



# Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional

*Marcelo da Silva Schuster*

Mestrando em Gestão de Organizações Públicas-UFSM

Administrador UNIPAMPA/UFSM

E-mail: <mschuster06@hotmail.com>

*Valéria da Veiga Dias*

Doutoranda em Agronegócio –UFRGS

Docente do curso de graduação e pós graduação em Administração – FAPAS/UCE

E-mail: <valeria-adm@hotmail.com>

*Luciana Flores Battistella*

Doutora em Engenharia de Produção –UFRJ

Docente do curso de graduação e pós graduação em Administração –UFSM

E-mail: <lutti@ufsm.br>

## Resumo

Cada vez mais o diferencial entre as organizações centra-se nos modelos de gestão e no diferencial trazido pelas pessoas, sendo assim, a identificação dos fatores contraproducentes ou que afetam a permanência do colaborador na empresa é primordial para a melhor manutenção do negócio. Considerando esse cenário o estudo em questão objetivou analisar e descrever de que forma estão relacionados os temas de justiça e comportamento organizacional considerando as publicações da última década. Para isso investigou-se publicações da base de dados internacional SCOPUS, entre os anos de 2001 a 2012 e descreveram-se os resultados em forma de temáticas e suas associações com as dimensões da justiça organizacional, contribuindo diretamente com o estudo da temática criando um mapa de relações e destacando suas interferências para a organização. Fica evidente que a justiça interfere na possibilidade de identificação, confiança, satisfação, comprometimento entre outros fatores na organização, o que indica uma necessidade de maior atenção ao planejamento da inserção do tema na gestão e tomada de decisão na área de gestão de pessoas, visto que, baixos níveis de justiça resultam em exaustão, problemas de saúde, insatisfação, etc que vão comprometer os resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** Justiça. Dimensões. Comportamento organizacional

## 1. Introdução

A estrutura organizacional é influenciada por fatores que perpassam sobre o julgamento de seus colaboradores, influenciando assim os resultados organizacionais. Para Elovainio, Kivimaki, Steen e Vahtera (2004) os colaboradores podem perceber a tomada de decisão e os procedimentos estabelecidos como justos ou injustos e isso influencia direta ou indiretamente no seu desempenho.

Russell Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) afirmam que a percepção dos colaboradores em relação aos benefícios recebidos e à forma como são tratados é justa ou injusta, definindo os padrões morais, éticos e desempenhos destes trabalhadores. Lindfors, Heponiemi, Meretoja, Leino e Elovainio (2009) afirmam ainda que quanto maior a percepção de apoio recebido dos superiores e controle sobre o trabalho, maior é a percepção de justiça e melhor é o desempenho nas atividades.

Karriker e Williams (2009) afirmam que além da visão dicotômica do justo ou injusto, a justiça organizacional ainda desempenha um papel de formação de relacionamentos entre os colaboradores e o trabalho, aumentando ou diminuindo sua identificação com a organização e o trabalho desempenhado. Para os autores esses relacionamentos remetem às trocas sociais entre os colaboradores e seus supervisores, desenvolvendo fortes relações positivas, de confiança, comprometimento organizacional e suporte no ambiente de trabalho.

Considerando essa influência social dos agentes organizacionais, Schuster; Battistella; Dias (2012) destacam que o tema justiça organizacional adquire cada vez maior relevância para a gestão das organizações, visto que o mesmo está diretamente relacionado aos comportamentos de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, saúde dos trabalhadores, burnout, comportamento do consumidor, entre outros. Segundo os mes-

mos autores, há uma evolução nos estudos dessa natureza nos últimos anos, apoiados em novos modelos e no estreitamento das relações com o comportamento organizacional.

Corroborando com essa afirmação Roch e Shanock (2006) destacam que a justiça organizacional tem recebido mais atenção na literatura porque diversas atitudes e comportamentos relevantes podem ser explicados se associados à percepção de justiça dos colaboradores.

Considerando a importância do tema, este estudo objetivou analisar e descrever de que forma estão relacionados os temas de justiça e comportamento organizacional considerando as publicações da última década. Par isso investigou-se publicações da base de dados internacional SCOPUS, entre os anos de 2001 a 2012. Este artigo esta estruturado em introdução, referencial teórico que aborda aspectos da percepção de justiça e do comportamento organizacional, metodologia, resultados e considerações finais, além das referências utilizadas.

## 2. Justiça e comportamento organizacional

A temática de justiça apesar de ascender como emergente nos estudos de Gestão de Pessoas sempre permeou as relações organizacionais. Os pesquisadores buscaram estudá-la em suas influências diversas, o que foi caracterizado em dimensões específicas. (Colquitt, 2001) afirma que a justiça organizacional constitui-se estruturada por quatro dimensões: Distributiva, Processual, Interpessoal e Informacional. No entanto, esta definição não é um consenso entre os pesquisadores, já que, alguns optam por trabalhar com somente três dimensões, formadas por justiça distributiva, processual e interacional (que corresponde a interpessoal e informacional em uma dimensão única) (Schuster; Battistella & Dias, 2012).

Para Greenberg (1987 *apud* (Harris, Lievens, & Van Hoye, 2004) a justiça distributiva é considerada sobre os critérios de equidade (em que as distribuições são consideradas justas quando o que é ofertado e os resultados são correspondentes), igualdade (em que todos devem receber iguais benefícios independentemente de seus insumos e esforços dispendidos) e necessidades (onde os resultados devem ser distribuídos com base nas necessidades individuais).

Para Battistella; Schuster; Dias (2012) a justiça processual é pautada na estruturação de processos para a tomada de decisões, aplicação de recursos, recompensas, demissões, entre outras atividades, de forma imparcial e justa. A Justiça Interacional é definida por Folger e Bies (1989 p. 79, *apud* (Colquitt, 2001) como a implementação dos processos de decisão na organização e o seu tratamento junto aos colaboradores da organização.

Colquitt (2001) subdividiu a justiça interacional em duas novas dimensões: a Interpessoal, que correspondente a interação do gestor com os trabalhadores, focada no respeito entre as partes, abstenção de preconceitos, aplicação dos critérios de tomada de decisão de forma consistente e tratamento dos empregados com cortesia e civilidade; a Justiça Informacional que diz respeito às informações fornecidas aos colaboradores para desempenho das suas atividades e ao feedback sobre as decisões tomadas, esclarecendo os critérios adotados para a decisão.

Considerando tais características, nota-se que as percepções dos colaboradores podem influenciar diversos elementos do comportamento da organização. A partir das necessidades organizacionais dinâmicas existentes é possível compreender que a alocação de pessoas como recursos estáticos dentro da organização pode não ter resultados eficazes, sendo assim, evidencia-se a necessidade da gestão que possa considerar os recursos humanos como sujeitos que podem influenciar

e ser influenciados dentro de um ambiente organizacional percebido como mais ou menos justo (Schuster & Dias, 2012).

Para isso é necessária a compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho, o que constitui-se como campo de estudo do Comportamento Organizacional, que envolve conceitos diversos tais como motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, comprometimento, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, entre outros (Robbins, 2005).

Da mesma forma que o estudo da percepção de justiça, o estudo do comportamento é individual, porém apresenta reflexos sobre os demais colaboradores da organização. Umphress, Labianca, Brass, Kass, & Scholten (2003) afirmam que as opiniões defendidas por colegas de trabalho de um indivíduo influenciam a percepção de justiça dos demais, pois estas percepções não são formadas de maneira isolada e sim a partir das influências daqueles com quem interagimos. Diante deste entendimento que a temática transita por aspectos individuais e grupais necessita-se de bases teóricas para seu aprofundamento e melhor detalhamento de suas influências na prática de gestão.

Cabe sinalizar que algumas dimensões da justiça influenciam mais ou menos determinados comportamentos e reações, conforme foi descrito a seguir, cada um dos principais aspectos encontrados na literatura e sua relação com a temática de justiça. Cole, Bernerth, Walter, & Holt (2010) propõem que a justiça distributiva e interpessoal influenciam diretamente na exaustão emocional, comprometimento organizacional e intenções de deixar a organização. Já DeConinck and Stilwell (2004) sugerem que a relação da justiça distributiva e justiça processual se dá de forma mais evidente com a satisfação salarial, satisfação com o supervisor e

comprometimento organizacional. O comprometimento organizacional tem sido uma constante nas relações com estudos de justiça organizacional.

Mowday *et al.* (1982 *apud* (Müller, Rauski, Eyng, & Moreira, 2005) conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica. Afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização. Na organização, aquele que está comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização; ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores.

De acordo com J. B. DeConinck e Stilwell (2004), os supervisores atuam como mediadores entre a justiça processual dos empregados e seu comprometimento organizacional. Estes supervisores tomam decisões alimentadas por valores organizacionais que representam o tipo de metas que a organização busca alcançar (Oliveira & Tamayo, 2004). Deconinck; Stilwell (2004) afirmam que quando o nível de satisfação com as decisões dos gestores é baixo, os colaboradores tendem a apresentar um menor comprometimento organizacional, mesmo que o nível de remuneração ou a justiça distributiva seja considerado aceitável.

Elovainio *et al.* (2004) atentam para a questão do controle de processo que apresenta-se como um conceito-chave na literatura de comportamento organizacional porque define como será a atuação do gestor na organização, visto que o controle de processo refere-se às influências da tomada de decisão e o suporte organizacional. O suporte orga-

nizacional está ligado às iniciativas de desenvolver os empregados, prover recursos, trabalhar para que possam atuar de forma mais autônoma e prover visibilidade e reconhecimento na organização (Aselage; Eisenberger, 2003 *apud* (Covacs, 2006).

Essas variáveis influenciam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente organizacional e moldam um comportamento que pode ser de maior ou menor cidadania organizacional que para Fassina, Jones, e Uggerslev (2008) é fundamental para a sobrevivência das organizações. Organ (1988 *apud* Fassina *et al.*, 2008) descreve o comportamento de cidadania organizacional em cinco dimensões, cada um referindo-se a comportamentos extra-papel ou contextual que não são explicitamente exigidas pela organização, mas relacionam e contribuem para o seu funcionamento eficaz. As dimensões estão descritas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Dimensões da Cidadania Organizacional

Dimensões	Descrição
Altruísmo	Comportamentos dos colaboradores voltados para ajudar ou cooperar com outros colegas em interações face-a-face sobre questões organizacionalmente relevantes.
Cortesia	Ações dos colaboradores voltados para a prevenção de problemas encontrados pelos colegas de trabalho.
Consciência	Ir além do que é o mínimo referente ao atendimento, pontualidade e cumprimento regra geral.
Espírito Esportivo	Vontade dos colaboradores de ignorar pequenos inconvenientes ou imposições que possam surgir nas atividades diárias de trabalho.
Virtude Cívica	Envolvimento construtivo político dos colaboradores na organização.

Fonte: Adaptado de Órgão (1988 *apud* (Fassina et al., 2008)

Organ (1988 *apud* (Rego & Cunha, 2010) afirma ainda que o comportamento de cidadania organizacional pode ser definido como um comportamento individual que é discricionário e não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, mas no geral promove o bom funcionamento da organização.

Para Sora, Caballer, Maria Peiro, Silla e Gracia (2010) o bom funcionamento da organização é reflexo do clima de justiça organizacional que atua como fator de *buffer*<sup>1</sup> contra a

<sup>1</sup> Efeito tampão, identificado nos estudos em que se avaliam os recursos de apoio social disponíveis e que podem ser acessados a qualquer momento durante situações de crise (Cohen & Syme, 1985).



insegurança no trabalho, sugerindo que não só a melhoria da percepção de justiça dos empregados pode melhorar o trabalho, mas também que a melhoria do clima de justiça pode contribuir para a melhoria das reações individuais na organização.

Cropanzano, Byrne, Bobocel e Rupp (2001) afirmam que é necessário que haja percepção de justiça por parte do colaborador, para que ele tenha confiança na organização e nos seus gestores, evitando um dos fatores mais destrutivos no ambiente de trabalho, que é a percepção de injustiça. Esta, por sua vez, ameaça as quatro necessidades psicológicas fundamentais das pessoas: a necessidade de controlar seu ambiente, de fazer parte do grupo onde está inserido, de auto-estima e de significado no que faz.

Este relacionamento de respeito, confiança e obrigação entre os colaboradores e a organização, é moldado em termos da quantidade de colaboradores que acreditam que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, ou seja, a percepção de suporte organizacional. O relacionamento líder-colaborador, caracterizado pelo respeito mútuo, confiança recíproca e obrigações para com o outro, é também influenciado pelas percepções de justiça que afetam direta ou indiretamente os resultados da organização (Roch & Shanock, 2006).

### 3. Metodologia

O presente artigo objetivou analisar e descrever de que forma estão relacionados os temas de justiça e comportamento organizacional, considerando as publicações da última década sobre esse tema. Para isso investigou-se publicações da base de dados internacional SCOPUS, entre os anos de 2001 a 2012. A pesquisa foi feita considerando “*Organizational Justice*” em *Article Titles*, buscando assim somente as publicações em que a justiça

organizacional fosse o foco central. A pesquisa foi realizada para os últimos 12 anos, 2001 – 2012, período em que foram encontrados 311 estudos.

Posteriormente foi realizado um novo refinamento, para restringir a busca aos artigos com o tema justiça organizacional relacionado à temas do comportamento organizacional, o que reduziu a quantidade analisada para 74 estudos. Destes, foram analisados 22 para compor este estudo.

Para a estruturação dos resultados foram realizadas análises dos artigos encontrados buscando os temas do comportamento organizacional relacionados direta ou indiretamente às dimensões da justiça organizacional, como seguem apresentadas no próximo capítulo.

### 4. Resultados

O nível de relacionamento entre os colaboradores e a organização é mediado pela percepção de justiça organizacional. Nos artigos analisados, muitos temas foram diretamente relacionados com as dimensões da justiça organizacional conforme apresentado em forma de descrição a seguir.

Os conceitos da área de comportamento organizacional encontrados nas publicações referentes a Justiça Organizacional como tema foco foram: identificação com a organização; cidadania organizacional; resultados no trabalho e desempenho dos colaboradores; confiança no supervisor e na organização; suporte organizacional; satisfação com o salário; satisfação com o trabalho, comprometimento; saúde, tratamento recebido e capacidade de criar laços.

Para Rego e Cunha (2010) a identificação com a organização está positivamente correlacionada com a justiça distributiva. Assim como Olkkonen e Lipponen (2006), afirmam que além da dimensão distributiva, a dimen-

são processual esta positivamente associada com a identificação colaborador-organização, mas a interacional não foi mencionada. Wang (2011) afirma que o senso de justiça organizacional tem um papel positivo na identificação organizacional pelos colaboradores e afeta positivamente o comportamento de cidadania organizacional. Sendo assim, para os pesquisadores, a identificação organizacional esta relacionada à percepção de justiça em relação a distribuição de valores e ou compensações pelo trabalho prestado (distributiva) ou a qualidade e transparência dos processos organizacionais (processual).

De acordo com Aryee, Budhwar e Chen (2002), o comportamento de cidadania organizacional é afetado diretamente pela dimensão distributiva e indiretamente pela interacional da justiça. Para Karriker e Williams (2009), a dimensão interacional da justiça está positivamente relacionada aos comportamentos de cidadania organizacional, assim como a distributiva e a processual de forma indireta.

Fassina *et al.* (2008) encontrou que a dimensão interacional é associada ao comportamento de cidadania organizacional ligada ao indivíduo. A processual está ligada à organização. Rego e Cunha (2010) encontraram que todas as dimensões de justiça são associadas aos comportamentos de cidadania organizacional. Em contrapartida, Wong, Ngo e Wong (2006) não encontraram associação direta entre as dimensões de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania, diferentemente de Devonish e Greenidge (2010), que além de confirmar os efeitos diretos das três dimensões de justiça organizacional sobre o comportamento de cidadania organizacional. Quando as percepções de justiça são baixas elas estimulam comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho e impactam na desempenho dos colaboradores. Nota-se que em relação a esse aspecto não há um consenso, mas a maioria dos pesquisadores encontrou alguma relação de uma ou todas as dimensões com comportamentos de cidadania organizacional.

Em relação aos resultados organizacionais e às dimensões de justiça Lam, Schaubroeck e Aryee (2002) afirmam que a dimensão processual da justiça está associada aos resultados no trabalho quando se refere aos colaboradores mais próximos do centro de tomada de decisões. Ang, Van Dyne e Begley (2003), na mesma linha, afirmam que a percepção tanto da dimensão distributiva, quanto da processual tende a ter maior impacto no desempenho para os colaboradores que tem maior interdependência de tarefas.

Considerando resultados organizacionais e desempenho dos colaboradores, Aryee *et al.* (2002) associou o desempenho dos trabalhadores com justiça interpessoal e a confiança no supervisor. Wong *et al.* (2006) corrobora encontrando um efeito significativo e positivo entre a justiça interpessoal e a confiança no supervisor, já a confiança na organização foi associada à justiça processual e distributiva. Em relação ao desempenho dos colaboradores evidenciou-se portanto a influência da percepção de justiça nos relacionamentos dentro de ambiente do trabalho e a confiança no trabalho, decisões e processos conduzidos pelo superior. Já DeConinck (2010) identificou que as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional estão relacionadas de forma direta à confiança na organização, principalmente no que tange à percepção de suporte organizacional recebido dos supervisores.

De acordo com Roch e Shanock (2006) o suporte organizacional está relacionado diretamente à dimensão processual e à informacional da justiça e a dimensão interpessoal está associada aos resultados no relacionamento líder-colaborador. Karriker e Williams (2009) fazem a mesma relação, associando a dimensão processual com o relacionamento entre os líderes da instituição e os colaboradores, associando ainda as recompensas recebidas na organização ao relacionamento com os supervisores e ao comportamento apresentado pelos colaboradores.

Roch e Shanock (2006), associaram também a dimensão distributiva com a satisfação com o salário recebido pelos colaboradores, Lawson, Noblet e Rodwell (2009) assim como Siers (2007) e Heponiemi, Kuusio, Sinervo e Elovainio (2011) evidenciaram que todas as quatro dimensões de justiça organizacional são diretamente relacionadas à satisfação no trabalho, assim como Lam *et al.* (2002); Lambert (2003) e Aryee *et al.* (2002) encontraram a relação significativa e positiva entre as dimensões distributiva e processual com a satisfação no trabalho. Essa constatação é de grande relevância, já que um dos aspectos que colabora diretamente para os resultados no trabalho e a permanência na organização é um longo relacionamento de satisfação do colaborador com seu trabalho e a organização. Dessa forma, a questão da justiça deve ser utilizada como requisito nas propostas de organização, processos, tomada de decisão e trabalhos motivacionais que visam a satisfação no trabalho.

Para Sora *et al.* (2010) os colaboradores têm maior índice de satisfação no trabalho, calma e entusiasmo quando maiores forem os níveis de justiça organizacional. Heponiemi *et al.* (2011) associaram as dimensões de justiça organizacional com a satisfação no trabalho e com um maior comprometimento. DeConinck e Stilwell (2004) associaram a justiça processual ao comprometimento organizacional através da satisfação do colaborador com seu supervisor.

Lambert (2003) verificou ainda que a dimensão distributiva não teve efeito sobre o comprometimento organizacional, ao contrario da dimensão processual. Aryee *et al.* (2002), por sua vez, afirmam que as dimensões distributiva e processual estão diretamente ligada ao comprometimento organizacional e a dimensão interpessoal está indiretamente ligada, sendo mediada pela confiança no supervisor.

De acordo com Heponiemi *et al.* (2011), altos níveis de justiça organizacional e controle de trabalho estavam associados a níveis mais altos de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e capacidade para o trabalho e menores níveis de problemas de angústia e para dormir. Já Cole *et al.* (2010) associaram as dimensões distributivas e interpessoal com a exaustão emocional e o comprometimento, podendo gerar efeitos até mesmo nas intenções de se desligar das organizações.

Heponiemi *et al.* (2007) encontraram associação entre justiça organizacional e a alta produtividade. Quando a justiça é percebida como baixa, as dimensões processuais e interacional foram correlacionadas negativamente com comportamentos de hostilidade no ambiente organizacional. Lawson *et al.* (2009) perceberam que todas as dimensões de justiça foram significativamente associadas à saúde psicológica dos colaboradores.

Para Umphress *et al.* (2003) a justiça interacional está correlacionada positivamente com prestígio na organização e quando associado negativamente pode gerar sentimentos de abandono da organização, ou seja, turn over, conforme Aryee *et al.* (2002).

Olkkonen e Lipponen (2006) afirmam que quando a dimensão processual e a distributiva são percebidas como baixas aumenta a vontade de deixar a organização. Siers (2007) e Cole *et al.* (2010) associaram essa vontade às dimensões distributiva e interacional e Sora *et al.* (2010) afirmam que a justiça organizacional age sobre a relação entre a insegurança do emprego e a satisfação no trabalho e entre a insegurança no emprego e intenção de deixar a organização. Quanto mais baixa essa percepção mais o colaborador tende a querer sair.

Por fim, esse mapeamento demonstra a relevância da inclusão clara e direta do tema justiça e do aprofundamento das discussões em relação à sua inclusão na gestão de pessoas nas organizações visando aumentar o bem estar, saúde, satisfação, confiança e identificação organizacional e conseqüentemente a permanência das organizações no mercado.

## 5. Considerações finais

O presente artigo que objetivou analisar e descrever de que forma estão relacionados os temas de justiça e comportamento organizacional considerando as publicações da última década na base de dados do Scopus (2001 a 2012) destacou suas principais contribuições.

A primeira constatação é que o tema comportamento organizacional foi estudado com justiça organizacional ou alguma de suas dimensões de forma segmentada, ou seja, com cada um dos temas dentro desta área (satisfação, comprometimento, etc). Desta forma a principal contribuição deste artigo está no mapeamento destes estudos e na descrição de suas relações.

Nos estudos analisados todas as dimensões da justiça organizacional apresentaram de forma direta ou indireta alguma relação com os fatores do comportamento organizacional. A justiça, representada por meio de suas dimensões, relação com a identificação organizacional, com a confiança que os colaboradores tem na organização ou com o seu representante direto, o seu supervisor. O relacionamento entre os colaboradores e seus chefes também foi estudado, sendo associado à justiça interpessoal, resultando em um algum grau de satisfação com os supervisores, com a remuneração, ou com o trabalho como um todo.

De acordo com os estudos analisados, é comum o fato de que quando percebida como baixa, a justiça organizacional pode apresentar efeitos negativos para a organização, como baixo desempenho, problemas de saúde para os colaboradores, hostilidade no ambiente de trabalho culminando na intenção de abandonar a organização.

Sendo assim justiça organizacional é um dos temas de grande relevância para os estudos de gestão humana, isso porque destaca a relação direta com os fatores do comportamento organizacional e estes interferem

diretamente nos resultados organizacionais e conseqüentemente em competitividade e permanência no mercado. Como limitações deste estudo citam-se as de que a pesquisa foi realizada em uma única base de dados e em um período restrito de tempo, 2001 a 2012. Também não foi proposto realizar uma análise bibliométrica (quantificando as publicações, citações, autores, fontes, países, língua), ficando como sugestão para futuros estudos a utilização de diversas fontes inclusive nacionais e uma análise maior dos dados bibliométricos.

## 6. Referências bibliográficas

- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 561-583.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Covacs, J. M. L. D. M. (2006). *Bem-Estar no Trabalho: O Impacto dos Valores Organizacionais, Percepção de Suporte Organizacional e Percepções de Justiça.*: en.scientificcommons.org.



- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12).
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1).
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N., & Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis. *Social Science & Medicine*, 58(9), 1659-1669.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Harris, M. M., Lievens, F., & Van Hoye, G. (2004). "I think they discriminated against me": Using prototype theory and organizational justice theory for understanding perceived discrimination in selection and promotion situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 54-65.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Kouvonen, A., Kuusio, H., Noro, A., Finne-Soveri, H., & Sinervo, T. (2011). *The effects of ownership, staffing level and organisational justice on nurse commitment, involvement, and satisfaction: A questionnaire study*. *Int J Nurs Stud*, 48(12), 11-11.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Laine, J., Pekkarinen, L., Eccles, M., Noro, A., Sinervo, T. (2007). Productivity and employees' organizational justice perceptions in long-term care for the elderly. *Research in Nursing & Health*, 30(5).
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: organizational justice and job control as mediators. *European Journal of Public Health*, 21(4).
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lawson, K. J., Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24(3).

- Lindfors, P. M., Heponiemi, T., Meretoja, O. A., Leino, T. J., & Elovainio, M. J. (2009). Mitigating on-call symptoms through organizational justice and job control: a cross-sectional study among Finnish anesthesiologists. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 53(9).
- Müller, M., Rauski, E. d. F., Eyng, I. S., & Moreira, J. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". *Revista Gestão Industrial*, 1(4).
- Oliveira, A., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2010). Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology*, 59(3), 404-430.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 11ed.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Schuster, M. S., & Dias, V. V. (2012). Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. *Revista de Administração IMED*.
- Siers, B. (2007). Relationships among Organisational Justice Perceptions, Adjustment, and Turnover of United States-Based Expatriates. *Applied Psychology*, 56(3), 437-459.
- Sora, B., Caballer, A., Maria Peiro, J., Silla, I., & Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4).
- Umphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14(6), 738-753.
- Wang, G. (2011). *The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises*. In W. Zhang (Ed.), 2010 International Conference on Energy, Environment and Development (Vol. 5).
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.

## Thematic mapping of organizational justice and its relationship with organizational behavior dimensions

### Abstract

Increasingly the difference between the organizations focuses on management models and differential brought by people, so the identification of factors affecting counterproductive or residence of the employee in the company is paramount to maintaining the best deal. Considering this scenario, the current study aimed to analyze and describe how they are related to the themes of justice and organizational behavior considering the publications of the last decade. Pair this investigated publications worldwide database SCOPUS between the years 2001 to 2012 and described the results in the form of thematic and its associations with the dimensions of organizational justice, contributing directly to the study of creating a thematic map relations and highlighting their interference to the organization. It is evident justice constrains the possible identification, trust, satisfaction, commitment, and other factors in the organization, which indicates a need for greater attention to planning the inclusion of the topic in the management and decision making in the area of people management, since low levels of justice result in exhaustion, health problems, dissatisfaction, etc. that will compromise organizational outcomes.

**Keywords:** Justice. Dimensions. Organizational behavior

### Endereço para contato:

Valéria da Veiga Dias

Rua Coronel Anibal Garcia Barão, 63. Apto 206. B. Dores Santa Maria/RS

CEP 97050-140