modo como as decisões são tomadas nas organizações e como são planejadas as	Leventhal (1980)
Tridimensional	Justiças distributiva, procedimental e interacional	Defende que, além das justiças distributiva e procedimental, existe a interacional, que leva em conta as relações interpessoais no trabalho e sua influência na percepção da justiça do trabalhador. A justiça interacional, como é denominada, aborda o modo como os trabalhadores são tratados por superiores e colegas.	Moorman (1991), Bies e Moag (1986) e Bies (1987)
Tetradimensional	Justiças distributiva, procedimental, interacional e informacional	Considera a influência da maneira como os trabalhadores recebem as informações nas organizações em sua percepção de justiça.	Colquitt (2001)

Pentadimensional	Justiças distributiva de tarefas, distributiva de recompensas, procedimental, interacional e informacional	Considera que alguns profissionais, como os professores, podem perceber a justiça distributiva em duas perspectivas: de tarefas e de recompensas.	Rego (2001) e Rego et al. (2009)
------------------	--	---	----------------------------------

Fonte: Jesus e Rowe (2014, p. 177-178).

3.3 Justiça distributiva, processual e interacional

Devido à natureza das relações empregatícias, nem todos os trabalhadores são tratados da mesma forma (COLQUITT; GREENBERG; ZAPATA-PHELAN, 2005). Nos primeiros anos da pesquisa sobre justiça, os estudiosos concentraram-se exclusivamente na equidade dos resultados das decisões, o que é conhecido como justiça distributiva (COLQUITT, 2001).

Na justiça organizacional a justiça distributiva refere-se à percepção dos funcionários sobre a distribuição de recursos, recompensas e benefícios dentro da organização. Trata-se de como os membros da organização avaliam a equidade da distribuição de salários, bônus, oportunidades entre outros benefícios ofertados.

Homas (1961) e Adams (1965) demonstraram que os indivíduos reagem aos seus resultados com base nos resultados de um semelhante. Se o esforço realizado por um semelhante alcançou o mesmo resultado que o seu, o indivíduo tem uma sensação de equidade.

De acordo com Beuren, et. al (2017), a justiça distributiva é definida como a justiça dos resultados, tais como salários, recompensas, promoções, lucros distribuídos aos trabalhadores e classificação obtida na avaliação de desempenho. Baseada na teoria da Equidade, essa abordagem sugere que os indivíduos avaliam a justiça distributiva a partir da proporcionalidade entre os resultados (*outcomes*) e o esforço necessário para consegui-los (*inputs*), comparando seus resultados com os de outros indivíduos (ADAMS, 1965).

Greenberg (1987) em seus estudos atribui maior força à justiça processual do que à justiça distributiva, uma vez que, quando os procedimentos são percebidos como justos, os trabalhadores ficam menos preocupados com os resultados injustos e tendem a considerar justo o que é injusto, apresentando comportamentos positivos.

A justiça procedimental, relaciona-se à visão dos funcionários sobre a equidade

dos processos e procedimentos utilizados para tomar decisões e distribuir recursos na organização. A justiça procedimental concentra-se nos meios utilizados para alcançar os fins, ou seja, na justiça do próprio processo (REGO; SOUTO, 2004).

Conforme Gomide e Siqueira (2008, p. 184) “os primeiros estudos sobre percepção de justiça nos procedimentos investigaram os fatores que levam os indivíduos a considerarem justas as etapas anteriores à distribuição de recompensas”. De acordo com Jesus e Rowe (2014) o modelo que considera apenas a justiça distributiva é insuficiente para explicar a justiça organizacional:

Esse modelo considera que apenas a justiça distributiva é insuficiente para explicar a justiça organizacional e aborda um novo tipo de justiça que se refere a como as decisões são tomadas nas organizações e como são planejadas as tarefas – a justiça procedimental (p. 179).

Para Leventhal (1980), essa dimensão da justiça é baseada em seis critérios que um procedimento deve cumprir para ser considerado justo. O quadro 4 apresenta esses critérios de forma sintetizada.

Quadro 4: Critérios de Leventhal

Consistência:	Os procedimentos devem ser aplicados de forma consistente nas pessoas e no tempo.
Supressão de viés:	Os procedimentos não devem ser afetados por interesses pessoais e devem ser livres de preconceitos.
Precisão:	Os procedimentos devem assegurar que informações precisas sejam coletadas e utilizadas na tomada de decisões.
Corrigibilidade:	Os procedimentos devem ter algum mecanismo para corrigir decisões erradas ou imprecisas.
Representatividade:	Os procedimentos devem garantir que as opiniões dos diversos grupos afetados pela decisão sejam consideradas.
Ética:	Os procedimentos devem estar em conformidade com os padrões pessoais ou predominantes de ética ou moral.

Fonte: Leventhal (1980) e Jesus; Rowe (2014).

Nas palavras de Assmar et. al (2005, p. 446) “a justiça interacional refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões.” A justiça interacional, está ligada à qualidade do tratamento interpessoal que os funcionários recebem ao longo dos processos

organizacionais. Envolve a forma que as decisões e procedimentos são comunicados e implementados, com foco na dignidade, consideração, respeito com que os funcionários são tratados por seus superiores e colegas. A justiça interacional reflete a qualidade da interação com os decisores, avaliando se o gestor age com dignidade e respeito e se oferece justificativas aos indivíduos afetados pelas decisões (REGO; SOUTO, 2004).

Cropanzano e Greenberg (1997) reconhecem que é desafiador estabelecer uma distinção conceitual clara entre justiça processual e interacional. Ambos conceitos estão ligados e com frequência se sobrepõem. A justiça processual diz respeito aos procedimentos pelos quais as decisões são tomadas, enquanto a justiça interacional se concentra nas interações sociais entre os tomadores de decisão e aqueles afetados por elas (BIES; MOAG, 1986). Em razão disso, muitos pesquisadores tratam a justiça interacional como aspecto social da justiça processual (ASSMAR et. al 2005).

Os elementos sociais presentes na justiça interacional podem ser divididos em: sensibilidade social, que se refere ao grau em que o gestor trata as pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de maneira digna e respeitosa (justiça interpessoal); e a justificação informacional, que envolve o fornecimento de informações e explicações sobre as decisões tomadas (justiça informacional). No primeiro caso, espera-se que o tratamento justo aumente as percepções de justiça, eleve o grau de aceitação das decisões e provoque outras reações positivas por parte dos empregados. No segundo caso, presume-se que as explicações e justificações diminuam as reações negativas dos empregados às percepções de injustiça ou à desfavorabilidade dos resultados obtidos (ASSMAR; FERREIRA; OLIVEIRA; SOUTO, 2005; REGO, 2000a).

4 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo contribuir com a compreensão (dos conceitos) da justiça organizacional, que é fundamental para o funcionamento das instituições. A justiça organizacional é dividida em dimensões, e apesar de alguns autores defenderem até cinco dimensões, as mais usuais são a justiça distributiva, procedimental e interacional, que foram exploradas ao longo do estudo. A justiça organizacional não é apenas um conceito teórico, mas uma prática vital para o sucesso e a sustentabilidade das relações de trabalho e das organizações. A promoção de um

ambiente justo é um investimento para a saúde das organizações e seus colaboradores.

Apesar da quantidade de artigos publicados sobre justiça organizacional no período de 1971-2024, quase mil e quinhentos estudos, observa-se uma tendência de recorrência aos mesmos artigos, autores e fontes. Embora o mundo do trabalho tenha passado por transformações significativas, refletindo mudanças nas formas e nas relações de trabalho ao longo desse período, esta revisão revela uma lacuna na produção de estudos inovadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAM, J. S. **Inequity in social exchange: Advances in experimental social psychology**. New York, Academic Press, 1965.

ARISTÓTELES. **Coleção fora de série - Ética a Nicômaco**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

ARYEE, S.; BUDHWAR, P. S.; CHEN, Z. X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, p. 443-453, 2005.

BEUREN, I. M. et al. Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 11, 2017.

COLQUITT, J. A. et al. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425–445, 2001.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386–400, jun. 2001.

COLQUITT, J. A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C. P. What is organizational justice? A historical overview. In J. GREENBERG; J. A. COLQUITT (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005.

COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J.; SCOTT, B. A. **Organizational justice: Where do we stand?** Handbook of organizational justice. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. p. 589-619.

COLQUITT, J. A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 3, p. 425, 2001.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 3, p. 386, 2001.

COLQUITT, J. A. Two decades of organizational justice: Findings, controversies, and future directions. **The Sage handbook of organizational behavior**, v. 1, p. 73-88, 2008.

COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J.; GREENBERG, J. Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. **Organizational behavior: The state of the science**, p. 159-200, 2003.

COLQUITT, J. A.; SHAW, J. C. How should organizational justice be measured?. In: **Handbook of organizational justice**. Psychology Press, 2013. p. 113-152.

CRONPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze: In: CL Cooper, & IT Robertson (Orgs.). **International review of industrial and organizational psychology**, v. 12, p. 317-372, 1997.

CROPANZANO, R. Ed. **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management**. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1993.

GOMIDE, S., Jr., Siqueira, M. M. M. Justiça no trabalho. In M. M. M. SIQUEIRA. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 184-188.

GREENBERG, J. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399–432, jun. 1990.

GREENBERG, J.; COLQUITT, J. A.; SCOTT, B. Organizational justice: where do we stand. **Handbook of Organizational Justice**. Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management review**, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.

GREENBERG, J. Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. **Journal of applied psychology**, v. 72, n. 1, p. 55, 1987.

GREENBERG, J; COLQUITT, J. A. **Handbook of organizational justice**. Psychology Press, 2013

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 172-200, 2014.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: **Social exchange: Advances in theory and**

research. Boston, MA: Springer US, 1980. p. 27-55.

LOVETT, F. **Uma teoria da justiça, de Jhon Rawls.** Explorando grandes obras. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845–855, 1991.

PLATÃO. **A República.** Tradução de Peonel Vallandro. Edição especial. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2014.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de administração contemporânea**, v. 8, p. 151-177, 2004.

RJ, BIES. Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on negotiation in organizations**, v. 1, p. 43-55, 1986.

RUBIN, Z; PEPLAU, L. A. Who believes in a just world? **Journal of social issues**, v. 31, n. 3, p. 65-89, 1975.

WAYNE, S. J. et al. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 3, p. 590, 2002.