



São Paulo, 21 a 23 de Julho de 2014

**Novas Perspectivas
na Pesquisa Contábil**

Percepção de Justiça Organizacional de Auditores Independentes de Empresas de Auditoria

ILSE MARIA BEUREN

Universidade Federal do Paraná

FLÁVIO RIBEIRO

Universidade Federal do Paraná

OSCAR LOPES DA SILVA

Universidade Federal do Paraná

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DE AUDITORES INDEPENDENTES DE EMPRESAS DE AUDITORIA

RESUMO

A justiça organizacional envolve a percepção dos membros da organização quanto à equidade de suas condições de trabalho. O estudo objetiva verificar a relação da percepção de justiça organizacional com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de *turnover* de auditores de empresas de auditoria. Uma pesquisa de levantamento foi realizada com os 2.561 auditores cadastrados no Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, utilizando-se do questionário da pesquisa de Parker e Kohlmeyer (2005), e a amostra compreendeu os 106 respondentes. Na análise dos dados aplicaram-se modelos de regressão linear e modelagem de equações estruturais. Os resultados da pesquisa mostram que a percepção de discriminação, determinada pela escala desenvolvida por Hunton, Neidermeyer e Weir (1996), apresenta uma relação negativa e significativa ($p\text{-value} < 0,01$) com a variável de satisfação no trabalho, avaliada com base na escala de quatro itens desenvolvida por Hoppock (1935) e validada por McNichols, Stahl e Manley (1978), e comprometimento organizacional, determinado com a utilização de uma medida construída por Mowday, Steers e Porter (1979). Por outro lado, apresenta uma relação positiva e significativa ($p\text{-value} < 0,01$) com a intenção de *turnover*, mensurada por meio da métrica adaptada de London e Howat (1978). Portanto, os resultados demonstram que a percepção de justiça organizacional influencia significativamente a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e a intenção de saída do auditor da organização. Assim, conclui-se que decisões tendenciosas da administração tendem a reduzir a satisfação e o comprometimento dos auditores com o trabalho, além de aumentar as chances de o profissional deixar a organização.

1 INTRODUÇÃO

A justiça organizacional foi inicialmente abordada por Homans (1961) e Adans (1965) à luz da justiça distributiva e da teoria da equidade. Esses precursores apresentaram as vertentes sobre as recompensas relativas ao desenvolvimento do trabalho nas organizações. A partir desses estudos pioneiros, vários outros foram realizados ao longo das décadas, particularmente nas áreas da psicologia organizacional e do comportamento organizacional.

A psicologia considera que a justiça é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional (Beugré, 1998). O patrimônio mais importante de qualquer organização é sua força de trabalho e o modo com que ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos, como o comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade. O movimento em direção a uma força de trabalho mais qualificada faz supor que os trabalhadores mais habilitados passem a reivindicar não apenas melhores empregos, mas também tratamento digno e respeitoso dentro de suas organizações.

As ciências organizacionais consideram que a justiça é construída socialmente e tem influência determinante nas atitudes e comportamentos emitidos no ambiente de trabalho (Folger, & Konovsky, 1989; Skarlicky, & Folger, 1997). Percepções como a satisfação no trabalho, com salários, desempenho, intenções de *turnover* e compromisso organizacional estão disseminados em diversas pesquisas. Equidade de condições se tornou o foco dos indivíduos, mesmo com subjetividade na sua interpretação, o que é justo e injusto passou a ser considerado na satisfação ou insatisfação em relação ao trabalho.

Estudos sobre justiça organizacional, como os de Gilliland (1994), Sweeney e McFarlin (1993), subdividem-na em justiça processual, distributiva, interacional. Essa última se divide para alguns estudiosos, como Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng (2001), em informacional e interpessoal. A interpessoal diz respeito à sensibilidade social, ou seja, ao grau com que o

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

gestor adota um tratamento educado, honesto e respeitoso para com as pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. A informacional se refere ao fornecimento de informações e explicações acerca das decisões tomadas. Todos esses estudos abordam sobre a percepção de injustiças nas organizações, que provocam descomprometimento organizacional, insatisfação com o trabalho e demissões das empresas.

Nos Estados Unidos, Alexander e Ruderman (1987) analisaram a relação entre justiça e resultados organizacionais; Parker e Kohlmeyer (2005) investigaram a relação entre justiça organizacional e intenção de saída de empresas de contabilidade; Hopkins e Weathington (2006) pesquisaram a percepção de justiça processual e distributiva, confiança, comprometimento, satisfação organizacional e intenção de saída da organização; Muzumdar (2011), comparou as três dimensões de justiça (processual, distributiva e interacional) com o comportamento dos funcionários em sair da empresa.

Encontraram-se também pesquisas sobre este tema realizadas por pesquisadores de outros países. Por exemplo, na Malásia, Ponnu e Chuar (2010) estudaram a relação entre a justiça organizacional, o comprometimento organizacional e a intenção de saída dos empregados. No Paquistão, Ali e Jan (2012) examinaram as dimensões da justiça processual e distributiva e suas relações com o comprometimento organizacional e a intenção de saída de companhias médicas e farmacêuticas. No Brasil, Beuren e Santos (2012) verificaram a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* de empresas que adotam sistemas de remuneração variável.

No entanto, não se identificaram pesquisas que investigaram a percepção de justiça dos auditores, um profissional que precisa representar as características de confiança, qualificação e profissionalismo esperados da empresa de auditoria contratada. Esses atributos são reforçados em um cenário de processo de internacionalização dos mercados financeiros e de capitais, em consonância com a convergência aos padrões internacionais de contabilidade, que o mundo dos negócios está vivenciando, que deixam a marca do profissional de auditoria como um elemento essencial para a credibilidade por parte dos *stakeholders*.

Embora o *turnover* crescente entre auditores nas organizações seja considerado um movimento normal, diante de um mercado que sinaliza a competitividade, é importante considerar os atributos esperados dessa mão de obra especializada. A percepção de justiça ou injustiça dos auditores em relação aos processos decisórios que lhes dizem respeito nas empresas de auditoria podem impactar no seu comprometimento, confiança, desempenho e rotatividade. Outro fato relevante é que nesse campo ainda não foi apresentado um estudo sobre a razão do *turnover*, uma lacuna que motivou a realização desse estudo com vistas à averiguar a percepção de justiça organizacional dos auditores independentes.

Com base no exposto estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a relação da percepção de justiça organizacional com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de *turnover* de auditores independentes? Assim, o estudo objetiva verificar a relação da percepção de justiça organizacional com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de *turnover* de auditores independentes de empresas de auditoria.

A justiça organizacional, apesar dos estudos já realizados em algumas áreas do conhecimento no Brasil, ainda é pouco discutida na área da contabilidade no cenário nacional. Assim, estudos que analisam o comportamento dos auditores frente às dimensões de justiça organizacional são relevantes em vista de lacunas existentes na literatura. A contribuição do estudo é no sentido de conhecer as possíveis razões do *turnover* dos profissionais da área de auditoria, ter percepção sobre a tomada de decisões deles em relação a sua permanência ou não nas organizações de auditoria e se tais decisões estão associadas a satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional ou a intenção de deixar a empresa.

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

O estudo justifica-se pela relevância de uma maior compreensão do comportamento das empresas que prestam serviços de auditoria no Brasil, por meio da percepção dos auditores frente às dimensões de justiça organizacional. O auditor independente difere do auditor interno, pela sua independência na realização dos trabalhos e na emissão do parecer de auditoria. Analisar a relação da justiça organizacional e o *turnover* nessas empresas pode proporcionar esse entendimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Justiça organizacional

A justiça é um dos fatores inerentes ao bem estar das pessoas na organização. A preocupação com o que é justo vem sendo alvo de discussões desde tempos remotos. Aristóteles apresentou um modelo de equidade semelhante aos modelos atuais. Da mesma maneira Platão abordou o assunto quando escreveu a obra intitulada “*Politéia*” (A República). Entretanto, é possível observar a existência de textos datados de épocas mais antigas que já apresentavam questionamentos sobre justiça (Almeida, Silva, & Carvalho, 2006).

A justiça, no âmbito organizacional, surgiu em meados da década de 1960, no campo da psicologia social (Sotomayor, 2007), e teve como principais precursores Homans (1961) e Adams (1965). O primeiro lançou os fundamentos do conceito de justiça distributiva, na qual a proporcionalidade era sinônimo de justiça. Contudo, foi Adams (1965) que rompeu a fronteira organizacional com a teoria da equidade, defendendo que a justiça está associada ao direito do indivíduo receber recompensas pelas tarefas realizadas (Beuren, & Santos, 2012).

A justiça organizacional tem sido fruto de inúmeras pesquisas nas últimas décadas, especialmente nas áreas da psicologia organizacional, da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional (Cropanzano, & Greenberg, 1997). Pesquisadores têm estudado as percepções da justiça organizacional em vários contextos, como a satisfação no trabalho (Alexander, & Ruderman, 1987; Parker, & Kohlmeyer, 2005; Choi, 2011), satisfação com o salário (Folger, & Konovsky, 1989), desempenho (Cohen-Charash, 2001; Beuren, & Santos, 2012), intenções de *turnover* (Parker, & Kohlmeyer, 2005); compromisso organizacional (Alexander, & Ruderman, 1987; Parker, & Kohlmeyer, 2005; Choi, 2011).

De forma abrangente, a justiça organizacional envolve a percepção dos membros da organização quanto à equidade de suas condições (Folger, & Cropanzano, 1998). A justiça organizacional é atribuída à percepção do indivíduo sobre o que é justo ou injusto na organização (Omar, 2006). Entretanto, conforme Beuren e Santos (2012), a percepção do indivíduo, em relação à justiça, é cercada de subjetividade, uma vez que o que é justo para um indivíduo pode não ser para outro. A justiça organizacional está atrelada à clareza com a qual os indivíduos são avaliados. Segundo Locke (1976), o viés no processo decisório pode provocar insatisfação no trabalho e falta de comprometimento organizacional.

Alguns teóricos (Alexander, & Ruderman, 1987; Parker, & Kohlmeyer, 2005) apresentam dois tipos de justiça organizacional: processual e distributiva. Entretanto, essa divisão não é unânime na academia. Outros autores (Giraud, Langevin, & Mendonza, 2008) defendem três dimensões de justiça: processual, distributiva e interacional. Ainda há outros (Rego, 2000; Assmar, Ferreira, & Souto, 2005; Sotomayor, 2006, 2007) que reconhecem quatro dimensões, subdividindo a justiça interacional em informacional e interpessoal.

A primeira dimensão de justiça organizacional abordada na literatura foi a justiça distributiva, definida como a equidade conferida nos resultados (Sotomayor, 2006). Cohen-Charash e Spector (2001) afirmam que a justiça distributiva trata de uma justiça baseada em resultado e tem o potencial de ter fortes implicações no contexto organizacional, em decorrência da importância na distribuição de resultados.

A origem da justiça distributiva remonta à teoria de troca no comportamento social de

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Homans (1961). Essa teoria explica a relação de troca entre os indivíduos em duas dimensões: recompensas proporcionais aos custos incorridos e lucros proporcionais aos investimentos (Sotomayor, 2006). Mas essa teoria possuía falhas, principalmente em relação à subjetividade na interpretação de cada indivíduo sobre recompensa, custo, lucro e investimento.

Fundamentado nessas ideias, Adams (1965) elaborou a teoria da equidade em um contexto organizacional. Para avaliar a equidade, avaliava o valor dos insumos do trabalho dos indivíduos em relação aos resultados recebidos pela organização (Parker, & Kohlmeyer, 2005). Entretanto, a principal preocupação de Adams era perceber quando e porque as relações de troca entre empregados e empregadores eram compreendidas como justas ou injustas pelos empregados e quais seriam suas reações. Por isso, apesar de ser conhecida como a teoria da equidade, a iniquidade era o principal foco do estudo.

A teoria da equidade e demais modelos da justiça distributiva não alcançaram a explicação completa das reações pessoais frente à percepção da injustiça. Atribuíam a fatores relacionados com a distribuição e alocação de recompensas o papel de principal motivador das reações negativas nas organizações, utilizando um modelo simplista, incapaz de considerar fatores sociais inerentes à percepção justa ou injusta das recompensas (Almeida, Silva, & Carvalho, 2006). Assim, em meados da década de 70, pesquisadores perceberam que a justiça no resultado não era a única fonte de interesse dos indivíduos, pois estavam interessados na justiça do processo que gerava os mesmos resultados (Sotomayor, 2007).

Emergiu assim, uma nova dimensão de justiça organizacional, a justiça processual, definida por Greenberg (1990) como a justiça decorrente das políticas e dos procedimentos utilizados na tomada de decisões. Precusores dos estudos da justiça processual, como Thibaut e Walker (1975), buscaram interpretar as reações dos indivíduos frente a diferentes formas de procedimentos legais. Entretanto, foi apenas com Leventhal (1980) que a justiça processual foi conduzida para o contexto organizacional. Leventhal (1980) apontou seis critérios a serem adotados para que um procedimento seja considerado justo: consistência, não enviesamento, exatidão das informações, correção, representatividade e eticidade.

Segundo Parker e Kohlmeyer (2005), a consistência é um dos principais critérios para avaliar a equidade dos procedimentos de alocação em grupos sociais. Com base nesse critério, os procedimentos de alocação utilizados para determinar as recompensas devem ser consistentes entre os indivíduos ao longo do tempo. Desse modo, é necessária a aplicação de procedimentos semelhantes a todos os indivíduos sem conceder vantagem especial a ninguém.

Tyler e Lind (1988) sugeriram o modelo de valor do grupo como tentativa para explicar a importância da justiça processual para os indivíduos dentro da organização, a premissa é a natureza social dos seres humanos. Isso revela que a participação em grupos sociais promove importantes recompensas psicológicas: indivíduos buscam ser valorizados e aceitos pelo grupo; quando isso ocorre, há aumento da autoestima.

Conceber a organização como um grupo social, implica considerar que os empregados são sensíveis ao nível de respeito que recebem. De acordo com Tyler e Lind (1988), o respeito e o valor da organização para com o funcionário são refletidos pela equidade processual atribuída na tomada de decisões, uma vez que decisões justas revelam a valorização do indivíduo e a proteção dos seus direitos na organização. Para Parker e Kohlmeyer (2005), a percepção da injustiça demonstra que o funcionário não é digno de respeito pela empresa.

Paralelamente à dimensão de justiça processual, Bies e Moag (1986) introduziram uma terceira vertente no modelo de justiça organizacional, a justiça interacional, que se refere à percepção das pessoas em relação à qualidade do tratamento recebido nos procedimentos organizacionais (Maia, 2005). A justiça interacional reflete a qualidade da interação com os gestores (Rego, & Souto, 2004), incluindo aspectos, tais como, tratamento digno aos empregados e explicações sobre as decisões tomadas.

Greenberg (1993), Cropanzano e Greenberg (1997) sugerem a distinção da vertente interacional em duas facetas: interpessoal e informacional. A justiça interpessoal representa o grau com o que as pessoas são tratadas com educação, dignidade e respeito pelas autoridades envolvidas no processo ou determinação das recompensas (Colquitt *et al.*, 2001). Por sua vez, a justiça informacional reflete o fornecimento de informações e a explicação sobre as decisões tomadas em âmbito organizacional (Rego, & Souto, 2004).

Embora a justiça, em suas distintas dimensões, seja essencial para a existência de um ambiente harmônico e produtivo nas organizações, estudos como os de Mikula (1986) demonstram que locais de trabalho são ambientes com o maior número de casos de injustiça. Injustiças tendem a comprometer o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos empregados em relação à empresa (Almeida, Silva, & Carvalho, 2006). Empregados que percebem um ambiente justo, tendem a responder com atitudes positivas, comprometimento e satisfação com o trabalho e baixa intenção de saída da empresa (Parker, & Kohlmeyer, 2005).

2.2 Justiça organizacional e intenção de *turnover*

Turnover é um termo inglês, caracterizado pelo movimento de admissão e desligamento de profissionais na organização. Também denominado de rotatividade de pessoal, o *turnover* representa a intenção dos indivíduos em deixarem a empresa em prol de melhores condições de trabalho (Borges, & Ramos, 2011). O *turnover*, em várias organizações é visto como um problema, uma vez que gera custos ao empregador, principalmente quando a organização investe intensivamente no treinamento de seus empregados (Campos, & Malik, 2008).

Konovsky e Cropanzano (1991) descrevem que a percepção da justiça organizacional pelos funcionários tende a reduzir a tendência de *turnover* nas organizações, ou seja, empregados que percebem que a organização é justa na tomada de decisões não tendem a demonstrar interesse em sair da empresa.

A relação entre a percepção de justiça organizacional e a intenção de saída (*turnover*) de indivíduos de empresas é identificada em artigos publicados na literatura internacional, mas não se encontraram estudos com este foco em âmbito nacional. Os estudos encontrados por meio da busca pelas palavras “*Organizational Justice*”, “*Distributive Justice*”, “*Procedural Justice*” e “*Turnover*”, nas bases de dados do Portal de Periódicos da CAPES e do Portal *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), são evidenciados no Quadro 1.

Autores	Periódicos	Temática abordada e resultados das pesquisas
Alexander e Ruderman (1987)	<i>Social Justice Research</i>	Analisaram a relação entre justiça e os resultados organizacionais em seis instituições federais dos Estados Unidos, a amostra compreendeu cerca de 2.800 pessoas. Os resultados demonstram haver relação significativa entre as dimensões de justiça processual e distributiva e a satisfação com o trabalho, confiança na gestão e intenção de saída da empresa.
Parker e Kohlmeyer (2005)	<i>Accounting, Organization and Society</i>	Investigaram a relação entre justiça organizacional e intenção de saída de profissionais de empresas de contabilidade. Os resultados em uma amostra de 76 contadores canadenses sugerem que a percepção de justiça organizacional influencia na intenção dos indivíduos saírem da empresa na qual trabalham, apresentando uma relação inversa com o nível de comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho.
Hopkins e Weathington (2006)	<i>The Journal of Psychology</i>	Pesquisaram a percepção de justiça processual e distributiva, confiança, comprometimento, satisfação organizacional e intenção de saída da organização. A amostra compreendeu 500 empregados, selecionados aleatoriamente, de uma empresa de transporte dos EUA. Os resultados sugerem que a relação entre justiça distributiva e satisfação organizacional é mediada em parte pela confiança dos empregados nos seus gestores. Característica também observada na relação entre a justiça processual e pretensão dos empregados em sair da empresa.
Ponnu e Chuar	<i>African Journal of</i>	Averiguaram a relação entre a justiça organizacional, o comprometimento organizacional e a intenção de saída dos empregados em empresas da Malásia.

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

(2010)	<i>Business Management</i>	Com uma amostra de 172 indivíduos, os resultados demonstram que tanto a percepção de justiça distributiva como processual contribuem de forma significativa para explicar o comprometimento organizacional e a intenção dos funcionários em deixarem a empresa.
Muzumdar (2011)	<i>Journal of Behavioral Studies in Business</i>	Compararam as três dimensões de justiça (processual, distributiva e interacional) com o comportamento dos funcionários em sair da empresa. Aplicaram um questionário de sete questões para 280 empregados de duas empresas dos EUA. Os resultados revelaram alta relação entre a média das questões de justiça interacional e o <i>turnover</i> dos empregados.
Ali e Jan (2012)	<i>Journal of Managerial Sciences</i>	Examinaram as dimensões da justiça processual e distributiva e suas relações com o comprometimento organizacional e a intenção de saída de companhias médicas e farmacêuticas do Paquistão. Em uma amostra pesquisada de 223 funcionários, os resultados indicaram uma relação significativa entre a percepção de justiça processual e distributiva e o comprometimento organizacional e intenção de saída da empresa.

Quadro 1. Estudos empíricos sobre a percepção de justiça organizacional e o *turnover* de indivíduos

Observam-se, no Quadro 1, diversos estudos empíricos sobre a percepção de justiça organizacional e a intenção dos indivíduos em deixarem a empresa, realizados em diferentes países. As pesquisas, de modo geral, demonstraram haver relação significativa entre as diferentes dimensões de justiça e o *turnover*. Entretanto, vale destacar que não há conformidade entre os resultados dessas pesquisas sobre quais dimensões demonstraram uma relação mais intensa com a variável *turnover*. Todavia, o estudo de Parker e Kohlmeyer (2005) será detalhado a seguir uma vez que inspirou e fundamenta a presente pesquisa.

2.3 Apresentação do estudo de Parker e Kohlmeyer (2005)

Parker e Kohlmeyer (2005) publicaram o artigo intitulado “*Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note*” no periódico *Accounting, Organization and Society*. O estudo objetivava analisar a relação entre a percepção de justiça organizacional e a intenção de saída (*turnover*) dos indivíduos da organização. A relevância do estudo, conforme os autores, está em investigar a intenção da saída de empregados de empresas de contabilidade com base na percepção de justiça organizacional, fato esse, até então inexplorado em empresas de contabilidade.

A amostra foi constituída por três das cinco maiores empresas de contabilidade do Canadá. Ao todo, foram distribuídos 135 questionários para os funcionários das empresas, dos quais 81 retornaram. Desses, cinco indivíduos não responderam todo o questionário, sendo os mesmos retirados do estudo, totalizando 76 questionários, um percentual de 56% de respondentes. Com o propósito de evitar tendências de respostas, foram distribuídas duas versões de questionário com a ordem das questões alteradas, mas não houve diferença significativa entre as versões para qualquer variável.

As variáveis utilizadas no estudo compreenderam: intenção de *turnover*, percepção de discriminação, comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho. Para mensurá-las, o instrumento de pesquisa foi subdividido em quatro blocos, cada um representado por um conjunto de assertivas. Para mensurar a variável de intenção de *turnover* utilizaram uma métrica adaptada de London e Howat (1978), com escala de respostas de sete pontos, de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Para avaliar a discriminação utilizaram uma escala desenvolvida por Hunton, Neidermeyer e Weir (1996), composta por três itens. O comprometimento organizacional foi mensurado utilizando uma escala de sete pontos tipo *Likert*, construída por Mowday, Steers e Porter (1979), com escala constituída de nove itens, sendo uma das medidas mais utilizadas de comprometimento efetivo. A satisfação no trabalho foi medida com base em uma escala de quatro itens, desenvolvida por Hoppock (1935) e validada por McNichols, Stahl e Manley (1978) com uma amostra de 29.000 indivíduos.

A partir do constructo teórico, os autores estabeleceram três hipóteses de pesquisa para

seu estudo, conforme segue:

H₁: A percepção de discriminação na tomada de decisões é negativamente associada com a satisfação no trabalho;

H₂: A percepção de discriminação na tomada de decisões está negativamente associada com o comprometimento organizacional;

H₃: A percepção de discriminação na tomada de decisões está negativamente associada com intenção de saída da organização.

Para confirmar ou rejeitar as hipóteses, os autores utilizaram inicialmente a análise de regressão linear. Posteriormente, como forma de análise complementar, foi empregada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM). Os resultados da pesquisa sugerem que a percepção de justiça influencia a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e a intenção de saída do funcionário da empresa.

Ressalta-se que para a presente pesquisa foram adotadas as hipóteses, variáveis e o instrumento de coleta de dados conforme o estudo de Parker e Kohlmeyer (2005). Esse procedimento foi utilizado em razão da similaridade entre os objetivos de ambos os estudos. Entretanto, destaca-se que a presente pesquisa difere do estudo de Parker e Kohlmeyer (2005) na amostra, uma vez que se investiga a percepção de justiça de auditores independentes.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este estudo, caracterizado como descritivo, foi realizado por meio de pesquisa de levantamento ou *survey* e com abordagem quantitativa do problema. Nesse contexto, o estudo descreve a relação da justiça organizacional e do *turnover* de auditores que trabalham em empresas de auditoria no Brasil.

3.1 Hipóteses da pesquisa

Com base no estudo de Parker e Kohlmeyer (2005), foram definidas as seguintes hipóteses de pesquisa:

a) Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho

Estudiosos descrevem que a percepção da justiça organizacional se reflete positivamente nos funcionários, aumentando a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, os incentiva a estarem mais comprometidos com os interesses da organização (Coher-Charash, & Spector, 2001). Para Locke (1976), a remuneração e as oportunidades de promoção são fundamentais para a satisfação no trabalho. Entretanto, o viés no processo de tomada de decisões pode implicar em desrespeito organizacional e insatisfação dos empregados. Isso leva à seguinte hipótese:

H₁: A percepção de discriminação na tomada de decisões é negativamente associada com a satisfação no trabalho.

b) Justiça organizacional e comprometimento organizacional

Para Angle e Perry (1981), o comprometimento organizacional é caracterizado pela forte aceitação das crenças e dos objetivos da empresa, em relação ao qual o empregado está disposto a despender considerável esforço em nome da organização. O comprometimento organizacional tem sido considerado um fator essencial na compreensão e na explicação do comportamento associado ao trabalho dos empregados nas organizações (Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009).

Entretanto, uma vez que decisões tendenciosas são percebidas pelos empregados, há uma diminuição no comprometimento organizacional (Parker, & Kohlmeyer, 2005). A seguinte hipótese resume esses argumentos:

H₂: A percepção de discriminação na tomada de decisões é negativamente associada com o comprometimento organizacional.

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

c) Justiça organizacional e intenção de *turnover*

Conceber que a justiça é um fator essencial para o bem estar organizacional significa considerar que a percepção da injustiça na tomada de decisões pode converter-se em atitudes negativas dos empregados e aumento da rotatividade na empresa (Coher-Charash, & Spector, 2001). Os indivíduos, quando percebem a existência de decisões tendenciosas, podem ser motivados a buscar emprego em outras empresas, que supostamente os respeitem e proporcionem recompensas justas. Assim, a seguinte hipótese foi testada:

H₃: A percepção de discriminação na tomada de decisões é positivamente associada com intenção de o indivíduo deixar a empresa.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para realizar a coleta de dados utilizou-se o questionário da pesquisa de Parker e Kohlmeyer (2005), que foi traduzido e submetido a adaptações de nomenclatura devido as diferenças na amostra de ambas as pesquisas. O instrumento de pesquisa compõe-se de quatro blocos, sendo cada um conduzido para a determinação de uma variável.

A variável de intenção de *turnover* é mensurada com base na métrica criada e validada por London e Howat (1978). Essa métrica é representada por uma escala tipo *Likert* de sete pontos, que vai de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

Questões do instrumento de pesquisa	Autores
1 Salvo qualquer imprevisto tenho a intenção de ficar na minha empresa atual	London e Howat (1978)

Quadro 2. Variável intenção de *turnover*

Fonte: Adaptado de Parker e Kohlmeyer (2005).

Hunton, Neidermeyer e Weir (1996) desenvolveram uma métrica com três itens para avaliar a percepção de discriminação dos indivíduos (Quadro 3). Na escala tipo *Likert* de sete pontos, o ponto 1 significa que o respondente discorda totalmente da afirmação, enquanto o ponto 7 significa a total concordância.

Questões do instrumento de pesquisa	Autores
1 Eu acredito que meu atual empregador me discrimina em relação a promoções e oportunidades;	Hunton, Neidermeyer e Weir (1996)
2 Eu acredito que o meu atual empregador me discrimina a respeito das atribuições de tarefas e de trabalho; e	
3 Eu acredito que o meu atual empregador me discrimina em relação a atual recompensa (remuneração).	

Quadro 3. Variável percepção de discriminação

Fonte: Adaptado de Parker e Kohlmeyer (2005).

O comprometimento organizacional foi mensurado com base na métrica desenvolvida e validada por Wowday, Steers e Porter (1979). A métrica utilizada na determinação da variável compõe-se de nove itens (Quadro 4) para identificar o nível de comprometimento do indivíduo com sua empresa. A escala de resposta possui 7 pontos do tipo *Likert*, sendo que nos extremos estão os pontos de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

Questões do instrumento de pesquisa	Autores
1 Eu falo dessa organização para meus amigos como uma grande organização para se trabalhar.	Mowday, Steers e Porter (1979)
2 Eu aceitaria quase qualquer tipo de atribuição de trabalho, a fim de continuar trabalhando para esta organização.	
3 Eu estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar ao invés de outras que eu estava pensando no momento em que eu ingressei.	
4 Para mim, esta é a melhor de todas as organizações possíveis para a qual trabalhei.	
5 Eu realmente me importo sobre o destino desta organização.	
6 Eu acho que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes.	
7 Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta empresa.	
8 Esta organização realmente inspira o melhor em mim na forma de desempenho no	

**Novas Perspectivas
na Pesquisa Contábil**

trabalho. 9 Estou disposto a me esforçar além do que é normalmente esperado, a fim de ajudar esta organização a ser bem sucedida.	
--	--

Quadro 4. Variável comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Parker e Kohlmeyer (2005).

A satisfação no trabalho (Quadro 5) foi determinada com base na métrica elaborada por Hoppock (1935). Essa métrica, conforme Parker e Kohlmeyer (2005), é uma das mais utilizadas na literatura. Ela é composta por quatro itens que buscam descrever o quanto o indivíduo está satisfeito com seu emprego.

Questões do instrumento de pesquisa	Autores
<p>1 Qual das afirmações seguintes, melhor expressa como você se sente em relação à mudança de seu trabalho?</p> <p>(1) Eu gostaria de terminar meu trabalho de uma só vez, se pudesse. (2) Eu gostaria de ter o trabalho de outra pessoa, desde que eu pudesse ganhar tanto quanto eu estou ganhando agora (3) Eu gostaria de mudar meu trabalho (4) Eu trocaria meu emprego atual por outro (5) Eu não estou interessado em mudar de trabalho, mas eu faria isso se pudesse conseguir um emprego melhor (6) Eu não consigo pensar em nenhum trabalho pelo qual eu trocaria o atual (7) Eu não trocaria o meu trabalho atual por outro.</p> <p>2 Escolha uma das seguintes afirmações que melhor representa quanto você gosta do seu trabalho.</p> <p>(1) Eu odeio ele (2) Eu não suporto ele (3) Eu não gosto dele (4) Eu sou indiferente a ele (5) Eu gosto dele (6) Estou entusiasmado com ele (7) Eu amo ele</p> <p>3 Qual das seguintes afirmações mostra como você se considera comparativamente com outras pessoas?</p> <p>(1) Ninguém não gosta de seu trabalho mais do que eu não gosto do meu (2) Eu não gosto do meu trabalho muito mais do que a maioria das pessoas não gosta do trabalho delas (3) Eu não gosto do meu trabalho mais do que a maioria das pessoas não gosta do trabalho delas (4) Eu gosto do meu trabalho tanto quanto a maioria das pessoas gosta do delas (5) Eu gosto do meu trabalho mais do que a maioria das pessoas gosta do delas (6) Eu gosto do meu trabalho muito mais do que a maioria das pessoas gosta do delas (7) Ninguém gosta de seu trabalho mais do que eu gosto do meu</p> <p>4 Qual das seguintes afirmações mostra como a maior parte do tempo você se sente satisfeito com o seu trabalho?</p> <p>(1) Nunca (2) Raramente (3) Ocasionalmente (4) Cerca de metade do tempo (5) Uma boa parte do tempo (6) A maior parte do tempo (7) O tempo todo</p>	Hoppock (1935)

Quadro 5. Variável de satisfação no trabalho

Fonte: Adaptado de Parker e Kohlmeyer (2005).

Para validar o questionário foram realizados três pré-testes, o que culminou com a necessidade de alguns ajustes de redação. O primeiro teste foi realizado com a participação de um aluno de Mestrado em Ciências Contábeis, a fim de detectar problemas de ambiguidade e coerência nos termos adotados. O segundo teste contou com a presença de um professor que ministra a disciplina de auditoria, com vistas à identificar possíveis dificuldades na

compreensão das questões. O terceiro teste foi aplicado a um profissional da área de auditoria, para verificar o comportamento e as dificuldades do respondente frente ao questionário, sendo o mesmo excluído da amostra final.

3.3 População e amostra da pesquisa

Parker e Kohlmeyer (2005) investigaram empresas de contabilidade canadenses. A seleção dessa população deu-se por evidências empíricas de que funcionários de empresas de contabilidade tendem a reagir negativamente frente a percepção de injustiça organizacional.

Neste sentido, porém com uma população diferente, o presente estudo analisa a percepção de justiça organizacional entre auditores independentes. A opção por investigar essa categoria de profissionais decorre da importância do papel do auditor no mercado de capitais e do desafio das empresas de auditoria na busca de mão de obra qualificada. Os auditores tendem a deixar a empresa em que trabalham quando percebem que a mesma se utiliza de métodos injustos nas suas decisões de avaliação de desempenho.

O universo deste estudo compreende os 2.561 auditores cadastrados no Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) e que atuam em empresas de auditoria. Para esses auditores foi enviado o questionário em setembro de 2013, cujo procedimento foi repetido mensalmente até dezembro de 2013. A amostra corresponde aos 106 respondentes do instrumento de pesquisa, desse modo se caracteriza como uma amostra por acessibilidade.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

Para proceder a análise dos dados replicou-se neste estudo o tratamento conferido às variáveis na pesquisa de Parker e Kohlmeyer (2005). A Figura 1, demonstra a disposição das variáveis em relação a representação gráfica das hipóteses da pesquisa.

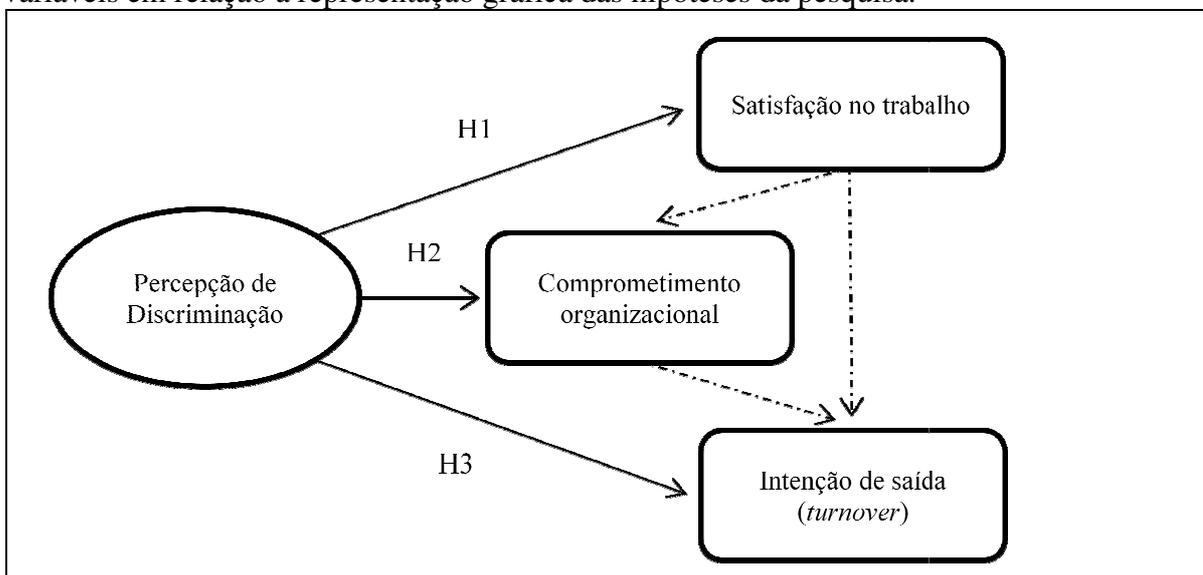


Figura 1 Representação gráfica das hipóteses da pesquisa

Fonte: Adaptado de Parker e Kohlmeyer (2005).

Observa-se na Figura 1 a presença da variável “percepção de discriminação” como variável independente do modelo. As hipóteses da pesquisa (H1, H2, H3) destacam a relação entre a percepção de discriminação e as variáveis de “satisfação no trabalho”, “comprometimento organizacional” e “intenção de saída”. Adicionalmente, verifica-se que a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional podem impactar na intenção de saída do indivíduo da empresa.

Para proceder à análise dos dados, seguindo a metodologia proposta por Parker e Kohlmeyer (2005), utilizou-se o modelo de regressão linear e a modelagem de equações

estruturais. O modelo de regressão linear foi aplicado com a finalidade de identificar a relação entre a percepção de discriminação e as demais variáveis do estudo.

A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*) foi adotada como forma de identificar a relação causal entre as variáveis. Neste sentido, buscou-se verificar se as variáveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional influenciam a intenção de *turnover* dos indivíduos. A Modelagem de Equações Estruturais tem como principal função especificar e estimar os modelos de regressões lineares entre variáveis (Brei, & Liberali Neto, 2006). A modelagem por meio dos PLS é uma técnica multivariada que difere das demais por estimar o sistema de relações lineares entre variáveis latentes a partir da combinação de constructos teóricos e medições, utilizando-se do modelo de Mínimos Quadrados Ordinários interdependentes (Ferreira, Cabral, & Saraiva, 2010).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Dados demográficos

Na Tabela 1 apresentam-se os dados demográficos dos auditores independentes respondentes do instrumento de pesquisa.

Tabela 1 **Dados demográficos**

	Dados Demográficos	Masculino	%	Feminino	%	Total	%
Idade	25 anos ou menos	15	17,24%	7	36,84%	22	20,75%
	26 a 30 anos	18	20,69%	0	0,00%	18	16,98%
	31 a 35 anos	8	9,20%	4	21,05%	12	11,32%
	36 a 40 anos	8	9,20%	1	5,26%	9	8,49%
	41 a 45 anos	18	20,69%	5	26,32%	23	21,70%
	46 a 50 anos	10	11,49%	1	5,26%	11	10,38%
	51 anos ou mais	10	11,49%	1	5,26%	11	10,38%
	Total	87	100,00%	19	100,00%	106	100,00%
Formação	Ciências Contábeis	65	74,71%	14	73,68%	79	74,53%
	Administração	15	17,24%	2	10,53%	17	16,04%
	Economia	6	6,90%	-	0,00%	6	5,66%
	Engenharia	-	0,00%	2	10,53%	2	1,89%
	Sistema de Informação	1	1,15%	-	0,00%	1	0,94%
	Psicóloga	-	0,00%	1	5,26%	1	0,94%
		Total	87	100,00%	19	100,00%	106
Nível	Graduação	42	48,28%	15	78,95%	57	53,77%
	Especialização	35	40,23%	3	15,79%	38	35,85%
	Mestrado	9	10,34%	1	5,26%	10	9,43%
	Doutorado	1	1,15%	-	0,00%	1	0,94%
		Total	87	100,00%	19	100,00%	106
Tempo no cargo	5 anos ou menos	46	52,87%	13	68,42%	59	55,66%
	6 a 10 anos	20	22,99%	2	10,53%	22	20,75%
	11 a 15 anos	12	13,79%	1	5,26%	13	12,26%
	16 a 20 anos	8	9,20%	2	10,53%	10	9,43%
	21 a 25 anos	-	0,00%	1	5,26%	1	0,94%
	25 anos ou mais	1	1,15%	-	0,00%	1	0,94%
		Total	87	100,00%	19	100,00%	106

A priori, os resultados da Tabela 1 indicam que na área de auditoria há predominância de auditores do gênero masculino (82%) e concentra-se entre as faixas de idade de 41 a 45 anos (21,70%) e 25 anos ou menos (20,75%). Aproximadamente 75% da amostra tem formação acadêmica na área de Ciências Contábeis, e cerca de 47% possuem nível de escolaridade superior a graduação. Além disso, nota-se que a maior parcela dos auditores atua na empresa na faixa de 5 anos ou menos (56%), sugerindo alta rotatividade.

4.2 Análise de Modelagem de Equações Estruturais

Com base na metodologia proposta por Parker e Kohlmeyer (2005), realizou-se a análise dos dados coletados, utilizando a técnica de estimação de covariância de SEM-PLS, como demonstrado na Figura 2.

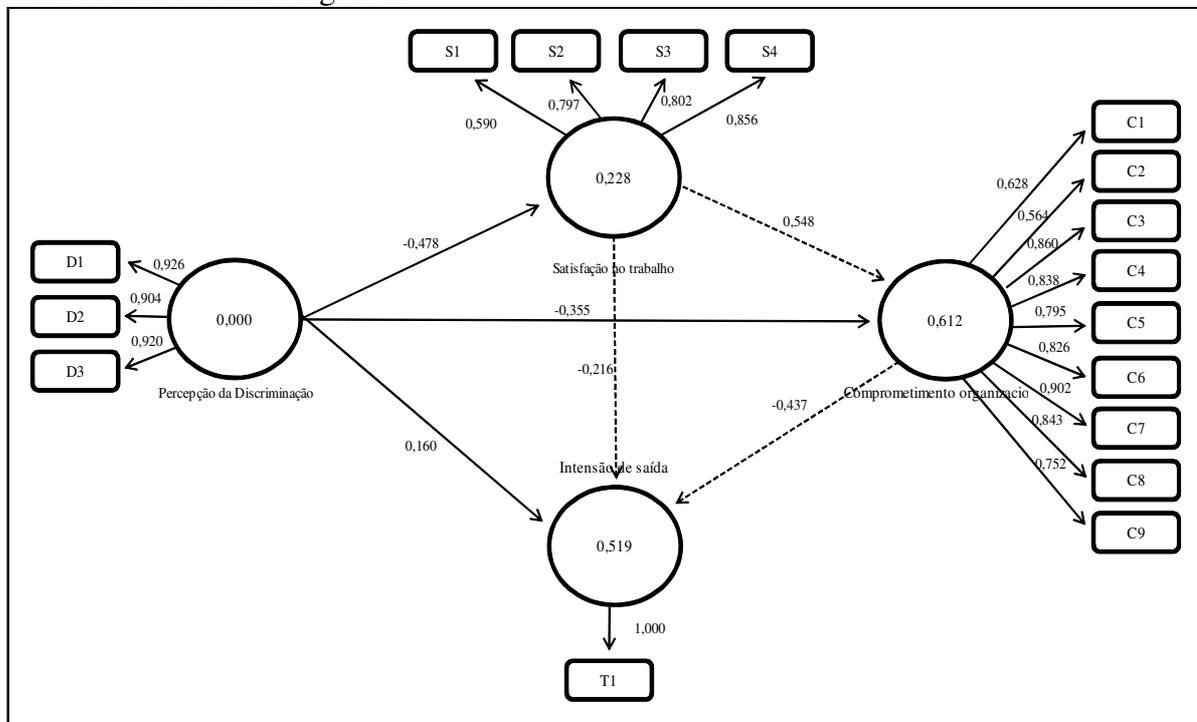


Figura 2 Modelo proposto com valores de R²

Tendo como base os critérios e procedimentos definidos pela técnica de estimação de covariância de SEM-PLS (Chin, 1995), fez-se a adequação do modelo e realizaram-se as seguintes análises: validade convergente, validade discriminante e índice de *Goodness-of-Fit*.

Fornell e Larckel (1981) sugerem a utilização da Variância Média Extraída (AVE) como critério de variável latente. A AVE é utilizada como método para explicar a variância dos indicadores, sendo que valores acima de 0,5 indicam validade convergente suficiente (Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 2005). Chin (1998) recomenda para estudos que utilizam a modelagem de equações estruturais, que a avaliação da confiabilidade do constructo validade pela confiabilidade composta apresente escores acima de 0,7. Na Tabela 2, são apresentados os indicadores de estimação da validade discriminante do modelo.

Tabela 2 Validade convergente e confiabilidade.

Variáveis	Variância Média Extraída (AVE)	Confiabilidade Composta
Comprometimento	0,6191	0,9349
Discriminação	0,8403	0,9404
Satisfação	0,5900	0,8498
Turnover	1,0000	1,0000

Verifica-se, na Tabela 2, que os indicadores da AVE apresentam valores superiores a 0,5, sugerindo a aceitação da validade do modelo. Adicionalmente, os resultados dos coeficientes de confiabilidade composta corroboram a aceitação do modelo, pois apresentam valores superiores a 0,7, conforme recomendado por (Chin, 1998).

Outro critério empregado na análise da adequação do modelo foi a validade discriminante, que tem como objetivo verificar até que ponto as escalas medem o que se propõem medir. David (1998) sugere que correlações superiores a 0,85 indicam pobre validade discriminante na Modelagem de Equações Estruturais. Na Tabela 3 observam-se os resultados do teste de análise discriminante.

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Tabela 3 Valores de correlação entre os constructos de primeira ordem

Variáveis	Comprometimento	Discriminação	Satisfação	Turnover
Comprometimento	1,000			
Discriminação	-0,617	1,000		
Satisfação	0,718	-0,478	1,000	
Turnover	-0,691	0,533	-0,606	1,000

Os resultados apresentados na Tabela 3 demonstram não haver índices superiores a 0,85, conforme o parâmetro sugerido por David (1998), o que resulta em uma validade discriminante adequada.

O valor do índice de *Goodness-of-Fit* (GoF) pode ser utilizado como um indicador para validar globalmente a modelagem de equações estruturais, pois considera a quantidade de variância e covariância da matriz observada. Trata-se de um índice que corresponde a média geométrica entre o R^2 médio e a Variância Média Extraída (AVE). Não há um critério mínimo para o GoF, contudo, sugere-se como adequado um GoF superior a 0,5 (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Na Tabela 4 evidencia-se o valor do índice de *Goodness-of-Fit* do modelo.

Tabela 4 Avaliação do modelo estrutural por meio do GoF

Variáveis	R ²	Variância Média Extraída (AVE)
Comprometimento	0,61	0,6191
Discriminação	0,00	0,8403
Satisfação	0,23	0,5900
Turnover	0,53	1,0000
GoF	R² médio	AVE médio
0,53	0,38	0,7297

Nota-se que os resultados apontados da Tabela 4 indicam um índice de GoF superior a 0,5, confirmando a validade da modelagem de equações estruturais proposta no estudo.

4.3 Análise das Relações ou Caminho (Path)

Na Tabela 5 apresentam-se os principais resultados dos efeitos da modelagem de equações estruturais. Para avaliar a magnitude e importância dos coeficientes das relações empregou-se a análise de *bootstrap*, conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2005).

Tabela 5 Efeitos diretos e totais das relações entre as variáveis

Relações entre as variáveis	Efeitos Diretos			Efeitos Totais		
	Valor	test t	p-value	Valor	test t	p-value
Discriminação → Satisfação	-0,4775	13,207	0,000**	-0,4775	13,2073	0,000**
Discriminação → Comprometimento	-0,3548	8,3577	0,000**	-0,6165	18,8892	0,000**
Discriminação → Turnover	0,1602	3,4994	0,000**	0,5330	13,8195	0,000**
Satisfação → Comprometimento	0,5482	12,8440	0,000**	0,5516	12,8440	0,000**
Satisfação → Turnover	-0,2160	6,6179	0,000**	-0,4556	12,2974	0,000**
Comprometimento → Turnover	-0,4375	10,6130	0,000**	-0,4398	10,6130	0,000**

* Significância < 0,05; ** Significância < 0,01

Ao analisar os resultados da Tabela 5, constatou-se que a percepção de discriminações apresenta uma relação negativa e significativa (p -value < 0,01) com a satisfação do trabalho, não rejeitando a H_1 (a percepção de discriminação na tomada de decisões é negativamente associada com a satisfação no trabalho) do estudo. Esse resultado também foi obtido por Parker e Kohlmeyer (2005) e sugere que os auditores tendem a ficar insatisfeitos quando percebem a existência de vieses no processo de decisão na empresa.

A percepção de discriminação apresenta relação negativa e significativa (p -value < 0,01) com o comprometimento organizacional e uma relação positiva e significativa com a intenção de o indivíduo deixar a empresa (*turnover*). Isso indica que as decisões tendenciosas percebidas pelos auditores reduzem seu comprometimento com a organização e influenciam a sua saída da empresa. Esses resultados não rejeitam as hipóteses H_2 (a percepção de

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

discriminação na tomada de decisões é negativamente associada com o comprometimento organizacional) e H₃ (a percepção de discriminação na tomada de decisões é positivamente associada com intenção de o indivíduo deixar a empresa).

Verifica-se, também, uma relação positiva e significativa ($p\text{-value} < 0,01$) entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Isso sugere que os auditores satisfeitos com seu emprego tendem a apresentar maior comprometimento com a organização. Todavia, os resultados também demonstram que a satisfação influencia negativamente a intenção dos auditores em saírem da empresa. Isso pode ser explicado pelo fato de que os auditores quando satisfeitos com o trabalho tendem a permanecer no emprego. Essa mesma lógica é aplicada à relação negativa encontrada entre o comprometimento organizacional e o *turnover*. Essa relação indica que quando os profissionais de auditoria estão comprometidos com a organização sua saída da empresa é um fato raro.

5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou verificar a relação da percepção de justiça organizacional com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de *turnover* de auditores de empresas de auditoria. Pesquisa descritiva foi realizado por meio de pesquisa de levantamento junto aos auditores cadastrados no Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, utilizando-se do questionário traduzido da pesquisa de Parker e Kohlmeyer (2005), e a amostra por acessibilidade compreendeu os 106 respondentes do instrumento de pesquisa.

Os resultados da pesquisa demonstram que a percepção de justiça organizacional influencia significativamente a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de saída do auditor da organização. Isso indica que decisões tendenciosas dos gestores das empresas de auditoria levam à reduzir a satisfação e o comprometimento dos auditores com o trabalho, além de aumentar as chances de o profissional deixar a organização.

Conforme apresentado pela literatura, a justiça organizacional é um fator positivo no comportamento do indivíduo dentro da organização. Todavia, quando percebe indícios de injustiça, há efeitos negativos na relação do indivíduo com a organização. A percepção de justiça organizacional tende a contribuir para a eficiência da empresa, evitando que funcionários qualificados e motivados saiam para trabalhar em organizações concorrentes.

Em trabalhos anteriores, como o de Paker e Kohlmeyer (2005), foi evidenciado que as situações de injustiça organizacional sempre se refletem negativamente no comprometimento e na satisfação dos funcionários. Todavia, nesse estudo constatou-se também a existência de uma forte relação entre a percepção de justiça e a intenção de saída dos auditores das empresas em que trabalham. Esses resultados auxiliam à compreender aspectos pelos quais decisões tendenciosas geram maior rotatividade nas empresas de auditoria.

Portanto, conclui-se que a justiça é um importante elemento organizacional, pois quando usado de forma imparcial tende a produzir resultados positivos para a organização. No caso específico do campo investigado, pode proporcionar um ambiente saudável para que auditores consigam exercer suas funções com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e com baixa intenção de *turnover*.

Ressalta-se, no entanto, que os resultados obtidos limitam-se à amostra pesquisada, ao momento de resposta do questionário que pode variar com a circunstância, e à metodologia utilizada. Assim, recomenda-se para estudos futuros pesquisar outros campos, envolvendo profissionais com exigências de qualificação visíveis ao público, por exemplo, de docentes de instituições de ensino superior, e substituir o processo não probabilístico de amostragem pelo probalístico. Outras variáveis podem ser relacionadas com justiça organizacional, ou ainda, caminhos diferentes podem ser identificados na modelagem de equações estruturais.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. 2 ed. New York: Academic Press. pp 267-299.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Ali, N., & Jan, S. (2012). Relationship between organizational justice and organizational commitment and turnover intentions amongst medical representative of pharmaceuticals companies of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 201-212.
- Almeida, G. O., Silva, A. M. M., & Carvalho, D. (2006). Justiça organizacional: implicações para o burnout e o comprometimento dos trabalhadores. In: *EnANPAD*. Salvador, BA, Brasil, 30
- 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. (2012). Percepção da justiça organizacional na avaliação de desempenho de *controllers*. *Enfoque Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, M. (Eds.). *Research on Negotiation in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press. pp 43-55.
- Borges, M.S., & Ramos, N.M. (2011). Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? *Anais Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, Brasil, 8.
- Brei, V. A., & Liberali Neto, G. (2006). O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e exterior. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 131-151.
- Campos, C. V. A., & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368.
- Chin, W. W. (1995). Partial least squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis. *Technology Studies*, 2(1), 315-319.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modeling. In: Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. pp 295-336.
- 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., 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., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organization justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons. pp 317-372.
- Ferreira, I., Cabral, J., & Saraiva, P. (2010). An integrated framework based on the ECSI approach to link mould customers' satisfaction and product design. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(12), 1383-1401.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

- measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328-388.
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: a study of managers' opinions. *Management Accounting Research*, 19(1), 32-44.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: you've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135-148.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Homans, G. (1961). *Social Behaviour: its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen, K., Greenberg, M., & Willis, R. (Eds.). *Social exchange: new advances in theory and research*. New York: Plenum Press. pp 27-55.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Universidade de Michigan: Consulting Psychologists Press. pp 1297-1350.
- Maia, A. F. (2005). *O gestor e a justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Miller, C. L., Siegel, P. H., & Reinstein, A. (2011). Auditor and no-mentor supervisor relationships: effects of mentoring and organizational justice. *Managerial Auditing Journal*, 26(1), 5-31.
- Mikula, G. (1986). The experience of injustice: toward a better understanding of its phenomenology. In: Bierhoff, H. W., Cohen, R. L., & Greenberg, J. (Eds.). *Justice in social relations*. New York: Plenum. pp 103-124.
- Muzumdar, P. (2011). Influence of interactional justice on the turnover behavioral decision in an organization. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4(4), 1-11.
- Omar, A. (2006). Justice organizacional, individualismo-coletivismo y estrês laboral. *Psicologia y Salud*, 16(2), 207-217.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedentes do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The roles of distributive procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Siegel, P. H., Reinstein, A., & Miller, C. L. (2001). Mentoring and organizational justice among audit professionals. *Journal Accounting Auditing & Finance*, 16(1), 1-25.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale: Erlbaum.
- Tyler, T., & Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 115-191.