

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E SEUS REFLEXOS NA SATISFAÇÃO E
INTENÇÃO DE TURNOVER DE AUDITORES INTERNOS**

DANIELE CRISTINA BERND

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

dcbernd@hotmail.com

ILSE MARIA BEUREN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ilse.beuren@gmail.com

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E SEUS REFLEXOS NA SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE *TURNOVER* DE AUDITORES INTERNOS

RESUMO

Este estudo objetiva averiguar a percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de *turnover* de auditores internos. Uma pesquisa de levantamento foi realizada por meio do envio de um questionário pelo *SurveyMonkey*, com o apoio de grupos cadastrados na rede *Linkedin*, em que se obteve um total de 124 respostas válidas. Os resultados indicam que a justiça organizacional atua de forma positiva e significativamente na satisfação do trabalho e negativamente com as intenções de turnover, principalmente observável pela dimensão distributiva. No entanto o estudo evidencia outros modelos e formas de análise, sugerindo uma implicação mais ampla conforme a segregação das dimensões. Conclui-se que a justiça organizacional pode atuar tanto de forma proativa quando disfuncional nas organizações, sendo necessário por parte dos gestores estar atentos a estes fatores para que o bem-estar dos trabalhadores seja maximizado bem como os resultados positivos das interações organizacionais.

Palavras-chave: Justiça organizacional; Satisfação; Intenções de *turnover*.

1 INTRODUÇÃO

Fatores que atuam no comportamento e atitudes vêm sendo investigados com o intuito de aumentar a eficácia organizacional (MENDONÇA et al., 2003) e o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho, como é o caso da justiça organizacional (GREENBERG; COLQUITT, 2005). Prestes, Mendonça e Ferreira (2013) apontam que esse constructo tem sido considerado um importante fator para a compreensão de elementos que influenciam a saúde dos trabalhadores, a satisfação, a eficácia e o comprometimento com o trabalho e a organização. Omar (2006) destaca que as atitudes e comportamentos dos indivíduos coadunam com suas percepções do que é justo ou não em relação às suas atividades laborais e com a organização. Sotomayor (2006) adverte que, quando os funcionários sentem maior injustiça no local de trabalho, poderão apresentar menor satisfação, diminuir o seu desempenho e, por consequência, o rendimento da organização.

A satisfação no ambiente laboral, segundo Tamoyo (1998) e Siqueira (2008), vem sendo alvo de estudos sob diversos enfoques, sejam eles satisfação com: salários, promoções, convivência com colegas/chefia e natureza das tarefas realizadas. De acordo com Siqueira (2008), estas investigações objetivam avaliar as respostas obtidas pela empresa, frente aos sentimentos de gratificação e contentamento sentidos pelos funcionários. Nas pesquisas, tais como Tepper (2001), Siqueira (2008), Mourão (2009) relacionam-nas às práticas gerenciais, preocupações com o bem-estar, distribuição de retribuição pelos esforços e comprometimento da organização com os funcionários, com a premissa de que, quanto maior o sentimento de justiça do indivíduo, maior a satisfação e o retorno positivo do desenvolvimento de suas atividades dentro das organizações. Em particular o estudo de Mourão (2009), indicou que os três tipos de justiça (distributiva, interacional e procedimental) foram impactantes no bem-estar.

Estudos como os de Herzberg (1964), Maslow (1970), Handy (1978), Archer (1990), Hunter (2006), vem associando a percepção de satisfação à produtividade e competitividade organizacional, bem como aos aspectos motivacionais. Por esta ótica, conforme destacam Siqueira e Gomide Júnior (2004), a satisfação é um componente da motivação para o alcance do aumento de produtividade, permanência no trabalho e redução de absenteísmo na organização, logo, é um fator que deve ser acompanhado pelas organizações. Tal é importante já que, quando os funcionários percebem negação de direitos, tendenciosidade por parte da organização nas recompensas e falta de respeito, podem se deparar com condições negativas, levando até mesmo a intenção de *turnover* (PARKER; KOHLMAYER III, 2005).

As características do trabalho e o local onde são desempenhadas as funções vêm sendo sinalizados como fatores que influenciam as intenções de *turnover* (MCKNIGHT; PHILLIPS; HARDGRAVE, 2009). A rotatividade de pessoal cria situações de insegurança para a atividade institucional, por provocar reflexos indesejáveis no processo corporativo, além de incorrer em custos trabalhistas adicionais (rescisões, recrutamentos e treinamentos) e possível redução no comprometimento organizacional, desde a rescisão até a adaptação do novo profissional (ROSA, 2012). Segundo Dunn (1995), alguns custos podem ser assustadores, decorrentes da rotatividade de pessoal, já que cerca de 80% podem ser considerados custos ocultos, no que tange à ineficiência e baixa produtividade destes funcionários, que acabam por onerar a organização por mais de um período. Ademais, um elevado percentual de *turnover*, pode indicar que algo está errado na organização pela dificuldade de reter profissionais.

Diante deste contexto, propõe-se responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção de justiça organizacional e quais os seus reflexos na satisfação e na intenção de *turnover* de auditores internos? Assim, o estudo objetiva averiguar a percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de *turnover* de auditores internos. Esta pesquisa mostra-se relevante pelo fato de um ambiente laboral saudável e justo proporcionar bem-estar organizacional (PAZ, 1999). Diante da percepção de justiça e qualidade laboral, os resultados organizacionais podem ser aprimorados. Fatores como estes impulsionam a academia a realizar estudos sobre a justiça organizacional (COLQUITT et al., 2001). Tepper (2001) destaca que poucos estudos têm explorado as implicações da justiça organizacional, mesmo que a temática seja relevante para o meio organizacional.

Estudos como os Greenberg (1987) e Cropanzano e Folger (1989), Tepper (2001), Assmar, Ferreira e Souto (2005), Almeida, Silva e Carvalho (2006), Ribeiro (2008), de têm evidenciado impactos tanto para os indivíduos quanto para as organizações, de forma positiva e negativa, frente às percepções de (in)justiça organizacional. Assmar, Ferreira e Souto (2005) explicam que percepções de tratamento injusto levam à atitudes e comportamentos disfuncionais. As consequências das percepções de (in)justiça podem ter respostas atitudinais, como maior satisfação no trabalho, comprometimento e confiança no supervisor, e respostas comportamentais, como agressividade no ambiente de trabalho e intenções de *turnover* (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Almeida e Silva (2006) apontam que estudos sobre justiça organizacional têm buscado investigar os efeitos nos indivíduos e componentes antecedentes e consequentes, apresentando diferentes achados. As evidências distintas decorrem do fato de se tratar de um fenômeno humano complexo, que merece ser analisado com cautela (MOURÃO, 2009). Também, devido a sua relevância no âmbito organizacional e social, especialmente pelos seus reflexos no bem-estar individual e das pessoas a sua volta (RIBEIRO, 2008). Desta forma, esse fenômeno merece ser mais explorado, já que implica em reflexos amplos e pode trazer efeitos positivos ou disfuncionais de acordo com o contexto e as perspectivas individuais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Justiça organizacional

A justiça organizacional pode ser compreendida como sendo as percepções do indivíduo (OMAR, 2006) sobre as condições e tratamentos justos ou injustos em sua organização (FOLGER; CROAPANZANO, 1998). O conceito de justiça organizacional relaciona-se com a maneira como os funcionários percebem-se (in)justiçados em seu trabalho. Além disso, relaciona-se com o modo como outras variáveis podem influenciar suas percepções (MOORMAN, 1991). A percepção de justiça organizacional pode ser diferente para cada indivíduo, por ser um fator pessoal e subjetivo cada indivíduo pode ter perspectivas diferentes do que é justo ou não no contexto organizacional (THIBAUT; WALKER, 1975).

Algumas questões podem serem percebidas pelo indivíduo de modo diferente e

consideradas como (in)justas, tais como: distribuição de recursos, procedimentos adotados, políticas formais e relações interpessoais entre subordinados e gestores (MENDONÇA *et al.*, 2003; MENDONÇA; TAMAYO, 2004). Por esta ótica, a justiça organizacional pode ser considerada um construto multidimensional, levando em conta o indivíduo, a interação e o contexto de origem (SOUSA; MENDONÇA, 2009), revelando-se em três dimensões: distributiva, processual e interacional (Mendonça *et al.* (2003), estudadas de maneira independente ou articulada (OMAR, 2006).

Esta perspectiva multidimensional da justiça organizacional pode ser analisada em três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (MOORMAN, 1991; MONTEIRO *et al.*, 2000; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; REGO, 2001; ASSMAR *et al.*, 2002). Entretanto, Konovsky e Cronpanzano (1991) e Parker e Kohlmeyer III (2005) destacam a utilização apenas das dimensões distributiva e processual, isso porque, essas duas dimensões, de acordo com Maia (2005), são os dois tipos clássicos de justiça organizacional.

A dimensão da Justiça Interacional, para Konovsky e Cronpanzano (1991), McFarlin e Sweeney (1992), Tyler e Lind (1992) pode ser considerada uma ramificação da justiça processual, e não deveria ser considerada isoladamente, sendo considerado apenas duas dimensões a distributiva e a processual. Contrariamente outros acreditam que a justiça interacional deve ser considerada uma dimensão independente (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; COLQUITT, 2001; RUPP e CROPANZANO, 2002).

Outros autores apontam quatro dimensões de justiça organizacional, desmembrando a justiça interacional em interpessoal e informacional (GREENBERG, 1993; COLQUITT, 2001; COLQUITT *et al.*, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; SILVA; ALMEIDA; CARVALHO, 2005; SOTOMAYOR, 2006). Conforme Greenberg (2004), a justiça distributiva pode ativar as outras dimensões, primeiro levando à justiça processual e na sequência à justiça interacional, o que sugere a necessidade de estudar cada uma isoladamente e também conjuntamente.

A justiça distributiva ampara-se no preceito aristotélico de que o justo é o proporcional e foi introduzida no contexto organizacional por Homans (1961), ao apontar que uma distribuição só pode ser justa quando for proporcional às contribuições individuais de cada um, ou seja, as recompensas devem ser equivalentes aos seus investimentos. Adams (1965) avançou, propondo a Teoria da Equidade, um dos modelos teóricos que fundamentam a dimensão da justiça distributiva. Para além da proporção de trocas econômicas, conforme sugerido por Homans (1961), Adams (1965) aduz que a injustiça ocorre por meio do processo de trocas sociais, em bases comparativas. Quando há uma distribuição desigual, ocorre a iniquidade favorável ou desfavorável a uma das partes e como consequência, podem ocorrer reações negativas e disfuncionais na organização (ADAMS, 1965).

Deutsch (1985) atribui três princípios relativos à justiça distributiva: (i) princípio da proporcionalidade, que refere-se aos esforços, empenhos ou a efetiva participação individual em seu trabalho, para os quais devem ser realizados equivalentes na distribuição das recompensas; (ii) princípio da igualdade, que propõe que os ganhos e prejuízos devem ser realizados de forma igualitária; e (iii) princípio das necessidades, que aduz que a percepção dos indivíduos sobre as recompensas deve ser na medida das necessidades individuais. Para Rego (2002), as percepções de justiça distributiva acontecem quando os indivíduos confrontam os seus próprios *inputs* ou resultados de forma equitativa com outros, segundo determinados padrões de referência, como por exemplo: salários, classificações nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções e lucros.

De acordo com Assmar, Ferreira e Souto (2005), quando os indivíduos sentem-se sub-recompensados ou em cenários de inequidade, poderão buscar alternativas para restaurar a equidade de seu investimento proporcional ao retorno esperado. Com isso, apresentam comportamentos inesperados, como tensão com seus colegas, redução de suas contribuições e

empenho no trabalho, inclusive com maiores reivindicações salariais, faltas e atrasos no trabalho, ou até mesmo desistência da relação de troca. Contrariamente, ao sentirem-se super-recompensados, pode haver um aumento da qualidade em suas contribuições, podendo se reverter em maior satisfação e desempenho organizacional.

Devido a lacuna da abordagem da justiça distributiva, por não conseguir elucidar em sua totalidade as reações das pessoas às percepções de injustiça (MAIA, 2005), como aspectos sociais e outras condições não referidas às recompensas, é que surgiu a abordagem da justiça processual (GREENBERG; FOLGER 1983; GREENBERG, 1987; GREENBERG; TYLER, 1987; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Essa dimensão surgiu, segundo Almeida e Silva (2006), como uma tentativa de ampliar as análises que envolvem a percepção de justiça no processo, considerando a compreensão dos indivíduos e a avaliação do contexto total em que ocorre a distribuição de recompensas.

Filenga e Siqueira (2006) assinala que a justiça processual se desenvolveu principalmente a partir da década de 1970, baseada na Teoria de Rawls, ao tratar as percepções de justiça dos trabalhadores de acordo com determinados meios adotados pela organização, associando os rendimentos de cada empregado aos esforços no trabalho. Já para Assmar, Ferreira e Souto (2005) e Meireles (2006), a justiça processual é decorrente da proposta de Thibaut e Walker (1975), que estabelece que as pessoas buscam costumeiramente defender ou maximizar seus interesses particulares, nem sempre valorizando o processo justo por si, mas, sim, por ser uma forma de atingir melhores e mais justos resultados no futuro. Thibaut e Walker (1975) relacionaram reações pessoais aos procedimentos de resolução de conflitos.

Leventhal (1980) aprimorou este conceito, explorando aspectos além dos legais (COLQUITT, 2001). Os procedimentos serão percebidos como justos, quando: forem aplicados consistentemente em suas regras e normas, precisos e passíveis de correção, baseados em padrões éticos e morais, representativos de todos os interesses em jogo e não tendenciosos (LEVENTHAL, 1980). Desta forma, a justiça processual refere-se às percepções de justiça sobre os meios que são utilizados pela organização na determinação do total das distribuições (GOMIDE JUNIOR, 1999). Envolve as práticas, mecanismos e procedimentos adotados para definir os resultados (FOLGER; CROPANZANO, 1998).

Tyler e Lind (1992) sugerem que as pessoas se importam com processos justos e isso influencia no *status* do grupo. Assmar, Ferreira, Souto, (2005) apontam que, quando os indivíduos sentem que são tratados com respeito, confiança e neutralidade, isso é traduzido em apoio à organização e seus representantes. Já quando isso não ocorre, pode trazer ameaças à autoestima e autoeficácia. Almeida e Silva (2006, p.162) descrevem que os indivíduos podem estar atentos se os seguintes processos decisórios forem (in)justos: estabelecimento de resultados e recompensas, avaliações de desempenho, critérios e regras de promoções, aumento de salários e benefícios, promoções, demissões de empregados, entre outros.

A justiça interacional passou a ser mais explorada a partir da década de 1990, com o intuito de investigar os impactos da percepção do subordinado a partir da transmissão, explicação e justificativa das decisões do superior (FILENGA; SIQUEIRA, 2006). Esta abordagem destaca os fatores sociais envolvidos no processo de legitimar regras e procedimentos (COLQUITT *et al.*, 2001). Segundo Cohen-Charash e Spector (2001), o foco está no aspecto interpessoal das práticas organizacionais. Osmar (2006) destaca o tratamento interpessoal, a comunicação entre chefia e subordinados e a qualidade das interações.

A qualidade da interação refere-se à postura adotada pelo superior por meio de um tratamento digno e respeitador, pelas informações fornecidas e justificadas sobre as decisões tomadas que impactam os seus subordinados na organização (MOURÃO, 2009). A ausência de sensibilidade ou o tratamento interpessoal desrespeitoso e pouco cortês por parte da chefia com os subordinados pode afetar o desempenho, gerar conflitos e atitudes negativas por parte dos trabalhadores (BIES; MOAG, 1986). Portanto, a percepção de justiça interacional é

influenciada pelas ações, decisões e atitudes dos gestores na condução dos procedimentos da tomada de decisão (BIES, 1987). Moorman (1991) considera esta dimensão, dentre as demais, a mais importante, já que as relações interpessoais impactam de forma mais significativa nos comportamentos e atitudes das pessoas do que os procedimentos e benefícios.

Conforme apontado, quando os indivíduos recebem tratamento justo e transparente, seja quanto aos aspectos remuneratórios, procedimentais e sociais, isso é entendido como um sinal de respeito e amparo, podendo trazer maior identidade do indivíduo com a organização e, conseqüentemente, proporciona efeitos positivos à organização. Sousa e Mendonça (2009) ressaltam que, a partir das percepções individuais acerca da justiça organizacional, os trabalhadores poderão vivenciar prazer ou sofrimento. Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontam vários elementos que podem atuar como conseqüentes da justiça organizacional, que podem tanto reduzir quanto fomentar efeitos disfuncionais para a organização. Alguns destes elementos serão apresentados na seqüência.

2.2 Satisfação no trabalho e intenções de *turnover*

Comportamentos disfuncionais no trabalho são decorrentes de atitudes incompatíveis ou discrepantes, derivados de divergências nos pontos de vista e percepções de indivíduos. Estes comportamentos disfuncionais podem causar conflitos pessoais e organizacionais (JEHN, 1995). Segundo Souza *et al.* (2012), entre os seus impactos no ambiente organizacional estão: os reflexos negativos no desempenho, com reflexos na produtividade e lucratividade, e a diminuição do valor da empresa, em função das condutas dos indivíduos, que passam a priorizar os seus próprios interesses, ao invés dos da organização.

As demandas excessivas de trabalho, independente do cargo ocupado, podem provocar um processo de desgaste da saúde do indivíduo ao exigir dele um esforço compensatório para conseguir atender a demanda e manter o nível de desempenho. No entanto, este esforço adicional está associado a custos fisiológicos e psicológicos (SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009). Tais influências fisiológicas, psicológicas e comportamentais, refletem-se nos resultados organizacionais de forma disfuncional, principalmente por meio de problemas relacionados à satisfação no trabalho, intenções de *turnover* e queda no desempenho no trabalho (FOGARTY *et al.*, 2000).

A satisfação no trabalho consiste em ponderação positiva ou negativa do indivíduo sobre o seu trabalho ou determinada situação (WEISS, 2002). Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), a satisfação do indivíduo é uma resposta emocional dada às condições físicas e sociais nas atividades e local de trabalho. Siqueira e Gomide Júnior (2004) explicam que a satisfação retrata os vínculos afetivos do indivíduo com seu trabalho. Neste sentido, fatores motivacionais, aumento de produtividade, redução do absenteísmo, entre outros, vêm sendo relacionados em estudos sobre satisfação (HERZBERG, 1964; MASLOW, 1970; HANDY, 1978; ARCHER, 1990; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; HUNTER, 2006).

Para Hunter (2006), a valorização, integração e motivação dos funcionários será maior, quando a percepção de produtividade oferecida aos mesmos também o for. As percepções e/ou sentimentos dos funcionários, quanto ao recebimento justo ou esperado de acordo com suas expectativas, estão relacionados à satisfação no trabalho, principalmente no que tange ao: dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, autonomia, desenvolvimento e reconhecimento de um projeto profissional (MAESTRO FILHO, 2004). Portanto, a natureza e as condições dos serviços, o clima e o ambiente laboral, estão envolvidos neste processo (TAMOYO, 1998).

Siqueira (2008) elenca cinco dimensões de satisfação no trabalho, com: (i) salário, que se refere ao salário em comparação ao nível de trabalho, capacidade profissional, custo de vida e esforços na realização do trabalho; (ii) colegas de trabalho, que se refere aos relacionamentos, parcerias, colaboração, amizade, confiança com os colegas de trabalho; (iii) chefia, que se refere

ao relacionamento profissional do chefe com seus subordinados; (iv) promoções, que refere-se as garantias de promoções, tempo de espera, número de promoções; e (v) natureza do trabalho, que refere-se ao interesse, variedade e absorção das tarefas.

Quando ocorre a insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, a organização pode ter impactos financeiros, morais e emocionais. Segundo Davis e Newstrom (1992), as consequências nas organizações que possuem dificuldades em prover a satisfação de seus funcionários, comumente incluem: *turnover* (rotatividade), absenteísmo, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, baixa qualidade nos bens e serviços, desperdício de materiais e redução do desempenho no trabalho. Diante deste cenário, formulou-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1: A percepção de justiça organizacional afeta positivamente a satisfação no trabalho dos auditores internos.

Com esta hipótese busca-se verificar em que medida as percepções de (in)justiça, interferem na satisfação no trabalho, tendo em vista que na presença de insatisfação, o comprometimento pode ser reduzido, assim como a dedicação aos resultados organizacionais. No estudo de McFarlin e Sweeney (1992), as dimensões de justiça distributiva e processual relacionaram-se significativamente com a satisfação no trabalho. Colquitt et al. (2001) também encontraram relações altamente correlacionadas da satisfação no trabalho com a justiça distributiva e processual. Já Dal Vesco, Popik e Beuren (2012) observaram relação significativa entre justiça distributiva e interacional com satisfação no trabalho.

No que concerne às intenções de *turnover*, torna-se inicialmente necessário distinguir entre o que se entende por *turnover* e intenção de *turnover*. Mowday, Porter e Steers (1982) destacam que o *turnover* refere-se especificamente à saída do trabalhador da organização, já as intenções de *turnover* envolvem uma estimativa subjetiva da possibilidade de curto prazo de um indivíduo sair da sua organização. Tal envolve um fator comportamental, ao expressar a vontade de abandonar a sua organização futuramente (AYDOGDU; ASIKGIL, 2011).

As intenções de *turnover* representam desafios estratégicos para as organizações. Segundo Mobley (1982), estudos vêm apontando impactos de custos tangíveis e intangíveis significativos referentes ao *turnover* nas organizações. Para Staw (1980), os custos não tangíveis são aqueles que minimizam atitudes e comportamentos não desejáveis dos trabalhadores, por sua vez os tangíveis referem-se ao processo de integração e formação de novos trabalhadores, Segundo Dunn (1995), destes custos, 20% referem-se à rotatividade destes profissionais e cerca de 80% são resultantes de outros fatores, como a ineficiência e produtividade reduzida destes profissionais. Observa-se que a saída de um profissional vai além de custos com a rescisão e a contratação de outro, pois pode causar redução de produtividade, interrupção do fluxo de trabalho até a sua absorção por novos profissionais.

São diversos os fatores que podem incitar os indivíduos a terem desejo de *turnover*. Conforme McKnight, Phillips e Hardgrave (2009), tanto as características do trabalho quanto dos locais de trabalho influenciam as intenções de *turnover*. Para os autores, esse fenômeno pode ocorrer principalmente quando a organização e suas condições não atendem às necessidades dos profissionais (PARKER; KOHLMAYER III, 2005). Outros fatores, conforme Folger e Cropanzano (1998), referem-se à percepção de injustiças organizacionais. Para os autores, quando isso ocorre, os indivíduos tornam-se mais propensos a deixar seus empregos, ou até mesmo a agir de forma negativa e vingativa com a organização. Desse modo, de acordo com Parker e Parker e Kohlmeyer III (2005), os indivíduos buscarão outras oportunidades de emprego, em que se sintam mais justificados e que os respeitem.

As evidências do estudo de Parker e Kohlmeyer III (2005), com uma amostra de 76 contabilistas, denotam que a percepções de justiça por intermédio do comprometimento organizacional e satisfação no trabalho influenciam as intenções de *turnover*. Já Muliawan, Green e Robbos (2009) constataram que as intenções de auditores, de continuar ou não em sua

atual organização, são afetados significativamente pela forma como as organizações atendem às necessidades de crescimento e desenvolvimento pessoal dos auditores. Ressalta-se, assim, a importância das organizações fornecerem oportunidades de crescimento pessoal, a fim de manter os seus funcionários. Indivíduos que se sentem justificados com suas atividades e seu ambiente laboral têm apresentando menores intenções de retirarem-se da sua empresa. Nesta perspectiva formulou-se a segunda hipótese da pesquisa:

H2: A percepção de justiça organizacional afeta negativamente as intenções de *turnover* no trabalho dos auditores internos.

Com esta hipótese espera-se evidenciar que a percepção dos indivíduos de maiores níveis de justiça organizacional reflete-se em menores intenções de retirarem-se de suas organizações. Para acompanhar estas intenções, é necessário analisar seus antecedentes, tais como: condições de trabalho (carga e trabalho e remuneração), características da função, ambiente de trabalho e percepções de justiça (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; HUANG; LAWLER; LEI, 2007).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada por meio de um levantamento, com o envio do questionário pelo *SurveyMonkey*, que contou com apoio de grupos cadastrados na rede *Linkedin*, tais como: Grupo de Auditores Internos do Paraná (GAIP), Instituto de Auditores Internos no Brasil (IIA Brasil), Grupo de Auditores Internos e Grupo de Auditoria Interna, Controles Internos e Gestão de Riscos. A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2015.

A população deste estudo compreendeu auditores internos, sendo que o convite para participarem da pesquisa foi encaminhado para profissionais de diversos estados do país. Obteve ao final um montante de 124 respostas válidas, apontando-se uma amostra adequada para análise do modelo teórico proposto. O tamanho da amostra e o poder estatístico para as análises foram determinados pelos cálculos no *software* G*Power, que associa os parâmetros de número de variáveis preditoras, sobre a variável independente a um nível de significância de $\alpha=0,05$ (FAUL; ERDFELDER; BUCHNER; LANG, 2009).

Os construtos do estudo compõem-se de justiça organizacional (nas dimensões da justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional) e os consequentes (analisados sob a lente da satisfação no trabalho e intenções de *turnover*). Esses construtos, as variáveis, definição operacional das variáveis, referências e instrumentos são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Construtos da pesquisa

	Variáveis	Definição Operacional	Referências	Instrumentos
Justiça Organizacional	Justiça Distributiva	Foca o conteúdo ou recursos obtidos.	Adams (1965); Austin e Walster (1974)	Mendonça et al. (2003)
	Justiça Processual	Foca os processos e procedimentos adotados para alcançar determinados fins.	Thibaut e Walker (1975) Greenberg (1987)	
	Justiça Interacional	Foca as formas como são realizados e colocados em práticas procedimentos pela da chefia tendo em vista os subordinados.	Bies e Moag (1986); Bies (1987)	
Consequentes	Satisfação no trabalho	Resposta emocional, às condições físicas e sociais nos locais e tarefas laborais que especificamente retratam os vínculos afetivos do indivíduo com seu trabalho	Hoppock (1935); Muliawan, Green e Roob (2009);	Hoppock (1935)
	Intenções de <i>turnover</i>	Representa sentimentos e intenções de retirar-se da organização em um curto prazo.	Muliawan, Green e Roob (2009).	Adaptado de Mobley, Horner e Hollingsworth, (1978); Lee (1996)

Fonte: Elaboração própria.

Como observado no Quadro 1, para investigar os construtos foram utilizados instrumentos validados em estudos anteriores. O instrumento de mensuração do constructo justiça organizacional adotado é de Mendonça et al. (2003), denominado de Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), que se propõe a identificar, elaborar, validar e consolidar as três dimensões (justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional). Este é um dos instrumentos mais utilizados em pesquisas sobre justiça organizacional (MENDONÇA et al., 2003). Compõe-se de 20 itens, organizados no formato *Likert* com escalas variando em sete pontos (de 0=discordo totalmente a 6= concordo totalmente).

Para mensurar a satisfação no trabalho (SAT), utilizou-se o instrumento de Hoppock (1935), já testado e adotado por outros estudos, como é o caso de Muliawan, Green e Roob (2009). Este instrumento é composto de três questões fechadas relacionadas a determinadas situações do trabalho, em escala tipo *Likert* de sete pontos. Já o instrumento adotado para aferir intenções de *turnover* foi adaptado de Mobley, Horner e Hollingsworth (1978) e Lee (1996), também aplicado no estudo de Muliawan, Green e Roob (2009). É composto de quatro questões, escala tipo *Likert* de sete pontos, que buscam identificar os sentimentos em relação a continuidade no trabalho num período de até seis meses (curto prazo).

Os dados foram analisados com o uso de técnicas estatísticas de análises descritivas, análises de confiabilidade, análises fatoriais e Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Segundo Hair Jr et al. (2014), o uso da SEM é uma técnica estatística multivariada, próximo da análise de regressão múltipla, utilizada para maximizar a variância explicada nos construtos dependentes, avaliando a qualidade dos dados com base nas características do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Ela possibilita realizar o exame simultâneo de um conjunto de relações teóricas entre uma ou mais variáveis independentes, e uma ou mais variáveis dependentes, examinando a estrutura das inter-relações, entre construtos.

Já o uso do Smarth-PLS, na SEM, tem por base um conjunto de critérios de avaliação não paramétricos, que empregam procedimentos como *bootstrapping* e *blindfolding* para auxiliar na avaliação e modelo de mensuração e no modelo estrutural (Hair Jr et al., 2009). Para Hair Jr. et al. (2014) a avaliação de modelos de mensuração envolve a análise dos seguintes aspectos: confiabilidade composta, validade convergente, confiabilidade do indicador e validade discriminante. Podem ser observados ainda a colinearidade entre indicadores, importância e relevância de pesos externos. Já a avaliação do modelo estrutural considera: os coeficientes de determinação (R^2); relevância preditiva (Q^2), tamanho e significância dos coeficientes de caminho, tamanhos do efeito e (f^2) (q^2).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 124 respondentes, obteve-se uma participação preponderante de respondentes do gênero masculino, cerca de 73% do total da amostra, correspondente a 90 indivíduos. Quanto a idade dos auditores internos da amostra, há uma centralização de profissionais ativos na função entre 25 a 45 anos (67%), com uma média de 35 anos de idade. Em relação ao nível de ocupação do cargo, a maior concentração está ligada a cargos de gerência, 35%, seguido de auditores seniores, auditores plenos, coordenadores, diretores, sócios, supervisores e superintendentes. Ainda, 47% dos respondentes afirmaram trabalhar mais de 5 anos na empresa, 25,9% estão menos de 2 anos na empresa, de 2 a 5 anos, correspondem a 34,5%, de 5 a 10 anos 25,9%, e acima de 10 anos correspondem a 13,8% do total de respondentes.

Observou-se que a maior parte dos profissionais está vinculada a empresas que prestam serviços de auditoria, assessoria, consultoria ou serviços contábeis, seguida de profissionais do ramo de indústria de bebidas e/ou alimentos e comércio e/ou prestação de serviços/varejo. Quanto ao nível de escolaridade, 65% da amostra possui pós-graduação *lato sensu* e 21% superior completo. Ademais, 38% da amostra corresponde a profissionais atuantes no Paraná,

seguidos de São Paulo (13%), Ceará (10%) e Mato Grosso (9%).

4.1 Análises do modelo de mensuração

As análises iniciais para avaliar o modelo de mensuração implicam em verificar como ocorrem as relações entre os indicadores e seus construtos para validar os respectivos construtos. Conforme Hair Jr et al. (2014), um dos preceitos é analisar a validade convergente do modelo. Será indicada validade convergente, de acordo com Marôco (2014), quando os indicadores respectivos de cada construto apresentarem correlações positivas e relevantes entre si. Hair Jr *et al.* (2009) destacam ainda que a validade convergente será indicada quando a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) das cargas externas dos indicadores for maior que 0,50. Na Tabela 1 apresenta os dados de análise do modelo.

Tabela 1. Dados do modelo de mensuração

	JD	JP	JI	SAT	ITN
Justiça Distributiva (JD)	0,870				
Justiça Processual (JP)	0,746	0,802			
Justiça Interacional (JI)	0,723	0,836	0,852		
Satisfação (SAT)	0,458	0,429	0,459	0,824	
Intenções de Turnover (ITN)	-0,511	-0,465	-0,464	-0,585	0,840
AVE	0,758	0,644	0,726	0,679	0,706
Confiabilidade Composta	0,949	0,927	0,949	0,861	0,904
Alpha Cronbach	0,935	0,907	0,937	0,763	0,851

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1, que o modelo proposto pela análise da AVE converge a um resultado satisfatório, já que todas as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos. Observa-se que seguem as recomendações de Hair Jr *et al.*, (2009) de apresentar um índice acima de 0,50, sendo todos superiores a 0,644.

Além da validade convergente, tem-se a validade discriminante, que busca avaliar em que medida um construto diferencia-se dos demais em captar fenômenos exclusivos do modelo proposto, sendo o único ao captar fenômenos não compreendidos pelos demais construtos contidos no modelo. As análises seguem os preceitos de Fornell e Larcker (1981) por dois processos: (i) verificação das correlações entre as variáveis latentes; (ii) análise dos quadrados das correlações das variáveis (AVE). No último preceito avaliam-se as correlações entre as variáveis latentes, esperando-se que sejam inferiores a raiz quadrada da AVE para considerar a validade discriminante satisfatória. Neste estudo, a validade discriminante (VD) foi identificada, os indicadores têm relação mais fortes com sua variável latente (VL) do que com as outras VL. A raiz quadrada da AVE de cada VL foi maior que a AVE. Além disso, todas foram superiores a 0,80, indicando forte poder explicativo de cada construto.

As correlações internas dos constructos revelam que os constructos justiça organizacional (JD, JP e JI) possuem fortes correlações. Este fato vai ao encontro do proposto por Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007, p.36) de que a “justiça distributiva, processual e interacional tendem a ser correlacionadas”. Observa-se, principalmente que a justiça processual com a interacional 0,836, apresentam forte correlação. Greenberg (2004) aponta que de fato existe uma relação interativa entre justiça distributiva e justiça processual em relação às reações de estresse. Observa-se que as relações da justiça com os consequentes foram positivas para o constructo satisfação e negativas para intenções de turnover, conforme também propõe estudos anteriores. Já que quanto maior a percepção de justiça maior a satisfação e menor a intenção de turnover.

Já a confiabilidade composta busca apontar se no modelo teórico são observados vieses.

Para Hair Jr *et al.* (2009), índices entre 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias, e entre 0,70 e 0,90 são para os demais tipos de pesquisa. Percebe-se que todos os construtos apresentaram valores superiores a 0,86, indicando alta consistência interna e fiabilidade. Analisando-se ainda o alfa de *Cronbach*, nota-se que todos os construtos foram superiores a 0,70, o que reforça a confiabilidade do modelo.

Foram ainda analisadas as cargas externas e suas respectivas cargas cruzadas (com outras variáveis), úteis para avaliar o poder de mensuração de cada construto, para se analisar a confiabilidade de cada indicador com seu respectivo construto. Observa-se que todas as variáveis possuem cargas externas dos indicadores estatisticamente significativas, superiores a 0,60. Tal sugere que os indicadores analisados possuem relação com o fenômeno captado e evidencia a adequação do modelo.

4.2 Avaliação do modelo estrutural e teste das hipóteses

Além da validação do modelo de mensuração e o reconhecimento da existência de relações entre os indicadores e seus construtos, avalia-se a qualidade do modelo estrutural. Esta avaliação, consiste em verificar a adequação do modelo de mensuração e estimar a significância das relações entre as VL utilizadas (HAIR JR; HULT, RINGLE; SARSTEDT, 2014). Cada um destes construtos é conectado por uma estrutura em um diagrama visual de caminhos, construídos a partir de determinada base teórica, analisados pelo *Bootstrapping*, no SmartPLS.

Para validar o modelo estrutural foram analisados: o tamanho e significância dos coeficientes de caminho, coeficientes de determinação de Pearson (R^2), tamanhos do efeito (F^2) (HAIR JR *et al.*, 2009; HAIR JR *et al.*, 2014). Na Tabela 2, apresenta as análises a partir das observações realizadas no modelo.

Tabela 2. Resultados do modelo estrutural

Modelo 1- Hipóteses		Coefficiente de caminhos	R2	Erro padrão	Valor t	Valor p
H1	JD -> SAT	0,253	0,244	0,153	1,657	0,098*
H1	JP -> SAT	0,032		0,169	0,189	0,85
H1	JI -> SAT	0,249		0,189	1,317	0,189
H2	JD -> ITN	-0,34	0,282	0,127	2,684	0,008***
H2	JP -> ITN	-0,097		0,15	0,645	0,519
H2	JI -> ITN	-0,137		0,167	0,821	0,412

Legenda: JD= justiça distributiva; JP= justiça processual; JI= justiça interacional; SAT= satisfação; ITN= intenções de turnover

Nota: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo modelo 1 apresentado, justiça organizacional tratada como um construto multidimensional, confirma-se parcialmente as hipóteses H1 e H2 por meio da dimensão distributiva, ao afirmar que a justiça se relaciona positivamente com a satisfação e negativamente com intenções de Turnover. O R^2 revela que a VL intenções de turnover responde cerca de 28,2% do modelo e a satisfação 24,4%.

. Para verificar estes achados realizaram-se outras construções: (i) Modelo 2, com a justiça organizacional como construto único, relacionando-se com os fatores consequentes; (ii) modelo 3, a justiça organizacional considerada como dois construtos principais, justiça distributiva e justiça processual. Na Tabela 3, aponta-se estes resultados.

Tabela 3. Modelos SEM alternativos ao modelo teórico estrutural

Modelos alternativos		Coefficiente de caminhos	R ²	Erro padrão	Valor t	Valor p
Modelo 2	JO-> SAT	0,490	0,239	0,073	6,746	0,000***
	JO -> TN	-0,522	0,272	0,070	7,408	0,000***
Modelo 3	JD -> SAT	0,246	0,241	0,141	1,737	0,083*
	JP -> SAT	0,277		0,135	2,053	0,041**
	JD -> TN	-0,339	0,282	0,116	2,931	0,004**
	JP -> TN	-0,224		0,130	1,728	0,085*

Legenda: JO=justiça organizacional; JD= justiça distributiva; JP= justiça processual; SAT= satisfação; ITN= intenções de turnover

Nota: * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

Os modelos alternativos revelam que quando a justiça organizacional é tratada como um construto único (modelo2), as relações com as variáveis satisfação (0,490) e intenções de *turnover* (-0,522) são mais significativas (*p-value* 0,000), confirmando as hipóteses 1 e 2 respectivamente. O R², no modelo 2 revela que a VL intenções de turnover responde cerca de 27,2% do modelo e a satisfação 23,9%. Por sua vez, o modelo 3, que utiliza apenas dois construtos (distributiva e processual) também confirma as duas hipóteses, com relação significativa (*p-value* 0,05) para as relações entre justiça processual e intenções de *turnover* (-0,339). O R² no modelo 3, revela que a VL intenções de turnover responde cerca de 28,2% do modelo e a satisfação 24,1%, resultados mais próximos ao modelo 1 do estudo.

4.3 Discussão dos resultados

O estudo apontou, se forma geral que, os níveis de justiça organizacional se relacionam positivamente com o nível de satisfação no trabalho, indo ao encontro de outros estudos que apontam que trabalhadores que percebem que recebem de tratamento justos, apresentam maior satisfação (LIND; TYLER, 1988; FOLGER; KONOVSKI, 1989; GREENBERG, 1990; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001). Por posse destas informações, este estudo confirmou estas evidencias da hipótese H1, de que a justiça atua positivamente e significativamente sobre a satisfação. Apontando que a justiça organizacional pode ser associada a um fator antecedente da satisfação no trabalho.

Como pode-se observar pelos resultados, nos distintos modelos testados, observa-se relações positivas e significativas da Justiça distributiva (modelo 1 e 3) associadas a satisfação e intenções de turnover. Evidenciando que os auditores internos podem em alguma medida sentirem que suas remunerações não são proporcionais aos seus esforços. Os estudos de McFarlin e Sweeney (1992) e Martin e Bennet (1996) também evidenciaram que a dimensão distributiva, demonstrou-se mais fortemente em explicar a satisfação no trabalho.

Estes dados são importantes, tendo em vista segundo Greenberg (2004), que as várias formas de justiça são ativadas a partir de justiça distributiva, que leva a justiça processual, conseqüentemente a interação justiça interacional. Para Greenberg (2004), as reações de estresse provocadas pela injustiça distributiva dependem do grau em que parecem ser resultado de: (a) um procedimento injusto (ou seja, processo de Injustiça moral) que confirma danos causados (Avaliação primária) e (b) tratamento interpessoal despreocupado e desinteressado de um supervisor (isto é, injustiça interacional), sugerindo que pouco ou nada será feito para remediar esses procedimentos (avaliação secundária).

Conforme destaca Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007, p.36), as três dimensões, podem ser considerados componentes significativos de equidade geral, podendo atuar juntos. Entretanto, os autores destacam que, se o objetivo é promover a justiça no local de trabalho, é

necessário considerá-los de forma isolada e em detalhes, tendo em vista que cada um é concebido distintamente, de acordo com diferentes ações gerenciais.

Se observadas por esta ótica, o modelo 1 revela que apenas a dimensão da justiça distributiva demonstrou fator de destaque tanto com a satisfação quanto com as intenções de turnover. Indicando que existe um início de estresse devido a sentimentos de injustiça remuneratória por parte destes profissionais, no entanto que não os levam a questionar sobre os procedimentos adotados na organização e as interações com seus supervisores. Uma explicação possível para tal achado pode ser a questão das políticas e planos de carreiras estabelecidos a estes profissionais. O que envolve o que Greenberg (2004), denomina de processo de avaliação primária. O indivíduo pode até avaliar em que medida está sendo prejudicado por um evento, mas por considerar o processo justo, e perceber que poderá ter retornos futuros, acaba não atribuindo maior relevância.

Sendo assim, a percepção de injustiça distributiva não deve levar automaticamente a uma percepção de injustiça procedimental e interacional. O estudo de Mourão (2009) aponta, por exemplo, que um indivíduo pode apresentar uma alta percepção de justiça distributiva e apresentar baixa percepção de justiça interacional. Não necessariamente estarão equilibradas, pois o indivíduo em determinado momento, pode não se sentir satisfeito com a forma que o seu superior o abordou e esclareceu estes fatos, mas isso não implica em fatores relacionados a remuneração. O inverso também poderia ocorrer.

No modelo 1, em particular, não se observou relações significativas entre as dimensões da justiça processual com a satisfação e as intenções de turnover, bem como com as dimensões interpessoais. Para confrontar estas informações e ao encontro de recomendações dos estudos de Konovsky e Cronpanzano (1991), Parker e Kohlmeyer III (2005), Maia (2005), do uso das dimensões distributiva e processual, foi proposto o modelo alternativo 3, o qual aponta que além da justiça distributiva, neste modelo, observa-se que a justiça processual, também evidenciou relações positivas e significativas com a satisfação e intenções de turnover.

O modelo 3, considerou a justiça distributiva isoladamente e a justiça interacional com a justiça processual como um constructo único, denominado processual, conforme recomendações de McFarlin e Sweeney (1992), Tyler e Lind (1992). As duas dimensões demonstraram que ambas apresentam relações significativas com os fatores consequentes. Este modelo se aproxima do modelo 1.

Já o modelo 2, que considera a justiça organizacional como um constructo único, embora aponte relações altamente significativas com a satisfação e intenções de turnover, tem sido pouco explorado pela academia, merecendo mais atenção e validações em estudos posteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou averiguar a percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de *turnover* de auditores internos.

Buscou testar a força das relações entre a justiça organizacional, por meio de um modelo multidimensional, bem como as relações por meio de modelos alternativos. O modelo proposto inicialmente (modelo 1) comprovou parcialmente as hipóteses 1, de associação positiva entre justiça organizacional e satisfação no trabalho, pois evidenciou apenas relações significativas com a dimensão da justiça distributiva, não confirmando o mesmo para as dimensões processual e interacional. Revelando que os auditores internos podem sinalizar maiores descontentamentos em termos remuneratórios, do que processuais e interacionais.

A hipótese 2, da mesma maneira evidenciou apenas relações satisfatórias da dimensão entre a justiça distributiva e as intenções de *turnover*. Atesta que quando os indivíduos percebem que existe maior justiça remuneratória, isso se reverte em menores chances de terem intenções de retirarem-se na empresa em um curto prazo.

Modelos adicionais propostos 2 e 3, atestam o impacto da justiça organizacional positivo na satisfação e negativo nas intenções de turnover. Estudos futuros podem explorar estes modelos e sua validação estrutural. Já que o estudo aponta que proximidades entre os achados do modelo 1 e 3 em termos de explicação das variáveis (R^2), mas são divergentes quanto a validação das hipóteses. Além disso, outras variáveis podem ser exploradas, dados o próprio nível de explicação das variáveis em todos os modelos em análises aos seus R^2 , indicando que outros fatores podem proporcionar ainda maiores explicações.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. **Inequity in Social Exchange**. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, NY: Academic Press, 1965, p. 267-299.
- ALMEIDA, G.O.; SILVA, A.M.M. Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, 2006.
- ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA M.C.; SOUTO, S.O.; SOUZA, A.L.R.; MAC-CORD, F.; BORGES D. Justiça organizacional: Um modelo multidimensional para uso no Brasil. In: Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão, 1, 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão, 2002.
- ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C.; SOUTO, S.O. Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- AUSTIN, W; WALSTER, E. Participants' reactions to "equity with the world". **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 10, p. 528-548, 1974.
- AYDOGDU, S.; ASIKGIL, B. An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. **International Review of Management and Marketing**, v. 1, n. 3, p. 43-53, 2011.
- BIES, R.J. The predicament of justice: the management of moral outrage. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M, (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. Vol. 9. pp. 289-319.
- BIES, R.J.; MOAG, J.S. Interactional justice: communication criteria for fairness. In: LEWICK, R.J.; SHEPPARD, B.H; BAZERMAN, M.H. (Eds.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. Vol. 1. pp.43-55.
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P.E. The role of justice in organizations: A meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.
- COLQUITT, J.A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p.386- 400, 2001.
- COLQUITT, J.A.; WESSON, M.J; PORTER, C.O.L.H.; CONLON, D.E.; NG, K.L. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, 425-445, 2001.
- DAL VESCO, D. G.; POPIK, F.; BEUREN, I. M. Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos colaboradores de uma cooperativa agropecuária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DEUTSCH, M. **Distributive justice: A social-psychological perspective**. New Haven: Yale University, 1985.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A.G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, 1149-1160, 2009.

FERREIRA, M.L.C.B.; SIQUEIRA, M.M.M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v.41, n.4, p. 431-441, out./nov./dez. 2006.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**. Beverly Hills (CA): Sage, 1998.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M.A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay decisions. **The Academy Management Journal**, v. 32, p. 115-130, 1989.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.1, 39-50, 1981.

GOMIDE JUNIOR, S. **Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1999.

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

GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (Org.), **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993. p. 79-106.

GREENBERG, J. Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. **Organizational Dynamics**, v. 33, p. 352-365, 2004.

GREENBERG, J. Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In: GREENBERG, J; COHEN, R. L. (Orgs.). **Equity and justice in social behavior**. New York: Academic Press, 1982. pp. 389-435

GREENBERG, J.; COLQUITT, J. **Handbook of organizational justice**. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 2005.

GREENBERG, J.; FOLGER, R. Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In: PAULUS, P. (Ed.). **Basic group processes**. New York: Springer-Verlag, 1983. pp.235-256.

GREENBERG, J.; TYLER, T.R. Why procedural justice in organizations? **Social Justice Research**, v.1, p.127-142, 1987.

HAIR JR, J.F.; *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre : Bookman, 2009.

HAIR JR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M.A. **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2014.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. 2ed. New York: Jonh Wiley & Sons, Inc., 1964.

HOMANS, G.C. **Social Behavior: its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.

HOPPOCK, R. **Job satisfaction**. New York: Harper and Brothers, Arno Press; 1935.

HUANG, T.; LAWLER, J.; LEI, C. The effects of quality of work life on commitment and

- turnover intention. **Social Behavior and Personality**, v. 35, n. 6, p. 735-750, 2007.
- LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: GERGEN, K.; GREENBERG, M.; WILLIS, R. (Eds.), **Social exchange: Advances in theory and research**. New York: Plenum Press, 1980. pp. 27-55.
- LIND, A.E.; TYLER, T.R. **The social psychology of procedural justice**. New York: Plenum Press, 1988.
- MAIA, A.F. **O gestor e a justiça organizacional**. 2005. 82f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. 2 ed. rev. Portugal: Report Number, 2014.
- MARTIN, C. L.; BENNETT, N. The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. **Group and Organization Management**, v. 21, n. 1, p. 84-104, 1996.
- MCFARLIN, D. B.; SWEENEY, P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 85, n. 3, p. 626-637, 1992.
- MCKNIGHT, D.H.; PHILLIPS, B.; HARDGRAVE, B.C. Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? **Information & Management**, v. 46, p. 167-174, 2009.
- MEIRELES, I.A.C. **O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho**. 2006. 99f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás.
- MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos Saúde e Vida**, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003
- MOBLEY, W. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, **Academy of Management Review**, v. 7, p. 111-116, 1982.
- MOBLEY, W.H, HORNER, S.O, HOLLINGSWORTH, A.T. An evaluation of the precursors of hospital employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 4, p. 408-414, 1978.
- MOORMAN, R.H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v.76, n. 6, p. 845-855, 1991.
- MOURÃO, R. G. V. **O impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar pessoal do trabalhador**. 2009. 68 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Psicologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover**. San Diego, CA: Academic Press, 1982.
- MULIAWAN, A.D.; GREEN, P.F.; ROBB, D.A. The turnover intentions of information systems auditors. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 10, p. 117-136, 2009.
- OMAR, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. **Psicologia y Salud**, v. 16, n. 2, p. 207-217, 2006.
- PARKER, R.J.; KOHLMAYER III, J.M. Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 4, p. 357-369, 2005.
- PRESTES, L.I.N.; MENDONÇA, H.; FERREIRA, M.C. Por que a percepção e justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? **Fragments de Cultura**, v. 23, n.

3, p. 319-333, 2013.

ROSA, M.V. **Turnover Administração: indicador importante de saúde organizacional**. 2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/22518/turnover-administracao-indicador-importante-de-saude-organizacional>>. Acesso em: 25.out. 2015.

RIBEIRO, J.A. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. 2008. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

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

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.B; VAN RHENEN, W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, n. 7, p.893-917, October, 2009.

SIQUEIRA, M.M.M. Satisfação no trabalho. SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. pp. 265-274.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. pp. 300-328.

SOTOMAYOR, A.M.S.B. **As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico**. 2006, 453f. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2006.

SOUSA, I.A.C.M.O; MENDONÇA, H. Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 57-74, 2009.

TAMOYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p.56-63, 1998.

TEPPER, B. J. Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, p. 197-215, 2001.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. **Procedural justice: a psychological analyses**. New York: Erlbaum, Hillsdale, 1975.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: separations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 2, p. 173-194, 2002.