

A Percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante das Ações Organizacionais que Oferecem Recursos e Oportunidades à Diversidade

Resumo

Autoria: Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira, Ana Paula de Almeida, Marcia Macedo Junqueira Cestari, Juliana Garcia Cordeiro, Leandro Queiroz de Alencar, Ademar Luiz Mendonça Neto

Este estudo objetivou investigar se as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades em prol das mulheres, das pessoas com deficiência e das pessoas negras são percebidas como justas. O referencial teórico utilizado foi o da micro justiça organizacional distributiva baseada na Teoria do Multiprincípio de Miller (1976). Tal teoria tem por pressuposto a ideia de que a distribuição de recursos pode ser considerada justa não somente a partir do princípio da equidade, que ressalta a meritocracia, mas também a partir dos princípios da igualdade que almeja um destino comum para os indivíduos e do princípio da necessidade que concebe a distribuição de recursos para todo aquele que possui dificuldades de satisfazer por si só as suas necessidades. As ações organizacionais voltada à diversidade vêm sendo desenvolvidas no Brasil e torna-se importante saber sob qual princípio de justiça elas estão sendo predominantemente percebidas e se tal percepção difere entre os indivíduos. Visando esses objetivos, foi realizada em 2010 na cidade de São Paulo uma pesquisa exploratória sob o método quantitativo. Os dados foram obtidos da Escala de Percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante de Ações Organizacionais voltadas à Diversidade desenvolvida para esse estudo. Essa escala foi submetida a um pré-teste com 247 indivíduos aleatórios e garantiu a validação semântica e de conteúdo (84% com superior completo, 59% com idade entre 21 e 30 anos, 59% de mulheres, 85% pessoas brancas e 92% sem deficiência). A sua fatorialidade revelou um KMO de 0,863; um percentual de variância explicada de 57,62% e a existência de três fatores: o primeiro, representou a percepção de justiça diante das ações organizacionais voltadas para as mulheres e para as pessoas negras, sob a perspectiva dos princípios da igualdade e necessidade ($\alpha = 0,927$), o segundo, a percepção de justiça diante das ações voltadas para as pessoas com deficiência, sob a perspectiva dos princípios da igualdade e necessidade ($\alpha = 0,784$) e o terceiro, representou a percepção de justiça diante das ações voltadas para todos os indivíduos, sob a perspectiva do princípio da equidade ($\alpha = 0,828$). A amostra final foi constituída de 253 pessoas (85% de pessoas com superior completo, 60% de pessoas entre 21 e 30, 52% de mulheres, 84% de pessoas da raça branca e 94% de pessoas sem deficiência). Reaplicada nessa amostra, a escala reproduziu uma matriz fatorial igual à obtida no pré-teste com resultados que atenderam aos quesitos de validação psicométrica. Seguido a isso, foram realizados procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais para a análise dos dados. Os resultados revelaram que as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade são predominantemente percebidas como justas quando embasadas pelo princípio da equidade, porém há diferenças de percepção entre os indivíduos considerando-se as variáveis: sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência. Entende-se que tais resultados contribuem para avanços nos estudos voltados à percepção de justiça organizacional, bem como, aos voltados a compreender questões inerentes a diversidade no contexto empresarial.

Palavras-chave: justiça organizacional, justiça organizacional distributiva, diversidade.

Introdução

A sociedade brasileira é considerada heterogênea ou multirracial tendo em vista a formação da sua identidade, tanto cultural como física, uma vez que reflete a mistura de índios, brancos, negros e todas as fusões da raça humana (Romero, 1980). Atualmente ela é constituída de uma composição proporcional de indivíduos considerando-se as características de sexo e raça. Conforme pesquisa do IBGE (Censo, 2010) 51,04% da população brasileira é composta de mulheres e 48,96% de homens, e, considerando as características de cor ou raça, 51,1% da população brasileira, 98 milhões de indivíduos em números absolutos, declaram-se negros (pretos ou pardos), de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2009. No entanto, essa mistura de sexo e raça não se faz presente na mesma proporção quando analisados os dados de composição demográfica das empresas no contexto organizacional brasileiro.

Segundo pesquisa do Instituto Ethos (2010) a composição demográfica das quinhentas maiores empresas do Brasil não reflete a do país. Muito embora, a presença feminina tenha tido um crescimento de 2,2 pontos nos cargos executivos (13,7% em 2010 contra 11,5% em 2007) ela ainda não é similar a do homem, além disso, vem sofrendo um decréscimo de participação nos cargos gerenciais (de 24,6% em 2007 para 22,1% em 2010) e nos cargos de supervisão (de 37% em 2007 para 26,8% em 2010). Quanto à participação das pessoas negras, apesar de também terem tido uma evolução positiva em cargos executivos (de 3,5% em 2007 para 5,3% verificados em 2010) é ainda muito pouco significativa se comparada à sua expressividade no país, 13,2% nos cargos de gerência e 25,6% nos cargos de supervisão. No que diz respeito às pessoas com deficiência a situação é bem pior, pois a participação destas é de apenas 1,5%. Em meio a esse cenário, o que se percebe é que ainda há uma grande diferença de representatividade de alguns grupos sociais em relação a outros na estrutura hierárquica das empresas em questão, principalmente quando considerados os níveis estratégicos e de maior poder.

Algumas ações organizacionais vêm sendo desenvolvidas a fim de oferecer recursos e oportunidades para os indivíduos pertencentes aos grupos sociais sub-representados. A IBM, por exemplo, possui a diversidade como estratégia integrada aos seus negócios e, por isso, incentiva a formação de alianças de indivíduos pertencentes aos diferentes grupos sociais para que esses possam discutir assuntos dos seus interesses e necessidades, como a “EAGLE (aliança dos empregados para o fortalecimento dos gays, lésbicas, TR e bissexuais). Outro exemplo é o da Accenture que implantou o programa de Inclusão Social e Diversidade. Por meio dessa iniciativa, a empresa desenvolve ações visando o crescimento do número de mulheres no quadro de funcionários e em posições de liderança; assim com, número de estrangeiros, pessoas maiores de 45 anos, pessoas com deficiência e homossexuais. Embora as ações organizacionais voltadas para a diversidade denotem práticas louváveis e até de responsabilidade social corporativa (Sen & Bhattacharya, 2001) elas são para muitos, práticas discriminatórias e injustas (Wilson, 2004).

Uma ação organizacional ser considerada injusta, principalmente pelos indivíduos que nela trabalham, pode vir a gerar sérios problemas para o bom funcionamento da mesma. Quando o indivíduo percebe algo como inapropriado ou injusto significa dizer que as suas crenças foram transgredidas e a percepção de seus direitos foi violada, seja como resultado de uma ação ou da omissão de algum agente (Folger, 1986). Mendonça e Tamayo (2004) sinalizam que tal percepção pode gerar comportamento negativo à própria empresa, podendo resultar inclusive em retaliações.

Pouco se sabe no Brasil qual a percepção de justiça dos indivíduos diante das ações que estão sendo desenvolvidas em prol da diversidade, principalmente as que oferecem recursos e

oportunidades aos que pertencem aos grupos sub-representados como: mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência. Entende-se assim, que essa é uma lacuna que necessita ser preenchida para ajudar a compreender os fenômenos envolvidos nessa temática. Tentar preenchê-la torna-se o objetivo geral desse trabalho. Secundariamente, buscou-se verificar sob qual princípio de justiça organizacional distributiva - equidade, igualdade ou necessidade (Miller, 1975) tais ações estão sendo mais frequentemente apreendidas e se tal apreensão difere por indivíduos considerando-se as variáveis de sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência.

Entende-se que os resultados obtidos deste trabalho abrem novas frentes de investigações tanto sob a perspectiva prescritiva, na medida em que poderão ajudar a diagnosticar reações negativas das pessoas diante de ações organizacionais voltadas à diversidade, quanto normativa, pois avançam nos estudos sobre os constructos da percepção de justiça organizacional distributiva e da diversidade.

Ações Organizacionais Voltadas à Diversidade

As ações organizacionais voltadas à diversidade referem-se neste trabalho àquelas que se destinam a oferecer recursos e oportunidades às pessoas provenientes de grupos sociais sub-representados. Dessa forma, enquadram-se nessa designação as ações afirmativas e as ações decorrentes de iniciativas ou modelos de gestão empresariais.

Conforme ressalta Moehlecke (2002), o termo ação afirmativa tem origem nos Estados Unidos nos anos 60, mas expandiu-se para os países da Europa Ocidental, Índia, Malásia, Austrália, Canadá, Nigéria, África do Sul, Argentina, Cuba e recentemente no Brasil. Nesses diferentes contextos, tal termo assumiu formas como: ações voluntárias, de caráter obrigatório, ou uma estratégia mista; programas governamentais ou privados; leis e orientações a partir de decisões jurídicas ou agências de fomento e regulação. Seu público-alvo variou de acordo com as situações existentes e abrangeu grupos como minorias étnicas, raciais, e mulheres. As principais áreas contempladas são o mercado de trabalho, com a contratação, a qualificação e a promoção de funcionários; o sistema educacional, especialmente o ensino superior; e a ação política. A ação afirmativa envolve o sistema de cotas, que consiste em estabelecer um determinado número ou percentual a ser ocupado em área específica por grupo(s) definido(s), o que pode ocorrer de maneira proporcional ou não, e de forma mais ou menos flexível.

Para Guimarães (1997) as ações afirmativas estão ligadas as sociedades democráticas, que tenham no mérito individual e na igualdade de oportunidades seus principais valores. Elas justificam-se pela busca da restituição de uma igualdade que foi rompida ou que nunca existiu entre os grupos sociais. Nesse sentido, tais ações objetivam resgatar a cidadania dos que estão marginalizados de toda a sociedade e do sistema como um todo, ou como diz Bateman e Snell (2008), resgatar a cidadania dos que foram historicamente discriminados.

Há duas teorias que procuram justificar a existência das ações afirmativas: a da Justiça Distributiva que tem por pleito de justiça o tempo presente por meio de políticas públicas que promovem e efetivam o princípio da igualdade como direito fundamental e a Justiça Compensatória que reivindica a reparação de danos ocorridos no passado em relação aos membros de determinado grupo minoritário (Kaufmann, 2007). Subjacente as justificativas para a existência de tais ações está a ideia de que a desigualdade entre os grupos sociais não é um fenômeno natural, mas resultado das diversas interações sociais (Valentim, 2005); assim, há uma necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em

uma dada sociedade (Alves & Galeão Silva, 2004). Mas, há na literatura a defesa de o equilíbrio na representação das diferentes categorias sociais nas mais diversas áreas da sociedade é motivo mais que suficiente para que tais ações políticas sejam extintas, sob pena de maltratarem a necessidade de um tratamento equânime entre as pessoas, por estabelecerem distinções não mais devidas (Guimarães, 1997; Kaufmann, 2007).

Uma das críticas realizadas diante das ações afirmativas aplicadas ao contexto organizacional é que muitas empresas aderem às tais ações por obrigação, apenas para cumprir a lei, o que denota uma não aceitação das mesmas (Alves & Galeão Silva, 2004). Além disso, cumprir tais ações não significa trabalhar a diversidade (Cox, 1991; Thomas, 1996).

Para Cox (1991), trabalhar com a diversidade no contexto organizacional vai além de simplesmente implantar políticas de inserção de minorias. Para que esse trabalho ocorra de forma efetiva é necessário criar um modelo de gestão que possibilite e garanta a igualdade de oportunidades aos indivíduos provenientes de grupos sociais sub-representados por meio de algumas ferramentas e ações, entre elas: desenvolvimento de práticas de carreira; mudanças na administração de avaliação de performance e recompensas; políticas de RH e mudanças nos benefícios; práticas de aconselhamento para o desenvolvimento profissional (*mentoring*), desenvolvimento de seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos.

Assim como as ações afirmativas, a gestão da diversidade foi acontecendo inicialmente nas organizações estadunidenses e foi se alastrando pelo mundo, porém, não de forma simples e nem natural. Como ressalta Bond e Pyle (1998), esse fenômeno vem surgindo em meio a muitos dilemas que têm impedido o seu pleno desenvolvimento, tais como: (a) contradições sobre o quanto essa gestão é ou não justa, (b) reações opostas as suas propostas, tais como, as de discriminação reversa e (c) limitadas mudanças na cultura das organizações que poderiam reforçar sua sustentabilidade.

Assim como Cox (1991) há outros autores que defendem o princípio de justiça baseado na igualdade por meio das ações organizacionais voltadas à diversidade, pois entendem que os grupos sociais não têm as mesmas oportunidades na sociedade e possuem necessidades diferentes que precisam ser atendidas (Ivancevich & Gilbert, 2000; Thomas, 1996). Mas, há quem discorde de tudo isso.

Kandola e Fullerton (1994) entendem que a gestão da diversidade deva ser embasada pelo princípio da equidade. Sob essa perspectiva, o que importa é ser competente e efetivo na geração de resultados para a organização, ou seja, o que importa é a meritocracia. Para esses autores, desenvolver tal gestão se resume em uma palavra: MOSAIC - (*Mission and Values; Objective and fair processes; Skilled workforce, aware and fair; Active flexibility; Individual focus; Culture that empowers*)". Na prática, a organização sob essa abordagem deverá atender as necessidades de todos os empregados e não somente as dos considerados diversos; além disso, deverá: ter objetividade e processos justos; garantir que o recrutamento e a seleção, bem como, as promoções e as avaliações sejam auditados para assegurar justiça para todos; reconhecer as habilidades e o desenvolvimento de toda a força de trabalho como necessárias para o crescimento da organização; garantir a flexibilidade de modelos de trabalho e de locais de trabalho; oferecer benefícios para todos e não somente para alguns grupos específicos; focar no indivíduo e em um modelo de cultura que possibilite aos indivíduos tomar decisões, participar e serem encorajados a ouvir e a agir entre eles.

As principais justificativas para a realização de uma gestão de diversidade baseada na equidade são baseadas na crença de que ao dar preferência a categorias de grupos sociais na realização de determinados processos, a organização estará atribuindo mais poder a uns grupos

em detrimento de outros (Linnehan e Konrad, 1999). Para esses autores, isso ocasiona estigmatização, preconceito, discriminação em relação aos de maior poder e pressão dos grupos de menos poder em não assimilar as normas correspondentes a essas preferências. Além do mais, para a organização, essas reações podem reduzir o comprometimento, a produtividade e aumentar o *turnover* dos indivíduos não favorecidos.

Diante do exposto fica a curiosidade em saber qual a percepção de justiça que as pessoas têm das ações organizacionais voltadas à diversidade considerando-se o contexto organizacional brasileiro.

A Percepção de Justiça Organizacional: uma breve definição

O que é justo no ambiente organizacional? Essa pergunta foi elaborada pela primeira vez por Jerald Greenberg em 1987, quando a utilizou para explicar a percepção de justiça interna a uma organização, e como os indivíduos reagem e se comportam perante tal percepção (Assmar & Ferreira, 2005).

Como ressaltam Almeida, Silva e Santos (2006) os estudos na área de justiça organizacional se iniciaram com os estudos de Adams em 1963 quando esse passou a estudar a maneira como os indivíduos percebem a proporção entre os seus esforços e investimentos no trabalho e as recompensas por ele recebidas comparando-as com seus colegas de trabalho. Sob essa abordagem ao perceber uma injustiça no trabalho o indivíduo procura responder a ela buscando o estabelecimento de um novo equilíbrio através de ações que compensem a injustiça percebida, como diminuir a quantidade de trabalho, descomprometer-se com a empresa ou com os responsáveis pela decisão na empresa; deixar de auxiliar colegas, cometer faltas ou atrasos, chegar até a cometer atos mais extremos como sabotagens e violência no local de trabalho.

A percepção do que é justo ou injusto no cotidiano de um indivíduo tem por base valores, princípios éticos, morais e noções de certo e errado para analisar cada conjuntura em que ele está sendo envolvido (Assmar & Ferreira, 2005). Perceber o que é justo no ambiente organizacional, seria para esses autores, uma grande justificativa de incentivo ou de motivação para as pessoas que nele trabalham.

Pesquisadores têm utilizado quatro dimensões para definir a justiça organizacional: a distributiva relacionada à distribuição de recursos/resultados, a processual relacionada aos processos desenvolvidos na organização, ou seja, a justiça dos meios usados para alcançar os fins; a interacional que incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores e a informacional que é centrada no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas (Colquitt, 2001). Nesse trabalho será dada ênfase ao estudo sobre a justiça organizacional distributiva que será descrita a seguir.

A Percepção de Justiça Organizacional Distributiva

A justiça organizacional distributiva foca os fins alcançados ou obtidos pelo indivíduo em uma organização (Rego, 2002). Inicialmente, o conceito foi estudado por Homans (1961), para quem o indivíduo percebe como justo ou injusto os resultados de suas relações de acordo com a balança entre investimento e retorno. Assim sendo, torna-se justo quando um indivíduo recebe algo equivalente ao que ele investiu na relação de troca que estabelece com seus colegas. Os estudos de Adams realizados em 1963 trouxeram uma grande contribuição ao definir justiça

distributiva como a análise do quanto são justos os recursos e as recompensas direcionadas aos funcionários.

Não há uma única definição para a justiça organizacional distributiva. Por meio de um estudo taxonômico é possível verificar que a justiça organizacional distributiva é delimitada por duas dimensões: a macro ou microjustiça; e pela unidimensionalidade ou pela multidimensionalidade. As combinações dessas dimensões originam quatro possibilidades para compreender a justiça distributiva: a macro e unidimensional - Abordagem Utilitarista; a macro e multidimensional - Teoria da Justiça de Rawl's; a micro e unidimensional - Teoria da Equidade e a micro e multidimensional - Teoria de Miller / Abordagem do Multiprincípio (Sabbagh, 2002).

A justiça distributiva baseada na macrojustiça tem foco na organização social, ou seja, no comportamento da sociedade como um todo. É caracterizada por duas teorias que tomam como base os princípios da utilidade e da igualdade. A teoria da utilidade é baseada nos valores básicos da vida humana, como a felicidade e bem-estar (Sabbagh, 2002). Já a micro justiça tem foco no comportamento do indivíduo. Ela também se desdobra em duas teorias: a da equidade e a do multiprincípio. Na primeira, as pessoas comparam sua taxa ou referência de esforços, contribuições e habilidades para determinar se os resultados obtidos são justos ou não, ou seja, tem como base a meritocracia individual. A Teoria do Multiprincípio propõe três diferentes princípios: o da equidade, o da igualdade e o da necessidade, pois acredita que não há um único princípio válido que possa regular a distribuição de recursos sociais em todos os tipos de sociedade (Miller, 1976).

A equidade sob a Teoria do Multiprincípio defende que o direito de todos é proporcional aos esforços despendidos diante do desempenho realizado, ou seja, do mérito. O mérito é usualmente baseado nas características presentes ou passadas dos indivíduos e não no futuro. Dessa forma, as pessoas comparam seus esforços para determinar se os resultados que elas têm recebido são ou não justos. A Igualdade defende a crença de que diferentes membros de um grupo têm valores iguais enquanto indivíduos e criam condições ótimas para a manutenção da mútua autoestima. Sob essa ótica, a busca por um destino comum a todos os indivíduos torna-se um princípio fundamental, e por meio dele, é necessário promover a solidariedade, a cooperação e a harmonia (Lerner, 1975). A necessidade pressupõe, por sua vez, que a distribuição de recursos sociais deverá ser feita de acordo com as necessidades individuais. Esse princípio luta, não só por reduzir o sofrimento individual, que deriva da incapacidade das pessoas de satisfazer suas próprias necessidades básicas, por exemplo, as físicas, mas também das necessidades secundárias tais como a de desenvolvimento intelectual e emocional (Deutsch, 1985). Schwartz(1975) enfatiza que esse princípio é relatado por normas humanistas preocupadas com o bem-estar do ser humano e por normas de responsabilidade social que se referem à responsabilidade por outros, mesmo que não se tenha contato com eles. O princípio da necessidade é frequentemente aplicado em legislações sociais voltadas para uma proteção aos trabalhadores, leis de salário mínimo, seguro saúde e de desemprego.

A percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante de Ações Voltadas à Diversidade

Na literatura estrangeira é possível encontrar estudos que relacionam a percepção de justiça distributiva diante de ações organizacionais voltadas à diversidade. Em 1996 Richard e Kirb ao realizarem um estudo com estudantes estadunidenses sobre a percepção desses sobre as ações organizacionais voltadas à diversidade descobriram que tal percepção modificava-se de acordo com o gênero e a raça dos beneficiários pelas mesmas. Os resultados desse estudo

revelaram que essas ações quando voltadas para os homens negros eram vistas como mais justas do que as voltadas para as mulheres brancas.

Outros estudos estrangeiros revelaram que homens brancos percebem mais as ações voltadas à diversidade como não justas do que os demais grupos sociais, assim como, pessoas consideradas diversas (pertencentes a grupos sociais sub-representados) têm uma percepção de justiça sobre tais ações de uma forma menos rigorosa do que àqueles considerados não diversos. Isso foi claro quanto à etnia, mas menos claro quanto ao gênero (Leck, Saunders & Charbonneau, 1996; Vermeulen & Coetzee, 2006).

No Brasil, foi localizado um único estudo empírico realizado por Pereira (2008) sobre a percepção de justiça organizacional diante das ações organizacionais voltadas para a diversidade. Após uma pesquisa empírica com 412 indivíduos provenientes de 18 cidades das cinco regiões políticas do Brasil, a pesquisadora descobriu que tais ações foram predominantemente consideradas justas quando oferecem recursos e oportunidades iguais para todos os indivíduos, independentemente de gênero, raça ou de qualquer outro atributo de diversidade e quando são voltadas para atender as necessidades das pessoas com deficiência. O princípio da meritocracia foi prevacente sobre os princípios da igualdade de oportunidade e o da necessidade. Vale ressaltar que o grupo de homens revelou-se mais suscetível a perceber como justas as ações que beneficiam indivíduos provenientes de grupos sociais sub-representados do que as próprias mulheres. Inclusive, esse resultado diverge dos obtidos nos estudos estrangeiros.

Os dados obtidos dos estudos estrangeiros e, principalmente, do contexto brasileiro sobre a percepção de justiça organizacional voltada para as ações organizacionais voltadas à diversidade deram base para a formulação das hipóteses deste trabalho, sendo elas:

H₁: *As ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade baseadas no princípio da equidade não são igualmente percebidas como justas, quando consideradas as variáveis de gênero, raça e ser ou não pessoa com deficiência.*

H₂: *As ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade baseadas no princípio da igualdade não são igualmente percebidas como justas, quando consideradas as variáveis de gênero, raça e ser ou não pessoa com deficiência*

H₃: *As ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade baseadas no princípio da necessidade não são igualmente percebidas como justas, quando consideradas as variáveis de gênero, raça e ser ou não pessoa com deficiência*

Procedimentos Metodológicos

O Instrumento Utilizado

O instrumento utilizado neste trabalho para mensurar a percepção das ações organizacionais voltadas à diversidade foi construído com vinte e quatro itens. Ele foi operacionalizado a partir de uma escala de seis pontos, do tipo Likert: discordo totalmente [1]; discordo [2]; discordo parcialmente [3]; concordo parcialmente [4]; concordo [5] e concordo totalmente [6]. O posicionamento dos sujeitos diante dos itens da escala tornou possível saber, sob que princípios, um sujeito percebeu as ações organizacionais em prol da diversidade como justas, se as baseadas na equidade (itens: 4,8,10,19,21 e 23), na igualdade (itens 3, 5, 7, 9, 12, 13, 15, 16, 17 e 22) ou na necessidade (itens 1, 2, 6, 11, 14, 18 e 20). A elaboração desse

instrumento seguiu seis etapas: (a) levantamento de informações em estudos anteriores sobre escalas de percepção de justiça organizacional aplicadas as ações em prol da diversidade, (b) definição dos componentes norteadores (Pasquali, 2004) (c) validação semântica e de conteúdo; (d) pré-teste; (e) construção de uma segunda versão do instrumento; (f) validação psicométrica. Estas etapas serão descritas a seguir.

(a) Estudos anteriores sobre escalas de Percepção de Justiça Organizacional Distributiva aplicada às ações em prol da diversidade

Após uma vasta revisão bibliográfica foi possível localizar na literatura três escalas de percepção de justiça organizacional voltadas a ações em prol da diversidade. A primeira delas, desenvolvida no Canadá por Leck, Saunders e Charbonneau (1996) tem como foco não só a percepção de justiça organizacional distributiva, mas também a processual. A segunda, desenvolvida na África do Sul por Vermeulen e Coetzee (2006) mensura a percepção de três dimensões da justiça organizacional: a distributiva, a processual e a interacional. E a terceira, desenvolvida no Brasil por Pereira (2008), tem como foco a percepção de quatro dimensões da justiça organizacional: a distributiva, a processual, a interacional e a informacional. As duas primeiras escalas apesar de mensurarem a justiça distributiva, contemplavam itens que refletiam um contexto cultural diferente do existente no Brasil. A escala desenvolvida por Pereira (2008), apesar de contemplar a Teoria do Multiprincípio, apresenta apenas um item para cada um dos princípios em estudo (equidade, igualdade e necessidade). Desse modo, tornou-se necessário desenvolver uma escala para o estudo proposto nesse trabalho. De qualquer forma, as escalas citadas foram fontes muito importantes para identificar o componente que norteou a construção dos itens inerentes às dimensões encontradas desse constructo.

(b) Definição do componente norteador e critérios para a construção dos itens da escala

O componente norteador para a construção da escala em estudo contemplou os recursos e as oportunidades que são oferecidos pelas ações organizacionais em prol da diversidade. A construção dos itens foi baseada nos três princípios da justiça distributiva, conforme a Teoria do Multiprincípio (Miller, 1976). Na Figura 1 há uma descrição da caracterização de tais princípios, bem como, das ações a serem mensuradas e do referencial bibliográfico utilizado em tal construção.

Os grupos sociais escolhidos na escala para representar a diversidade foram os das mulheres, o das pessoas negras e o das pessoas com deficiência. Dados do último Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas realizado pelo Ethos (2010) revelaram que representantes de tais grupos não têm as mesmas oportunidades que os homens brancos de serem representados nas funções hierárquicas de poder das quinhentas maiores empresas do Brasil. Dados do Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça (2008), um estudo realizado entre 1993 e 2007 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA em parceria com a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres- SPM e com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher – UNIFEM também realçam não só a falta de oportunidades desses grupos, bem como, realça que as diferenças de necessidades dos mesmos precisam ser consideradas para estes possam se desenvolver na mesma proporção do desenvolvimento dos homens brancos nas organizações. Nesse sentido, entende-se que a realidade apresentada por esses estudos justifica a citação de tais grupos sociais na escala.

Componente norteador	Princípios de justiça	Caracterização dos princípios de justiça	Itens da escala	Referencial bibliográfico
Oferta de recursos e oportunidades em prol da diversidade	Equidade	Os recursos e oportunidades serão ofertados de forma justa pela empresa de acordo com as contribuições dos seus colaboradores, ou seja, de acordo com o mérito individual. Deutsch, (1975) Leventhal (1976)	Seis itens para mensurar as ações que oferecem oportunidades de contratação, de promoção, de desenvolvimento de carreira, benefícios, aconselhamentos e comitês de apoio para todas as pessoas indistintamente	As organizações para serem justas não podem oferecer recursos e oportunidades diferentes para os seus colaboradores (Kandola e Fullerton, 1994; Linnehan e Konrad, 1999)
	Igualdade	Os recursos e oportunidades serão ofertados de forma justa pela empresa, se estes forem similares para todos os indivíduos de modo que estes possam ter a condição de gerar igualmente os resultados esperados no trabalho Lerner, (1975)	Nove itens para mensurar ações organizacionais que oferecem oportunidades de contratação, de promoção, de desenvolvimento de carreira para mulheres, para pessoas com deficiência e para as pessoas negras.	As organizações para serem justas precisam criar recursos e igualdade de oportunidades entre os seus colaboradores (Cox, 1991; Ivancevich)
	Necessidade	Os recursos e oportunidades serão ofertados de forma justa pela empresa, se esta reduzir o sofrimento dos que não conseguem satisfazer suas necessidades por si mesmos (as básicas, as intelectuais e as emocionais) Deutsch (1985)	Nove itens para mensurar as ações organizacionais que oferecem benefícios, aconselhamentos e comitês de apoio para os grupos das mulheres, das pessoas com deficiência e o das pessoas negras	As organizações para serem justas precisam atender as diferentes necessidades dos seus colaboradores (Thomas, 1996)

Figura 1 - Critérios para a construção dos itens da escala de percepção de justiça distributiva sobre as ações organizacionais voltadas à diversidade

Fonte: Elaborado pelos autores

Validade do Instrumento Utilizado

Para a validação da escala utilizada neste estudo foram realizados três procedimentos. O primeiro foi o de submetê-lo à análise de 03 juízes: mestres e doutores professores na área da Administração que verificaram não só o conteúdo dos itens como a semântica dos mesmos. Cada juiz recebeu um formulário onde para cada item do instrumento ele deveria designar notas de 0 a 10 para dois quesitos: pertinência dos itens quanto ao conteúdo e clareza do texto, ou seja, esses juízes deveriam avaliar se os itens faziam referência. O resultado foi positivo quanto ao conteúdo, mas revelou restrições quanto à compreensão de alguns termos. Após sofrer ajustes o instrumento foi submetido ao pré-teste. Ele foi aplicado a uma amostra aleatória constituída por 247 indivíduos (84% com superior completo, 59% com idade entre 21 e 30 anos, 59% de mulheres, 85% pessoas brancas e 92% sem deficiência). Foi solicitada aos respondentes uma análise de cada item quanto à sua compreensão. Após o consentimento geral de todos os indivíduos de que

os itens estavam claros foi desenvolvido o terceiro procedimento para a validação do instrumento, o da análise de consistência interna dos constructos.

Inicialmente foi utilizada a técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória, pelo método *Principal Axis Factoring* e pela extrações dos três fatores identificados na literatura (princípios de justiça baseados na equidade, na igualdade e na necessidade). Esses foram confirmados a partir do gráfico *scree plot*. A rotação utilizada foi a Varimax e optou-se por manter os fatores com carga fatorial acima de 0,45 consideradas cargas significativas (Hair *et al.*, 2003). Após a realização de três rodadas houve a eliminação de dois itens (1 e 10) ficando a escala com 22 itens. O estudo da fatorabilidade revelou um KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) de 0,863 e o teste de esfericidade de Bartlett (qui-quadrado aproximado = 3158,099; $p < 0,01$). A matriz da anti-imagem indicou correlações satisfatórias entre 0,822 e 0,948. O percentual de variância explicada pelo instrumento foi de 57,62%. Os procedimentos adotados para a extração de três fatores indicaram os mesmos números de fatores, o mesmo se deu no gráfico *scree plot*, no entanto, esses fatores não refletiram os três princípios de justiça encontrados na literatura (equidade, igualdade e necessidade). Ver Tabela 1.

Tabela 1:

Matriz Fatorial para a percepção de justiça organizacional distributiva

	Componentes Principais		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
As ações organizacionais em prol da diversidade são justas quando...			
16 - ...ampliam oportunidades para o desenvolvimento profissional das peessoas negras .	0,83		
12 - ...ampliam oportunidades de contratação para as peessoas negras em cargos de comando.	0,81		
13 - ...ampliam oportunidades para o desenvolvimento profissional das mulheres .	0,80		
3 - ...ampliam oportunidades de promoção para as peessoas negras .	0,79		
6 - ...oferecem comitês (reuniões) para identificar as necessidades das peessoas negras	0,76		
18 - ...oferecem um programa específico de aconselhamento profissional para atender às necessidades das peessoas negras .	0,76		
24 - ...oferecem benefícios diferenciados para atender às necessidades das peessoas negras .	0,73		
9 - ...ampliam oportunidades de contratação para as mulheres em cargos de comando.	0,72		
7 - ...ampliam oportunidades de promoção para as mulheres .	0,69		
14 - ...oferecem um programa específico de aconselhamento profissional para atender às necessidades das mulheres .	0,65		
20 - ...oferecem benefícios diferenciados para atender às necessidades das mulheres .	0,50		
2 - ...oferecem um programa específico de aconselhamento profissional para atender às necessidades das peessoas com deficiência .		0,70	
22 - ...ampliam oportunidades para o desenvolvimento profissional das peessoas com deficiência .		0,67	
11 - ...oferecem benefícios diferenciados para atender as necessidades das peessoas com deficiência .		0,66	
17 - ...ampliam oportunidades de promoção para as peessoas com deficiência .		0,66	
15 - ...oferecem comitês (reuniões) para identificar as necessidades das peessoas com deficiência .		0,63	
5 - ...ampliam oportunidades de contratação para as peessoas com deficiência em cargos de comando.		0,58	
19 - ...oferecem a todos os indivíduos as mesmas oportunidades para o desenvolvimento profissional independente de sexo, raça ou o ser ou não pessoa com deficiência			0,89
23 - ...oferecem a todos os indivíduos as mesmas oportunidades de promoções independente de sexo, raça ou ser ou não ser pessoa com deficiência			0,83
21 - ...oferecem a todos os indivíduos os mesmos benefícios independentemente de sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência.			0,75
4 - ...oferecem a todos os indivíduos as mesmas oportunidades de contratação independente de sexo, raça ou o ser ou não pessoa com deficiência.			0,73
8 - ...oferecem a todos os indivíduos um mesmo programa de aconselhamento profissional independente de sexo, raça ou o ser ou não pessoa com deficiência.			0,67

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax.

a. Rotação convergiu em 5 iterações.

As ações organizacionais em prol da diversidade foram percebidas como justas não pelos princípios de justiça em si, mas a partir dos grupos que são beneficiados pelas mesmas. Em dois dos fatores obtidos, os princípios de justiça de igualdade e da necessidade foram agrupados, isto é, não foram sequer diferenciados entre si. O que não aconteceu com o princípio da equidade, este foi devidamente reconhecido conforme descrição apresentada na literatura:

- O fator 1 representou a percepção de justiça distributiva diante das ações organizacionais desenvolvidas em prol da diversidade com base nos princípios de necessidade e de igualdade oferecidas para as mulheres e pessoas negras ($\alpha = 0,927$).
- O fator 2 representou a percepção de justiça distributiva diante das ações organizacionais desenvolvidas em prol a diversidade com base nos princípios de necessidade e de igualdade oferecidas para as pessoas com deficiência ($\alpha = 0,784$).
- O fator 3 representou a percepção de justiça distributiva diante das ações organizacionais desenvolvidas em prol a diversidade com base no princípio da equidade ($\alpha = 0,828$).

Os resultados obtidos da análise fatorial geraram algumas perguntas sobre a escala: por que os itens referentes às ações com base nos princípios de igualdade e necessidade foram agrupados? Estaria a escala gerando dubiedade nos indivíduos quanto a esses princípios? Após uma nova submissão da escala a uma validação semântica a novos juízes, e com isso, foram realizados ajustes nos itens 6 e 15. O passo seguinte a esse ajuste foi a aplicação da escala em uma nova amostra.

Amostra da Pesquisa Final

A pesquisa final foi composta de uma amostra de 253 indivíduos da região de São Paulo, sendo 52% de mulheres, 60% de pessoas entre 21 e 30 anos, 84% de pessoas da raça branca, 85% de pessoas com superior completo e 94% de pessoas sem deficiência. O método de amostragem foi o não probabilístico e por acessibilidade.

Verificação dos construtos e interpretação dos fatores

Nessa etapa da pesquisa o instrumento utilizado foi aplicado em uma nova amostra de acordo com os mesmos procedimentos utilizados no pré-teste. Após uma análise fatorial confirmatória nenhum item da escala foi eliminado, ficando a escala final com 24 itens. A rotação utilizada foi a Varimax e optou-se por manter os fatores com carga fatorial acima de 0,45 consideradas cargas significativas (Hair *et al.*, 2003). O KMO foi de 0,872 e o teste de esfericidade de Bartlett (qui-quadrado aproximado = 3899,003; $p < 0,01$). A matriz da anti-imagem indicou correlações satisfatórias entre 0,734 e 0,948. O percentual de variância explicada foi de 58,7%. Os procedimentos adotados para a extração dos fatores também indicaram a existência de três fatores.

Uma nova análise fatorial foi realizada e os dados obtidos revelaram-se exatamente igual aos do pré-teste. O fator 1 representou a percepção de justiça distributiva diante das ações organizacionais desenvolvidas em prol da diversidade com base nos princípios de necessidade e de igualdade de oportunidades oferecidas para as mulheres e pessoas negras ($\alpha = 0,936$); o fator 2 representou a percepção de justiça distributiva diante das ações organizacionais desenvolvidas em prol a diversidade com base nos princípios de necessidade e de igualdade de oportunidades oferecidas para as pessoas com deficiência ($\alpha = 0,839$) e o fator 3 que representou a percepção de justiça distributiva diante das ações organizacionais desenvolvidas em prol a diversidade com base no princípio da equidade ($\alpha = 0,820$). Apesar dos resultados das pesquisas terem

apresentados consistência interna e atenderem aos indicadores de validação (Pasquali, 2004), entende-se que a escala ainda precisa ser mais investigada para que ela possa mensurar separadamente os três princípios de justiça distributiva sobre as ações organizacionais voltadas à diversidade (equidade, igualdade e necessidade).

Tratamento e Análise dos Dados

Antes de realizar os procedimentos estatísticos os dados obtidos dos sujeitos foram devidamente avaliados, os redundantes em mais de 85% dos itens da escala foram expurgados da amostra, garantindo assim, uma precisão maior das respostas.

Para ter uma maior sensibilidade sobre os dados obtidos da amostra foi realizada uma estatística descritiva. A média foi a medida central adotada para verificar o posicionamento de respostas dos indivíduos diante de dos itens em estudo

Tabela 2:

Estatística Descritiva

As ações organizacionais em prol da diversidade são justas quando...	Média	Desvio Padrão
2....oferecem um programa específico de aconselhamento profissional para atender às pessoas com deficiência.	4,84	1,12
3....ampliam oportunidades de promoção para as pessoas negras.	2,97	1,53
4.... oferecem a todos os indivíduos as mesmas oportunidades de contratação independente de sexo, raça ou o ser ou não pessoa com deficiência.	5,07	1,44
5....ampliam oportunidades de contratação para as pessoas com deficiência em cargos de comando.	3,85	1,51
6....oferecem comitês (reuniões) para identificar as necessidades das pessoas negras.	3,22	1,56
7....ampliam oportunidades de promoção para as mulheres.	3,29	1,58
8....oferecem a todos os indivíduos um mesmo programa de aconselhamento profissional independente de sexo, raça ou o ser ou não pessoa com deficiência.	5,00	1,43
9....ampliam oportunidades de contratação para as mulheres em cargos de comando.	3,33	1,64
11. ...oferecem benefícios diferenciados para atender as necessidades das pessoas com deficiência.	4,59	1,32
12....ampliam oportunidades de contratação para as pessoas negras em cargos de comando.	2,83	1,55
13....ampliam oportunidades para o desenvolvimento profissional das mulheres.	3,57	1,52
14....oferecem um programa específico de aconselhamento profissional para atender às mulheres.	3,58	1,48
15....oferecem comitês (reuniões) para identificar as necessidades das pessoas com deficiência.	4,70	1,24
16.ampliam oportunidades para o desenvolvimento profissional das pessoas negras.	3,20	1,56
17.... ampliam oportunidades de promoção para as pessoas com deficiência.	3,96	1,51
18....oferecem um programa específico de aconselhamento profissional para atender às pessoas negras.	3,14	1,59
19....oferecem a todos os indivíduos as mesmas oportunidades para o desenvolvimento profissional independente de sexo, raça ou o ser ou não pessoa com deficiência	5,09	1,31
20....oferecem benefícios diferenciados para atender às necessidades das mulheres.	3,30	1,44
21....oferecem a todos os indivíduos os mesmos benefícios independentemente de sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência.	4,74	1,48
22....ampliam oportunidades para o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência.	4,25	1,45
23....oferecem a todos os indivíduos as mesmas oportunidades de promoções independente de sexo, raça ou ser ou não ser pessoa com deficiência.	5,07	1,25
24.... oferecem benefícios diferenciados para atender às necessidades das pessoas negras.	2,72	1,42

Fonte: Dados da pesquisa

Grande parte das respostas apresentadas pelos sujeitos da amostra concentraram-se na faixa de discordância ou concordância parcial (3,0 à 4,9) no que significa uma predominância de percepção de justiça onde prevalece a ambiguidade, ou ainda, uma falta de clareza sobre o assunto (ver Tabela 2). No entanto, é que há uma nítida concordância por parte dos sujeitos de que é justo utilizar-se do princípio da equidade diante das ações que oferecem recursos e oportunidades iguais para todos, sob o princípio de justiça baseado na meritocracia (itens 4, 8, 19 e 23). Assim como houve um posicionamento claro dos sujeitos quanto a não aceitação das ações organizacionais de diversidade voltadas para as pessoas negras como justas, sejam elas voltadas para a criação de oportunidades (itens 3 e 12) ou sejam elas voltadas para atender as necessidades desse grupo (item 24) .

Análise dos Dados

Os dados resultantes das variáveis em estudo (itens da escala) não apresentaram uma distribuição normal (Kolmogorov-Smirnov $< 0,005$), em virtude disso, os procedimentos estatísticos utilizados para checar as hipóteses deste trabalho foram os testes não paramétricos de Mann-Whitney e do Kruskal Wallis, ambos disponíveis no programa SPSS (versão 15). O grau de significância adotado foi de $p < 0,05$. A seguir será apresentada a Tabela 3 que consolida os dados obtidos.

Tabela 3:

Testes Estatísticos de Mann-Whitney* U e Kruskal Wallis** por itens da escala

Variável	Item 3 Igualdade	Item 4 Equidade	Item 6 Necessidade	Item 7 Igualdade	Item 9 Igualdade	Item 12 Igualdade	Item 13 Igualdade	Item 14 Necessidade	Item 15 Necessidade	Item 16 Igualdade
Sexo*				0,008	0,000				0,035	
PCD*		0,013	0,030							
Raça**	0,007		0,034		0,036	0,009	0,006	0,010		0,027

$P < 0,05$

Fonte: dados da pesquisa

Hipótese H₁:

A hipótese H₁ parte do pressuposto de que as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade baseadas no princípio da equidade não são igualmente percebidas como justas, quando consideradas as variáveis de sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência. Pelos dados obtidos, há uma diferença significativa de percepção diante do item 4. Este item afirma que as ações organizacionais em prol da diversidade são justas quando oferecem a todos os indivíduos as mesmas oportunidades de contratação independente do sexo, da raça e de ser ou não pessoa com deficiência. Nesse caso, as pessoas sem deficiência apresentaram uma média maior de concordância com tal assertiva do que a média das pessoas com deficiência.

Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula H₀ de que não há diferença de percepção entre os indivíduos e aceita-se parcialmente a hipótese H₁ quando considerada a variável de ser ou não pessoa com deficiência.

Hipótese H₂:

A hipótese H₂ parte do pressuposto de que as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade baseadas no princípio da igualdade não são igualmente percebidas como justas, quando consideradas as variáveis de sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência. Pelos dados obtidos há uma diferença significativa de percepção diante dos itens 3, 7, 9, 12, 13 e 16. Em tais itens as ações organizacionais em prol da diversidade são justas quando ampliam as oportunidades de promoção, de desenvolvimento profissional e de contratação de mulheres e de pessoas negras em cargos de comando. Nesses casos, as pessoas pertencentes aos grupos beneficiados por tais ações (pessoas negras e mulheres) apresentaram uma média maior de concordância com tais assertivas do que a média dos homens e das pessoas não negras. Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula H₀ de que não há diferença de percepção entre os indivíduos e aceita-se parcialmente a hipótese H₂ quando considerada as variáveis de sexo e raça.

Hipótese H₃:

A hipótese H₃ parte do pressuposto de que as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade baseadas no princípio da necessidade não são igualmente percebidas como justas, quando consideradas as variáveis de sexo, raça e ser ou não pessoa com

deficiência. Pelos dados obtidos há uma diferença significativa de percepção diante dos itens 6, 14 e 15. No item 6 as ações organizacionais em prol da diversidade são consideradas justas quando oferecem comitês (reuniões) para identificar as necessidades das pessoas negras. Nesse caso, tanto as pessoas com deficiência quanto as negras apresentaram uma média de concordância maior em relação a essa assertiva do que os demais indivíduos. No item 14 as ações organizacionais em prol da diversidade são consideradas justas quando oferecem um programa específico de aconselhamento profissional para atender as necessidades das mulheres. Nesse caso, as pessoas negras revelaram uma média maior de concordância a essa assertiva do que as não negras. E finalmente, no item 15, cujas ações organizacionais em prol da diversidade são consideradas justas quando oferecem um programa específico de aconselhamento profissional para atender as necessidades das pessoas com deficiência, surpreendentemente, a média de concordância dos homens em relação a essa assertiva foi maior do que a das mulheres. Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula H_0 de que não há diferença de percepção entre os indivíduos aceita-se a hipótese H_3 quando considerada as variáveis de sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência.

Discussão dos Resultados

Este trabalho teve como objetivo principal investigar se as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades voltadas à diversidade (mulheres, das pessoas com deficiência e das pessoas negras) são percebidas como justas. Por meio dos resultados obtidos da estatística descritiva foi possível perceber que tais ações são predominantemente percebidas como justas, quando baseadas no princípio da equidade. Como visto no referencial teórico, esse princípio defende que os recursos e as oportunidades oferecidos aos indivíduos devem ser compatíveis aos esforços despendidos diante do desempenho realizado pelos mesmos, ou seja, eles precisam ser baseados no mérito. Conforme destaca Billing e Sundin (2006) o princípio da meritocracia lembra a funcionalidade do sistema capitalista, em que o indivíduo lucra conforme a sua produção. Nada mal, quando se pensa numa sociedade que oferece oportunidades iguais para todos de desenvolvimento social, educacional e profissional. Mas, em uma sociedade onde tais oportunidades não são as mesmas para os seus integrantes, seria o princípio da equidade o que mais refletiria a justiça distributiva?

Não se pode desconsiderar que o desempenho do indivíduo no ambiente trabalho seja um critério fundamental para que não se crie uma situação de protecionismo desmedido ou de injustiça perante outros com resultados superiores (Linnehan & Konrad, 1999). Mas, é importante refletir sobre a seguinte pergunta: será que o desempenho no trabalho depende mesmo só do indivíduo? Em sendo assim, seria justo comparar o desempenho obtido por alguém que teve oportunidades de saúde e educação com alguém que não as teve? Onde fica o contexto histórico/social nisso tudo? Essas são questões que precisam ser consideradas e discutidas.

Considerando-se os princípios de justiça baseados na necessidade e na igualdade as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades somente foram percebidas como justas nesta pesquisa, quando voltadas para as pessoas com deficiência. Mas, por que somente tais ações foram percebidas como justas? Por que as necessidades desse grupo social são visíveis? Os dados do Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça (2008) e do Ethos (2010) revelam explicitamente que as mulheres e as pessoas negras não têm as mesmas oportunidades no país. O que acontece então? Será que essa percepção é decorrente de uma falta de conhecimento sobre a realidade desses grupos sociais ou será uma negação da realidade? Alguns estudos revelam que alguns

grupos podem negar a existência da sua desigualdade perante outros pelo receio de serem estigmatizados como incapazes ou incompetentes (Heilman, Block & Lucas, 1992), dessa forma, vale a pena investigar melhor esse fenômeno em futuros estudos.

Outro dado curioso desta pesquisa diz respeito ao fato das ações organizacionais voltadas para atender as necessidades e oportunidades para o grupo das pessoas negras terem sido percebidas claramente como não justas. O Brasil se diz um país não racista, mas será essa uma realidade ou será que o nosso país possui de fato o mito de uma democracia racial (Guimarães, 1997)? Acredita-se essa segunda alternativa seja a mais adequada.

Secundariamente, buscou-se verificar neste trabalho se a percepção de justiça organizacional distributiva diante dos recursos e oportunidades oferecidos à diversidade difere por indivíduos considerando-se as variáveis de sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência. Nesse sentido, foi possível observar que as pessoas com deficiência, diferentemente das que não têm deficiência, são mais inclinadas a perceberem como justas e as ações que lhes oferecem oportunidades de contratação e as que buscam atender as necessidades das pessoas negras. As pessoas negras, por sua vez, tendem a perceber como justas as ações que oferecem oportunidades de promoção, de desenvolvimento profissional e de contratação para elas próprias, mas também para as mulheres. Já as mulheres, diferentemente dos homens, tendem a perceber como justas apenas as ações que são voltadas apenas para elas mesmas. Os homens tendem a perceber como justas as ações que atendem apenas as necessidades das pessoas com deficiência.

Pelos dados obtidos nesta pesquisa é possível verificar que os grupos de pessoas com deficiência e das pessoas negras são mais flexíveis a considerarem como justas as ações organizacionais que contemplam recursos e oportunidades voltadas não só para o benefício próprio. Mas, por que esses grupos revelaram-se mais sensíveis a tais ações? Seriam eles grupos mais “carentes” ou mais conscientes de que precisam de tais recursos e oportunidades? Ou há outra explicação para esse fenômeno? E as mulheres, em geral, por que elas se revelaram mais resistentes às ações que envolvem os interesses e as necessidades de outros grupos sociais? Ou será esse um resultado enviesado pela amostra e reflita mais a percepção das mulheres brancas e amarelas? De qualquer forma será interessante investigar melhor esse fenômeno.

Pelo exposto, entende-se que este trabalho avança nos estudos sobre as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade na medida em que revela dados significativos sobre como os diferentes grupos sociais percebem o assunto em questão e na medida em que abre novos horizontes de pesquisa.

Considerações Finais

A conclusão desse trabalho remete a duas considerações finais importantes. A primeira delas diz respeito aos constructos utilizados nesta pesquisa. Pelos dados obtidos da análise fatorial foi possível verificar que as pessoas não perceberam com clareza a diferença entre as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades baseadas nos princípios da igualdade e da necessidade. Ou a escala não está suficientemente objetiva para mensurar tais princípios separadamente ou não há um reconhecimento por parte dos sujeitos de que tais grupos possuem necessidades que precisam ser reconhecidas. Portanto, é recomendável que outros estudos sejam feitos para a obtenção de uma validade do instrumento, caso haja a intenção de investigar. A segunda consideração diz respeito às limitações do trabalho. Em razão do caráter exploratório desta pesquisa e do método de amostragem não-probabilístico, não se pode fazer qualquer generalização dos resultados obtidos. Espera-se, então, que os dados obtidos possam

não só gerar discussões, reflexões, mas despertar o interesse pela realização de outros estudos sobre a percepção de justiça distributiva sobre as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade.

Bibliografia

- Alves, M. A.; & Galeão-Silva, L. G. A. (2004). Crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p.20-29.
- Almeida, G. DE O.; Silva, A.M.M. da; & Santos, D.M. dos S. (2006). Justiça Organizacional - Relações com a Ineficácia Profissional, Comprometimento Afetivo e Auto Percepção de Saúde Geral. *Anais do IX Semead- Seminários em Administração FEA-USP*, São Paulo.
- Assmar, E.M. L.; & Ferreira, M.C. (2005). Justiça Organizacional: uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, p. 443-453.
- Bateman, T. S.; & Snell, S. A. (2008). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Billing, Y.D.; & Sundin, E. (2006). From managing equality to managing diversity. In: Konrad, A.; Prasad P.; & Pringle, J.K. *Handbook of workplace diversity*, p.105-113.
- Bond, M. A., & Pyle, J. L. (1998). Diversity dilemmas at work. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), p.252-269.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Washington, *Journal of Applied Psychology*. 86 (3); p. 386-400.
- Cox, T. Jr. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*. 5(2), p. 34-47.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: a Social-Psychological perspective*. Yale University Press, New Haven: CT.
- Folger, R. (1986). *Rethinking equity theory: a referent cognitions model*. In: H.W.Bierhoff, R.L. Cohen, & J. Greenberg (Eds), New York, Justice in Social relations, p. 145-162.
- Guimarães, A. S. A. (1997). A Desigualdade que anula a desigualdade: notas sobre a ação afirmativa no Brasil. In: Souza, J. (org.). *Multiculturalismo e racismo: uma comparação Brasil-Estados Unidos*. Brasília: Paralelo 15, p.233-242.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Lucas, J. A. (1992). Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 536-544.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- BGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>, acesso em: 05/05/2010.
- Kandola, R.; Fullerton, J. (1994). Diversity: more than just an empty slogan. *Personnel Management*; 26(11), p.46-50.
- Kaufmann, R. F. M. (2007). Ações afirmativas à brasileira: necessidade ou mito? A implementação para negros como mecanismo concretizador de direitos fundamentais. Uma análise histórico-jurídico-comparativa do negro nos Estados Unidos da América e no Brasil. *Jus Navigandi*, Teresina, 11(1455), p.267-285.
- Leck, J.D.; Saunders, D. M; & Charbonneau, M. (1996). Affirmative actions programs: an organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, p.79-89.
- Lerner, M.J. (1975). The justice motive in social behavior: introduction. *Journal of Social Issues*, 3(1), p.1-20.

- Leventhal, G.S. (1976). *Fairness in social relationships*. In: Thibaut, J.W.; SPENCE, J.T. and Carson, R.C. (Eds) *Contemporary Topics in Social Psychology*. General Learning. Press Morriston, NJ, p. 21-239.
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19(1), p.11-26.
- Linnehan, F.; & Konrad, A.M. (1999). Diluting diversity. *Journal of Management Inquiry*, 8(4). p. 399-414.
- Mendonça, H.; & Tamayo, Á. (2004). Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, 8 (2), p.117-135.
- Miller, D. (1976). *Social Justice*. Claredon. Oxford.
- Moehlecke, S. (2002). Ação afirmativa: história e debates no Brasil. São Paulo, *Scielo Brasil*, n.117, p. 1-16.
- Pasquali, L. (2004). *Psicometria. Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, Vozes.
- Pereira, J. B. C. (2008). *A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade*, 2008. 332f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010*. Benjamim S. G.; Helio G. F., São Paulo: Instituto Ethos, 2010.
- Rego, A.; Maria T.; Leite, R.; Freire, C.; & Vieira, A. (2002). Justiça nas Organizações: um modelo tetra-dimensional. *RPot*, São Paulo, 2(2), p.113-142.
- Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça* (2008). Pinheiro, L. et al. – 3ª. ed. Brasília: Ipea: SPM: UNIFEM.
- Richard, O. C., & Kirby S. L. (1997). Attitudes of white American male students toward work force diversity programs. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 784-786.
- Romero, S. (1980). *História da Literatura Brasileira*. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Sabbagh, C. (2002). A taxonomy of normative and empirically oriented theories of distributive justice. *Social Justice Research*, 14 (3), p.237-263.
- Schwartz, S.H. (1975). The justice of need and activation of humanitarian norms. *Journal Social Issues*, 31, p.111-115.
- Sen, S.; & Bhattacharya C. B. (2002). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), p.225-244.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. In *The Jossey-Bass reader on educational leadership* (Chap. 19, pp. 197-210). San Francisco: Jossey-Bass
- Valentim, D. Ações Afirmativas: um instrumento de promoção da igualdade. (2005). In Candau, V.; & Gabriel, C. (Eds.) *Cultura(s) e Educação: entre o crítico e o pós-crítico*. Rio de Janeiro: DP&A, p. 151-165
- Vermeulen, L. P.; & Coetzee, M. (2006). Perceptions of the dimensions of the fairness of affirmative actions: a pilot study. *South African Journal Business Manage*, 37(2), p.53-65.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. In *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, pp. 197-210. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilson, T. C. (2006). Whites' opposition to affirmative action: rejection of group-based preferences as well as rejection of blacks. *Social Forces*, 85(1), p.111-120.