



293

## **Comprometimento de Carreira e Justiça Distributiva influenciam a Satisfação no Trabalho? Investigação em uma Cooperativa de Crédito**

Mestre/MSc. [Lediani Mohr ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Ieda Margarete Oro [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Sérgio Begnini [ORCID iD](#)

Unoesc, Chapecó, SC, Brazil

**Mestre/MSc. Lediani Mohr**

[0000-0002-4403-8436](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Administração

**Doutor/Ph.D. Ieda Margarete Oro**

[0000-0002-2239-531X](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Administração

**Doutor/Ph.D. Sérgio Begnini**

[0000-0002-7030-6107](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Administração

### **Resumo/Abstract**

O estudo objetiva investigar a relação entre o comprometimento de carreira, Justiça Distributiva e satisfação no trabalho em uma cooperativa de crédito. A pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi construída a partir de um estudo com levantamento por meio de questionário com 180 respondentes de 30 agências de uma Cooperativa de Crédito. Foram geradas cinco hipóteses na pesquisa. Os resultados apontam que, a dimensão afetiva apresenta maior significância com a satisfação no trabalho, representando o apego que os funcionários têm pela organização os funcionários reconhecem que, embora o ambiente de trabalho apresente momentos de *stress* e pressões, a remuneração é justa e gera satisfação, se comparada com o seu esforço despendido à cooperativa. O comprometimento de carreira está relacionado direta e positiva com a justiça distributiva. Os profissionais quando percebem que a organização distribui de forma justa os resultados tendem a permanecer, sinalizando que a remuneração percebida está de acordo com sua dedicação à organização. Conclui-se, que na organização, há evidências que os funcionários identificam possibilidade de crescimento, há oportunidades de poder manifestar opiniões, sentimentos e o bom relacionamento



entre subordinados e superiores são fatores que geram satisfação no trabalho, dados que contribuem aos gestores nos processos decisórios.

**Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

**Área Temática/Research Area**

Tópicos Especiais de Contabilidade (TEC) / Special Topics in Accounting

## Comprometimento de Carreira e Justiça Distributiva influenciam a Satisfação no Trabalho? Investigação em uma Cooperativa de Crédito

### Resumo

O estudo objetiva investigar a relação entre o comprometimento de carreira, Justiça Distributiva e satisfação no trabalho em uma cooperativa de crédito. A pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi construída a partir de um estudo com levantamento por meio de questionário com 180 respondentes de 30 agências de uma Cooperativa de Crédito. Foram geradas cinco hipóteses na pesquisa. Os resultados apontam que, a dimensão afetiva apresenta maior significância com a satisfação no trabalho, representando o apego que os funcionários têm pela organização os funcionários reconhecem que, embora o ambiente de trabalho apresente momentos de *stress* e pressões, a remuneração é justa e gera satisfação, se comparada com o seu esforço despendido à cooperativa. O comprometimento de carreira está relacionado direta e positiva com a justiça distributiva. Os profissionais quando percebem que a organização distribui de forma justa os resultados tendem a permanecer, sinalizando que a remuneração percebida está de acordo com sua dedicação à organização. Conclui-se, que na organização, há evidências que os funcionários identificam possibilidade de crescimento, há oportunidades de poder manifestar opiniões, sentimentos e o bom relacionamento entre subordinados e superiores são fatores que geram satisfação no trabalho, dados que contribuem aos gestores nos processos decisórios.

**Palavras-chave:** Comprometimento de Carreira. Justiça Distributiva. Satisfação no Trabalho. Cooperativa de Crédito.

### 1 INTRODUÇÃO

O comprometimento de carreira é um fator comportamental que desenvolve no indivíduo a realização e resulta na permanência em determinada ocupação e, principalmente, na pretensão de construir uma carreira profissional (Carson & Bedeian, 1994). Outrossim, a satisfação no trabalho representa o estado emocional do empregado quando da realização do seu trabalho e o quanto ele se sente satisfeito com o que faz. Entre os fatores que podem afetar a satisfação no trabalho é a justiça organizacional (Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2014),

A satisfação pode advir do grau de comprometimento com a carreira e ser considerado um elemento importante para atingir melhor desempenho. Rego (2002) presume que as pessoas mais comprometidas apresentam maiores condições de permanecer na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho em conformidade com os objetivos organizacionais. Desenvolver e construir uma relação de comprometimento com a organização tende a preparar o indivíduo e a organização às mudanças do ambiente que os cerca.

As organizações buscam perfil de profissionais ativos com capacidades produtivas, como forma de mantê-los no quadro de funcionários e tendem a oferecer procedimentos justos de tratamento. A justiça organizacional também estuda a percepção dos indivíduos em relação ao tratamento recebido e pode ser percebida de forma justa ou injusta (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005; DeConinck, 2010; Masagão & Ferreira, 2015). A percepção de tratamento justo gera maior motivação e dissemina o conhecimento de maneira espontânea com colegas da organização (Akram, Lei, Haider, Hussain, & Puig, 2017). Contudo, se o tratamento for percebido de forma injusta, provoca baixa produtividade, rendimento insatisfatório e ausência de comprometimento (Chou, Chou, Jiang, & Klein, 2013). A forma como os empregados percebem a avaliação de desempenho, como é distribuída a remuneração e, como os gestores tomam decisões está mais associada com a satisfação no trabalho do que com a forma como os processos são executados (Dal Vesco, Beuren, & Popik, 2016).

A organização investigada foi uma cooperativa de crédito que consta na lista da Revista VOCÊ S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar. Presume-se que empresas listadas no ranking, tendem a oferecer, políticas de desenvolvimento de pessoas, ambiente de trabalho favorável, plano de carreira, entre outros benefícios. A questão direcionadora da pesquisa consiste: Qual a relação entre o Comprometimento de Carreira, Justiça Distributiva e Satisfação no Trabalho em uma cooperativa de crédito? Face ao problema, o objetivo é investigar a relação entre o Comprometimento de Carreira, Justiça Distributiva e Satisfação no Trabalho em uma cooperativa de crédito.

Portanto, este estudo justifica-se pela abordagem dos constructos (Comprometimento de Carreira, Justiça Distributiva e Satisfação no Trabalho). Rego (2002) ressalta os efeitos que as percepções de justiça exercem sobre os trabalhadores, o comprometimento associado ao nível de percepção de justiça, sentimentos de justiça tendem a elevar o comprometimento afetivo, o que resulta em satisfação no trabalho; Weymer, Maciel, e Castor (2014) que relacionaram que as atitudes do indivíduo são influenciadas pela natureza do trabalho, com reflexo na satisfação; e com Pinto e Mariano (2011) que revelaram quais fatores que mais influenciam na satisfação, entre os quais, o reconhecimento, a remuneração e as condições físicas de trabalho, essa pesquisa contribuiu ao olhar a percepção de justiça organizacional como potencializadora do comprometimento de carreira e satisfação no trabalho, pois fornecerá *insights* aos gestores de pessoas em decisões sobre o acompanhamento e potencialização do comprometimento de carreira na perspectiva de que os empregados são parceiros na conquista dos objetivos organizacionais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES DE PESQUISA**

As relações e as interseções entre as dimensões de sucesso, satisfação e comprometimento com a carreira são elementos do estudo de Visentin (2015). A pesquisa com 349 docentes de ensino superior no Brasil despontou que a satisfação com a carreira influencia o comprometimento com a carreira e que a satisfação com a carreira e o comprometimento com a carreira influenciam positivamente o sucesso subjetivo e, por fim, a satisfação com a carreira influencia também o sucesso objetivo. Demo, Martins, e Roure (2013) constataram por meio de pesquisa com colaboradores da Livraria Cultura, que as políticas de Gestão de Pessoas são preditoras do comprometimento organizacional e, mais ainda, da satisfação no trabalho. Zhang, Wu, Miao, Yan, e Peng (2013) realizaram uma pesquisa com 312 soldados masculinos e os resultados revelam que tanto o comprometimento com a carreira quanto as auto avaliações centrais, estavam significativamente correlacionados com a satisfação no trabalho.

Traldi e Demo (2012) pesquisaram professores de Administração de uma Universidade Federal e encontraram bons níveis de realização no trabalho e afetos positivos em relação aos afetos negativos, a relação com a chefia, colegas e trabalho demonstrou o sentimento que os professores estavam satisfeitos no trabalho. O comprometimento organizacional normativo foi o único que contribuiu para a explicação da satisfação com o salário. O comprometimento organizacional normativo contribuiu para a explicação dos fatores satisfação com a chefia e satisfação com as promoções. Porém, o comprometimento organizacional afetivo foi o principal preditor do bem-estar e da satisfação no trabalho.

Borges, Lima, Vilela, e Moraes (2004) encontraram que as dificuldades motivacionais, insatisfações salariais e com promoções, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e a ausência de um plano de carreira atualizado não permitiam as atitudes comprometidas se concretizarem no comportamento organizacional. A partir das evidências, elaborou-se a primeira hipótese do estudo:

*H1 – Comprometimento de Carreira está relacionado direta e positivamente com a Satisfação no Trabalho.*

Espera-se ao confirmar H1, que a partir dos resultados seja possível fornecer *insights*

aos gestores na otimização do comprometimento de carreira pelos seus subordinados, pois entende-se que o apego e envolvimento no trabalho refletirá na satisfação no trabalho do indivíduo. Portanto, poderá melhorar nos indicadores de rotatividade de empregados uma vez que segundo Allen e Meyer (1990), esse grupo de pessoas permanece na organização porque quer.

Prestes, Mendonça e Ferreira (2013) exploraram a relação entre a percepção de justiça organizacional e comprometimento de 240 servidores públicos. Os resultados demonstram que a percepção de quem recebe salário justo, é tratado com respeito e consideração e que tem poder de voz na organização está significativamente relacionada ao comprometimento afetivo e normativo. Ribeiro e Bastos (2010) analisaram a contratação de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de empregados da mesma empresa que exerciam funções idênticas. Participaram do estudo 679 empregados de uma organização da indústria bancária. Os resultados indicaram a influência da recompensa sobre o comprometimento e a justiça distributiva.

Sousa e Mendonça (2009) encontraram a relação positiva do poder mediacional do comprometimento na relação entre percepção de justiça distributiva e exaustão de 233 professores universitários. Constataram que a percepção de injustiça na forma de distribuição de recursos pode levar o professor universitário à exaustão, o que pode desencadear baixo nível de comprometimento. Ferreira, Assmar, Souto, Omar, Delgado, Gonzáles, & Galáz (2006) constataram que a justiça processual e a distributiva relacionam-se positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, entre o grupo de 203 trabalhadores argentinos, 411 brasileiros e 383 mexicanos pertencentes a empresas públicas e privadas. Perceberam que a justiça processual apresentou maior poder preditivo. Destacam efeito positivo do coletivismo no comprometimento afetivo.

Rego e Souto (2004) revelam como as percepções de justiça explicam o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) de 229 membros de organizações brasileiras e 236 membros de organizações portuguesas. Os resultados indicam que quando os funcionários se sentem tratados com justiça, tendem a denotar mais fortes laços afetivos e normativos e menores índices de comprometimento instrumental. Pessoas mais comprometidas afetiva e normativamente com as suas organizações e menos ligadas instrumentalmente, são as que expressam de forma mais positiva. Desse modo, elaborou-se a segunda hipótese do estudo:

*H2 – Comprometimento de Carreira está direta e positivamente relacionado com a Justiça Distributiva.*

A remuneração que um indivíduo obtém de seu trabalho em comparação com o esforço despendido contribui para determinar a equidade ou a desigualdade, os indivíduos esperam resultados específicos da organização com base em suas contribuições (DeConinck & Stilwell, 2004). Evidências empíricas da aplicação da teoria da equidade foram realizadas com a justiça organizacional. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng (2001) desenvolveram uma revisão meta-analítica de 183 estudos sobre justiça organizacional e constataram que as dimensões distributiva e processual da justiça organizacional se encontram altamente relacionadas com a satisfação no trabalho, enquanto as dimensões interpessoal e informacional encontram-se moderadamente relacionadas à satisfação no trabalho.

Beuren, Santos, Marques, e Resendes (2017) perceberam a correlação entre a relação da percepção de justiça distributiva de recompensas, distributiva de tarefas, processual, interpessoal e informacional com a satisfação no trabalho de 140 empregados de empresas prestadoras de serviços contábeis. As dimensões de justiça organizacional apresentaram forte correlação positiva entre si. As percepções de justiça e satisfação sofrem diferença para aqueles que recebem remuneração variável.

Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) encontraram relação significativa entre as dimensões

distributiva e interacional e a satisfação no trabalho em uma amostra de 110 empregados de uma cooperativa de produção. Contudo, não constataram o mesmo efeito em relação à justiça processual. Para Ouyang, Sang, Li e Peng (2014), os resultados da pesquisa com 420 funcionários de uma empresa de tecnologia da informação revelam que a inteligência emocional, a justiça organizacional, a insegurança no trabalho e a satisfação no trabalho foram significativamente correlacionadas entre si. A modelagem de equações estruturais indicou que a relação entre a inteligência emocional e a satisfação foi parcialmente mediada pela justiça organizacional. Desse modo, elaborou-se a terceira hipótese do estudo:

*H3 – A justiça distributiva está relacionada direta e positivamente com a satisfação no trabalho.*

Além das hipóteses entre os constructos, também foram incluídas duas hipóteses com as moderadoras tempo de empresa e tipo de cargo ocupado na cooperativa.

O cargo representa, de modo geral, as atividades que são executadas por um indivíduo na relação de trabalho, o qual se sente em uma posição hierárquica no organograma da organização, ou seja, é a posição que determinada pessoa apresenta em uma organização. Rodrigues (2006) contextualiza que a estrutura de cargos é constituída a partir das descrições de cargo (documentos que registram objetivo, tarefas, responsabilidades e requisitos de um cargo), as quais passam por uma avaliação com o objetivo de definir uma hierarquia entre eles. Segue a quarta hipótese do estudo:

*H4 – O tipo de cargo modera positivamente a relação entre o comprometimento de carreira e a satisfação no trabalho.*

O tempo de permanência de um funcionário em uma organização pode interferir na forma como ele se comporta, a maneira que realiza suas atividades, bem como a forma com que ele interage com seus colegas de trabalho. Odellius e Santos (2008) pesquisaram duas empresas públicas do setor agropecuário e verificaram a variável tempo de trabalho na área de atuação, a qual apresentou sentido inverso ou negativo, o que significa que quanto mais tempo o empregado trabalha na área, menor será sua percepção de que os procedimentos formais da organização acontecem de maneira justa. A última hipótese,

*H5 – O tempo de empresa modera positivamente a relação entre o comprometimento de carreira e a satisfação no trabalho.*

Na sequência, os procedimentos metodológicos do estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Seleção da unidade de análise, população e amostra**

A seleção da unidade de análise primeiramente ocorreu porque, entre outros fatores, a cooperativa integra há cinco anos a Revista *Você S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar*. O ano base de consulta foi 2017. A cooperativa de crédito atende como caso base para o desenvolvimento da pesquisa pelas seguintes razões: a) a cooperativa possui 29 anos de atuação na região de abrangência; b) está em fase de expansão para outras regiões do sul do Brasil; c) pertence a uma rede nacional de cooperativas de crédito. Além destes, constantemente, oferece treinamento e incentiva a qualificação, distribui prêmios para o quadro funcional em razão de méritos alcançados, revelando princípios e valores da cooperativa que é a permanente valorização e desenvolvimento do patrimônio humano.

A população e amostra da pesquisa consistiu de 366 empregados que atuam nas 30 agências e obteve-se o retorno de 180 respondentes, que representa 49,18%. A Tabela 1 sintetiza a população e amostra da pesquisa.

Tabela 1 - População e Amostra

Estados	Agências	Total de Empregados
PR	4	24
RS	2	21
SC	24	321
Total	30	366

Fonte: dados da pesquisa.

Na sequência, apresenta-se o constructo da pesquisa, a fim de melhor compreender a relação o comprometimento de carreira e a satisfação no trabalho mediada pela justiça distributiva.

### 3.2 Constructo da pesquisa

Os constructos se caracterizam como forma de explorar empiricamente um conceito teórico com sustentação para nortear o problema de pesquisa. Na Figura 2 resume-se o constructo da pesquisa.

Figura 1 - Constructos da pesquisa

Dimensões	Autores
Justiça Distributiva	Colquitt (2001); Klendauer e Deller (2009); Dal Vesco et al. (2016); Rego (2001)
Comprometimento de Carreira Afetivo/ Instrumental/Normativo	Meyer, Allen e Smith (1993); Medeiros, Albuquerque, Marques, e Siqueira (2005); Abreu et al. (2010); Zhang et al. (2013)
Satisfação no Trabalho	Weiss, Dawis, England, e Lofquist (1967); Ferreira, Fernandes, Haase, e Santos (2009); Zhang et al. (2013)

Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

Os constructos teóricos foram a Comprometimento de Carreira (CC) e a Satisfação no Trabalho (ST) e Justiça distributiva (JD). Quanto ao Comprometimento de Carreira (CC), este representa a forma de expressar um sentimento e a razão de atribuir valor ao que é considerado importante na relação de trabalho com a carreira. A Satisfação no Trabalho (ST) concebe em que medida o empregado está satisfeito e feliz com o ambiente de trabalho. A Justiça .... (JD) representa a equidade, cuja representação é a retribuição e comportamento do indivíduo, demonstrada por meio do sentimento de justiça e injustiça.

### 3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento para aplicação da pesquisa foi o questionário estruturado, disponibilizado aos respondentes por meio da ferramenta *google.docs* e encaminhado por correio eletrônico (*e-mails*). O questionário foi estruturado com 48 questões por meio das seguintes seções: I) a primeira, contempla o termo de consentimento, na sequência consta de uma breve apresentação da pesquisa e dos pesquisadores, com instruções para participar da pesquisa; II) a segunda, 7 questões relacionadas ao seu perfil pessoal e profissional. III) a terceira, 9 assertivas sobre a justiça organizacional; IV) a quarta, 18 assertivas a respeito da satisfação no trabalho; V) a última seção, 13 assertivas, avaliou o comprometimento de carreira. Com exceção das duas primeiras seções, as demais foram mensuradas pela escala likert de 7 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). variáveis Tempo de empresa e Cargo como variáveis moderadoras.

Ressalta-se também o uso da escala de satisfação no trabalho de *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) de Weiss et al. (1967). O questionário também foi aplicado por Zhang et al. (2013), que investigaram o impacto das auto avaliações centrais e comprometimento de carreira na satisfação do trabalho. Antes da aplicação, ocorreu a avaliação por profissionais e doutores da área de administração e da psicologia, assim como, pré-teste por 10 (dez) profissionais de outros bancos cooperativos. A coleta de dados ocorreu no período de 22 de outubro a 16 de novembro de 2018. Durante o período de coleta de dados foi efetuado

acompanhamento do preenchimento das respostas via ferramenta *Google Drive*, o que possibilitou monitorar o retorno dos questionários respondidos.

### 3.4 Procedimentos de análise dos dados

Após a coleta, os dados foram tabulados em planilha do Excel, possibilitando realizar análise inicial. No primeiro momento, averiguou-se a existência de dados faltantes, que não foram encontrados. Posteriormente identificou-se, por meio da Distância de *Mahalanobis*, a não existência de *Outliers*.

Para avaliar os constructos da pesquisa foi utilizada técnica de estatística descritiva. As variáveis analisadas multi-item, com base na modelagem de equações estruturais, utilizando o *software* PLS 3.0 *Analysis*. Na modelagem de equações estruturais utilizam-se técnicas estatísticas multivariadas que permitem avaliar, simultaneamente, relações entre múltiplos construtos (Campana, Tavares, & Silva, 2009).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos respondentes

Para a efetivação dos objetivos da pesquisa, apresenta-se na Tabela 2 o perfil dos empregados da Cooperativa de Crédito, objeto de estudo.

**Tabela 2** Perfil dos respondentes

Gênero		Faixa etária	
Masculino	48%	Entre 18 e 25 anos	21%
Feminino	52%	Entre 26 e 35 anos	46%
		Entre 36 e 45 anos	24%
		Entre 46 e 55anos	6%
		Mais de 55 anos	3%
Escolaridade		Tempo de atuação	
Técnico	4%	Menos de 5 anos	53%
Nível Médio	11%	Entre 5,1 a 10 anos	34%
Graduado	57%	Entre 10,1 a 15 anos	8%
Especialista	28%	Entre 15,1 a 20 anos	4%
		Acima de 20,1 anos	1%
Cargo/Função			
	Estratégico		1%
	Tático		33%
	Operacional		66%

Fonte: resultados da pesquisa.

Quanto ao gênero, a amostra distribui-se em 48% de empregados do sexo masculino e 52% do sexo feminino. Constatou-se maior concentração de empregados na faixa etária dos 18 aos 35 anos, sendo que praticamente 67% dos respondentes encontram-se nessa faixa de idade. Esse aspecto é relevante para fins de análise e deixa claro que a Cooperativa aposta em empregados com perfil mais jovem. Quanto a escolaridade, 57 % dos respondentes são graduados e 28% com Especialização. 53% dos respondentes atuam na cooperativa há menos tempo (até 5 anos). Quanto ao tempo de atuação, 42% dos respondentes atuam por período de tempo maior (entre 6 e 15 anos), o que indica que quanto maior o tempo de envolvimento, supostamente maior o nível de conhecimento da organização. Verifica-se que as maiores concentrações dos respondentes estão no nível Operacional, correspondendo a 66%. Esse dado demonstra que para atender a maior parte das atividades da Cooperativa não é necessário conhecimento específico em determinada área.



## 4.2 Análise descritiva

Para entender um pouco mais sobre os dados que compõem o estudo, a Tabela 3 apresenta a estatística descritiva das variáveis que foram utilizadas segundo cada constructo da pesquisa, bem como das variáveis moderadoras.

Tabela 3 – Estatística Descritiva

Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Comprometimento de Carreira								
ACS1	180	2	7	6,06	1,173	1,376	-1,359	1,526
ACS2	180	1	7	6,07	1,109	1,229	-1,586	3,052
ACS5	180	1	7	6,22	1,048	1,098	-1,653	3,374
NCS12	180	2	7	6,27	1,002	1,004	-1,446	1,952
NCS13	180	1	7	4,93	1,840	3,386	-,736	-,448
Satisfação no Trabalho								
ST2	180	1	7	5,49	1,339	1,793	-1,061	,648
ST3	180	1	7	5,40	1,421	2,018	-,901	,118
ST4	180	2	7	5,96	1,216	1,479	-1,433	1,829
ST5	180	2	7	6,46	0,821	,674	-2,077	6,099
ST8	180	1	7	5,79	1,382	1,910	-1,707	3,300
ST9	180	3	7	6,43	0,852	,727	-1,660	2,482
ST10	180	1	7	6,06	1,149	1,320	-1,729	4,059
ST11	180	1	7	5,63	1,158	1,341	-1,024	1,660
ST13	180	1	7	5,44	1,532	2,348	-1,042	,582
ST14	180	2	7	5,31	1,329	1,766	-,765	,109
ST18	180	1	7	5,82	1,139	1,298	-1,273	2,440
Justiça Distributiva								
JD1	180	1	7	4,64	1,534	2,353	-,605	-,168
JD6	180	1	7	4,38	1,614	2,605	-,309	-,432
JD14	180	1	7	4,01	1,825	3,329	,251	-1,058
JD17	180	1	7	4,51	1,619	2,620	-,641	-,181
Tempo de empresa								
T_EMP	180	1	5	1,66	0,867	0,752	1,511	2,320
Cargo								
CARGO	180	1	3	2,66	0,488	0,238	-0,805	-0,988

Fonte: Resultados da Pesquisa.

O instrumento de pesquisa construído por uma escala de sete pontos, percebe-se que todas as variáveis superaram o ponto do valor médio da escala (3,5) bem como o valor central (4). Todas as variáveis possuem assimetria negativa, indicando que existem poucos valores pequenos e, com base na curva normal, apresenta-se cauda à esquerda (Hair et al., 2014). Os dados podem ser considerados quase normais, visto que a assimetria, em cada uma das assertivas não atingiu valor 2, com exceção de ST5, e a curtose não atingiu valor 7 (Kline, 2015; Finney & DiStefano, 2013). Embora a normalidade não seja um quesito necessário para rodar a Modelagem de Equações Estruturais no SmartPLS, os dados não podem fugir muito da normalidade (Hair et al., 2014).

Para realizar as mensurações utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais. O modelo reflexivo foi estimado no software SmartPLS 3.0 considerando o modelo de mensuração e o modelo estrutural (Nascimento e Macedo, 2016; Hair et al., 2014). Para que o modelo de mensuração atingisse ajuste necessário no que diz respeito à validade convergente, consistência interna e validade discriminante foi preciso excluir algumas variáveis observadas, considerando o modelo inicial. As assertivas ACS3, ACS4, CCS8, CCS9, NCS10, CCS6, CCS7 e NCS11, todas do constructo comprometimento de carreira, foram excluídas para que a Variância Média Extraída (AVE) atingisse o ajuste necessário. A assertiva JD3, do constructo justiça distributiva, foi excluído, pois sua carga fatorial era muito baixa (0,145). As assertivas

JD11 e JD5, do constructo justiça distributiva, e ST1, ST16, ST12, ST15, ST17, ST6 e ST7 do constructo Satisfação no trabalho, foram excluídas para atender o critério de validade discriminante, pois apresentavam cargas cruzadas. Por último, foi eliminada a assertiva JD2 do constructo justiça distributiva, pois apresentava Fato de Inflação da Variância (VIF) superior a 10. A Tabela 4 apresenta os valores de ajustes do modelo de mensuração.

**Tabela 4 – Validade Discriminante, Validade Convergente e Consistência interna**

	C. Carreira	J. Dist	S Trabalho	CC	AVE
C. Carreira	<b>0,735</b>			0,854	0,541
J. Dist	0,526	<b>0,831</b>		0,896	0,690
S Trabalho	0,689	0,530	<b>0,773</b>	0,942	0,597

Nota 1: Valores na diagonal são a raiz quadrada do AVE Nota 2: Todas as correlações são significantes a 0,001

De acordo com Hair et al., (2017) o valor da Variância Média Extraída (AVE) precisa ser superior a 0,50 e da confiabilidade composta superior a 0,70. Percebe-se que os constructos apresentam valores que atendem ao mínimo exigido. A validade discriminante, em nível de constructo, foi identificada por meio do critério de Fornell-Larcker (diagonal em negrito na Tabela 2) que precisa apresentar valores superiores aos valores da correlação, que estão fora da diagonal (Hair et al., 2017). Vê-se que tal critério também foi atendido. A validade discriminante em nível de variável observada foi averiguada por meio da análise das cargas cruzadas, conforme mostra a Tabela 5.

**Tabela 5 – Validade discriminante – cargas cruzadas**

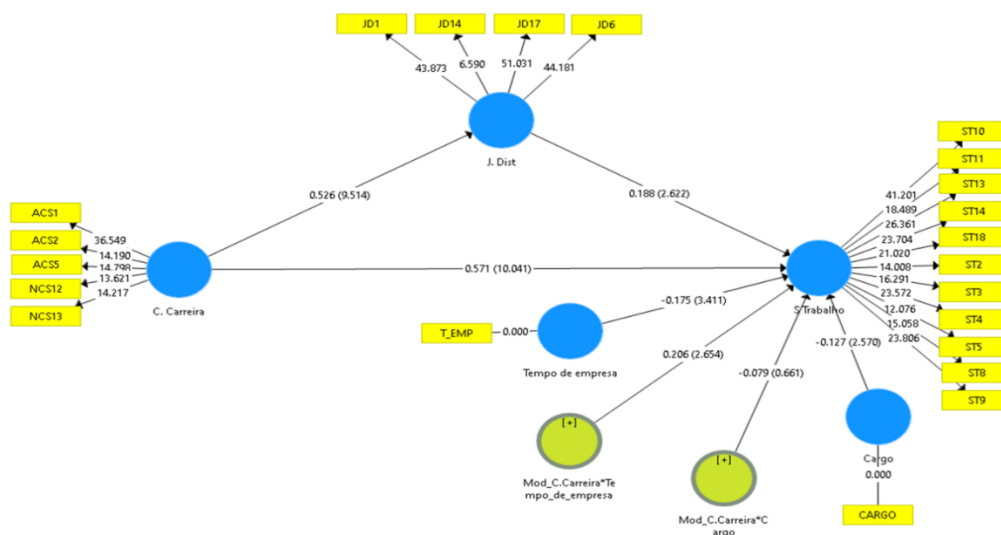
Códigos	C. Carreira	J. Dist	S Trabalho
<b>ACS1</b>	<b>0,848</b>	0,460	0,587
<b>ACS2</b>	<b>0,693</b>	0,426	0,514
<b>ACS5</b>	<b>0,721</b>	0,290	0,499
<b>NCS12</b>	<b>0,716</b>	0,307	0,471
<b>NCS13</b>	<b>0,686</b>	0,423	0,446
<b>JD1</b>	0,461	<b>0,907</b>	0,491
<b>JD14</b>	0,201	<b>0,572</b>	0,132
<b>JD17</b>	0,507	<b>0,914</b>	0,491
<b>JD6</b>	0,484	<b>0,881</b>	0,508
<b>ST10</b>	0,551	0,425	<b>0,888</b>
<b>ST11</b>	0,577	0,510	<b>0,764</b>
<b>ST13</b>	0,530	0,546	<b>0,815</b>
<b>ST14</b>	0,537	0,417	<b>0,789</b>
<b>ST18</b>	0,596	0,456	<b>0,814</b>
<b>ST2</b>	0,498	0,292	<b>0,684</b>
<b>ST3</b>	0,527	0,378	<b>0,728</b>
<b>ST4</b>	0,524	0,451	<b>0,814</b>
<b>ST5</b>	0,487	0,272	<b>0,691</b>
<b>ST8</b>	0,471	0,361	<b>0,709</b>
<b>ST9</b>	0,538	0,317	<b>0,780</b>

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Percebe-se que, após os ajustes realizados, o modelo atingiu a validade discriminante tanto na horizontal quanto na vertical (Ringle, Silva e Bido, 2014; Vinzi et al., 2010). Visto que

o modelo de mensuração apresentou adequação necessária, foi possível seguir para o modelo estrutural. Para tanto foi rodado *bootstrapping* no SmartPLS3 com mil sub-amostras. A Figura 1 apresenta os valores do teste t para a relação entre os constructos e suas variáveis observadas. Também apresenta os coeficientes estruturais na relação entre os constructos (hipóteses) seja nas relações diretas, como nas relações de moderação, bem como o teste t dessas relações.

**Figura 1 – Modelo estrutural com coeficiente e teste t**



Os resultados levam a considerar cada uma das hipóteses relacionadas à pesquisa. Os resultados quanto à força e significância do coeficiente estrutural, coeficiente de determinação ( $r^2$ ), tamanho do efeito ( $f^2$ ) e fator de inflação da variância, estão apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 – Resultados das relações**

Relação	Coef. Estrutural	D. Padrão	Teste t	p valor	$r^2$	$f^2$	VIF	Resultado
C. Carreira -> J. Dist	0.526	0.055	9.514	0.000	0.513	0.382	1.000	Suportada
C. Carreira -> S Trabalho	0.571	0.057	10.041	0.000				
J. Dist -> S Trabalho	0.188	0.072	2.622	0.009				
Mod_C.Carreira*C argo -> S Trabalho	-0.079	0.120	0.661	0.509				Não suportada
Mod_C.Carreira*Tempo_de_empresa -> S Trabalho	0.206	0.078	2.654	0.008				Suportada

Fonte: resultados da pesquisa.

O resultado apresentado na Tabela 4 relativos ao coeficiente estrutural possibilitam verificar, quanto as relações diretas, que os efeitos são positivos. Isto é, em cada relação os constructos exógenos afetam positivamente cada constructo endógeno. Juntos, os constructos comprometimento de carreira e justiça distributiva mais explicam 51,3% da variação dos dados no constructo satisfação no trabalho. E que comprometimento de carreira explica 27,6% da variação dos dados em justiça distributiva. Com base em Cohen (1988) as duas explicações são consideradas grandes, por superam 26%.

Referente ao tamanho do efeito ( $f^2$ ), com base em Hair et al. (2014) percebe-se que nas três relações existem efeitos grandes. Assim, entende-se que todos os constructos são importantes e úteis para chegar ao ajuste do modelo. Em seguida verifica-se a inexistência de multicolinearidade entre os constructos, visto que o valor de VIF foi inferior a 10. Referente ao valor de VIF para as variáveis observadas, embora não estejam apresentados os valores, destaca-se que após a exclusão de JD2, que apresentava multicolinearidade, chegou-se ao ajuste necessário e todas as outras variáveis apresentaram VIF inferior a 10.

Desta forma é possível confirmar as três primeiras hipóteses do estudo visto, conforme Tabela 4 que os valores do teste t foram superiores a 1,96. E ainda, que o nível de significância, em cada hipótese foi inferior a 0,05 (p-valor). A quarta e a quinta hipótese testaram efeitos moderadores. Com base nos resultados chegou-se ao resultado de que o cargo não modera a relação entre comprometimento de carreira e satisfação no trabalho, visto que o teste t apresentou valor inferior a 1,96 e o valor de p-valor foi superior a 0,05.

A quinta hipótese, de que tempo de empresa modera a relação entre comprometimento de carreira e satisfação no trabalho foi confirmada visto o valor do teste t ter sido superior a 1,96 e o valor do p-valor inferior a 0,05. Nota-se que o coeficiente estrutural desta relação foi de 0,206 indicando que há uma moderação positiva. Então, o tempo de empresa afeta positivamente a relação entre comprometimento de carreira e satisfação no trabalho.

#### **4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Hipótese H1 – *Comprometimento de Carreira está relacionado direta e positivamente com a Satisfação no Trabalho.* Constatou-se o comprometimento afetivo possui o maior nível de significância na associação com a satisfação no trabalho, demonstrando comprometimento de apego e envolvimento de trabalho, o que reflete na satisfação no trabalho do indivíduo. Para Allen e Meyer (1990; 1991), esse grupo de pessoas permanece na organização porque querem, características de apego, envolvimento, possibilidade de identificação com a organização. Nota-se um envolvimento dos funcionários com a cooperativa que tendem a resolver as questões pertinentes ao trabalho no mesmo grau de responsabilidade com que tratam questões particulares, desenvolvendo sentimento de satisfação quando da resolução de problemas na organização. Percebe-se que a percepção do comprometimento de carreira gera no indivíduo sentimento de satisfação no trabalho, o comprometimento significa mais do que meramente cumprir a carga horária e realizar as atividades estabelecidas, envolve o sentimento de assumir postura e desenvolver atitudes que levam ao crescimento da organização. Contudo, as variáveis de instrumental foram excluídas do modelo, indicando que

Hipótese H2 – *Comprometimento de Carreira está relacionado direta e positivamente relacionada com Justiça distributiva.* As variáveis que medem o comprometimento de carreira que demonstram maior relevância é o comprometimento afetivo atribuído à justiça distributiva, como o comprometimento de apego e envolvimento de trabalho, percebido por meio dos procedimentos de justiça distributiva. Para Cohen-Charash (2001, p. 280), “prevê-se que a justiça distributiva esteja relacionada principalmente a reações cognitivas, afetivas e comportamentais a resultados específicos.” Os resultados indicam impacto no comprometimento afetivo com a justiça distributiva, isso significa que o comprometimento reconhecido por meio das características, como apego, envolvimento e possibilidade de identificar-se com a organização tem relação com a percepção da justiça de distribuição de resultados.

Percebe-se que os funcionários estão satisfeitos com sua carreira e pretendem permanecer na cooperativa, muito provavelmente esse sentimento desenvolve o envolvimento com os problemas da organização. Esses fatores podem ser o reflexo que, por outro lado, a remuneração percebida é justa. Para Beuren et al. (2017), a justiça distributiva como elemento que representa a justiça dos resultados, viabilizada por meio das variáveis: salários, recompensas, promoções, lucros distribuídos entre os indivíduos da organização de trabalho. Na cooperativa em estudo, percebe-se que 85% da amostra possui participação nos lucros e resultados (PLR), plano de previdência privada complementar, seguro de vida, vale alimentação, entre outros benefícios. Pode ser um indicativo que tais benefícios representem uma parte da remuneração e na percepção dos respondentes seja um ponto de satisfação.

Hipótese H3 – – *A justiça distributiva está relacionada direta e positivamente com a*

*satisfação no trabalho.* Os resultados demonstram que os funcionários que percebem justiça na aplicação das regras adotadas pela cooperativa para a distribuição das recompensas ou resultados desenvolvem sentimento de satisfação no trabalho. Os funcionários reconhecem que embora o ambiente de trabalho apresente momentos de *stress* e pressões, sua remuneração é justa e gera satisfação, se comparado com seu esforço despendido à cooperativa. Infere-se que a visão dos funcionários e as oportunidades que a cooperativa oferece aos empregados em poder manifestarem suas opiniões e sentimentos os estimulam à realização das tarefas e competências a eles atribuídas. Fica notório que os funcionários percebem a possibilidade de crescimento profissional e consideram justas as progressões na carreira. Esse fato pode estar atrelado às possibilidades de treinamentos e capacitações que a cooperativa oferece aos funcionários, o que os instiga a investir na carreira com vistas a crescimento futuro. As percepções de justiça distributiva revelam maior satisfação no trabalho por parte de quem recebe remuneração variável.

H4 - *O tipo de cargo modera positivamente a relação entre o comprometimento de carreira e a satisfação no trabalho.* A hipótese foi rejeitada. Neste estudo, dividiu-se o cargo com característica de estratégico, tático e operacional. A amostra indicou que a maioria dos respondentes estavam vinculados com duas últimas, respectivamente. Neste caso, não indicando que a satisfação está vinculada ao cargo dos respondentes.

H5 - *O tempo de empresa modera positivamente a relação entre o comprometimento de carreira e a satisfação no trabalho.* A hipótese foi aceita para indicar que tempo de empresa afeta positivamente a relação entre comprometimento de carreira e satisfação no trabalho. Contudo, como a maioria dos respondentes possuem menos de 10 anos de empresa, pode ter criado um viés de entendimento. Infere-se que funcionário com menos tempo de empresa está mais comprometido e mais satisfeito com a organização, e que quanto maior o tempo de empresa, menor é a percepção de comprometimento e satisfação.

## **5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS**

O estudo objetivou investigar a relação entre o comprometimento de carreira e a satisfação no trabalho em uma cooperativa de crédito. As variáveis do comprometimento de carreira e suas dimensões comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo, satisfação no trabalho e justiça organizacional, com suas dimensões justiça distributiva, justiça processual, justiça interacional foram extraídas da literatura e confirmadas com questionário estruturado com 180 funcionários de 30 agências de uma Cooperativa de Crédito.

Constatou-se que o comprometimento de carreira possui relação com a satisfação no trabalho. Essa constatação, corrobora em parte com Visentin (2015), para a relação positiva entre carreira e satisfação. Contudo, duas dimensões do comprometimento de carreira (afetivo e normativo) foram validadas e a dimensão instrumental não encontrou relação com a satisfação no trabalho. A dimensão afetiva apresenta maior significância com a satisfação no trabalho, representando o apego que os funcionários têm pela organização. Constatou-se ainda a ocorrência de relação positiva entre a variável do comprometimento de carreira normativo com a satisfação no trabalho, que representa o comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Assim, infere-se que os respondentes da pesquisa demonstram apego afetivo e envolvimento de trabalho e pretendem construir carreira na organização.

O comprometimento de carreira está relacionado direta e positiva com a justiça distributiva. Os profissionais quando percebem que a organização distribui de forma justa os resultados tendem a permanecer, sinalizando que a remuneração percebida está de acordo com sua dedicação à organização. Tal constatação, também evidenciado por Rego e Souto (2004),

já que, quando se sentem tratados com justiça, as pessoas tendem a denotar mais fortes laços afetivos e normativos. Assim como Choi (2011) que apresentou maior relação a justiça distributiva com a satisfação no trabalho.

A pesquisa forneceu alguns *insights* a gestão da cooperativa como um todo, principalmente sob o enfoque da gestão do comportamento humano em empresas. A cooperativa precisa se atentar a possíveis mudanças de mercado, com a informatização de alguns serviços poderá ocorrer reestruturação ou mudança de procedimentos, o que poderá ocasionar redução de funcionários e as decisões de rotatividade funcional precisam levar em conta o comprometimento com a carreira. Funcionários muito envolvidos com a organização poderão sofrer ou adoecer em um momento desses, talvez até pela ameaça de serem desligados da organização.

A gestão da cooperativa de crédito ficar alerta a mudanças externas que podem afetar suas políticas administrativas. Atualmente, vê-se como importante a necessidade do empregado para atendimento individual, devido ao nicho de mercado ser dependente de atendimento. Essa geração tende a ser substituída, o que muito provavelmente exigirá que a cooperativa adote métodos iguais aos dos grandes bancos, com isso, a gestão com foco no mercado, pode desenvolver novas formas de relacionamento com o cliente, diante disso, pode ocorrer a necessidade de mudanças nas políticas e formas de remuneração dos funcionários.

Portanto ao iniciar um processo de reestruturação operacional atrelada a gestão de pessoas a pesquisa indicou que é possível fornecer *insights* aos gestores na otimização do sentimento de justiça organizacional como propulsor do comprometimento de carreira e percepção de satisfação no trabalho pelos empregados. Destaca-se, que os gestores precisam incluir na política de pessoal normativas de progressão de carreira justas, percepção de justiça na possibilidade de crescimento profissional pois as pessoas que considerarem justas as progressões dentro das empresas procuram desenvolverem um maior comprometimento de carreira, pois o apego e envolvimento no trabalho refletirá na satisfação no trabalho do indivíduo. Portanto, poderá melhorar nos indicadores de rotatividade de empregados uma vez que esse grupo de pessoas permanece na organização porque quer. Os empregados que percebem justiça na aplicação das regras adotadas pela cooperativa para a distribuição das recompensas ou resultados desenvolvem sentimento de satisfação no trabalho, isso minimiza o sentimento de stress e pressões no ambiente da cooperativa.

Vale destacar que os gestores ao instigarem o sentimento de justiça podem tirar proveito: da qualidade de informações valiosas compartilhadas com seus empregados principalmente referente ao delineamento dos critérios na realização das avaliações de desempenho; na forma utilizada para premiar o comprometimento de carreira por meio de justiça na definição de metas, recompensas, promoções, aumentos salariais, benefícios ou até mesmo demissões; e por fim nas oportunidades que a cooperativa oferece aos empregados em poder manifestarem suas opiniões e sentimentos estimulam seus empregados à realização das tarefas e competências a eles atribuídas. Ficou notório, especialmente, que os respondentes percebem a possibilidade de crescimento profissional e consideram justas as progressões na carreira. Esse fato pode estar atrelado às possibilidades de treinamentos e capacitações que a cooperativa oferece aos funcionários, o que os instiga a investir na carreira com vistas a crescimento futuro.

Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se a reaplicação deste estudo em outros tipos de organizações, tanto em outras cooperativas quanto em empresas privadas e até mesmo do setor público. Em trabalhos futuros poderia se pensar em estudo quanti-qualitativo, inserir perguntas abertas no questionário, que integrasse os três constructos e pudesse discutir

qualitativamente. Seria uma forma, inclusive, de permitir aos participantes uma descrição mais aberta sobre temas que possam não ter sido contemplados na análise quantitativa.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, M. C. S., Cunha M. C., & Soares. F. A. (2010). *Componentes do Comprometimento Organizacional: Uma Avaliação Empírica na Petrobras/Lubnor*. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANAPAD, Florianópolis, 6.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3),134-145.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Beuren, I. M., Santos, V. D., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, 69-86.
- Borges, L. O., Lima, A. M. S., Vilela, E. C., & Morais, S. S. G. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE electron.*, 3(1), 4.
- Campana, A. N., Tavares, M. C., & Silva, D. (2009). Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em educação física. *Motricidade*, 5(4), 59-80.
- Carson. K.; Bedeian, A. (1994). Carrer Commitment: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties. *Journal of Vocational Behavior*,44, 237- 262.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. Campana, A. N., Tavares, M. C., & Silva, D. (2009). Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em educação física. *Motricidade*, 5(4), 59-80.
- Chou, T.-Y., Chou, S-C., Jiang, J. J., & Klein, G. (2013). The organizational citizenship behavior of IS personnel: does organizational justice matter? *Information & Management*, 50(2-3), 105-111.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a constructo validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of*

- Business Research*, 57(3), p. 225-231.
- Demo, G., Martins, P. R. & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254. doi: 10.1177/0275074010373275.
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, (51), 251-281.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Omar, A. G., Delgado, H. U., Gonzáles, A. T., & Galáz, M. M. F. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de Psicología/interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 13-24.
- Finney, S., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. Hancock & R. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: a second course* (2nd ed., pp. 439–492). Charlotte: Information Age Publishing.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Finney, S., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. Hancock & R. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: a second course* (2nd ed., pp. 439–492). Charlotte: Information Age Publishing.
- Kerwin, S., Jordan, S. J., & Turner, A. B. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, 18(3), 384-395.
- Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.
- Kline. (2015). Principles and practices of structural equation modelling. In *Methodology in the social sciences* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Masagão, V. da C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: um estudo com trabalhadores do varejo. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 15(1), 08-18.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Nascimento, J. C H., & Macedo, M. A. S. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10 (3). 289-313.
- Odelius, C. C., & Rabelo dos Santos, A. (2008). Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance*, 15. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748628006>
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2014). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- Pinto, V. R. R., & Mariano, S. (2011). Satisfação no trabalho dos gestores escolares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 5(2), 110-125.
- Prestes, L., Mendonça, H., & Ferreira, M. C. (2013). Por que a Percepção de Justiça



- Organizacional torna os Trabalhadores mais comprometidos? *Fragmentos de cultura*, 23(3), 319-333.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq.*, 17(2), 119-131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Rev. adm. contemp.*, 6(2), 209-241.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Administração Contemporânea*, 8(1), 151-171.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicol. cienc. prof.*, 30(1), 4-21.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. *ReMark – Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? *Revista de Administração de Empresas*, 46, 23-34.
- Sousa, I. M., & Mendonça, H. (2009). Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 57-74.
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *REAd. Rev. eletrôn. adm.*, 18(2), 290-316.
- Visentin, I. C. (2015). *Relações entre os construtos sucesso na carreira, satisfação com a carreira e comprometimento com a carreira: um estudo com docentes de ensino superior* (Tese de Doutorado). Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. In: *Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications* (p. 47-82).
- Weiss, D. J., Dawis, R.V. England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (vol. 22) (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weymer, A. S. Q., Maciel, C. O., & Castor, B. V. J. (2014). A influência da sobre qualificação e da aprendizagem sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(50), 96-109.
- Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X., & Peng, J. (2013). The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809-822.