

Influência da Percepção de Justiça Organizacional no Comprometimento e Satisfação no Trabalho de Professores Universitários

VANDERLEI DOS SANTOS

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

ILSE MARIA BEUREN

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Resumo

O estudo analisa a influência da percepção de justiça organizacional no comprometimento e na satisfação no trabalho de professores universitários. Uma survey foi realizada com uma amostra de 317 professores universitários que lecionam no curso de graduação de Ciências Contábeis. A análise dos dados foi realizada por meio da modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que as três dimensões de justiça organizacional influenciam a satisfação no trabalho, sendo que a justiça processual foi a maior preditora, ao passo que a justiça distributiva apresentou o menor efeito. Esses resultados, além da constatação de que um grupo de professores sente-se injustiçado em relação às recompensas, evidenciam que os professores atuam no magistério motivados por outros fatores e pretensões, o que pode ensejar estudos futuros. A justiça interacional foi a maior preditora do comprometimento afetivo, o que diverge do modelo de dominância distributiva, cuja ênfase recai sobre os salários, recompensas e promoções. Neste aspecto, a satisfação no trabalho é vista pelos sujeitos investigados como algo mais global, multifacetado, ao invés de uma resposta imediata oriunda de um resultado e contexto específico. Observou-se ainda que a satisfação no trabalho influencia o comprometimento afetivo e normativo e medeia a relação da justiça distributiva e processual com o comprometimento afetivo, além de mediar a relação da justiça processual e interacional com o comprometimento normativo. Concluiu-se que, para os docentes pesquisados, a equidade do tratamento interpessoal e dos procedimentos influencia mais o comprometimento organizacional do que a equidade dos resultados pessoais, o que instiga pesquisas explicativas mais amplas e/ou aprofundadas, além de servir de alerta aos gestores destas universidades. As evidências sugerem que os gestores devem direcionar seus esforços para a justiça interacional e processual, caso busquem maior satisfação e comprometimento dos professores. O direcionamento para estas dimensões pode apresentar custos menores comparativamente à justiça distributiva.

Palavras chave: Justiça organizacional, Comprometimento organizacional, Satisfação no trabalho.

1 Introdução

Pesquisas sobre justiça organizacional abrangem uma diversidade de abordagens teóricas e apresentam-se como um campo que requer mais investigação (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata & Colon, 2013). Conforme Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng (2001), elas concentram-se nos seguintes focos de interesse: (i) quanto as dimensões de justiça estão relacionadas entre si e se podem ser consideradas empiricamente distintas uma das outras; (ii) se as diferentes maneiras de conceituar justiça melhoram a capacidade de criar percepções de justiça; e (iii) relações entre as diferentes dimensões da justiça organizacional com outros resultados relevantes para as organizações. Nesta pesquisa tangencia-se o terceiro aspecto de investigação. Tal foco no campo da justiça organizacional é denominado por Greenberg (1987) de pesquisa reativa, pois a investigação é dedicada à compreensão de como os indivíduos reagem a um tratamento justo ou injusto.

Neste aspecto, pesquisas como as de Folger e Konovsky (1989), Greenberg (1994), Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000), Najafi, Noruzy, Azar e Nazari-Shirkouhi (2011) e Buluc e Gunes (2014) apontaram que funcionários com elevados níveis de percepção de justiça apresentam maior satisfação no trabalho (Altahayneh, Khasawneh, & Abedalhafiz, 2014) e níveis mais elevados de comprometimento organizacional (Sotomayor, 2007; Buluc & Gunes, 2014). Contudo, López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2014) apontam lacunas nessas pesquisas em decorrência das variáveis pesquisadas e dos resultados conflitantes encontrados em alguns desses estudos.

As três dimensões de justiça organizacional comumente abordadas nos estudos (Zainalipour, Fini, & Mirkamali, 2010; Guh, Lin, Fan, & Yang, 2013; López-Cabarcos, Pinho, & Rodríguez, 2014) são a justiça distributiva, processual e interacional. Por sua vez, quanto ao comprometimento organizacional, a maioria das pesquisas abarca o comprometimento afetivo (Masterson *et al.*, 2000; Rego, 2002; Farmer, Beehr, & Love, 2003; Crow, Lee, & Joo, 2012; Li, 2014; Guh *et al.* 2013), apenas um número reduzido de estudos (Rego & Souto, 2004; Filenga & Siqueira, 2006; López-Cabarcos, Pinho, & Rodríguez, 2014) contempla também o comprometimento normativo e calculativo.

As pesquisas também são distintas quanto ao impacto das dimensões de justiça organizacional na satisfação no trabalho e sobre os três componentes do comprometimento organizacional (López-Cabarcos, Pinho, & Rodríguez, 2014). Pesquisas realizadas por Folger e Konovsky (1989), Sweeney e McFarlin (1993) e Lambert (2003) demonstram que a justiça processual é a mais forte preditora do comprometimento organizacional. Ao passo que Greenberg (1994) e Lowe e Vodanovich (1995) apontam como sendo a justiça distributiva. O estudo de Li (2014) mostrou que a justiça interacional implicou em comprometimento afetivo mais forte e a justiça distributiva não teve influência significativa.

Estes resultados conflitantes também são observados em relação à satisfação no trabalho. Pesquisas realizadas por McFarlin e Sweeney (1992) e Nadiri e Tanova (2010) apontaram a justiça distributiva como a mais forte preditora da satisfação no trabalho. Ao contrário do estudo realizado por Clay-Warner, Reynolds e Roman (2005), que demonstrou ser a justiça processual. Por sua vez, Dal Vesco, Popik e Beuren (2016) não constataram relação significativa entre satisfação no trabalho e justiça processual.

Outra lacuna identificada é quanto aos indivíduos pesquisados. Cohen-Charash e Spector (2001) realizaram uma meta-análise com 400 estudos empíricos e 200 estudos teóricos publicados na área de justiça organizacional e observaram que o número de pesquisas realizadas em instituições de ensino é relativamente reduzido. A maioria destes estudos investigou docentes e outros profissionais de escolas primárias e/ou secundárias, como os de

Zainalipour, Fini e Mirkamali (2010), Elovainio, Pietikäinen, Luopa, Kivimäki, Ferrie, Jokela, Suominen, Vahtera e Virtanen (2011), Buluc e Gunes (2014) e Başar e Siğri (2015). Já as pesquisas realizadas com professores universitários abrangem vários cursos (Martinson, Crain, Vries, & Anderson, 2010; Guh *et al.* 2013; Li, 2014).

Portanto, identificaram-se algumas lacunas de pesquisas, como: (a) poucos estudos empíricos que analisaram concomitantemente a influência das três dimensões de justiça organizacional com a satisfação no trabalho e os três componentes do comprometimento organizacional; (b) poucos estudos empíricos sobre a percepção de justiça organizacional de professores universitários de um curso específico; e (c) resultados conflitantes em pesquisas anteriores sobre a influência dessas variáveis. Assim, a questão que norteia esta pesquisa é: Qual a relação da percepção de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, processual e interacional), com o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e a satisfação no trabalho de docentes do curso de graduação em Ciências Contábeis? O estudo objetiva identificar a influência da percepção de justiça organizacional no comprometimento e satisfação no trabalho de professores universitários.

Focalizar a pesquisa no curso de graduação de Ciências Contábeis permite fornecer resultados mais pontuais, já que a análise conjunta de distintos cursos pode omitir particularidades das dimensões de justiça organizacional e dos tipos de comportamento organizacional. No Brasil, a docência na área contábil, enquanto profissão, ainda está em desenvolvimento, principalmente em função da criação de programas *stricto sensu* da área ser bastante recente, a maioria foi implementada na última década, além do pequeno número de cursos de mestrado e doutorado em comparação a outras áreas do conhecimento e com o grande volume de cursos de graduação em funcionamento no país que demandam esses docentes. Tais situações podem manifestar distintos sentimentos de (in)justiça e refletir-se nos comportamentos e atitudes dos docentes. Assim, justifica-se a investigação da percepção de justiça e sua respectiva relação com o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho de docentes dos cursos de graduação em Ciências Contábeis.

Elevadas percepções de justiça e comprometimento organizacional de docentes desempenham papel importante no alcance dos objetivos, no desempenho educacional e na qualidade de ensino (Buluc & Gunes; 2014). Nesta pesquisa busca-se contribuir para o campo teórico ao abordar os três tipos de comprometimento organizacional. De acordo com López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2014), ao considerar as três dimensões de justiça e os três componentes de comprometimento organizacional, a influência relativa de cada um dos componentes pode ser examinada, proporcionando uma imagem mais completa das relações entre funcionários e organizações. Para testar as respectivas hipóteses utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, que permite verificar qual variável preditora é mais importante para explicar as variáveis dependentes.

A pesquisa busca fornecer *insights* sobre quais aspectos da justiça percebidos pelos professores têm maior impacto sobre os vários tipos de comprometimento organizacional. O foco em docentes do curso de graduação em Ciências Contábeis é um campo de trabalho desconhecido quanto a percepção do que é justo ou injusto. Tal informação pode ser útil aos gestores universitários, visando um melhor desempenho destes profissionais, que, por sua vez, exerce influência na qualidade do ensino. Os resultados do estudo podem ser úteis na revisão de procedimentos e políticas internas das universidades e do respectivo curso, usufruindo dos resultados favoráveis decorrentes da percepção de justiça organizacional dos docentes.

2 Fundamentação e Hipóteses

2.1 Percepção de justiça organizacional

Segundo Elovainio *et al.* (2011), a justiça organizacional é uma combinação de

distribuição de recursos, princípios de tomada de decisão e práticas de tratamento interpessoal. A justiça organizacional indica que as pessoas na organização percebem que as suas contribuições e as recompensas recebidas estão em equilíbrio, que as decisões são tomadas com base em regras justas e que as outras pessoas, especialmente os seus supervisores, os tratam de forma respeitosa (Masterson *et al.*, 2000; Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; Elovainio *et al.* 2011). Geralmente a justiça organizacional é explorada na literatura sob as dimensões distributiva, processual e interacional (Masterson *et al.*, 2000; Cropanzano *et al.* 2001; Altahayneh, Khasawneh, & Abedalhafiz, 2014).

A justiça distributiva refere-se ao julgamento de um indivíduo ou à equidade percebida na alocação de recursos, com base nos resultados produzidos pelo indivíduo em comparação com as entradas esperadas (Greenberg, 1994). A origem da justiça distributiva é atribuída à Teoria da Equidade de Adams (1965), segundo a qual os indivíduos tendem a avaliar a justiça pela proporcionalidade entre os resultados (*outcomes*) e o esforço necessário para consegui-lo (*inputs*), comparando seus resultados com de outros indivíduos (Folger & Konovsky, 1989).

A justiça processual diz respeito à equidade dos processos utilizados para a tomada de decisão. A preocupação neste tipo de justiça é com a percepção da imparcialidade dos procedimentos utilizados para determinar os resultados (Folger & Konovsky, 1989; Ölcer, 2015). A origem dos estudos da justiça processual é atribuída à pesquisa de Thibaut e Walker (1975) em processos de resolução de litígios, com ênfase nas reações aos procedimentos legais. Contudo, Colquitt *et al.* (2001) mencionam que pode ser creditada à Leventhal (1980), por estender a noção de justiça processual a contextos não jurídicos, como o organizacional.

A justiça interacional enfatiza a qualidade das relações entre os funcionários de uma organização. Refere-se à equidade do tratamento interpessoal (Greenberg, 1994; Ölcer, 2015). Para Bies e Moag (1986), o tratamento interpessoal é conceitualmente distinto da estruturação dos procedimentos, e, portanto, pode ser separado como uma dimensão única da justiça organizacional (Colquitt *et al.* 2001; Altahayneh, Khasawneh, & Abedalhafiz, 2014).

Embora as três formas de justiça organizacional estejam relacionadas, a pesquisa mostra que elas são independentes em suas relações com as atitudes dos empregados no trabalho (Colquitt *et al.* 2001; Deconinck & Stilwell, 2004). Colquitt *et al.* (2001) apresentam três modelos para explicar as relações entre as dimensões de justiça e resultados importantes: o modelo de dominância distributiva sugerido por Leventhal (1980), o modelo de dois fatores sugerido por Sweeney e McFarlin (1993), e o modelo agente-sistema proposto por Bies e Moag (1986). Apesar da controvérsia ainda existente em sua dimensionalidade, a justiça organizacional tem sido associada a uma variedade de resultados, com destaque para o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (Colquitt *et al.* 2001).

2.2 Percepção de justiça e comprometimento organizacional

Meyer e Allen (1991) ressaltam que não existe uma definição de comprometimento organizacional que seja mais correta ou aceita universalmente, até mesmo na nomenclatura não há consenso, comprometimento ou compromisso. O comprometimento organizacional pode ser conceituado como uma atitude do empregado frente à organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979), representando um estado no qual se identifica com a organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Sotomayor, 2007), levando-o a agir de forma coerente com suas crenças e que fortalece sua identificação e envolvimento com a organização (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Sotomayor, 2007; López-Cabarcos, Pinho, & Rodríguez, 2014).

Meyer e Allen (1991) utilizaram uma abordagem tridimensional para o comprometimento organizacional, classificando-o em afetivo, normativo e calculativo. De acordo com López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2014), este modelo foi testado e confirmado por vários outros investigadores. As categorias de comprometimento afetivo, normativo e

calculativo representam estados psicológicos que têm implicações sobre se um empregado permanece em uma organização (Najafi *et al.*, 2011).

Meyer e Allen (1991) mencionam que os três componentes do comprometimento organizacional são distintos um dos outros, sendo que o indivíduo pode experimentar um, ou mais do que um. No comprometimento afetivo, o empregado se sente emocionalmente ligado e envolvido com a organização. Já no comprometimento normativo, sente que deve permanecer na instituição, ou seja, apresenta um estado psicológico de obrigação. Ao passo que no comprometimento calculativo, também conhecido como instrumento, o empregado se mantém ligado à instituição devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída (Rego, 2002; Meyer & Allen, 1991).

Pesquisas (Masterson *et al.* 2000; Rego, 2000; Rego & Souto, 2004; López-Cabarcos, Pinho & Rodríguez, 2014) mostraram que a percepção de justiça organizacional é um dos antecedentes que mais explica o comprometimento organizacional. Contudo, os resultados mostram-se conflitantes sobre quais dimensões de justiça mais explicam o comprometimento. Folger e Konovsky (1989), McFarlin e Sweeney (1992), Masterson *et al.* (2000) observaram que a justiça processual apresenta relações mais fortes com o comprometimento. Tais resultados são consistentes com o modelo de dois fatores, no qual propaga-se que a justiça processual apresenta impacto maior nos comportamentos relacionados à organização (Colquitt *et al.*, 2001; Beuren *et al.*, 2015). Tal modelo está condizente com Lambert (2003) e López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2014), que sugerem que a justiça processual é melhor preditora do comprometimento organizacional, quando comparada com a justiça distributiva.

Porém, outras pesquisas (Greenberg, 1994; Lowe & Vodanovich, 1995) observaram uma relação mais forte entre justiça distributiva e comprometimento organizacional. Tais resultados estão condizentes com o modelo de dominância distributiva. Por sua vez, Heponiemi, Elovainio, Kouvonen, Kuusio, Noro, Soveri e Sinervo (2011) observaram que níveis mais elevados de justiça interpessoal e de justiça processual foram associados com níveis mais elevados de compromisso, mas não encontraram associação com justiça distributiva. Farmer, Beehr e Love (2003) observaram que tanto a justiça distributiva como a processual apresentam relação com comprometimento afetivo, não havendo diferenças significativas entre as duas dimensões de justiça.

Rego (2000) realizou um estudo com 309 professores de cinco instituições politécnicas e quatro universidades portuguesas e constatou que os professores mais afetivamente comprometidos com as suas instituições são os que denotam percepções de justiça interacional e processual mais positivas. Pelo fato de receberem ações positivas das suas instituições, as pessoas apresentam um sentimento de obrigação/dever, em função do qual procuram responder reciprocamente. Em outro estudo, Rego e Souto (2004) constataram que as pessoas mais comprometidas afetiva e normativamente com as suas organizações, e menos ligadas instrumentalmente, são as que expressam as mais positivas percepções de justiça, seja ela distributiva, procedimental, interpessoal ou informacional. Além disso, a justiça distributiva tende a explicar o comprometimento normativo, mas não as outras dimensões.

Li (2014) observou num estudo com 435 professores de cinco universidades chinesas que a justiça interpessoal se refletiu mais fortemente no comprometimento afetivo, enquanto que a justiça distributiva não apresentou influência significativa. Portanto, o tratamento interpessoal que os professores recebem no processo de tomada de decisão aumenta a sua identificação, ligação emocional e participação na universidade. Buluc e Gunes (2014) também identificaram associação positiva e significativa entre justiça e comprometimento organizacional de professores. Considerando estes estudos, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: Percepções de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) influenciam o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo).

2.3 Percepção de justiça e satisfação no trabalho

Outra variável pesquisada como consequente dos sentimentos de justiça é a satisfação no trabalho, a qual tem sido amplamente estudada nas últimas quatro décadas de pesquisa organizacional. Locke (1969) conceitua satisfação no trabalho como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho. Esta medida relaciona o grau que o empregado está satisfeito e feliz no desenvolvimento do seu trabalho e na execução de suas atividades. Estudos denotam que a satisfação no trabalho é uma condição emocional positiva resultante do prazer que um trabalhador sente do seu trabalho (Spector, 1997; Altahayneh, Khasawneh, & Abedalhafiz, 2014).

Zainalipour, Fini e Mirkamali (2010) advertem que o interesse nas pesquisas que envolvem satisfação no trabalho decorre da sua relação com diversos outros componentes organizacionais, como absenteísmo, comprometimento, rotatividade, desempenho, além da justiça organizacional. Pesquisas realizadas evidenciam que a satisfação no trabalho é uma consequente da justiça organizacional. Cohen-Charash e Spector (2001) realizaram uma meta análise de 190 estudos de campo sobre justiça organizacional com um total de 64.757 participantes. Os autores observaram que a satisfação no trabalho foi significativa e mais fortemente relacionada à justiça distributiva, o que difere-se do previsto na literatura sobre o tema. Também constataram que as correlações de satisfação no trabalho com a justiça processual e interacional não foram significativamente diferentes umas das outras.

Farmer, Beehr e Love (2003) e Choi (2011) também constataram que a justiça distributiva foi mais fortemente correlacionada com a satisfação no trabalho do que a justiça processual. Estes resultados indicam que os trabalhadores são mais propensos a se sentir satisfeitos com seus empregos, quando percebem que há uma distribuição justa dos resultados, ou seja, atribuem maior peso aos salários e promoções do que aos procedimentos organizacionais e relações interpessoais. Neste aspecto, Folger e Konovsky (1989), Farmer, Beehr e Love (2003) argumentam que a satisfação no trabalho é uma resposta muito específica do contexto (atitude sobre o contexto de trabalho) e, portanto, deve ser mais fortemente relacionada ao resultado da equidade, isto é, à justiça distributiva. Para Farmer, Beehr e Love (2003), este entendimento está condizente com o modelo de dois fatores.

Para Colquitt *et al.* (2001), estes resultados não se enquadram com o modelo de dois fatores, visto que a satisfação no trabalho é uma resposta mais geral, multifacetada, do que a satisfação do resultado. Clay-Warner, Reynolds e Roman (2005) constataram que a justiça processual é a dimensão que mais afeta a satisfação no trabalho. López-Cabarcos, Pinho e Rodriguez (2014) encontram uma relação positiva entre justiça distributiva e satisfação no trabalho, mas não observaram relação com a justiça processual. Atribuem essa influência não significante ao fato dos empregados da rede de hotéis pesquisada não possuírem liberdade para comentar, sugerir ou alterar procedimentos.

Para Lambert (2003), tanto a justiça distributiva como a processual são importantes para melhorar a satisfação no trabalho. Outros estudos (Masterson *et al.*, 2000; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Altahayneh, Khasawneh, & Abedalhafiz, 2014) mostraram que a justiça interacional gera maior satisfação. Cropanzano, Prehar e Chen (2002), contrariamente à sua proposição, constataram em sua pesquisa a justiça interacional mais relacionada com satisfação no trabalho do que a justiça processual. De modo geral, estas pesquisas evidenciam que maiores percepções de justiça implicam em maior satisfação no trabalho.

Zainalipour, Finib e Mirkamali (2010) constataram em uma amostra de 120 professores de ensino médio em Hormozgan, no Irã, quando os professores recebem um tratamento justo por parte de seus gestores, percebem que as recompensas são distribuídas de forma justa e que

os procedimentos são equitativos, se sentem mais satisfeitos com seu trabalho, gerando apego com seu trabalho e aumento do desempenho (Zainalipour, Finib, & Mirkamali, 2010).

Altahayneh, Khasawneh e Abedalhafiz, (2014) pesquisaram a relação entre justiça organizacional e satisfação no trabalho segundo a percepção de 166 professores de educação física da Jordânia. Os resultados indicaram uma relação positiva e significativa entre todas as dimensões da justiça organizacional e satisfação no trabalho dos professores. A justiça interpessoal foi a melhor preditora da satisfação no trabalho dos professores, seguido de justiça processual e justiça distributiva, respectivamente. Lotfi e Pour (2013) também observaram uma relação significativa entre justiça organizacional e satisfação no trabalho. Porém, apenas a justiça processual foi capaz de prever a satisfação no trabalho.

Inferre-se do exposto que a remuneração realizada de forma equitativa, a adoção de procedimentos consistentes, éticos, justos e o tratamento interpessoal adequado influenciam positivamente na satisfação no trabalho. Neste sentido, e a partir dos relatos das pesquisas expostas, enuncia-se a segunda hipótese:

H2: Percepções de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) influenciam a satisfação no trabalho.

2.4 Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional

A satisfação no trabalho possui relação com comprometimento organizacional. A satisfação no trabalho foi estudada tanto como um antecedente quanto um conseqüente do comprometimento organizacional (Curry, 2000). Independente da direção da relação, os pesquisadores mostraram que a satisfação no trabalho tem relação positiva com comprometimento organizacional (Najafi *et al.*, 2011; Hashim, 2015). Karakus, Ustuner e Toprak (2014) destacam que a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional são conceitos distintos, que afetam o desempenho e que sua relação ainda não foi bem delineada.

Altinoz, Cakiroglu, Cop (2012) verificaram em que medida a satisfação no trabalho é eficaz na formação do comprometimento organizacional, tendo como amostra 250 funcionários de uma instituição pública da Turquia. Os resultados evidenciaram que 36% do comprometimento organizacional dos funcionários depende da satisfação no trabalho. Os autores observaram que satisfação no trabalho é eficaz em todas as dimensões do comprometimento, porém, é mais eficaz para o compromisso normativo. Assim, funcionários satisfeitos buscam maior alinhamento com os interesses da organização.

Najafi *et al.* (2011), em pesquisa realizada com especialistas de educação, constataram que as variáveis satisfação no trabalho, justiça organizacional e *empowerment* psicológico explicam 64% do comprometimento organizacional. Os autores ainda observaram que a satisfação no trabalho e as percepções de justiça são fortes preditores do comprometimento organizacional. Hashim (2015) também observou em sua pesquisa relações significativas entre satisfação no trabalho e os três componentes do comprometimento organizacional, com destaque para o comprometimento afetivo.

A partir dos resultados destes estudos, formulou-se a terceira hipótese, assim enunciada:

H3: A satisfação no trabalho influencia o comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo).

Na Figura 1 ilustra-se o modelo com as relações propostas, sendo que o desenho teórico da pesquisa está pautado nas hipóteses enunciadas e foi construído a partir de evidências teórico-empíricas observadas na literatura. Embora o desenho teórico tangencie em alguns aspectos o estudo de López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2014), diferencia-se nas variáveis do construto, por exemplo, satisfação no trabalho foi baseada em outras questões, justiça teve mais questões nesta pesquisa, isso porque o levantamento dos dados desta pesquisa foi realizado em 2014, antes da publicação daquele artigo.

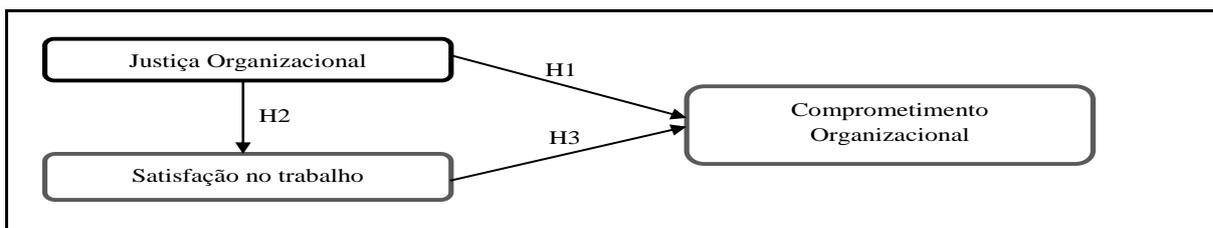


Figura 1. Desenho teórico da pesquisa

Fonte: Adaptado de López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2014).

Com base nas hipóteses estabelecidas na Figura 1, depreende-se que a percepção de justiça aumenta o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, e esta, por sua vez, exerce influência sobre o comprometimento organizacional. A justiça organizacional é analisada nas suas três dimensões: distributiva, processual e interacional. O comprometimento é classificado como afetivo, normativo e calculativo. Desse modo, propõe-se analisar as relações de causa e efeito entre os diferentes tipos de justiça e comprometimento. De acordo com Beuren *et al.* (2015, p. 9), “[...] as relações de causa e efeito podem contribuir para que haja congruência entre os objetivos organizacionais e pessoais, diminuindo a tendência de possíveis ações retaliatórias decorrentes da percepção de injustiça”.

3 Métodos e Procedimentos da Pesquisa

A população da pesquisa compreende professores que lecionam no curso de graduação de Ciências Contábeis, no Brasil. Foram adotados quatro critérios para a escolha das universidades participantes da pesquisa: (i) universidades federais de todo o país; (ii) universidades estaduais de todo o país; (iii) universidades que fazem parte da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE); e (iv) universidades que oferecem cursos de mestrado e/ou doutorado em Contabilidade. Nos três primeiros critérios estabelecidos, a condição era a universidade ter o curso de graduação em Ciências Contábeis.

Nos *sites* destas universidades identificaram-se *e-mails* dos professores que lecionam no curso de graduação em Ciências Contábeis. Com essa busca identificou-se 188 contatos em universidades federais, 53 em universidades estaduais, 200 em universidades do Sistema ACAPE e 502 em universidades que oferecem cursos de mestrado e/ou doutorado, totalizando 943 *e-mails* de professores de todo o Brasil. Desses, foram excluídos seis que responderam não lecionar para o curso de graduação em Ciências Contábeis, permanecendo uma amostra de 937 professores. Em algumas instituições somente localizou-se o e-mail do coordenador do curso, para o qual solicitou-se o encaminhamento do questionário aos professores.

O instrumento de pesquisa foi encaminhado no formato *Google Forms* no mês de setembro de 2014, e reiterado o convite por meio de contato telefônico. Assim, obtiveram-se 317 respostas. Dos respondentes, 61,51% são do gênero masculino; 34,07% possuem entre 31 a 40 anos e 33,44% entre 41 a 50 anos; 82,33% possuem mestrado e 37,54% doutorado. A formação em Ciências Contábeis abrange 219 respondentes, o que representa 69,09% da amostra. Ainda em relação ao perfil, 67,19% trabalham em instituições públicas e 75,08% lecionam para o eixo profissional do curso. Dos 317 respondentes, 74 lecionam em curso de mestrado e 33 em curso de mestrado e doutorado.

O instrumento de pesquisa foi composto de quatro blocos: (i) perfil do respondente; (ii) justiça organizacional; (iii) comprometimento organizacional; (iv) satisfação no trabalho. As assertivas desses blocos foram expostas em escala *Likert*, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) para justiça organizacional e comprometimento organizacional; e de 1 (muito insatisfeito) a 7 (muito satisfeito) para satisfação no trabalho. As 26 assertivas de

justiça organizacional foram adaptadas dos estudos de Colquitt (2001) e Rego (2001), sobre justiça distributiva (8), justiça processual (10) e justiça interacional (8). As 18 assertivas de comprometimento organizacional foram adaptadas do estudo de Meyer, Allen e Smith (1993), sendo seis para cada tipo de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo). Por fim, as 15 assertivas de satisfação no trabalho foram retiradas do estudo de Siqueira (2008).

Optou-se pelas assertivas do estudo de Rego (2001) por ter adaptado o instrumento de pesquisa para professores universitários. Rego (2001) extraiu assertivas do instrumento de pesquisa de Colquitt (2001), que é um dos mais utilizados nos estudos de justiça organizacional, e de Meyer, Allen e Smith (1993), constantemente referenciado nos estudos de comprometimento organizacional. Já o instrumento de Siqueira (2008) foi utilizado por contemplar uma visão multidimensional de satisfação no trabalho e sua escala foi criada e validada para o contexto brasileiro. A confiabilidade do instrumento de pesquisa foi testada com aplicação do alpha de *Cronbach*, que resultou em 0,958 para justiça organizacional, 0,870 para comprometimento organizacional e 0,938 para satisfação no trabalho.

Para analisar as hipóteses utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*). Optou-se pelo PLS porque não presume distribuição normal dos dados (Hair Jr, Anderson, Tatham & Black, 2009). As respostas aos itens são baseadas na percepção dos sujeitos investigados e mensuradas em escala *Likert*. Portanto, conforme Aibinu, Ling e Ofori (2011), elas são provenientes de uma distribuição desconhecida, e desde que a normalidade não possa ser demonstrada, é preferível a utilização do PLS a modelos SEM baseados na covariância (constante no LISREL ou AMOS). Para Gefen, Straub e Boudreau (2000), esta técnica de análise multivariada proporciona conclusões de maneira abrangente e sistemática pela modelagem simultânea das relações entre múltiplos construtos dependentes e independentes. Um modelo PLS-SEM geralmente é analisado em duas etapas sequenciais, a primeira denominada de modelo de mensuração e a segunda modelo estrutural (Hair Jr *et al.*, 2009).

4 Descrição e Análise dos Resultados

4.1 Modelo de Mensuração e Estatística Descritiva

Para executar o modelo de equações estruturais, primeiro procedeu-se à validação dos construtos pela análise fatorial exploratória. Os resultados evidenciaram que os respondentes percebem a justiça organizacional em três dimensões (distributiva, processual e interacional). Esses resultados fornecem evidências de que a justiça processual e interacional podem ser distinguidas uma das outras, como proposto por Bies e Moag (1986) e confirmado por Masterson *et al.* (2000) e Cropanzano, Prehar e Chen (2002). Além disso, confirma a justiça interacional sem o desmembramento em interpessoal e informacional, como preconizado por Masterson *et al.* (2000). O comprometimento organizacional também foi dividido em três componentes (afetivo, calculativo e normativo), como proposto por Meyer e Allen (1991) e validado empiricamente por Meyer, Allen e Smith (1993).

As estatísticas da análise fatorial exploratória também foram validadas pelo modelo de mensuração PLS, o que confirmou que as medidas são confiáveis (confiabilidade individual de itens e de construto) e válidas (validade convergente e discriminante) (Barclay, Thompson & Higgins, 1995; Hair Jr *et al.*, 2009). Porém, no processo de validação do modelo de mensuração, algumas assertivas foram excluídas do modelo. Por exemplo, ao proceder à avaliação da validade convergente, a variável latente comprometimento calculativo apresentou AVE de 0,485, ou seja, inferior ao mínimo recomendado (>0,50). Neste caso, excluiu-se o indicador com a menor carga fatorial no intuito de elevar o valor da AVE (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Além disso, ao aplicar o critério de Chin (1998), na avaliação da validade discriminante, cinco variáveis da satisfação no trabalho, dentre as 15 utilizadas,

não atenderam tal critério. No intuito de obter maior rigor no modelo, foram retiradas seis variáveis de satisfação no trabalho e duas de justiça processual. Retiraram-se as variáveis (uma a uma) que apresentaram menores diferenças nas cargas fatoriais cruzadas (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Após este procedimento, a validade discriminante foi avaliada em termos de indicadores e variáveis latentes. Esses resultados validaram a inclusão de todas as variáveis latentes na análise. Devido à restrição de páginas, não foram apresentados detalhes técnicos sobre a análise fatorial exploratória e o modelo de mensuração.

Na Tabela 1 evidenciam-se os resultados finais do modelo de mensuração e dados da estatística descritiva (média, desvio padrão e coeficiente de variação).

Tabela 1. Dados do modelo de mensuração e da estatística descritiva

Variável Latente	JD	JP	JI	CA	CC	CN	Sat
Justiça Distributiva (JD)	0,818						
Justiça Processual (JP)	0,678	0,774					
Justiça Interacional (JI)	0,478	0,706	0,865				
Comprometimento Afetivo (CA)	0,484	0,549	0,550	0,794			
Comprometimento Calculativo (CC)	0,176	-0,001	-0,126	-0,027	0,746		
Comprometimento Normativo (CN)	0,360	0,459	0,410	0,559	0,184	0,713	
Satisfação no Trabalho (Sat)	0,645	0,756	0,684	0,660	0,019	0,545	0,766
Média	4,00	4,19	5,73	5,19	2,58	4,06	4,64
Desvio Padrão	1,842	1,853	1,597	1,675	1,776	2,111	1,828
Coeficiente de Variação	46%	44%	28%	32%	69%	52%	39%
Variância Média Extraída (AVE) > 0,50	0,669	0,598	0,748	0,631	0,557	0,508	0,586
Alfa de Cronbach > 0,70	0,938	0,914	0,931	0,915	0,731	0,765	0,912
Confiabilidade Composta (CR) > 0,70	0,948	0,930	0,947	0,931	0,831	0,837	0,927

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1, nota-se que todas as variáveis atendem ao critério da validade convergente (AVE > 0,50) e de confiabilidade do modelo (alfa de Cronbach e confiabilidade composta > 0,70). Para os construtos estudados foi verificada validade discriminante entre todas as dimensões, em que a raiz quadrada da variância média extraída (destacada na diagonal) é maior do que as correlações entre todas as variáveis latentes (na vertical e na horizontal).

Apenas as médias das variáveis justiça interacional e comprometimento afetivo foram superiores a 5,0, indicando presença de justiça interpessoal entre professores e superiores. Não se verifica média satisfatória para justiça distributiva e processual e satisfação no trabalho. Pelo coeficiente de variação nota-se que as respostas são heterogêneas, com exceção das variáveis relativas ao tratamento pessoal, sugerindo que há um grupo de professores que se sentem injustiçados quanto às remunerações recebidas e procedimentos adotados nas instituições. Sentimentos de injustiça podem ocasionar perda de comprometimento, absenteísmo e estresse (Colquitt, 2001), diminuir a satisfação no trabalho e o desempenho, além de piorar os sentimentos em relação às empresas (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Quanto ao modelo de mensuração, as variáveis latentes foram adequadamente mensuradas, o que permite prosseguir para a próxima etapa, a avaliação do modelo estrutural.

4.2 Modelo estrutural e teste das hipóteses

Na Tabela 2 evidencia-se os resultados do teste de hipóteses dos coeficientes de caminhos. Utilizou-se o procedimento *bootstrap*, com uma amostra de 317 casos e 1.000 reamostragens para avaliar a significância dos coeficientes (Hair Jr *et al.*, 2009). Para avaliar o modelo estrutural considerou-se o coeficiente de determinação de Pearson (R^2), que consubstancia a validade preditiva do modelo. Outro indicador utilizado para avaliar a qualidade do modelo estrutural foi a Relevância Preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser,

em que os valores das variáveis endógenas devem ser superiores a zero (Hair Jr *et al.*, 2009).

Tabela 2. Resultados do modelo estrutural

Hipóteses		Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor t	Valor p	Decisão
H1	J. Distributiva -> Comprom. Afetivo	0,089	0,055	1,627	0,1047	Parcialmente aceita
	J. Distributiva -> Comprom. Calculativo	0,317	0,074	4,307	0,0000	
	J. Distributiva -> Comprom. Normativo	-0,022	0,044	0,512	0,6088	
H1	J. Processual -> Comprom. Afetivo	-0,003	0,049	0,058	0,9542	Rejeitada
	J. Processual -> Comprom. Calculativo	-0,064	0,069	0,938	0,3512	
	J. Processual -> Comprom. Normativo	0,104	0,073	1,412	0,1590	
H1	J. Interacional -> Comprom. Afetivo	0,180	0,071	2,525	0,0121	Parcialmente aceita
	J. Interacional -> Comprom. Calculativo	-0,261	0,092	2,832	0,0049	
	J. Interacional -> Comprom. Normativo	0,035	0,048	0,725	0,4687	
H2	J. Distributiva -> Sat. no Trabalho	0,244	0,048	5,039	0,0000	Aceita
H2	J. Processual -> Sat. no Trabalho	0,379	0,059	6,450	0,0000	Aceita
H2	J. Interacional -> Sat. no Trabalho	0,300	0,052	5,761	0,0000	Aceita
H3	Sat. no Trabalho -> Comprom. Afetivo	0,482	0,076	6,365	0,0000	Aceita
	Sat. no Trabalho -> Comprom. Calculativo	0,042	0,074	0,561	0,5750	Rejeitada
	Sat. no Trabalho -> Comprom. Normativo	0,458	0,086	5,343	0,0000	Aceita

Avaliação do Modelo Estrutural: R²: CA=0,458; CC=0,089; CN=0,303; SAT=0,649.

Relevância Preditiva (Q²): CA=0,276; CC=0,038; CN=0,136; SAT=0,376.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados da Tabela 2 analisam-se as hipóteses enunciadas nesta pesquisa. A H1 buscou verificar se as percepções de justiça (distributiva, processual e interacional) influenciam no comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo). Dentre as nove relações analisadas, apenas três apresentaram resultados significativos. A justiça distributiva influencia positivamente o comprometimento calculativo, com um coeficiente de caminhos de 0,317, ou seja, docentes satisfeitos com sua remuneração, associam os custos que teriam com seu possível desligamento da instituição. Este resultado é aplicável aos docentes de instituições privadas, em que existem diferentes faixas de remuneração e de benefícios. Em organizações públicas, os docentes podem concorrer a concursos públicos de esferas distintas (municipal, estadual e federal), o que pode não ser uma alternativa favorável em termos de remuneração ou de novas regras de previdência de servidores.

Os resultados não foram significativos entre justiça distributiva e comprometimento afetivo, justiça distributiva e comprometimento normativo. A justiça processual não apresentou resultados significativos com nenhum componente do comprometimento organizacional. Neste sentido, aceita-se parcialmente que a justiça distributiva influencia o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e rejeita-se que a justiça processual influencia o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo). Estes resultados contrariam as proposições investigadas por Folger e Konovsky (1989), Sweeney e McFarlin (1993), Masterson *et al.* (2000), Lambert (2003), de que a justiça processual apresenta fortes relações com comprometimento organizacional. Também contrariam os estudos de Rego e Souto (2004) e Filenga e Siqueira (2006), de que as percepções de justiça são antecedentes explicativos do comprometimento. López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2014) também observaram relação entre justiça processual e comprometimento, o oposto dos resultados deste estudo. Contudo, esses autores constataram que justiça distributiva não possui relação com nenhum dos comprometimentos, enquanto que nesta pesquisa averiguou-se relação significativa com comprometimento calculativo.

A justiça interacional apresenta relação significativa com comprometimento afetivo, indicando que, quando os superiores tratam os docentes com respeito, fornecendo explicações

sobre as decisões tomadas, há maior desejo de permanecer na instituição. Li (2014) explica que os professores universitários se preocupam mais com o tratamento interpessoal ou fatores de interferência humana do que com os procedimentos. Influência negativa é observada entre justiça interacional e comprometimento calculativo, indicando que quanto maior o sentimento de justiça no que concerne às relações interpessoais, menos os docentes permanecem na instituição por necessidade, e sim, porque estão emocionalmente envolvidos (Meyer & Allen, 1991). Başar e Siğri (2015) alertam para o fato de que práticas administrativas injustas nas relações interpessoais podem ocasionar o desligamento dos docentes da sua atual instituição. Não foi identificada uma relação significativa entre justiça interacional e comprometimento normativo, assim, aceita-se parcialmente que a justiça interacional influencia o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo).

Ao cotejar os resultados com outros estudos envolvendo professores universitários de distintos cursos, os resultados não são consistentes. Rego (2000) identificou que as percepções de justiça interacional e processual causam maior comprometimento afetivo. Rego e Souto (2004) constataram que a justiça distributiva explica apenas o comprometimento normativo, divergente dos resultados deste estudo, em que explica apenas o calculativo. Li (2014) não averiguou relação direta da justiça distributiva com comprometimento organizacional, e a justiça interacional é um forte preditor do comprometimento afetivo. Já Buluc e Gunes (2014) constataram relação entre percepções de justiça e comprometimento.

As diferenças apontadas podem ser decorrentes de alguns fatores, como os indivíduos pesquisados, pois a diferença dos grupos ocupacionais pode influenciar os resultados (Li, 2014). Além disso, em estudos anteriores, como de Folger e Konovsky (1989), Rego (2000), Rego e Souto (2004), Filenga e Siqueira (2006), Buluc e Gunes (2014), os efeitos dos relacionamentos não foram analisados simultaneamente com a técnica de modelagem de equações estruturais. Em vários deles foram aplicadas regressões de forma isolada, o que pode contribuir para as diferenças observadas.

Outro fator é quanto ao papel mediador da satisfação no trabalho na relação entre percepções de justiça e comprometimento organizacional. Cohen-Charash e Spector (2001) e Colquitt *et al.* (2001) mencionam que estudos sugerem que alguns ou os três componentes do comprometimento organizacional são reforçados pelas percepções de justiça e satisfação no trabalho. Guh *et al.* (2013) observaram que há um efeito indireto da justiça no comprometimento afetivo por meio da confiança institucional. Segundo Cohen-Charash e Spector (2001), a percepção de justiça organizacional pode ajudar os funcionários a se sentirem satisfeitos com o seu trabalho e avaliar a sua organização de forma positiva, consequentemente, comprometidos com os interesses da organização. De acordo com Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail e Baker (2010) e Crow, Lee e Joo (2012), a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são conceitos distintos, porém, relacionados. A satisfação no trabalho atua como uma variável mediadora entre justiça e comprometimento organizacional, conforme Crow, Lee e Joo (2012) e López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2014).

As três dimensões de justiça organizacional influenciam na satisfação no trabalho com nível de significância inferior a 1%. Depreende-se que há maior satisfação no trabalho, com atividades acadêmicas realizadas, quando os docentes percebem que as recompensas são distribuídas de maneira justa, que os procedimentos e tratamento interpessoal são adequados. Destaca-se que o valor absoluto dos coeficientes de caminhos não é de magnitude elevada. O R^2 do construto da variável satisfação no trabalho foi de 0,649, ou seja, 64,9% da satisfação no trabalho dos docentes é explicado pelas percepções de justiça distributiva, processual e interacional. Estes resultados coadunam com os de McFarlin e Sweeney (1992), Masterson *et al.* (2000), Cohen-Charash e Spector (2001), Farmer, Beehr e Love (2003), Nadiri e Tanova

(2010) e Zainalipour, Finib e Mirkamali (2010). Assim, há evidências para não rejeitar a H2, de que percepções de justiça organizacional influenciam na satisfação no trabalho.

A justiça processual está mais fortemente relacionada com satisfação no trabalho dos docentes investigados. Este resultado condiz com os preceitos teóricos de justiça organizacional e com o modelo de dois fatores. Além disso, a maior predição da justiça processual indica que a satisfação no trabalho é vista pelos sujeitos investigados como algo mais global, multifacetado, conforme explicado por Colquitt *et al.* (2001), e divergente do posicionamento de Folger e Konovsky (1989) e Farmer, Beehr e Love (2003), que veem a satisfação como uma resposta imediata oriunda de um resultado e contexto específico. Para Spector (1997), a satisfação no trabalho também representa um construto multifacetado e pode ser um resultado relacionado com a organização ou com o supervisor. Os resultados do estudo convergem com este entendimento, visto que a justiça processual e a interacional se destacaram em relação à justiça distributiva na influência da satisfação no trabalho.

A maior predição da justiça processual na satisfação no trabalho é divergente dos estudos de McFarlin e Sweeney (1992), Farmer, Beehr e Love (2003), Choi (2011), López-Cabarcos, Pinho e Rodriguez (2014), que constataram maior predição da justiça distributiva. Cabe destacar que estes estudos foram realizados com funcionários de bancos, da polícia, de hotéis, agências federais, respectivamente, o que pode ter ocasionado divergências nos resultados. Além disso, a maior predição da justiça processual converge com a pesquisa de Zainalipour, Finib e Mirkamali (2010) com professores de ensino médio no Irã. Já no estudo de Altahayneh, Khasawneh e Abedalhafiz, (2014) com professores de educação física na Jordânia, a justiça interacional foi a melhor preditora da satisfação no trabalho, seguida da processual, mas o modelo proposto explicou apenas 19%, inferior ao obtido neste trabalho.

Para os professores do Curso de Ciências Contábeis, a justiça distributiva é a que menos impactou a satisfação no trabalho. Tal pode ser justificado pela amostra investigada, uma vez que 67,19% são docentes de universidades públicas, em que os reajustes salariais são estabelecidos pelo governo. Contudo, na universidade o docente tem a possibilidade de participar de comissões, conselhos, eleger o reitor da universidade, chefe de departamento, coordenador de curso. Portanto, tem voz no processo, gerando maior sentimento de justiça processual, e maior satisfação no trabalho, sendo esta dimensão a maior preditora nesta pesquisa. Os resultados também divergem do modelo de dominância distributiva e sugerem que outros fatores, inclusive o tratamento interpessoal introduzido por Bies Moag (1986) nos estudos de justiça, influenciam e são considerados pelos docentes na sua relação de trabalho. Estes resultados, além da constatação de que um grupo de professores sente-se injustiçado em relação às recompensas, evidenciam que os professores respondentes da pesquisa atuam no magistério motivados por outros fatores e pretensões.

A satisfação no trabalho influencia o comprometimento afetivo e normativo, ao nível de significância inferior a 1% e com coeficientes de caminho de magnitude moderada, respectivamente 0,482 e 0,458. Isto indica que quando os docentes apresentam um estado emocional agradável com seu trabalho e atividades desempenhadas (Locke, 1969), vivenciam concomitantemente um estado psicológico de desejo e obrigação de permanecer na instituição (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Rego, 2002). Se o docente sente-se emocionalmente ligado e envolvido com a universidade na qual é vinculado, desencadeia sensação de obrigação ou dever moral de permanecer na instituição. Assim, o teste da H3 indica que aceita-se que a satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento afetivo e normativo, mas não se confirma que a satisfação no trabalho influencia o comprometimento calculativo, uma vez que os resultados não foram significativos. Neste aspecto, indivíduos satisfeitos não permanecem na instituição por necessidade (ausência de alternativas de emprego e/ou sacrifícios gerados com possível desligamento).

Estes resultados convergem parcialmente com o estudo de Altinoz, Cakiroglu, Cop (2012), que constataram uma relação moderada entre comprometimento normativo e afetivo com satisfação no trabalho e uma fraca relação com comprometimento calculativo. Contudo, os resultados convergem com os de López-Cabarcos, Pinho e Rodriguez (2014), que não encontraram associação entre satisfação no trabalho e comprometimento calculativo. López-Cabarcos, Pinho e Rodriguez (2014) mencionam que há inconsistência na literatura quanto aos efeitos da satisfação no trabalho com este componente do comprometimento. De modo geral, os resultados sugerem que os docentes permanecem nas suas instituições por razões emocionais ou morais, e não pela falta de alternativas de trabalho.

Denota-se que os sentimentos de justiça impactam na satisfação no trabalho, e esta, exerce influência no comprometimento afetivo e normativo. As evidências apontadas também sugerem que os sentimentos de justiça influenciam no comprometimento organizacional, por meio do efeito mediador da satisfação no trabalho, cujos testes são apresentados na sequência.

4.3 Satisfação no trabalho como mediadora na relação entre percepções de justiça e comprometimento organizacional

Uma variável pode ser considerada mediadora quando influencia a relação entre a variável independente e dependente, de modo que, quando introduzida na equação estrutural, neutraliza, ou mesmo reduz a força do impacto da variável independente sobre a dependente (Vieira, 2009, p. 19). Assim, a relação entre a variável independente (justiça distributiva, processual e interacional) e a dependente (comprometimento afetivo, calculativo e normativo) ficará enfraquecida na presença da variável mediadora (satisfação no trabalho) ou poderá chegar a ser nula. Vieira (2009, p. 20) explica que “se o valor for nulo, significa que a Med absorveu todo o efeito da VI sobre a VD. Assim, infere-se que a Med bloqueia todo o efeito, anteriormente existente, da VI. Esse processo é conhecido como mediação completa ou pura, uma vez que torna a relação não significativa”. Desta forma, é possível que tenha ocorrido uma mediação completa entre as relações de justiça distributiva com comprometimento afetivo, e justiça processual com comprometimento afetivo e normativo, uma vez que sua relação com efeitos diretos no modelo analisado não apresentou resultados significativos.

Para verificar a presença dos efeitos mediadores utilizou-se a análise passo a passo dos caminhos (Baron & Kenny, 1986). Segundo Baron e Kenny (1986) e Hair Jr *et al.* (2009), quatro condições são necessárias para a mediação ocorrer: (1) a variável independente afeta significativamente a mediadora; (2) a variável independente afeta significativamente a variável dependente na falta da variável mediadora; (3) a mediadora tem efeito significativo sobre a variável dependente; e (4) o efeito da variável independente sobre a variável dependente enfraquece no momento da adição da variável mediadora. Na Tabela 2, observa-se que todas as percepções de justiça influenciam significativamente na satisfação no trabalho (condição 1 atendida). Satisfação no trabalho apresenta influência significativa com comprometimento afetivo e normativo (condição 3). Para testar as condições 2 e 4, efetuou-se a análise do modelo de mensuração e estrutural sem a variável latente satisfação no trabalho, ou seja, testou-se o modelo com efeitos diretos da justiça sobre o comprometimento organizacional.

Ao retirar a variável satisfação no trabalho, a percepção de justiça distributiva influencia significativamente no comprometimento afetivo, com um coeficiente de caminho de 0,186, ao nível de significância de 1%. Constatou-se ainda que a justiça processual influencia no comprometimento afetivo e normativo, ao nível de significância de 5%. Ao passo que a justiça interacional exerce influência positiva sobre o comprometimento afetivo e normativo e negativa no calculativo. Portanto, percepções de justiça impactam no comprometimento organizacional. No modelo, o comprometimento afetivo apresentou um R^2 de 0,382, indicando que 38,2% do comprometimento afetivo é explicado pelas percepções de justiça

distributiva, processual e interacional, sendo que a justiça interacional é que apresenta efeito maior, seguida da processual. Este resultado converge com o de Rego (2000), que os professores mais afetivamente comprometidos com as suas instituições são os que denotam percepções de justiça interpessoal e processual mais positivas. Li (2014) também encontrou maior influência da justiça interacional no comprometimento afetivo ao pesquisar professores de universidades chinesas. Estes resultados sinalizam que os docentes são emocionalmente ligados às respectivas instituições quando percebem como justas as relações interpessoais.

Neste modelo, 23,8% da variação do comprometimento normativo é explicado pela justiça processual e interacional, sendo a processual com valor preditivo maior. Este resultado diverge de Rego e Souto (2004), em que a justiça distributiva tende a explicar o comprometimento normativo. Já o comprometimento calculativo é influenciado positivamente pela justiça distributiva e negativamente pela justiça interacional. Contudo, somente 8,9% deste comprometimento é explicado por estas percepções. Estes resultados reforçam a importância da adoção de procedimentos justos e consistentes nas organizações e salienta a necessidade de relações interpessoais consideradas justas.

Na Tabela 3 apresenta-se a comparação dos dois modelos testados e a força da mediação da satisfação no trabalho. Crow, Lee e Joo (2012), ao investigar a relação da justiça organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de 418 policiais da Coreia do Sul, também analisaram o papel mediador da satisfação no trabalho. Contudo, o comprometimento organizacional foi analisado numa única modalidade, afetivo.

Tabela 3. Comparativo entre modelos

Hipótese	Efeito sem mediação	Considerando mediação da satisfação			
		Efeito direto	Efeito indireto	Total do efeito	Mediação
J. Distributiva -> Comprom. Afetivo	0,186*	0,089	0,118*	0,207*	100%
J. Distributiva -> Comprom. Normativo	0,063	-0,022	0,112*	0,089	Não mediação
J. Distributiva -> Comprom. Calculativo	0,328*	0,317*	0,01	0,327*	Não mediação
J. Processual -> Comprom. Afetivo	0,201**	-0,003	0,183*	0,180*	100%
J. Processual -> Comprom. Normativo	0,290*	0,104	0,174*	0,277*	100%
J. Processual -> Comprom. Calculativo	-0,046	-0,064	0,016	-0,048	Não mediação
J. Interacional -> Comprom. Afetivo	0,325*	0,180*	0,144*	0,324*	44,4% (med. parcial)
J. Interacional -> Comprom. Normativo	0,191*	0,035	0,137*	0,172*	100%
J. Interacional -> Comprom. Calculativo	-0,253*	-0,261*	0,013	-0,248*	Não mediação

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3, que a satisfação no trabalho não exerce a função de variável mediadora na relação das percepções de justiça com o comprometimento calculativo. Conforme apontado na Tabela 2, não há influência significativa entre satisfação e comprometimento calculativo. Assim, não é possível a mediação (Baron & Kenny, 1986).

A satisfação no trabalho medeia a relação entre justiça distributiva e comprometimento afetivo; justiça processual e comprometimento afetivo; justiça processual e comprometimento normativo; justiça interacional e comprometimento normativo. Nestes casos havia uma relação significativa entre as dimensões de justiça e comprometimento. Após a presença da satisfação no trabalho, estas relações se tornaram não significativas, o que configura a mediação total. Estes resultados enfatizam a importância da satisfação no trabalho, e aparentemente confirmam que a satisfação se constitui em um antecedente do comprometimento organizacional, conforme já destacado no referencial teórico. Já na relação entre justiça interacional e comprometimento afetivo, há uma mediação parcial, pois sem a mediação havia um coeficiente significativo de 0,325. Ao introduzir a variável mediadora, a

relação permaneceu significativa, contudo, houve redução no coeficiente (0,144).

Ao cotejar a qualidade do modelo (R^2), verifica-se que as variáveis endógenas analisadas são melhor explicadas com o modelo de mediação. Estes resultados sugerem que a satisfação no trabalho atua como uma variável mediadora na relação entre percepções de justiça e comprometimento afetivo e normativo. Para Lotfi e Pour (2013), a satisfação no trabalho eleva a produtividade dos indivíduos, gerando maior comprometimento com a organização e compromisso com as metas. Deconinck e Stilwell (2004) constataram que justiça processual foi apenas indiretamente relacionada com comprometimento organizacional por meio da satisfação com o supervisor. Portanto, estes resultados evidenciam o papel crucial da satisfação no trabalho, não apenas como uma variável de previsão ou resultado, mas também como uma variável mediadora, o que proporciona um impacto significativo na relação com outros fatores organizacionais (Crow, Lee, & Joo, 2012).

5 Conclusões

Este estudo investigou a influência da percepção de justiça organizacional no comprometimento e na satisfação no trabalho de docentes. Os resultados evidenciaram que as três dimensões de justiça organizacional influenciam na satisfação no trabalho, mas a justiça processual foi a maior preditora e a justiça distributiva possuiu menor efeito. Pelos testes realizados, 64,9% da satisfação no trabalho dos docentes é explicada pelas percepções de justiça. Diferente dos estudos de McFarlin e Sweeney (1992), Farmer, Beehr e Love (2003), Choi (2011), os docentes do curso de graduação em Ciências Contábeis percebem a satisfação no trabalho como algo global, multifacetado, sendo que a remuneração e outras recompensas financeiras não se constituem como principal elemento de motivação. Os docentes sentem-se satisfeitos quando percebem justiça nos processos usados na tomada de decisão e quando exercem o direito de participar nas decisões da universidade e do seu curso.

Os resultados mostraram ainda que as percepções de justiça acarretam em aumento do comprometimento afetivo. A influência da justiça distributiva e processual ocorre por meio da mediação da satisfação no trabalho. A justiça interacional afeta direta e indiretamente o comprometimento afetivo, existindo uma mediação parcial em torno de 44%, o que comprova a importância das relações interpessoais. Estes resultados sinalizam que os docentes pesquisados se apegam emocionalmente à instituição, com desejo de permanência, quando percebem um ambiente de trabalho harmonioso, em que não há comentários inadequados acerca das pessoas, em que superiores e colegas de trabalho conduzem a relação com respeito e dignidade, além de existir a comunicação nos momentos oportunos. Dentre as percepções de justiça, a interacional é que a apresentou maior predição no comportamento afetivo. A satisfação no trabalho medeia também a relação entre justiça processual, interacional e comprometimento normativo. Procedimentos e tratamento interpessoal justos ocasionam uma condição emocional positiva acerca do trabalho.

Observou-se ainda que a satisfação no trabalho não influenciou o comprometimento calculativo, sendo que este é aumentado pela percepção de justiça distributiva e com efeito inverso da justiça interacional. Contudo, o poder de explicação desta variável endógena foi de apenas 8,9%, indicando que outros fatores explicam tal tipo de comprometimento. De modo geral, constatou-se que as percepções de justiça acarretam maior satisfação no trabalho, e esta, por sua vez, aumenta o comprometimento afetivo e normativo. Dentre as dimensões de justiça, a processual é a maior preditora da satisfação no trabalho e a interacional do comprometimento afetivo, o que diverge do modelo de dominância distributiva, cuja ênfase recai sobre os salários, recompensas e promoções recebidas.

Este estudo apresenta algumas contribuições, em especial, a ampliação da investigação da justiça organizacional para a área educacional, levando em consideração um curso

específico, no caso, Ciências Contábeis. Também analisou simultaneamente os efeitos das três dimensões de justiça sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional desmembrado em três componentes, além de avaliar o papel mediador da satisfação. A maioria dos estudos com este propósito considerou apenas o comprometimento afetivo. Além disso, a ênfase das pesquisas geralmente recai sobre as relações da justiça distributiva e processual, mas os resultados deste estudo reforçam a importância das relações interpessoais.

Os resultados reforçam a importância da justiça organizacional na satisfação no trabalho. A equidade do tratamento interpessoal e dos procedimentos possui impacto maior sobre o comprometimento organizacional do que a equidade dos resultados pessoais. As evidências sugerem que os gestores das instituições devem direcionar seus esforços para a justiça interacional e processual para obter maior satisfação e comprometimento dos professores. O foco nessas dimensões pode apresentar custos menores em comparação à justiça distributiva. Os resultados do estudo instigam novas pesquisas, pois esperava-se que entre os docentes do curso de graduação em Ciências Contábeis a justiça interacional fosse menos destacada que a justiça processual e distributiva, dado a ênfase procedimental do curso.

Destaca-se como principal limitação do estudo a estratégia da pesquisa, fundamentada na percepção dos respondentes às questões formuladas. Aspectos subjetivos podem estar presentes no momento da resposta, direcionando-a para uma situação que não seja aquela na qual a instituição se encontra. Recomenda-se futuras pesquisas incluir no modelo práticas administrativas que suscitem maiores sentimentos de (in)justiça, ou seja, buscar entender quais são as práticas organizacionais, institucionais que geram os sentimentos de justiça e, por conseguinte, maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Reaplicar também a pesquisa aos docentes de outros cursos de graduação, de forma isolada, buscando entender possíveis relações.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2.). New York: Academic Press. pp. 267-299, 1965.
- Aibinu, A.A., Ling, F.Y.Y., & Ofori, G. (2011). Structural equation modelling of organizational justice and cooperative behaviour in the construction project claims process: contractors' perspectives. *Construction Management and Economics*, 29(5), 463-481.
- Altahayneh, Z.L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 322-330.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başar, U., & Siğri, Ü. (2015). Effects of teachers' organizational justice perceptions on intention to quit: mediation role of organizational identification. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), 1-15.
- Beuren, I.M., Klein, L., Lara, F.L., & Almeida, L.B. (2015). Percepção de justiça nos

sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, ahead of print, p. 1-22.

Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.

Buluc, B., & Gunes, A.M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *Anthropologist*, 18(1), 145-152.

Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409.

Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.

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 construct 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.

Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.

Crow, M.S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.

Currivan, D.B. (2000). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.

Dal Vesco, D.G., Beuren, I.M., Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque*, 35(3), 121-138.

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), 225-231.

Elovainio, M., Pietikäinen, M., Luopa, P., Kivimäki, M., Ferrie, J.E, Jokela, J., Suominen, S., Vahtera, J., & Virtanen, M. (2011). Organizational justice at school and its associations with pupils' psychosocial school environment, health, and wellbeing. *Social Science & Medicine*, 73(12), 1675-1682.

Farmer, S.J., Beehr, T.A., & Love, K.G. (2003). Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 373-387.

Filenga, D., & Siqueira, M.M.M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41(4), 431-441.

Folger, R., Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for*

Information Systems, 4(1), 1-77.

Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288-297.

Griffin, M.L., Hogan, N.L., Lambert, E.G., Tucker-Gail, K.A., & Baker, D.N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255.

Guh, W.-Y., Lin, S.-P., Fan, C.-J., & Yang, C.-F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological Reports*, 112(3), 818-834.

Hair Jr, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hashim, R. (2015). Levels of job satisfaction among engineers in a Malaysian local organization. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 195(1), 175-181.

Heponiemi, T., Elovainio, M., Kouvonen, A., Kuusio, H., Noro, A., Soveri, H.F., Sinervo, T. (2011). The effects of ownership, staffing level and organisational justice on nurse commitment, involvement, and satisfaction: a questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies*, 48(12), 1551-1561.

Karakus, M., Ustuner, M., & Toprak, M. (2014). Two alternative models on the relationships between organizational justice, organizational commitment, burnout, and job satisfaction of education supervisors. *KEDI Journal of Educational Policy*, 11(1), 69-94.

Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.

Leventhal, G.S. (1980). *What should be done with equity theory?* US: Springer.

Li, Y. (2014). Building affective commitment to organization among Chinese university teachers: the roles of organizational justice and job burnout. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 26(2), 135-152.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.

Lotfi, M.H., & Pour, M.S. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 93(1), 2073-2079.

López-Cabarcos, M.A., Pinho, A.I.M.L.S., & Rodríguez, P.V.. (2014). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(2), 1-15.

Lowe, R.H., & Vodanovich, S.J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.

Martinson, B.C., Crain, A.L., Vries, R., & Anderson, M.S. (2010). The importance of organizational justice in ensuring research integrity. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 5(3), 67-83.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

McFarlin, D.B., Sweeney, P.D. (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as

- predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(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.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H.K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M.R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241-5248.
- Ölçer, F. (2015). The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(3), 233-251.
- Rego, A. (2000). Percepções de justiça dos professores do ensino superior-desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Linhas Críticas*, 6(11), 131-154.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark- Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Siqueira, M.M.M. (2008). Satisfação no trabalho. In: Siqueira, M.M.M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Sotomayor, A.M.S.B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Thibaut, J.W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Vieira, V.A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração – RAM*, 44(1), 17-33.
- Zainalipour, H., Fini, A.A.S., & Mirkamali, S.M. (2010). A study of relationship between

Improving the usefulness of accounting research

organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 5(1), 1986-1990.