

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
Curitiba-PR - Brasil

---

É JUSTO ISSO? A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL SOB A PERCEPÇÃO DE JOVENS  
UNIVERSITÁRIOS TRABALHADORES

**Leonardo Maia Tapioca Amoedo** (Universidade do Estado da Bahia - UNEB) - santosjair@hotmail.com  
*Graduado em Administração de Empresas*

**Jair Nascimento Santos** (Universidade Salvador - UNIFACS) - santosjair@hotmail.com  
*Professor/Pesquisador UNEB/UNIFACS Coord. do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão (NEOTEG) Editor da Revista Gestão & Planejamento (G&P) - Qualis B2 Coord. da Divisão Gestão de Pessoas e Relações de trabalho (GPR/ANPAD) 2013-2017*

**Elisângela Julião Cardoso** (Universidade Salvador- UNIFACS) - elisangela\_juliao@yahoo.com.br  
*Mestre em Administração; Revisora da Revista Faces; Professora; Bacharel em Administração*

## **RESUMO**

O objetivo geral deste estudo foi o de evidenciar como se encontram configuradas as variáveis de percepção de justiça (distributiva e processual) em jovens trabalhadores universitários. Para tanto, o referencial teórico abordou questões sobre: jovem trabalhador e justiça organizacional. Trata-se de uma pesquisa empírica realizada em agosto de 2016, caracterizando-se por descritiva com abordagem quantitativa, nos moldes de estudo de caso. As unidades de análise e de observação foram os jovens trabalhadores universitários do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus I, dos cursos de administração, ciências contábeis, turismo e hotelaria e direito, coletando, ao todo, 107 questionários. Após análise, constatou-se que, aproximadamente 73% dos entrevistados percebem a justiça em seus locais de trabalho com indiferença, ou desconfiança. Quando questionados acerca da justiça distributiva e processual em termos de qual dessas é a mais justa, os resultados demonstraram similaridade entre ambas. Diante dos achados e das limitações da pesquisa, foram delineadas sugestões para pesquisas futuras no campo da justiça organizacional.

**Palavras-chave:** Jovens trabalhadores; Justiça distributiva; Justiça processual.

## **INTRODUÇÃO**

Uma vez que a maior parte da população brasileira possui idade entre 15 a 25 anos (IBGE, 2016), percebe-se a importância dessa parcela da sociedade para a manutenção da economia ao longo prazo. Desse modo, preocupar-se com a inserção e manutenção destes, no mundo do trabalho torna-se fundamental.

As mudanças ocorridas no meio laboral, desde a Revolução Industrial, afetaram as relações sociais e de trabalho, por raramente considerarem a condição à dignidade humana por intermédio do trabalho e renda. Pensando nisso, Iniciativas da sociedade civil, do poder público e privado têm surgido em busca de soluções para melhorar a inclusão dos jovens no mercado de trabalho, evitando que eles sejam empurrados ao mundo do crime, pois em períodos de crise econômica os mais afetados pelo desemprego são os jovens, de acordo com a Pesquisa Nacional sobre Perfil e Opinião dos Jovens Brasileiros (2013), da Secretaria Nacional da Juventude (SNJ) (vinculada à Secretaria-Geral da Presidência da República).

A pesquisa ainda aponta que entre os jovens que trabalham, quase a metade perfaz uma jornada superior a 40 horas semanais e 16% trabalham meio período (recomendação da Agenda de Trabalho Decente para a Juventude). Aqueles que não estão trabalhando corresponde a um quinto do total.

No que tange a justiça no trabalho, os primeiros estudos surgiram na década de 1960 por Stacy Adams (1965), ao referir-se à percepção de justiça como sendo a comparação que os funcionários fazem entre os esforços que demandam para a organização e a contrapartida dessa última para com o primeiro (DA SILVA; ALMEIDA CARVALHO, 2007).

Estudar a justiça organizacional torna-se relevante ao passo que, ela é um fenômeno psicossocial que “penetra na vida social e organizacional”. Tal fato se revela ao se entender que uma vez que o ativo mais importante das organizações são as pessoas e a forma como elas são tratadas no ambiente corporativo pode influenciar em suas atitudes e comportamentos, de modo a afetar “o comprometimento, a confiança, o desempenho, a rotatividade” dentre outros (BEUGRÉ, 1995 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Nesse sentido, essa pesquisa tem com problema o seguinte: como se encontra configurada a percepção de justiça organizacional pelos jovens trabalhadores universitários?

## **JOVENS TRABALHADORES**

Ao longo da história, a delimitação do termo “jovem” nem sempre esteve clara, de acordo com a literatura revisada, pois pode-se inferir que esta foi uma das “invenções” da Idade Moderna. Ariès (p. 36, 1981), afirma na sociedade moderna ocidental, que a juventude é uma fase distinta da infância por essa ser a preparação para a vida adulta. Na idade média, não houve distinção entre ser criança e adulto, todos conviviam no mesmo espaço. Durante a I Guerra Mundial, Ariès (p. 46, 1981) empurra “a infância para trás e a maturidade para frente”, tornando a juventude o período transitório. Na sociedade atual, a adolescência, pode estar condicionada à independência econômica (OSORIO, 1992). Logo, não há uma homogeneidade global que defina a juventude, pois depende da época

e cultura. Dito isso, não é interessante padronizar a juventude na qualidade de grupo social (PALÁCIOS, 1995).

Até a revolução industrial, a juventude existia para a nobreza e possuía vigilância constante, submissão, obediência e disciplina (CASSAB, 2001). No século XX a acessa as camadas menos elevadas da sociedade, de modo que “a vivência da experiência juvenil passa a adquirir sentido em si, e não mais somente como preparação para a vida adulta” (ABRAMO, 2005, p.43).

### **Jovens Trabalhadores Brasileiros**

A realidade do jovem brasileiro atual, advém das disparidades socioeconômicas históricas do país. Assim, na República Velha, o Brasil foi um país com bastante jovens em sua população, registrando em 1920 um universo de 30,6 milhões de brasileiros, com 21,9 milhões de pessoas (71,5%) com idade até 29 anos e 13 milhões (41,1%) com idade até 14 anos (IBGE, 1939).

Ao ponderarmos esse fator com as restrições ao ingresso no sistema educacional que era quase que exclusivos às elites tem-se, como resultado, o empobrecimento das famílias, levando grande parte destes jovens a serem empurrados ao mercado de trabalho. Mesmo o período de industrialização do Brasil (1930-1980), caracterizado por fortes mudanças nas estruturas econômicas e sociais, especialmente após a II Guerra Mundial (1939-1945) – representado por uma expansão em sete vezes da renda per capita (1920-1980) em um período que a população saltou de 30 para 120 milhões (IBGE, 1980) – a condição de grande parte dos jovens trabalhadores não mudou significativamente.

As crises externas das décadas de 80 e 90, contribuíram para deterioração do mercado de trabalho na década de 80 e ocasionou uma profunda desestruturação das relações de trabalho no país nos anos 90. Nesse período, o crescimento populacional de jovens (15-24 anos) economicamente ativos era crescente, correspondendo a 55,3% em 1980, 56,5% em 1991 e em 2000 alcançou 61,1% (IBGE, 2000).

O novo milênio chega com altas taxas de desemprego no Brasil, em 2003, a taxa de desemprego metropolitana entre jovens de 15-24 anos alcançou 25,3% continuando a cair nos anos seguintes (IBGE, 2010).

### **JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

A literatura aponta que, por se tratar de assunto de interesse filosófico, os primeiros estudos acerca de justiça remontam aos tempos de Sócrates (470 a 399 a.C.) e seu pupilo, Platão (428 a 348 a.C.). Mais tarde, Rawls (1971) afirma que “a justiça é a primeira virtude que as pessoas buscam nas instituições sociais” (FRANCO, 2015, p. 6), mas o conceito de justiça torna-se complexo por envolver valores que os seres humanos carregam consigo e por esses valores variarem de sociedade para sociedade (MATHEUS, 2013).

No campo da Sociologia e Psicologia, as pesquisas sobre justiça têm seu início por volta da década de 1960, sendo Homans (1961) um dos precursores ao afirmar que todos esperam uma recompensa proporcional aos esforços demandados para com os seus

colegas de trabalho. Acrescentando ainda que o desequilíbrio quanto ao que foi dado e o que foi recebido, pode desencadear sentimento de culpa (teve vantagem) ou de cólera (desvantagem) (PAZ, 1997; MENDONÇA; MENDES, 2005).

Anos mais tarde, Stacy Adams (1965) apresenta a sua Teoria da Equidade, ao referir-se à percepção de justiça organizacional como sendo a comparação que os funcionários fazem entre os seus esforços e os esforços dos colegas de trabalho mediante a contrapartida da organização, afirmando que se o funcionário percebe dissonâncias na relação de troca, essa é considerada como uma “inequidade” (LOBOS, 1975).

Com o passar dos tempos, o conceito de justiça organizacional vai sendo ampliado e a mesma passa a ser entendida por vários aspectos. Para Bies e Tripp (1995) a justiça organizacional se apresenta com base nas “regras e normas sociais”; “no modo pelo qual são distribuídos os resultados”; “nos procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões” e “no modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas” (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

De acordo com Beugré (1998 apud ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) a justiça organizacional refere-se as trocas econômicas ou sociais, ocorridas no âmbito das organização, tendo como envolvidos os trabalhadores em suas relações com seus pares sejam os colegas de trabalho ou mesmo a organização.

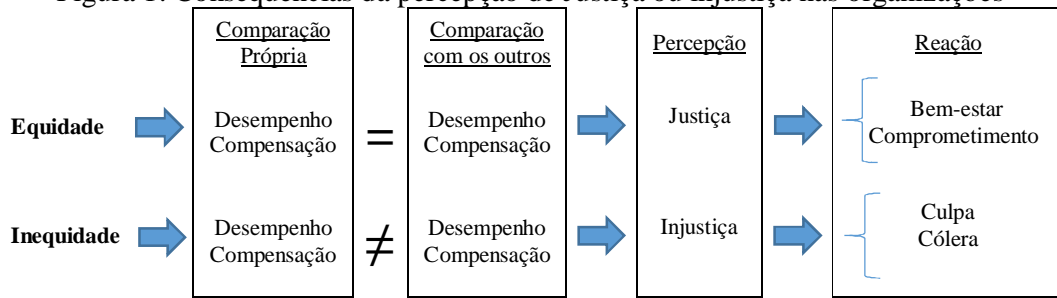
Nesse contexto, a justiça organizacional pode ser compreendida ainda, como “a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações” (ASSMAR, FERREIRA;SOUTO, 2005, p. 444). Omar (2006) considera que a justiça organizacional é a percepção do que é justo ou injusto, por parte dos funcionários. Nessa seara do justo ou injusto ou do que tem equidade ou inequidade nas relações de trabalho, ao perceber o desequilíbrio, de acordo com Adams (1965) a tendência do trabalhador é a de tentar contrabalançar essa relação, modificando suas atitudes (PEREZ-RAMOS, 1990).

Logo, ainda segundo Adams, os funcionários podem adotar as seguintes posturas:

- a) alterar seus investimentos; b) alterar seus resultados; c) distorcer cognitivamente seus investimentos e/ou resultados; d) distorcer cognitivamente os investimentos e/ou resultados da outra pessoa; e) tentar induzir a outra pessoa a mudar seus investimentos e/ou resultados; t) considerar a outra pessoa como índice de comparação; ou, finalmente, g) abandonar o campo de comparação (LOBOS,1975).

Dito isso, percebe-se que os funcionários tendem a buscar compreender como as relações de trabalho ocorrem tentando identificar se há inequidade ou equidade nessas. Ao identificarem a inequidade das relações de trabalho, com base em comparações próprias de entrega e de retorno com as organizações ou com a comparação da entrega e o retorno de colegas, percebem essa ação como injusta e com isso há uma tendência de reagir com culpa ou cólera. Enquanto que, se identificam que há uma relação de equidade a percepção é de justiça e isso tende a provocar nos funcionários, no mínimo, sensações de bem-estar e comprometimento (Figural).

Figura 1: Conseqüências da percepção de Justiça ou injustiça nas organizações



Fonte: autores com base na Teoria da Equidade de Adams (1961)

Pesquisas constataam que empregados com percepção positiva da justiça organizacional, desenvolvem: comprometimento organizacional, desempenho no trabalho e aumento do comportamento de cidadania organizacional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Desse modo, constatou-se recentemente que as três dimensões de justiça (distributiva, processual e interacional) aumentam tanto a percepção do comprometimento como a de confiança (AMBROSE; ARNAUD, 2005; CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007), o que torna relevante a criação de relações de confiança, pautadas no comprometimento, dentro do ambiente de trabalho.

Portanto, se a percepção do trabalhador acerca do que é justo ou injusto gera uma reação que pode ser positiva ou não, torna-se imprescindível saber o que o indivíduo comum entende por justiça (CORREIA, 2010), pois com base nesse entendimento pode-se compreender as motivações que desencadeiam a: rotatividade, confiança, desempenho, comprometimento e agressão nos ambientes organizacionais (JESUS; ROWE, 2014).

Segundo Franco (2015, p. 11), a Teoria da Equidade de Adams (1963) deu origem a justiça distributiva devido essa versar “sobre como os trabalhadores percebem como justa a distribuição de recompensas, a partir das suas entregas”. Nesse contexto, Rawls (1971) publica A Teoria da Justiça e revela em sua obra a existência de não apenas uma justiça, mas duas, as quais denomina como: justiça de distribuição e justiça dos procedimentos (GOMIDE-JR; SIQUEIRA, 2008).

Além das duas justicas mencionadas anteriormente, há uma terceira que é a justiça interacional que “contempla a maneira como os tomadores de decisão agem no momento de se transmitir o que foi decidido, mas essa teoria ainda parece carecer de um maior desenvolvimento teórico” (SIQUEIRA; COSTA; FILENGA, 2012, p.237). No entanto, para fins deste estudo, apenas as: distributiva e de processos serão analisadas.

### Justiça Distributiva

A Justiça Distributiva investiga a distribuição de bens escassos, de acordo com a Teoria da Justiça, desenvolvida por Rawls em 1971 (GOMIDE-JR; SIQUEIRA, 2008). Ela também pode designar um “constructo relacionado à maneira como as pessoas avaliam as distribuições de bens positivos (renda, liberdade e cargos políticos) ou negativos (punições, sanções, penalidades) na sociedade” (SAMPAIO et al., 2009, p. 632). Logo, a

forma como essa distribuição é feita pode afetar o “bem-estar psicológico, físico, econômico e social do ser humano” (SIQUEIRA; COSTA; FILENGA, 2012, p. 244).

Nove critérios definem como devem ser a distribuição de recompensas de acordo com Deutsch (2015 apud SIQUEIRA; COSTA; FILENGA, 2012) são eles: a) proporcionais ao investimento; b) igualmente para todos; c) de acordo com as necessidades de cada um; d) conforme as capacidades de cada um; e) de acordo com os esforços; f) segundo as oportunidades recebidas; g) de acordo com as demandas de mercado; h) de acordo com o princípio da reciprocidade; i) garantia da dignidade de vida.

Há na literatura duas formas de abordagem da justiça distributiva, a unidimensional e a multidimensional. A primeira adota princípios únicos para todos em qualquer situação de distribuição, enquanto que a segunda é situacional e portanto os princípios são diversos e dependem do cenário apresentado (SAMPAIO et al., 2009,). Porém apesar de alguns autores defenderem a abordagem multidimensional como a mais adequada, há um alerta pois, a mesma pode ser contraproducente em casos aonde os conflitos internos no grupo surjam, conforme afirma Gomide Jr(2002 apud SIQUEIRA; COSTA; FILENGA, 2012).

Com o avançar dos estudos, percebeu-se que a justiça organizacional pode ser a preditora de muitos dos comportamentos do trabalhador nas organizações. Fato esse comprovado com os estudos relacionados ao comprometimento, realizados por alguns autores, dentre eles Rego (2002), que concluiu que a relação entre justiça organizacional versus comprometimento pode influencia na produtividade dos trabalhadores.

Ao abordar acerca da justiça distributiva, Rawls (1971) percebeu que no entendimento do indivíduo sobre o que seria justo ou injusto, pesava, tanto o que seria distribuído, como a forma como esses bens seriam distribuídos, ou seja, o procedimento utilizado para a distribuição dos bens. Daí surge a Justiça Procedimental ou Processual (SIQUEIRA, COSTA, FILENGA, 2012).

### **Justiça Processual**

A Justiça Processual aborda o quão equânime são os critérios utilizados para realizar a distribuição dos bens para todos. Logo, essa está “ligada às informações acerca da confiabilidade nas autoridades organizacionais; por exemplo, sua adesão às regras e normas acerca dos procedimentos de distribuição de resultados” de acordo com Tepper (2001 apud SILVA; ALMEIDA ; CARVALHO, 2005, p. 119).

As primeiras tentativas para desenvolver uma teoria da justiça processual surgiram a partir dos estudos realizados por Thibaut e Walker (1975; 1978) em processos de resolução de litígios, no qual indicam a importância do controle do processo para existir percepção de justiça. Os autores concluíram que os procedimentos considerados mais justos pelas partes envolvidas são aqueles que lhes conferem a oportunidade de expressar suas opiniões (efeito de voz) (MENDONÇA; TAMAIO,2004).

No entanto, Leventhal (1980), outro expoente da Justiça Processual, enfatizou que os indivíduos utilizam sete elementos estruturais dos procedimentos para julgar a justiça dos mesmos, são eles: (i) seleção dos agentes que tomam a decisão; (ii) definição e comunicação dos critérios aos interessados, (iii) exatidão da informação obtida sobre os

interessados, (iv) estrutura decisória, (v) mecanismos de apelo das decisões tomadas, (vi) salvaguardas da lisura do processo e (vii) método de retificação das decisões MENDONÇA; TAMAIO,2004).

Ampliando ainda mais sua teoria, Leventhal (1980) afirmou também que esses procedimentos são percebidos como justos se atendem a todos os seguintes critérios: a) são aplicados de forma consistente; b) não são tendenciosos; c) são precisos; d) passíveis de correção; e) representativos de todos os interesses em jogo; e f) baseados em padrões éticos e morais (JESUS; ROWE, 2014).

Portanto,

A justiça de procedimentos afeta a forma como os trabalhadores acreditam ser a organização. Se os empregados percebem o processo como justos tenderão a demonstrar mais lealdade e disposição para agir de acordo com os interesses da organização e serem menos propensos a trair a instituição e seus líderes(JESUS; ROWE, 2014).

### **Justiça Interacional e Informacional**

Os estudos de justiça organizacional focalizaram uma nova dimensão, a Justiça Interacional, a partir dos estudos de Bies e Moag (1986) que refere-se “aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões conforme afirma Assmar, Ferreira e Souto(2005, p. 446).

A justiça informacional não corresponde a justiça procedimental, pois a primeira relaciona-se com os critérios de comunicação, enquanto que a segunda está atrelada a a qualidade estrutural dos processos de decisão conforme Bies e Moag (1986 apud ASSMAR, FERREIRA; SOUTO, 2005). Logo, pode-se afirmar que,

a justiça processual refere-se ao grau com que procedimentos formais são desenvolvidos e usados na organização, enquanto a justiça interacional diz respeito à justiça do modo pelo qual os procedimentos são postos em prática(ASSMAR, FERREIRA; SOUTO, 2005, p. 446)

A Justiça Interacional foi ainda dividida em justiça interpessoal e justiça informacional (GREENBERG, 1993). A justiça interpessoal reflete o grau conforme o qual as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas autoridades ou pelas terceiras partes envolvidas na execução de procedimentos (WENTZEL, 1988; COLQUITT et al., 2001; SOTOMAYOR, 2007). Ao passo que a justiça informacional está relacionada às informações e explicações sobre as decisões tomadas, em termos de clareza, oportunidade e abrangência (RIBEIRO; BASTOS, 2010). A justiça informacional concentra-se no como e no porquê que algumas decisões são tomadas e direcionados para um determinado caminho (COLQUITT et al., 2001).

Assmar, Ferreira e Souto (2005) comentam que os pesquisadores têm também abrangido diversos contextos organizacionais em busca dos elementos que possam evitar avaliações de justiça, ou seja, quais são os antecedentes da justiça organizacional, quais os fatores que são capazes de suscitar julgamentos de justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional.



Cada item da justiça organizacional produz consequências organizacionais próprias. A justiça distributiva diz respeito às decisões particulares e atinge resultados pessoais; a percepção de justiça procedimental inclina-se a atingir ações e desempenhos pertinentes à organização; já as percepções de justiça interacional tendem a afetar as ações e posicionamentos no tocante aos tomadores de decisão. (FOLGER; CROPANZANO, 1998; MASTERSON; LEWIS; GOLDMAN; TAYLOR, 2000; VISWESVARAN; ONES, 2002; CONNER, 2003;).

## **METODOLOGIA**

O tipo de pesquisa deste estudo caracteriza-se como pesquisa de campo descritiva, com abordagens quantitativas e qualitativas, aplicada a triangulação metodológica. A pesquisa foi realizada com jovens trabalhadores, estudantes de graduação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

A UNEB tem abrangência estadual, porém a pesquisa se restringiu aos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito e Turismo e Hotelaria, do Departamento de Ciências Humanas do Campus I, localizado em Salvador / BA. A escolha da UNEB se deu pela grande quantidade de cursos ofertados e, conseqüentemente, de alunos que estão dentro do critério de pesquisa, o que propiciou um grande leque no que tange o quantitativo do objeto de estudo. Além disso, outros fatores contaram nessa escolha, a saber: facilidade de acesso à UNEB devido a fazer parte do corpo discente, localização na cidade de Salvador e grande relevância para posteriores pesquisas a respeito do tema proposto na região.

A amostra para a pesquisa teve a representatividade de um grupo de 107 estudantes da Universidade do Estado da Bahia, que estão inseridos no mercado de trabalho e possuíam idade entre 18 e 25 anos no momento da pesquisa.

Os dados coletados foram inseridos em planilha eletrônica e posteriormente analisados com auxílio de softwares estatísticos (a StatisticalPackage for the Social Sciences, SPSS versão 22), pautados em estatística descritiva uni e bivariada com o intuito de sintetizar o volume de dados por meio de:

- a) Medidas de posição: como médias e percentis, apontando valores localizados entre os extremos de uma série ou distribuição de dados.
- b) Medidas de dispersão, como: desvio padrão, que informa sobre a variabilidade dos dados no interior da amostra.

Já a estatística descritiva bivariada recorre a testes de comparação e correlação, com vistas a identificar diferenças e tendências, respectivamente, de opinião entre grupos da amostra em relação às variáveis observadas.

Como observado em pesquisas anteriores, em decorrência do tipo de escala utilizada, os dados violam condições de normalidade; caso isso ocorra, os testes serão de natureza não-paramétrica, optando-se, a princípio por testes de comparação Mann-Whitney (para perguntas com duas categorias de respostas, como sexo por exemplo) e Kruskal-Wallis (para perguntas com três ou mais categorias de respostas, como faixa etária: 18 anos, 19 anos, 20 anos, maior de 21 anos).

## **Escalas Psicométricas**

Para alcançar os objetivos desse estudo foram utilizadas duas escalas psicométricas, sendo: a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) (SIQUEIRA et al., 1996) e a Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) (GOMIDE JR.; LIMA; FARIA NETO, 1996).

Enquanto a primeira avalia o quanto o trabalhador percebe justiça na distribuição de recursos organizacionais, a segunda identifica a percepção do quanto à empresa adota ações justas em seus processos decisórios sobre distribuição de recursos entre seus colaboradores (GOMIDE JR.; SIQUEIRA, 2008).

### **Escala de Percepção de Justiça Distributiva – EPJD**

A escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) é uma medida unidimensional elaborada para avaliar as crenças do trabalhador acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa como retorno para seus investimentos no trabalho. (GOMIDE JR.; SIQUEIRA, 2008). Para representar essas crenças, os autores da escala desenvolveram cinco afirmativas que abordavam aspectos relacionados à responsabilidade, à experiência profissional, aos esforços no trabalho, à qualidade do trabalho e ao estresse a que o trabalhador é submetido durante a realização de suas atividades. A escala admite sete pontos, sendo: (1 = discordo totalmente; 2 = discordo moderadamente; 3 = discordo levemente; 4 = nem concordo, nem discordo; 5 = concordo levemente; 6 = concordo moderadamente; 7 = concordo totalmente).

### **Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos – EPJP**

A escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) também é uma medida unidimensional, construída para avaliar as crenças do trabalhador acerca de quão justas ele percebe as condições ou os procedimentos que norteiam as políticas de distribuição de recursos na organização que o emprega (GOMIDE JR.; SIQUEIRA, 2008) a partir de seis afirmativas;

## **ANÁLISE DOS DADOS**

A amostra desta pesquisa demonstra que as pessoas do gênero feminino, que tem se consolidado como maioria na população brasileira, também foram maioria no que diz respeito aos jovens trabalhadores universitários pesquisados, representando 70,1% dos entrevistados, contra 29,9% de jovens do gênero masculino. O que está em linha com os dados estatísticos do PNAD (2014), que apontam que 18,8% dos estudantes de nível superior pertenciam ao gênero feminino, contra 11% do gênero.

Em se tratando do curso de graduação, 43,9% são estudantes de Administração; 33,6% são estudantes de Ciências Contábeis; 11,2% estudantes do curso de Bacharelado em Direito e; 11,2% são estudantes do curso de Turismo e Hotelaria.

A idade dos jovens que mais apareceu nos dados foi a faixa etária entre 21 e 25 anos, representando 89,7% dos entrevistados. 71% se autodeclararam pretos ou pardos, podendo esse número, o reflexo das políticas de inclusão social como as cotas raciais, que ampliou o acesso do negro às instituições de terceiro grau e teve na UNEB, local da pesquisa, um de seus primeiros e principais expoentes. A segunda cor de pele em evidência foi a branca com 19,6%, seguida da pele morena que representou 8,4%, e 0,9% “outro”. No que tange a renda familiar do público pesquisado, quase a metade deles (47,6%) recebem entre 1 e 3 salários mínimos.

Ao cruzar as variáveis cor de pele e renda familiar, nota-se que, dentre os 45,8% dos indivíduos de cor Preta, 29% declaram receber renda familiar entre até 1 e 3 SM. Dentre os jovens de cor Parda (25,2%), a maior parte destes (13,1%) declarou ter renda familiar entre 2 e 5 SM. Já dentre os 19,6% de cor Branca, quase que a sua totalidade (15%) ficou dividida igualmente entre as faixas de renda familiar: de 2 a 4 SM e de 7 a 20 SM.

Quanto ao nível de escolaridade dos pesquisados, 95,4% apresentavam-se como estudantes da primeira graduação, enquanto que, 4,7% já estavam na segunda graduação. Com respeito à escolaridade dos pais, 38,3% concluíram o Ensino Médio; 22,4% possuem o fundamental incompleto; e 14% têm diploma do Ensino Superior.

Em termos do mercado de trabalho, 26,2% declaram estar no mercado de trabalho entre 3,1 a 5 anos. Quando perguntados se buscaram trabalho ou estágio nos últimos 30 dias, 72% declarou que não e 28% que sim. Para conseguir uma vaga de emprego 54,2% disse ter consultado amigo, parente ou colega, enquanto 45,8% afirmaram não ter buscado essa ajuda.

Para 33,6% dos jovens, nunca tiveram pensamento de pedir demissão. A respeito das perguntas associadas ao absenteísmo, como: ter ido ao médico por estar doente nos últimos 3 meses e ter tirado alguma licença ou atestado médico, também nos últimos 3 meses, as respostas obtidas foram muito similares. Para o primeiro questionamento tivemos 34,6% respondendo “sim”, contra 65,4% “não” e para o segundo: 28% “sim”, contra 72% “não”.

Um dado que chamou a atenção foi encontrado na pergunta sobre férias no último ano, isto porque, verificou-se que apenas 52,3% responderam positivamente a este questionamento, contra 47,7% que não puderam desfrutar deste direito, algo que pode vir a ter consequências futuras na saúde destes indivíduos, tendo em vista a importância comprovada na literatura do período do descanso para todos os trabalhadores.

### **Escala de Percepção de Justiça Distributiva – EPJD:**

Esta escala permitiu uma avaliação de quanto cada construto é percebido como justo (ou injusto) na relação entre a organização e as recompensas ofertadas aos jovens trabalhadores investigados.

Através da escala EPJD, os jovens foram questionados se eram recompensados de maneira justa pela sua responsabilidade no trabalho e a maioria deles (57,1%) afirmaram que sim, ainda que levemente. 57% dos pesquisados disseram que a recompensa recebida condiz com a experiência profissional. Quanto ao nível de recompensa pelos esforços

desprendidos, 58% dos pesquisados informaram que discordam. Ao serem perguntados sobre o nível de recompensa que recebem por seus esforços no trabalho, 58% dos indivíduos respondeu entre “discordo levemente” (15,9%) e “concordo levemente” (24,3%). Quanto ao penúltimo construto da EPJD, que aborda a percepção de justiça com relação às recompensas recebidas e a qualidade do trabalho apresentado, observou-se uma melhor distribuição das respostas, com percentuais que variaram de 10,3% (discordo moderadamente) até 20,6% (discordo levemente). Neste cenário, 48,6% dos jovens trabalhadores concentraram suas respostas entre o “discordo levemente” e o “concordo levemente” (12,1%), resultando na segunda menor média e no segundo maior desvio padrão, 4,11 e 1,915, respectivamente.

Com relação à última pergunta, que questionou a recompensa recebida pelo estresse a que são submetidos os entrevistados, foi constatada uma variação similar a anterior, com os percentuais das respostas obtidas variando entre 10,3% (concordo moderadamente) até 24,3% (discordo totalmente). Com isso, a maioria das respostas (50,5%) apresentou-se entre o “discordo totalmente” e o “levemente” (13,1%), o que significou a menor média de toda a pesquisa (3,57) e no maior desvio padrão desta escala (2,065), demonstrando que os jovens pesquisados sentem-se pouco justificados (ou injustificados) monetariamente pelo estresse a que são submetidos.

Diante de uma análise geral da EPJD, nota-se que nenhum dos construtos avaliados obteve uma boa percepção (entre 5 e 7), obtendo médias que variaram entre 4,41 e 3,57. Como resultado, para maioria dos construtos avaliados houve indiferença ou desconfiança por parte do jovem trabalhador.

O construto que logrou os melhores resultados de média (4,41) e, ainda, o menor Desvio Padrão (1,732) foi o que observou a relação entre recompensa e experiência profissional, o que pode se explicar pela faixa etária dos entrevistados. Isto significa que este construto, como a maioria dos outros, apresentou certa indiferença ou desconfiança para os pesquisados.

O destaque negativo ficou por conta do estresse, que obteve a menor média (3,57) e o maior desvio padrão (2,065), tornando-se o único construto da EPJD que alcançou uma percepção de pouca justiça (ou injustiça) para estes jovens trabalhadores, além ter sido o de menor média entre ambas as escalas.

### **Escala de Percepção de Justiça Processual – EPJP:**

Como a escala anterior, a EPJP permitiu uma avaliação individual de quanto cada construto é percebido como justo (ou injusto) na relação entre a organização e jovens trabalhadores investigados no que tange aos procedimentos organizacionais, além de comparar os achados com a referência bibliográfica encontrada para a mesma escala psicométrica. No modelo escolhido (GOMIDE JR. et al., 1996) foi mantida a concepção tradicional de questionário quantitativo com escala variando entre 1 e 7.

Quando questionados acerca dos procedimentos da instituição em que atuam, primeiramente indagou-se aos entrevistados se consideravam que o local onde trabalham utiliza regras bem definidas, resultando em 47,6% das respostas fluando entre as alternativas “discordo levemente” (15,9%) e “concordo levemente” (12,1%), sagrando-

se como segunda maior média da EPJP, 4,35, com o terceiro maior desvio padrão da escala, 2,005. Vale destacar, ainda, que a alternativa que obteve maior percentual foi a “concordo totalmente” (23,4%). Esta média encontrada contrapõe-se a parte da literatura, que apresentou este construto como terceiro construto pior avaliado diante de uma EPJP reduzida (quatro dos seis construtos normalmente avaliados) Ficaram de fora as 3ª (“A empresa onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.”) e 4ª (“A empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas”) afirmações.

Ao questionar os jovens trabalhadores se a empresa onde trabalham utiliza as mesmas regras para todos os empregados, grande parte deles (47,6%) concentrou suas respostas entre as faixas “discordo totalmente” (24,3%) e “levemente” (12,1%), resultando na segunda menor média (3,65) e no maior desvio padrão (2,128) de toda a EPJP.

Com relação à percepção dos entrevistados sobre a empresa possuir regras que impeçam as pessoas responsáveis pelas decisões de levarem vantagens pessoais, 45,8% das respostas foram encontradas entre as alternativas “discordo levemente” (13,1%) e “concordo levemente” (9,3%), com destaque para “nem concordo, nem discordo” (23,4%). Com isso, a média deste construto foi de 4,02, terceira pior da escala, além do segundo maior desvio padrão, 2,074.

Na quarta pergunta, que aborda a percepção dos indivíduos acerca das regras terem sido definidas a partir de informações precisas, a ampla maioria (60,8%) situou suas respostas entre as alternativas “nem concordo, nem discordo” (29%) e “concordo moderadamente” (13,1%), demonstrando que, de forma geral, os trabalhadores confiam nas informações que a instituição coleta para a confecção de suas regras. A média deste construto foi 4,28, colocando-o como terceiro melhor avaliado, e o desvio padrão, menor da EPJP, foi 1,731.

Chegando à penúltima pergunta do questionário, que busca saber se os participantes da pesquisa entendem que seu local de trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras, observou-se o percentual de 46,7% entre as últimas alternativas, ou seja, entre o “discordo totalmente” (21,5%) e o “discordo levemente” (13,1%), o que levou este construto à pior média da EPJP (3,59) e ao segundo menor desvio padrão (1,942).

Para finalizar, foi avaliada a percepção dos jovens trabalhadores com relação aos padrões éticos que são utilizados para elaboração das regras, demonstrando que estes jovens tendem a confiar nas instituições que atuam, já que 62,6% dos entrevistados concentraram suas respostas na faixa entre o “concordo levemente” (18,7%) e “totalmente” (24,3%), resultando em uma média de 4,94, a maior de toda a pesquisa, com o segundo menor desvio padrão registrado, 1,753.

Após a visualização da análise geral da EPJP percebeu-se, como na EPJD, que nenhum dos construtos avaliados obteve uma boa percepção (entre 5 e 7), obtendo médias que variaram entre 4,94 e 3,59. Ou seja, para maioria dos construtos avaliados houve indiferença ou desconfiança por parte do jovem trabalhador.

Além disso, houve, novamente, um alto desvio padrão, ainda maior que o da EPJD, já que ambas estiveram dentro de um intervalo bastante próximo, neste caso entre 1,731 e

2,128, com a diferença que três construtos da EPJP obtiveram um desvio padrão acima de 2, contra apenas um da EPJD.

O construto que logrou os melhores resultados na combinação entre média (4,94) e Desvio Padrão (1,753) foi o que observou a relação entre as regras e os padrões éticos. Ainda assim, este construto, bem como dois terços de toda a EPJP, apresentou certa indiferença ou desconfiança para os pesquisados. Contudo, vale ressaltar que foi o mais próximo de obter uma boa percepção (a partir de 5) dentre todos os construtos avaliados em ambas as escalas, com o terceiro menor desvio padrão dentre eles, confirmando parte das pesquisas analisadas, que também encontraram este construto como melhor avaliado de toda pesquisa (SILVA et al., 2016).

O destaque negativo ficou por conta de dois construtos: (1) participação dos empregados na formulação das regras, que obteve a menor média (3,59) e terceiro menor desvio padrão (1,942); (2) utilização das mesmas regras para todos os empregados, com o pior resultado na combinação de média (3,65) e desvio padrão (2,128), levando estes construtos a serem os que estes jovens perceberam como menos justos (ou injustos) da EPJP, o que corrobora com os achados de Rocha et al. (2016) a respeito da classificação destas médias na escala, sendo também percebidos como menos justos (ou injustos).

## CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo foi evidenciar, quantitativamente, as percepções de justiça organizacional (distributiva e processual) por parte dos jovens trabalhadores universitários investigados. No que diz respeito ao primeiro dos objetivos específicos (a), é possível afirmar que ele foi alcançado, tendo sido possível a análise que ambas as escalas avaliadas (distributiva e processual) foram percebidas com indiferença, ou desconfiança, além disso, esta foi a mesma percepção resultante de 4 das 5 afirmações (80,0%) referentes a justiça distributiva e de 4 das 6 (66,7%) referentes a justiça de procedimentos, totalizando 8, das 11 afirmações (72,7%) analisadas pela pesquisa. Acerca das 3 afirmações (27,3%) restantes, todas foram percebidas como pouco justas, ou injustas.

Quanto ao segundo objetivo específico (b), ele também foi considerado como alcançado, como demonstrado a seguir. Ao passo que foram identificadas as seguintes afirmações como as mais justas de cada escala: “sou recompensado de maneira justa pela minha experiência profissional” (distributiva) e “a empresa onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos” (processual), esta última tendo sido a afirmação melhor avaliada da investigação e a mais próxima de chegar à posição de ser considerada com “boa percepção” (a partir de 5). Diante destas afirmativas, inferiu-se que a afirmação da distributiva se deu por conta da faixa etária dos pesquisados, ainda no início de suas trajetórias profissionais, já a da processual, demonstrou que estes jovens confiam nos padrões éticos de suas organizações, o que se considerou positivo para a gestão, que pode valer-se disso para ativamente identificar os causadores das percepções de injustiça, agindo sobre eles e obtendo reconhecimento de seus empregados.

Além disso, também se identificou as afirmações percebidas como as mais injustas, de cada escala, foram elas: “sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho” (distributiva), também pior avaliada de toda pesquisa,

e “a empresa onde trabalho permite a participação dos empregados na formulação das regras. ” (Processual). Ao analisar a afirmativa distributiva, ela pode parecer contraditória, já que os pesquisados se tratam de indivíduos jovens e universitários (que tendem a ter menos obrigações que um adulto “regular”), contudo, é importante destacar que esta afirmativa apareceu em toda a bibliografia encontrada como pior percepção de justiça de sua respectiva escala, com relação a processual, ela nos leva a inferir que estes jovens gostariam de ser “mais escutados” em suas organizações, ou seja, que suas opiniões fossem, ao menos, levadas em consideração.

Ao analisarmos o terceiro objetivo específico (c), foi considerado que ele não foi atingido. Isto porque, ainda que tenha sido possível identificar uma média geral para cada uma das escalas, a partir da média de suas afirmações, os resultados foram muito próximos um do outro (0,2 de diferença), devido à proximidade das respostas de cada afirmativa de ambas as escalas. Neste cenário, a justiça processual foi a percebida como ligeiramente melhor. Com relação ao último objetivo específico (d), considerou-se que este foi atingido, tendo sido possível identificar o desvio padrão de cada afirmação, demonstrado pelos achados a seguir, os menores desvios identificados foram: “Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho. ” (Distributiva) e “A empresa onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas. ” (Processual). Referente aos os maiores desvios, temos: “Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho. ” e “A empresa onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os empregados” (processual). Estes resultados são importantes para demonstrar as afirmações que obtiveram as respostas mais (ou menos) dispersas frente ao resultado achado. Vale salientar, ainda, que em todas as afirmações o desvio padrão foi bastante elevado nesta investigação.

Diante do questionamento desta pesquisa, acerca de como está configurada a percepção de justiça organizacional (distributiva + processual) destes jovens trabalhadores universitários, temos que a percepção geral foi de indiferença, ou desconfiança, diante de elevados desvios-padrão, o que significa que dentro do universo pesquisado, muitos jovens estão se sentindo injustiçados, das mais diferentes formas, possivelmente gerando, em vários destes, atitudes prejudiciais à organização, sendo proporcional ao sentimento de injustiça percebido e relacionado com o tipo de justiça envolvida. Reforçando que, segundo a literatura, existem casos em que sentimentos de injustiça podem gerar atitudes compensatórias positivas, ocorrendo, contudo, em situações menos prováveis.

No que se refere ao objetivo geral, considerou-se que ele foi atingido, como evidenciado nos parágrafos anteriores, onde foram apresentadas as conclusões a respeito das percepções de justiça distributiva e processual identificadas nos jovens trabalhadores universitários pesquisados.

Durante a construção desta monografia ficou evidenciado que o questionário utilizado não foi o de preferência da maioria das pesquisas anteriores, o que dificultou a comparação dos achados com a bibliografia. Além disso, apesar das outras dimensões da justiça organizacional ainda estarem em período de consolidação na literatura, são poucos os trabalhos recentes que avaliam apenas duas dimensões de justiça, como é o caso da escala utilizada nesta investigação.

Como forma de proporcionar um resultado quantitativo mais preciso nas escalas de percepções de justiça, sugere-se que as próximas pesquisas busquem avaliar o grau de

importância que o trabalhador dá para cada uma das afirmações que sejam utilizadas, gerando, com isso, resultados que refletirão a percepção avaliada de maneira mais próximas da realidade. A fim de demonstrar o valor deste tipo de análise para a gestão das empresas, recomendam-se, também, estudos que demonstrem quais atitudes que podem ser adotadas para facilitar a criação de um ambiente organizacional percebido como mais justo e os benefícios deste ambiente para a produtividade de todos.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, H. W. Condição Juvenil no Brasil contemporâneo. In: ABRAMO, H. W.; BRANCO, P. P. M. (orgs.). **Retratos da Juventude Brasileira: Análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Instituto Cidadania; Fundação Perseu Abramo, p.37-73, 2005.
- ADAMS, J. S. **Inequity in social exchange**. In: BERKOWITZ, L. (org.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, v. 2, p 267-299, 1965.
- AMBROSE, M. L.; CROPANZANO, R. A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 266-275, 2003.
- ARIÈS, P. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C. SOUTO. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional **Justice: communication criteria of fairness**. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (orgs.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich: Jairess, p. 27-53, 1986.
- BIES, R. J.; TRIPP, T. M. The use and abuse of power: Justice as social control. Em R. Cropanzano & K. M. Kamar (Orgs.), **Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work** (pp. 131-145). 1995, Westport: Quorum Books.
- CASSAB, M. A. T. Jovens pobres e o futuro: a construção da subjetividade na instabilidade e incerteza. Niterói: **Intertexto**, 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, 2001.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; E Ng, K. Y. **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.
- CORREIA, I. Psicologia social da justiça: fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. Centro de Investigação e Intervenção Social. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. **Análise Psicológica**, v. 28, p. 7-28, 2010.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, 21(4), 34-48, 2007.
- DA SILVA, A. M. M., ALMEIDA, G. O., CARVALHO, D. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição de Burnout. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6(1), 107-127, 2004
- FOLGER, R., CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1998.
- FRANCO, S.D. **Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: um estudo com jovens trabalhadores**. 2015. 72 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- GOMIDE JR, S; SIQUEIRA M. M. M. Justiça no Trabalho. In: SIQUEIRA M. M. M. (cols.) **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, pp. 189-198, 2008.



GREENBERG, J. The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. **Social Justice Research**, v. 6, n. 1, p. 135-148, 1993.

IBGE. **Projeção da População**. Pirâmide Etária Absoluta. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/2008/piramide/piramide.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/piramide/piramide.shtm)>. Acesso em: 06 mai. 2016.

JESUS, R. G; ROWE, D. E. O. Justiça Organizacional Percebida por Profssores dos Ensinos Básico, técnico e tecnológico. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 15, n. 6, p. 172-200, Dec. 2014 .

LEVENTHAL, G. S. **What should be done with equity theory?** New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GERGEN, K.; GREENBERG, M.; WILLIS, R. (orgs.). Social exchange: new advances in theory and research. New York: Plenum Press, 1980.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 15, n. 2, p. 17-25, Apr. 1975 .

MATHEUS, C. E. M. A **percepção de injustiça**. *Poliética*, v. 1, n. 1, pp. 23-41. 2013

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. 738-748, 2000.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em estudo**, v. 10, n. 3, pp. 489-498, set./dez. 2005.

MENDONÇA, H. TAMAYO, A.. Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, pp. 117-135, abr./jun. 2004.

OMAR, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrês laboral. **Psicología y Salud**, Xalapa, México, v. 16, n. 2, p. 207-217, jul./dec. 2006.

OSORIO, L. C. **Adolescente hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992, p. 103.

PALÁCIOS, J. O que é adolescência. In Coil.C et al.(org) **Desenvolvimento psicológico e educação**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1995. p. 263-272

PAZ, M. G. T.. Avaliação de desempenho: Uma revisão da literatura. **Cadernos de Psicologia**, 1, 1997, 91-104

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo , v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990

REGO,A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n.2, p. 209-241, 2002.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

RUPP, D. E.; CROPANZANO, R. **The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 89, n. 1, p. 925-946, 2002.

SAMPAIO, Leonardo Rodrigues; CAMINO, Cleonice P. Santos; ROAZZI, Antonio. Justiça distributiva: uma revisão da literatura psicossocial e desenvolvimentista. **Psicol. estud.**, Maringá , v. 14, n. 4, p. 631-640, Dec. 2009

SECRETARIA GERAL DA PRESIDÊNCIA. Secretaria Nacional da Juventude. **Pesquisa Nacional Sobre Perfil e Opinião dos Jovens Brasileiros 2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.ondajovem.com.br/noticias-destaque/PesquisaJuventudeBrasil.pdf>> Acesso em: 24 abr. 2016.

SIQUEIRA, M. M. M.; COSTA, L. V.; FILENGA, D. O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 9, n. 12, pp. 235-256, jul./dez., 2012.

SILVA, Â. M. M.; ALMEIDA, G. de O.; CARVALHO, D. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 6, n.1, p. 107-127. 2005

SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007.

THIBAUT, J.; WALKER, L. **A theory of procedure**. California Law Review, n. 66, p. 541- 566, 1978.

THIBAUT, J.; WALKER, L. **Procedural justice: a psychological analysis**. Hillsdale: Erlbaum, 1975.

WENTZEL, K. N. **Do fairness perceptions of scarce resource allocation decisions influence managers' budgeting behaviors? A test of Organizational Justice Theory**. ProQuest Dissertations and Theses, Dissertation (Accounting) - Business and Management Temple University, Philadelphia, USA, 1988.