

## **Relações Entre Justiça Organizacional e Comprometimento Organizacional**

**EDSON HIROSHI TAKATA**  
FACULDADE DAS AMÉRICAS (FAM)  
edtakata@uol.com.br

**PATRICIA MORILHA MURITIBA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)  
pmorilha@gmail.com

## **Introdução**

Um maior entendimento do comprometimento ajuda a compreender a natureza dos processos psicológicos das pessoas que optam por identificar-se com os objetivos ao redor de seu ambiente (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), o que exige também a necessidade de conhecer os seus antecedentes (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Nesse estudo, está sendo estudada as relações do comprometimento organizacional com a justiça organizacional, onde essa última pode ser definida como o conjunto das percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Apesar de um grande número de estudos ter procurado associar a justiça organizacional a outros construtos (SOUTO; REGO, 2003), esta realidade não tem se traduzido em estudos com o comprometimento organizacional, onde Schuster, Dias e Battistella (2013) apuraram que entre 2001 a 2012 houve o registro na base de dados SCOPUS de apenas uma publicação envolvendo essa relação. Assim, o objetivo deste estudo é investigar em quais medidas a justiça organizacional configura-se como um antecedente do comprometimento organizacional.

## **Fundamentação Teórica**

As principais bases teóricas utilizadas para o desenvolvimento desse estudo no tocante ao comprometimento organizacional estão amparadas em fundamentos de Mowday, Steers e Porter (1979), ao passo que sobre a justiça organizacional (e suas dimensões justiça processual, justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça informacional) estão sendo utilizados os fundamentos de Colquitt (2001).

## **Metodologia**

Trata-se de uma pesquisa quantitativa cujo instrumento de coleta incluiu três blocos de perguntas: análise do comprometimento organizacional (mensurada através do instrumento de Mowday, Steers e Porter (1979), composto de 15 assertivas numa escala Likert, análise da justiça organizacional (mensurada através do instrumento de Colquitt (2001), composto de 20 assertivas numa escala Likert) e perfil dos respondentes.

A amostra foi composta por 107 respondentes de uma empresa industrial e outra empresa varejista, escolhidas de maneira aleatória e por conveniência.

## **Análise dos Resultados**

Os dados levantados permitiram conhecer alguns dados sobre o perfil sócio-demográfico e profissional dos respondentes, conhecer os níveis de correlações entre o comprometimento organizacional e a justiça organizacional (e suas dimensões), além de realizar cálculos de regressão linear simples entre tais construtos.

## **Conclusão**

A hipótese do estudo foi confirmada, ou seja, o comprometimento organizacional e a justiça organizacional apresentam correlações positivas e consistentes. A análise de regressão mostra que quase todas as dimensões da justiça organizacional influenciam o comprometimento organizacional. Como resultado intrigante, percebeu-se que as correlações e as médias dos construtos analisados na empresa industrial estão sempre situadas num patamar superior em relação à empresa varejista, o que pode ensejar novas pesquisas tendo como base o setor de atuação das empresas.

## **Referências Bibliográficas**

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v.18, n.3, p.443-453, 2005.

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

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.14, n.2, p.224-247, 1979.

# RELAÇÕES ENTRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

## 1. INTRODUÇÃO

Por ser um preditor confiável em comportamento humano, a teoria do comprometimento tem recebido atenção de pesquisadores, sob a justificativa de que pessoas comprometidas são mais propensas a permanecerem na organização e a trabalharem para atingimento de metas da empresa. Assim, um maior entendimento do comprometimento ajuda a compreender a natureza dos processos psicológicos das pessoas que optam por identificar-se com os objetos ao redor de seu ambiente e para dar sentido a este ambiente (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Mathieu e Zajac (1990) também ressaltam que, para obter uma melhor compreensão dos aspectos comportamentais, existe a necessidade de conhecer os antecedentes do comprometimento, onde nesse caso destaca-se a justiça organizacional, que pode ser definida como o conjunto das percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Para desenvolvimento deste estudo, no tocante ao comprometimento organizacional, é utilizada a perspectiva unidimensional de Mowday (1999), onde a mesma tem se mostrada sólida do ponto de vista operacional, facilitando a validade dos estudos quando se compara com antecedentes (KLEIN et. al, 2014), como é o caso da presente pesquisa. No tocante à justiça organizacional, está sendo utilizado o instrumento definido por Colquitt (2001a), que representa um dos desenvolvimentos mais recentes na mensuração desse construto. Ele possui como vantagem ser possível obter um escore da justiça organizacional como um todo (mediante a média dos 20 itens do instrumento), mas também onde é possível analisar quatro dimensões separadamente: distributiva, processual, informacional e interpessoal.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Schuster, Dias e Battistella (2013) consideram que a justiça organizacional é um elemento relevante no processo de entendimento sobre o comportamento humano nas organizações. Greenberg (1990) considera que a justiça organizacional está relacionada sobre a busca para descrever e explicar o papel da equidade como uma consideração no local de trabalho, onde a preocupação é entender o que as pessoas acreditam ser justo, por que elas veem certos acontecimentos como tal, e as consequências que se seguem a partir dessa avaliação, ao invés de se preocupar com o que é justo. Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) considerando que a justiça organizacional é um conceito subjetivo e representa uma avaliação pessoal sobre a posição ética e moral de conduta gerencial.

Ainda se conhece pouco sobre a relação entre justiça organizacional e o comprometimento dos funcionários. Uma das razões para isso é que, embora o comprometimento seja um assunto de vasto desenvolvimento, os estudos sobre justiça organizacional são menos comuns, principalmente no cenário nacional. Apesar de um grande número de estudos ter procurado associar a justiça organizacional a outros construtos, levando-a a ocupar espaço nas preocupações dos pesquisadores que estudam comportamentos das pessoas e consequências organizacionais daí decorrentes (SOUTO; REGO, 2003), essa realidade não tem se traduzido em estudos realizados no Brasil com o comprometimento organizacional, onde Schuster, Dias e Battistella (2013) apuraram que entre 2001 a 2012 houve o registro na base de dados SCOPUS de apenas uma publicação envolvendo essa relação.

Colocada a importância do assunto, o objetivo deste estudo é investigar as relações entre a justiça organizacional, pretendendo-se responder à questão: em que medida a justiça organizacional configura-se como um antecedente do comprometimento organizacional?

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1. Justiça Organizacional

Em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, discutida nas relações existentes entre trabalhadores e organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), que tenta descrever e explicar o papel da equidade como uma consideração no local de trabalho (GREENBERG, 1990) e considerada uma avaliação pessoal sobre a posição ética e moral de conduta gerencial (CROPANZANO; BOWEN; GILLIAND, 2007).

### **3.1.1. A Justiça Distributiva**

Antes de 1975, o estudo da justiça estava concentrada na justiça distributiva, baseada na teoria da equidade de Adams (COLQUITT et al., 2001b), onde duas abordagens se destacam: a *unidimensional*, que trata das reações dos trabalhadores ante a sua remuneração percebida como justa, analisando se a razão entre suas contribuições e os seus resultados é igual entre as pessoas que se comparam, e a *multidimensional*, que defende a coexistência de múltiplas regras distributivas, variando conforme a natureza das relações cooperativas que estão em jogo e do objetivo primordial que os grupos procuram atingir (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

### **3.1.2. A Justiça Processual**

No início da década de 80, alguns pesquisadores focaram suas atenções para a justiça processual, ou seja, na equidade percebida das políticas e procedimentos usados para tomar as decisões (GREENBERG, 1990). A crença subjacente é a de que uma situação é justa se os procedimentos de decisão são justos, independente dos resultados (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Thibaut e Walker (1975, *apud* COLQUITT, 2001a) observaram que as pessoas também se preocupam com os critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição.

### **3.1.3. Justiça Interacional (Informacional e Interpessoal)**

A justiça interacional foi originalmente proposta por Bies e Moag (1986, *apud* GREENBERG, 1990) focando na importância do tratamento que as pessoas recebem quando os procedimentos são implantados, sendo classificada em: *justiça interpessoal*, que reflete o grau com que as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito por autoridades envolvidas na execução dos procedimentos ou na determinação dos resultados; e *justiça informacional*, que foca sobre as explicações sobre os procedimentos adotados.

### **3.1.4. Antecedentes e Consequentes da Justiça Organizacional**

Segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005), o conhecimento dos antecedentes e consequentes da justiça organizacional pode propiciar a compreensão das fontes organizacionais que mais induzem percepções de justiça por parte de seus funcionários, além de poder contribuir para o desenvolvimento de estratégias, orientação de políticas e ações organizacionais. Como antecedentes relevantes da justiça organizacional, Assmar, Ferreira e Souto (2005) citam mudanças organizacionais, cultura organizacional, comportamento dos líderes, processos disciplinares, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração; Moorman, Blakely e Niehoff (1998) observaram comportamentos de cidadania organizacional em funcionários quando eles possuem a percepção da presença da justiça processual; Folger e Konovsky (1989) mencionam que a satisfação dos empregados com os resultados salariais decorre das percepções de justiça distributiva e justiça processual. No tocante aos consequentes, Greenberg (1990) cita que alto grau de motivação no trabalho depende da crença dos empregados de que estão sendo tratados de forma justa pelos seus gestores e pela organização; Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) observam que fortes relações interpessoais entre líder e subordinado (justiça interpessoal) levam a um maior desempenho e produtividade; Lopes, Moretti e Alejandro (2011) constataram a existência de um bom ambiente de trabalho em razão de relações positivas observadas na justiça interpessoal e justiça distributiva entre profissionais de vendas com o seu gestor; Konovsky e Pugh (1994)

observaram relação positiva entre a justiça processual e comportamentos de cidadania organizacional tendo como fator mediador a confiança do empregado no seu supervisor.

### **3.2. Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional tem sido alvo de diversas abordagens que foram conceituadas ao longo dos anos, de modo que o seu entendimento tem sido considerado importante para a organização, pois envolve o comportamento de empregados dentro das organizações que estão trabalhando (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Para Meyer e Allen (1991), apesar das diversas definições de comprometimento, elas parecem refletir pelo menos três componentes: o vínculo afetivo do funcionário com a organização, os custos percebidos associados com a saída do funcionário da organização e a obrigação do funcionário em permanecer na organização, caracterizando-se em uma relação entre empregado e organização.

Numa perspectiva multidimensional, dois grupos de pesquisadores avançaram no entendimento do comprometimento (MOWDAY, 1999): O'Reilly e Chatman (1986) que sugeriram que a ligação entre os funcionários e uma organização pode assumir três formas: a) conformidade; b) identificação; e c) internalização; e Meyer e Allen (1991) que conceituaram que o comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, onde se presume que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, existem críticas à perspectiva multidimensional com relação à possibilidade de os componentes do comprometimento terem uma interface conceitual e não serem mutuamente excludentes (MORROW, 1983). Em função disso, uma parte dos estudiosos de comprometimento vem adotando perspectivas unidimensionais, como a de Mowday, Steers e Porter (1979).

Mowday, Porter e Steers (1982) realçaram a necessidade de se conhecer os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional a fim de obter uma maior compreensão dos aspectos comportamentais que afetam os funcionários. Assim, definiram quatro categorias de antecedentes que podem influenciar no vínculo afetivo e o comprometimento do indivíduo com a organização: características pessoais, características do trabalho, características estruturais e a experiência de trabalho. Mowday (1999) argumenta que o exame dos antecedentes é importante para permitir o avanço de modelos conceituais mais abrangentes e sofisticados dos processos através dos quais o comprometimento se desenvolve. Bastos (1996) enfatiza que a partir da decomposição do comprometimento em suas diferentes formas, é possível a definição de diferentes estratégias que os gerentes podem usar.

### **3.3. Relações Entre Justiça Organizacional e Comprometimento Organizacional**

Estudos anteriores mostraram que o comprometimento dos funcionários pode ser influenciado pela percepção que os mesmos têm das práticas organizacionais. (FILENGA; SIQUEIRA, 2006; REGO; SOUTO, 2004). Por conta disso, esse estudo parte da seguinte hipótese:

*H<sub>1</sub>: A percepção da Justiça Organizacional relaciona-se positivamente com o Comprometimento Organizacional.*

Essa hipótese se justifica pois a percepção de justiça é uma das possíveis variáveis que mais influenciariam o comprometimento dos funcionários (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2013). Vários estudos tem sugerido essa relação, tais como os de Rego e Souto (2004), Assmar, Ferreira e Souto (2005), Beugré (1998, *apud* ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), Filenga e Siqueira (2006), Battistella, Schuster e Dias (2012) e Almeida e Silva (2010), muito embora até o momento existam poucas investigações quantitativas que comprovem essa relação.

## **4. METODOLOGIA**

Este estudo pretende investigar as relações entre a justiça organizacional na condição de um antecedente do comprometimento organizacional. Para isso, foi realizado um levantamento quantitativo dentre os funcionários de duas organizações: uma varejista e uma industrial, cujos procedimentos metodológicos para sua operacionalização são apresentados a seguir.

### **4.1. Variáveis e Medidas**

O instrumento de coleta de dados incluiu três blocos de perguntas: análise do comprometimento organizacional, análise da justiça organizacional e perfil dos respondentes. A variável comprometimento organizacional foi mensurada através do instrumento de Mowday, Steers e Porter (1979), que é composto por 15 assertivas numa escala Likert de sete pontos, possibilitando analisar o nível de comprometimento de cada respondente de modo *continuum*. Isso torna esse instrumento ideal para pesquisas que busquem relacionar outras variáveis a diferentes níveis de comprometimento – uma vez que não se tratam de dimensões do comprometimento, mas sim do construto em si.

A variável justiça organizacional foi mensurada através do instrumento de Colquitt (2001a), que é composto de 20 assertivas que utilizam a escala Likert de cinco pontos para resposta, separando-a em quatro dimensões: distributiva, processual, informacional e interpessoal. Esse instrumento possui como vantagem ser possível obter um escore da justiça organizacional como um todo (mediante a média dos 20 itens do instrumento) e também separadamente de suas quatro dimensões.

### **4.2. Amostra e Procedimentos de Coleta de Dados**

O instrumento de coleta de dados foi aplicado para 107 respondentes, provenientes de duas organizações distintas, escolhidas aleatoriamente e por conveniência:

- a) Rede de lojas atuante no segmento de produtos e serviços óticos e fotográficos, composta por 12 unidades instaladas em shoppings centers da cidade de São Paulo. O questionário foi aplicado para os funcionários lotados em sete unidades, numa amostra total constituída por 71 pessoas, das quais 64 pessoas efetivamente responderam o instrumento de pesquisa, representando um retorno de 90%. O formulário foi distribuído somente para os funcionários que estavam presentes em seus postos de trabalho, desconsiderando as pessoas ausentes por conta de férias, licenças ou outros motivos.
- b) Indústria do ramo de injeção plástica instalada no interior do estado de São Paulo, fabrica produtos como utensílios domésticos, embalagens ou partes de embalagens, e peças automotivas. Ela possui 52 funcionários, dos quais a maioria atua no processo produtivo, e a minoria atua nas atividades administrativas e comerciais da organização (dentre os quais seus dois proprietários). Do total de funcionários existente na empresa, 43 pessoas responderam o questionário distribuído (83% de nível de retorno), dos quais nove funcionários não responderam o questionário (férias, licenças ou outros motivos).

Para participar do estudo, colocou-se como critério que a organização participante possuísse mais de 40 funcionários para que pudesse ser possível obter uma amostra satisfatória dentro da mesma organização.

### **4.3. Procedimentos de Análise dos Dados**

A análise dos dados coletados ocorreu mediante a elaboração de medidas tabulares, gráficas, numéricas, média, desvio-padrão e coeficiente de variação. Foram realizadas análises de correlação, regressão linear simples entre a variável dependente (comprometimento organizacional) e as variáveis independentes (justiça organizacional), para detectar padrões de similaridade, associação e correlação, objetivando predição de resultados (MALHOTRA, 2012). O Alpha de Cronbach dos dois construtos foi maior que 0,7, permitindo concluir pela confiabilidade sobre os resultados apresentados (MANTOVANI, 2012).

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. Perfil dos Respondentes

A maioria dos respondentes situa-se nas faixas etárias entre 20 anos a 39 anos de idade (Tabela 1) e a média geral da idade dos respondentes é de 32,8 anos (Tabela 2).

Tabela 1 – Faixa Etária dos Respondentes

Faixa Etária	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
De 20 anos a 29 anos	52 (18,6%)	16 (37,2%)	36 (56,2%)
De 30 anos a 39 anos	35 (32,7%)	15 (34,9%)	20 (31,3%)
Acima de 39 anos	20 (18,7%)	12 (27,9%)	8 (12,5%)

Fonte: o autor

Tabela 2 – Média de Idade dos Respondentes

	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Idade Média	32,8 anos	36,8 snos	30,1 anos
Desvio Padrão	10,8 anos	13,4 anos	7,6 anos

Fonte: o autor

Os respondentes solteiros (52,3%) são pouco superiores em relação aos casados (46,7%), conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Estado Civil dos Respondentes

Estado Civil	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Casados	50 (46,7%)	28 (65,1%)	22 (34,4%)
Desquitado	1 (0,9%)	0	1 (1,6%)
Solteiros	56 (52,3%)	15 (34,9%)	41 (64,1%)

Fonte: o autor

Existe uma pequena predominância do gênero masculino (55,1%) em relação ao feminino (44,9%), conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Gênero dos Respondentes

Gênero	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Masculino	59 (55,1%)	27 (62,8%)	32 (50,0%)
Feminino	48 (44,9%)	16 (37,2%)	32 (50,0%)

Fonte: o autor

Conforme Tabela 5, a maioria dos respondentes possui ensino médio (78,5%), ficando o restante da amostra (21,5%) distribuída nos níveis de ensino básico e superior.

Tabela 5 – Escolaridade dos Respondentes

Escolaridade	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Básico	7 (6,5%)	4 (9,3%)	3 (4,7%)
Médio	84 (78,5%)	32 (74,4%)	52 (81,2%)
Superior	16 (15,0%)	7 (16,3%)	9 (14,1%)

Fonte: o autor

Conforme Tabela 6, a maioria dos respondentes possui até seis anos de tempo de casa (78,5%), sendo que o tempo de casa médio geral dos respondentes é de 3,81 anos (Tabela 7).

Tabela 6 – Tempo de Casa dos Respondentes

Tempo de Casa	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
De 0,1 ano a 3 anos	61 (57%,0)	16 (37,2%)	45 (70,3%)
De 03 anos a 6 anos	23 (21,5%)	10 (23,3%)	13 (20,3%)
Acima de 6 anos	23 (21,5%)	17 (39,5%)	6 (9,4%)

Fonte: o autor

Tabela 7 – Tempo de Casa Médio dos Respondentes e Desvio Padrão

	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Tempo de casa médio	3,81 anos	5,43 anos	2,73 anos
Desvio Padrão	3,73 anos	4,36 anos	2,79 anos

Fonte: o autor

## 5.2. Média de Comprometimento Organizacional

A média de comprometimento organizacional da amostra geral é de 3,49 (Tabela 8). Apesar dos respondentes mais comprometidos estarem situados na faixa entre 40 anos a 79 anos, os mesmos representam 18,7% da amostra total. Assim, os respondentes que mais se aproximam da média geral (3,49) são os que possuem de 20 anos a 39 anos (Tabela 9).

Tabela 8 – Média do Comprometimento Organizacional

	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Média	3,49	3,67	3,6
Desvio Padrão	0,69	0,68	0,68

Fonte: o autor

Tabela 9 – Média do Comprometimento Organizacional Por Faixa Etária

Faixa Etária	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
De 20 anos até 29 anos	3,41	3,62	3,32
De 30 anos até 39 anos	3,38	3,38	3,38
De 40 anos até 49 anos	3,61	3,76	3,54
De 50 anos até 59 anos	3,94	4,09	3,50
De 50 anos até 69 anos	3,93	3,93	-
De 70 anos até 79 anos	4,63	4,63	-

Fonte: o autor

Os casados são mais comprometidos em relação aos solteiros (Tabela 10), coincidindo com os resultados de Leite (2004), Bastos, (1994), Mathieu e Zajac (1990). Essa situação pode estar relacionada quanto a maior responsabilidade dos casados na manutenção da família.

Tabela 10 – Média do Comprometimento Organizacional Por Estado Civil

Estado Civil	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Casados	3,37	3,77	3,60
Desquitado	3,50	-	3,50
Solteiros	3,30	3,47	3,23

Fonte: o autor

Praticamente inexistem diferenças na média do comprometimento organizacional em relação ao gênero (Tabela 11). Esse resultado difere em relação aos resultados de Leite (2004), Bastos

(1994) e Mowday (1982), pois os mesmos observaram diferenças significativas entre os gêneros.

Tabela 11 – Média do Comprometimento Organizacional Por Gênero

Gênero	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Feminino	3,49	3,76	3,35
Masculino	3,48	3,61	3,38

Fonte: o autor

A média do comprometimento organizacional decresce à medida que se eleva o nível de escolaridade (Tabela 12), coincidindo com os resultados de Mathieu e Zajac (1990), Bastos (1994) e Mowday (1982).

Tabela 12 – Média do Comprometimento Organizacional Por Escolaridade

Escolaridade	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
Básico	3,95	4,42	3,33
Médio	3,47	3,61	3,38
Superior	3,38	3,51	3,28

Fonte: o autor

Os respondentes mais comprometidos são os que trabalham há mais de seis anos na empresa (Tabela 13), confirmando Bastos (1994) e Mowday (1982) que indicam que as pessoas com maior tempo de casa possuem maior comprometimento organizacional.

Tabela 13 – Média do Comprometimento Organizacional Por Tempo de Casa

Tempo de Casa	Geral	Emp.Industrial	Emp.Varejista
De 0,1 ano a 2,9 anos	3,42	3,63	3,35
De 3,0 anos a 5,9 anos	3,34	3,46	3,24
De 6,0 anos a 8,9 anos	3,51	3,45	3,67
De 9,0 anos a 11,9 anos	3,92	3,97	3,77
De 12 anos a 15 anos	4,07	4,07	-

Fonte: o autor

### 5.3. Média da Percepção da Justiça Organizacional

A média geral da percepção da justiça organizacional é de 3,99 (Tabela 14), sendo o seu coeficiente de variação de 0,183 (Tabela 15). A dimensão da justiça interpessoal na empresa industrial apresenta a melhor média (4,34), o que pode estar demonstrando que os gestores dessas organizações adotam um tratamento educado, cortês, honesto e de respeito em relação aos seus funcionários, e a dimensão da justiça processual na empresa varejista é a que apresenta a menor média (3,58), denotando também que os funcionários podem estar se sentindo injustiçados em relação à elaboração de critérios de avaliação, reconhecimento e distribuição de resultados. Estudos de Odellius e Santos (2009) a respeito das percepções da justiça organizacional sobre o sistema de remuneração, de Ribeiro e Semedo (2014) sobre as relações entre a justiça organizacional, práticas gerenciais de recursos humanos e turnover, de Rego (2003) sobre comportamento de professores do ensino superior, e de Souto e Rego (2003) sobre as relações entre o comprometimento organizacional e a justiça organizacional apuraram médias em patamares semelhantes aos encontrados neste trabalho.

Conforme Tabela 16, desconsiderando a faixa de respondentes que possuem entre 60 anos a 79 anos (os mesmos representam somente 2,9% da amostra total), a maior média geral está entre as pessoas que possuem entre 50 anos a 59 anos e a menor está entre as pessoas que

estão possuem entre 20 anos a 29 anos, ressaltando que as médias se elevam quando se eleva a faixa etária do respondente. Os respondentes casados possuem uma média (4,09) superior em relação aos solteiros (3,89), conforme Tabela 17 e os respondentes do gênero masculino possuem média (4,08) maior do que a média do gênero feminino (3,88), conforme Tabela 18. Desconsiderando os respondentes com ensino básico por representarem apenas 6,5% da amostra total, a maior média está nos possuidores do ensino médio (4,18), ante aos possuidores de ensino superior (3,84), conforme Tabela 19. No tocante ao tempo de casa, desconsiderando o único respondente que possui entre 12 anos a 15 anos, os respondentes que possuem entre nove anos a 12 anos de tempo de casa apresentam a maior média geral (4,41) e os que possuem até três anos de tempo de casa apresentam a menor média (3,88), conforme Tabela 20.

#### **5.4. Relações Entre o Comprometimento Organizacional e a Justiça Organizacional**

A correlação geral entre o comprometimento organizacional com a justiça organizacional é de 0,60, e dentre as dimensões, a mais alta é com a justiça processual (0,68) e a mais baixa é com a justiça interpessoal (0,30), conforme Tabela 21A. Rego e Souto (2004), Sousa (2001) e Filenga e Siqueira (2006) chegaram a resultados semelhantes, mas em relação aos estudos de Colquitt et al. (2001b), existe coincidência somente quanto a correlação mais elevada com a justiça processual (0,42). Rego (2003) constatou correlações do comprometimento organizacional com a justiça processual (0,49), com a justiça distributiva (0,32), com a justiça interpessoal (0,55) e com a justiça informacional (0,49); Souto e Rego (2003) constataram correlações entre o comprometimento organizacional com a justiça processual (0,45), com a justiça distributiva (0,37), com a justiça interpessoal (0,50) e com a justiça informacional (0,48). Os resultados apurados na empresa industrial (Tabela 21B) indicam correlação entre o comprometimento organizacional e a justiça organizacional geral de 0,61. A correlação com a justiça processual é a que apresenta a maior valor (0,74) e a de menor valor com a interpessoal (0,29). Já na empresa varejista (Tabela 21C), os resultados apontam uma correlação geral de 0,57, sendo que a de maior valor ocorre com a justiça processual (0,62) e a de menor valor ocorre com a justiça interpessoal (0,30).

##### **5.4.1. Relações Entre o Perfil dos Respondentes Com a Justiça Organizacional e o Comprometimento Organizacional**

O resultado geral da amostra (Tabela 22A) mostra fracas correlações dos dois construtos com as variáveis do perfil do respondente, e fortes correlações entre as próprias variáveis. Com relação à empresa industrial (Tabela 22B), observam-se correlações fracas e moderadas dos dois construtos com as variáveis do perfil do respondente, e fortes correlações entre as próprias variáveis. Na empresa varejista (Tabela 22C), os resultados apresentam fracas correlações dos dois construtos com as variáveis do perfil do respondente, e correlações fortes e moderadas entre as próprias variáveis. Ribeiro e Semedo (2014) concluíram em seus estudos que a idade relaciona-se positivamente com a justiça distributiva e o tempo de casa se relaciona negativamente com a justiça processual, justiça interpessoal e justiça informacional. As correlações positivas observadas do comprometimento organizacional e da justiça organizacional com a idade e tempo de casa também foram observados nos estudos de Mathie e Zajac (1990), Meyer e Allen (1991) e Leite (2004). Ribeiro (2008) também apontou uma relação direta e de mesmo sentido entre as faixas etárias e as médias do comprometimento organizacional. No entanto, no presente estudo a magnitude das correlações foi pequena – nenhuma acima de 0,5, que podem ser explicadas primeiramente pelo tamanho (pequeno) da amostra pesquisada pode ser um dos responsáveis por baixas correlações. Em segundo lugar, esse resultado pode indicar a existência de outros fatores além da justiça que interferem sobre o comprometimento do funcionário e que não foram explorados por essa pesquisa. Essa justificativa pode também ser utilizada para a variável “tempo de casa”. Mowday, Steers e Porter (1979) citaram que o tempo de casa pode ser um preditor do comprometimento

organizacional; Leite (2004) cita que o tempo de casa gera maior comprometimento organizacional; Ribeiro (2008) constatou correlação positiva e ascendente entre essas variáveis; Bakhshi, Kumar e Rani (2009) encontraram uma relação explicativa de variáveis do perfil do respondente sobre o comprometimento organizacional.

### **5.5. Análise de Regressão Linear Simples**

A Tabela 23 mostra os resultados da regressão linear simples entre o comprometimento organizacional (variável dependente) com as dimensões da justiça organizacional (variável independente). A justiça processual explica o comprometimento organizacional em 49% (com forte predominância na empresa industrial, provavelmente pelo rigor exigido para enquadramento na certificação ISO 9001). Assmar, Ferreira e Souto (2005) já haviam mencionado que a idéia de que o processo justo, presente na justiça processual, exerce efeito forte e independente na reação das pessoas às decisões organizacionais, em alguns casos até superando a influência da justiça distributiva.

Em seguida, a justiça distributiva explica o comprometimento organizacional em 35% (sendo maior na empresa varejista, que pode ter justificativa pelo fato dos funcionários atuarem com uma política de remuneração variável, acentuando-se as questões envolvendo a distribuição de recompensas), aos achados no estudo de Biswas (2015), Bakhshi, Kumar e Rani (2009) e Filenga e Siqueira (2006), onde houve uma preponderância da justiça processual e da justiça distributiva na predição do comprometimento organizacional.

Posteriormente segue a justiça informacional com 28%, porém, na empresa varejista esse valor foi de 36% e na empresa industrial praticamente inexistente essa relação (o coeficiente de variação é de  $F=0,16$ ). Isso pode demonstrar que a empresa industrial necessita desenvolver novas formas de comunicação com os seus funcionários, visto que aparentemente ela acredita que a observância às normas definidas não requerem de explicações e justificativas na adoção de determinados procedimentos. Já a empresa varejista, em razão da constante necessidade de comunicar e esclarecer os critérios quanto ao pagamento da remuneração variável, ocorre uma percepção de justiça informacional maior (lembrando que se tratam de respondentes que possuem menor tempo de casa em relação à empresa industrial). O resultado obtido neste estudo a respeito da justiça informacional é diferente da conclusão de Almeida, Silva e Santos (2006) em estudo realizado em empresas metalúrgicas do sul fluminense, onde, além da justiça processual, tal dimensão respondeu por 20,6% do comprometimento organizacional.

Por fim, a justiça interpessoal atingiu o menor nível de preço (12%), e que, na empresa varejista principalmente, pode ser explicado pelo fato da maioria dos respondentes atuar na área comercial, frequentemente submetida às pressões e cobranças para atingimento de metas, ocasionando desgastes no relacionamento entre o funcionário e a sua liderança. Rego e Souto (2004) também encontraram resultados em estudos realizados em empresas brasileiras e portuguesas de que a justiça interpessoal, juntamente com a justiça processual, são as que mais explicam o comprometimento organizacional. Outro estudo de Rego (2002) com professores indicou que a justiça interpessoal (além da processual) é preditor importante do comprometimento organizacional.

Tabela 14 - Média e Desvio Padrão da Percepção da Justiça Organizacional

	Justiça Organizacional			Justiça Processual			Justiça Distributiva			Justiça Interpessoal	
	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.
Média	3,99	3,17	3,87	3,74	3,99	3,58	4,04	4,20	3,94	4,28	4,34
Desvio Padrão	0,73	0,63	0,77	0,84	0,74	0,86	0,88	0,78	0,94	0,88	0,75

Fonte: o autor

Tabela 15 – Coeficiente de variação das Percepções da Justiça Organizacional

	Justiça Processual			Justiça Distributiva			Justiça Interpessoal			Justiça Organizacional
	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral
Coeficiente de Variação	0,224	0,185	0,240	0,218	0,186	0,238	0,206	0,173	0,228	0,207

Fonte: o autor

Tabela 16 – Média das Percepções da Justiça Organizacional Por Faixa Etária

Faixa Etária	Justiça Organizacional			Justiça Processual			Justiça Distributiva			Justiça Interpessoal
	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral
De 20 anos a 29 anos	3,81	4,01	3,72	3,56	3,80	3,45	3,77	4,02	3,66	4,10
De 30 anos a 39 anos	4,09	4,13	4,06	3,83	3,93	3,76	4,20	4,10	4,28	4,34
De 40 anos a 49 anos	4,10	4,30	4,00	3,83	4,14	3,67	4,42	4,42	4,42	4,44
De 50 anos a 59 anos	4,31	4,33	4,23	4,16	4,29	3,79	4,44	4,50	4,25	4,50
De 60 anos a 69 anos	5,00	5,00	-	5,00	5,00	-	5,00	5,00	-	5,00
De 70 anos a 79 anos	4,60	4,60	-	4,29	4,29	-	4,75	4,75	-	5,00

Fonte: o autor

Tabela 17 – Média das Percepções da Justiça Organizacional Por Estado Civil

Estado Civil	Justiça Organizacional			Justiça Processual			Justiça Distributiva			Justiça Interpessoal
	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral
Casados	4,09	4,19	3,95	3,89	4,05	3,70	4,18	4,23	4,10	4,34
Desquitado	4,40	-	4,40	4,00	-	4,00	4,50	-	4,50	5,00
Solteiros	3,89	4,12	3,81	3,60	3,89	3,50	3,92	4,13	3,84	4,22

Fonte: o autor

Tabela 18 – Média das Percepções da Justiça Organizacional Por Gênero

Gênero	Justiça Organizacional			Justiça Processual			Justiça Distributiva			Justiça
	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral
Feminino	3,898	4,04	3,80	3,71	3,99	3,56	3,90	4,05	3,83	4,10
Masculino	4,08	4,24	3,94	3,77	3,99	3,59	4,16	4,29	4,05	4,43

Fonte: o autor

Tabela 19 – Média das Percepções da Justiça Organizacional Por Escolaridade

Escolaridade	Justiça Organizacional			Justiça Processual			Justiça Distributiva			Justiça
	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral
Básico	4,07	4,68	3,27	3,90	4,50	3,10	4,00	4,50	3,33	4,43
Médio	4,02	4,18	3,93	3,72	3,96	3,57	4,11	4,23	4,04	4,35
Superior	3,78	3,84	3,73	3,82	3,84	3,81	3,70	3,89	3,56	3,88

Fonte: o autor

Tabela 20 – Média das Percepções da Justiça Organizacional Por Tempo de Casa

Tempo de Casa	Justiça Organizacional			Justiça Processual			Justiça Distributiva			Ju
	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral
De 0,1 ano a 2,9 anos	3,88	4,01	3,83	3,68	3,97	3,57	3,80	3,88	3,77	4,1
De 3 anos a 5,9 anos	3,94	4,05	3,87	3,54	3,61	3,49	4,27	4,20	4,32	4,2
De 6 anos a 8,9 anos	4,22	4,23	4,20	4,00	3,97	4,07	4,14	4,05	4,38	4,6
De 9 anos a 11,9 anos	4,41	4,52	4,13	4,18	4,36	3,68	4,60	4,73	4,25	4,7
De 12 anos a 15 anos	3,75	3,75	-	4,00	4,00	-	4,25	4,25	-	3,0

Fonte: o autor

Tabela 21A – Correlação Entre o Comprometimento Organizacional e a Justiça Organizacional

	Justiça Processual	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional	Justiça Organizacional
Justiça Processual	1,00				
Justiça Distributiva	0,57	1,00			
Justiça Interpessoal	0,52	0,63	1,00		
Justiça Informacional	0,64	0,65	0,77	1,00	
Justiça Organizacional Geral	0,85	0,81	0,83	0,89	
Comprometimento Organizacional	0,68	0,45	0,30	0,50	

Fonte: o autor

Tabela 21B – Correlação Entre o Comprometimento Organizacional e a Justiça Organizacional

	Justiça Processual	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional	Justiça Organizacional
Justiça Processual	1,00				
Justiça Distributiva	0,48	1,00			
Justiça Interpessoal	0,46	0,60	1,00		
Justiça Informacional	0,53	0,70	0,81	1,00	
Justiça Organizacional Geral	0,80	0,80	0,83	0,89	
Comprometimento Organizacional	0,74	0,47	0,29	0,41	

Fonte: o autor

Tabela 21C – Correlação Entre o Comprometimento Organizacional e a Justiça Organizacional

	Justiça Processual	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional	Justiça Organizacional
Justiça Processual	1,00				
Justiça Distributiva	0,59	1,00			
Justiça Interpessoal	0,55	0,64	1,00		
Justiça Informacional	0,67	0,60	0,76	1,00	
Justiça Organizacional Geral	0,87	0,81	0,84	0,88	
Comprometimento Organizacional	0,62	0,42	0,30	0,52	

Fonte: o autor

Tabela 22A – Correlação Entre o Perfil do Respondente Com a Justiça Organizacional e o Comprom

	Justiça Processual	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional	Justiça Organizacional Geral
Idade	0,28	0,30	0,21	0,14	0,28
Tempo de Casa	0,21	0,30	0,17	0,13	0,24

Fonte: o autor

Tabela 22B – Correlação Entre o Perfil do Respondente Com a Justiça Organizacional e o Comprometime

	Justiça Processual	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional	Justiça Organizacional Geral
Idade	0,29	0,28	0,25	0,10	0,28
Tempo de Casa	0,24	0,38	0,25	0,12	0,29

Fonte: o autor

Tabela 22C – Correlação Entre o Perfil do Respondente Com a Justiça Organizacional e o Comprometime

	Justiça Processual	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional	Justiça Organizacional Geral
Idade	0,18	0,30	0,20	0,07	0,22
Tempo de Casa	0,03	0,19	0,11	0,01	0,08

Fonte: o autor

Tabela 23 – Regressão Linear Simples Entre Comprometimento Organizacional e Justiça Or

	Justiça Processual			Justiça Distributiva			Justiça Interpessoal		
	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.	Geral	Ind.	Varej.
R-Quadrado	0,49	0,59	0,36	0,35	0,31	0,35	0,12	0,23	0,13
R-Quadrado Ajustado	0,45	0,51	0,28	0,32	0,23	0,30	0,09	0,15	0,08
Significância Global (F)			0,02		0,01		0,01	0,04	0,04

Fonte: o autor

## 6. CONCLUSÕES

Este estudo investigou as relações entre o comprometimento organizacional e a justiça organizacional em uma empresa industrial e outra empresa varejista no sentido de apurar a existência de relações positivas entre a percepção da justiça organizacional com o comprometimento organizacional, trazendo adicionalmente informações sobre o perfil (demográfico e profissional) dos respondentes.

A hipótese do estudo foi confirmada para toda a amostra e para as duas empresas, ou seja, o comprometimento organizacional e a justiça organizacional apresentam correlações positivas e consistentes, sendo que a justiça processual mostrou possuir correlações mais fortes e a justiça interpessoal apresentou correlações moderadas. A análise de regressão mostra que, à exceção da justiça informacional na empresa industrial, todas as demais dimensões da justiça organizacional influenciam o comprometimento organizacional, sendo que a justiça processual em maior escala e a justiça interpessoal em menor escala. Foram encontradas correlações situadas entre fracas e moderadas com a justiça organizacional geral (sendo que na justiça distributiva foram encontrados os melhores resultados), e correlações moderadas com o comprometimento organizacional. Correlações fortes foram encontradas somente entre as próprias variáveis envolvendo o perfil do respondente (sendo que a idade é a variável que se apresenta de maneira mais robusta).

Como um resultado adicional, estudos anteriores não trouxeram informações conclusivas sobre a possibilidade de existirem diferenças entre setores diferentes com relação ao comprometimento ou a justiça, no entanto, percebeu-se neste estudo que as correlações e as médias dos construtos analisados na empresa industrial estão sempre situadas num patamar superior em relação à empresa varejista, dando uma percepção de que como se fosse uma única dimensão. Tal fato não deixa de ser intrigante, pois o desenvolvimento desse estudo foi realizado com a utilização de escalas consolidadas para mensuração do comprometimento organizacional e da justiça organizacional (não obstante isso possa significar que os resultados sejam previsíveis, padronizados e livres de oscilações). Lopes, Moretti e Alejandro (2011) já levantaram a hipótese de que os resultados de seus estudos podem ter refletido uma especificidade do segmento de negócios do qual a amostra faz parte. Rego e Souto (2004) já mencionaram quanto a hipótese de desenvolvimento de estudos com variáveis moderadoras (por exemplo, tempo de casa e gênero) a fim de verificar se as pessoas responderiam diferentemente sobre a percepções da justiça organizacional ou do comprometimento organizacional. Essa sugestão faz sentido visto que seu estudo já havia identificado diferenças nas relações entre as percepções da justiça organizacional e o comprometimento organizacional em pesquisas feitas em dois países aplicando-se o mesmo instrumento de pesquisa.

Assim, considerando que as amostras tratadas não são representativas dos dois setores, este fato pode ensejar investigações aprofundadas sobre esses construtos em novas áreas do conhecimento ou mesmo em questões que envolvam diferenças em setores de atuação de organizações. Além da necessidade de ampliar o tamanho da amostra estudada, é preciso também planejar com maior profundidade as variáveis a serem analisadas, a fim de identificar e caracterizar os seus efeitos enquanto fatores moderadores, com vistas, inclusive, a ampliar o tipo de pesquisa de somente quantitativa para uma qualitativa e quantitativa, de modo a explorar a relação entre as quatro dimensões de justiça organizacional e o comprometimento organizacional.

A expectativa na apresentação desse estudo é que os resultados obtidos possam contribuir minimamente na edificação de conceitos sobre o assunto bem como na compreensão do comportamento do elemento humano que, não obstante ser um dos principais fatores de sucesso de uma organização, ainda continua sendo um importante foco de estudos pelo fato do mesmo possuir atitudes, ações e reações ainda imprevisíveis e desconhecidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Gustavo de Oliveira; SILVA, Angela Maria Monteiro da; SANTOS, D. M. dos. Justiça organizacional: relações com a ineficácia profissional, comprometimento afetivo e auto percepção de saúde geral. **IX SEMEAD-Seminários em Administração**, 2006.
- ALMEIDA, Gustavo de Oliveira; SILVA, Angela Maria Monteiro da. Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.4, n.2, 2010.
- ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.18, n.3, p.443-453, 2005.
- BAKSHI, Arti; KUMAR, Kuldeep; RANI, Ekta. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. **International Journal of Business and Management**, v.4, n.9, p.p145, 2009.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. **Trabalho, Organizações e Cultura**, p.105-127, 1996.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, v.2, n.1, p.73-90, 1994.
- BATTISTELLA, Luciana Flores; SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Análise da Evolução das Publicações do Tema Justiça Organizacional no Brasil: um Estudo Bibliométrico nos Eventos da ANPAD e do SEMEAD. **Estudos do ISCA**, n.4, 2012.
- BISWAS, Soumendu. Justice Perceptions, Organizational Citizenship Behavior, Intention to Quit & Affective Commitment. **Indian Journal of Industrial Relations**, v.50, n.4, 2015.
- COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.3, p.386, 2001a.
- COLQUITT, Jason A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.3, p.425, 2001b.
- CROPANZANO, Russell; BOWEN, David E.; GILLILAND, Stephen W. The management of organizational justice. **The Academy of Management Perspectives**, p.34-48, 2007.
- FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v.41, n.4, p.431-441, 2006.
- FOLGER, Robert; KONOVSKY, Mary A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, v.32, n.1, p.115-130, 1989.
- GREENBERG, Jerald. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v.16, n.2, p.399-432, 1990.
- KLEIN, Howard J.; COOPER, Joseph T.; MOLLOY, Janice C.; SWANSON, Jacqueline A. The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 2, p. 222, 2014.
- KONOVSKY, Mary A.; PUGH, S. Douglas. Citizenship behavior and social exchange. **Academy of Management Journal**, v.37, n.3, p.656-669, 1994.
- LEITE, Carlos Fernando Faria. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214f. Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2004
- LOPES, Evandro Luiz; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; ALEJANDRO, Thomas Brashear. Evaluation of justice and turnover intention in sales teams: test of a theoretical model. **Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.6, p.553-567, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Bookman, 2012.

MANTOVANI, D.M.N. Distance education on the stakeholders' perspectives: student's, instructor's and administrator's perceptions. 2012. 268 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2012.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171, 1990.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p.61-89, 1991.

MOORMAN, Robert H.; BLAKELY, Gerald L.; NIEHOFF, Brian P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 3, p. 351-357, 1998.

MORROW, Paula C. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOWDAY, Richard T., Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p.387-401, 1999.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard. Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. 1982.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, n.2, p.224-247, 1979.

ODELIUS, Catarina Cecília; DOS SANTOS, Angelino Rabelo. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, v.15, n.2, p.226-242, 2009.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, p.492, 1986.

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

REGO, Arménio. Climas de justiça e comprometimento organizacional. **Revista Psicologia**, v.3, n.1, p.27-60, 2003.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, p.151-177, 2004.

RIBEIRO, Jose Adauto. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. 2008. 191 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia – Salvador, 2008.

RIBEIRO, Neuza; SEMEDO, Ana Suzete. Human Resources Management Practices and Turnover Intentions: The Mediating Role of Organizational Justice. **IUP Journal of Organizational Behavior**, v.13, n.1, p.7, 2014.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga; BATTISTELLA, Luciana Flores. Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v.3, n.1, 2013.

SOUSA, Veruska Marques Virote. As percepções de comportamentos éticos e de justiça: seus impactos no elo afeito indivíduo-organização. 2005. 94 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). **Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia**, Uberlândia. 2001.

SOUTO, Solange; REGO, Arménio. O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, v.2, n.2, 2003.