

Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade

Alexandre Cappellozza

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Brasil)

alexandre.cappellozza@mackenzie.br

Ingrid Aparecida Siqueira Crispim

Pesquisadora da Faculdade Metropolitana Unidas (Brasil)

ingridchispim@gmail.com

Luciano Venelli-Costa

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Brasil)

luciano.costa@mackenzke.br

José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Professor da Universidade Federal de São Paulo (Brasil)

albertoclaro@albertoclaro.pro.br

Resumo

Organizações são impactadas por colaboradores que não se prendem nelas e buscam melhores condições de trabalho, políticas, práticas mais justas e suporte. Verificou-se as percepções de profissionais com relação à justiça distributiva e como os procedimentos influenciam a percepção de suporte organizacional, a intenção de sair e divulgação da imagem organizacional. Fez-se pesquisa quantitativa com 300 trabalhadores com análise de equações estruturais, testadas cinco hipóteses do modelo de pesquisa. Confirmou-se que a Justiça de Distributiva e a Justiça de Procedimentos influenciam a Percepção de Suporte Organizacional. Suporte Organizacional influencia negativamente a Intenção de Rotatividade interferindo positivamente na Imagem Organizacional.

Palavras-Chave

Justiça organizacional; Suporte organizacional; Divulgação da imagem; Rotatividade; Comportamento organizacional

Relations between perception of justice, organizational support, defense of the image and intention of rotation

Abstract

Organizations are impacted by employees who do not get caught up in them and seek better working conditions, policies, fairer practices and support. It verified the perceptions of professionals regarding distributive justice and how the procedures influence the perception organizational's support, the intention to leave and dissemination of the organizational image. Quantitative research was carried out with 300 workers with analysis of structural equations, five hypotheses of the research model were tested. It was confirmed that Distributive Justice and Procedural Justice influence the Perception of Organizational Support. Organizational Support negatively influences the Rotation Intention, interfering positively in the Organizational Image.

Keywords

Organizational justice; Organizational support; Image dissemination; Turnover; Organizational behavior

Relaciones entre percepción de justicia, apoyo organizativo, defensa de la imagen e intención de rotación

Resumen

Las organizaciones se ven afectadas por los empleados que no quedan atrapados en ellas y buscan mejores condiciones de trabajo, políticas, prácticas más justas y apoyo. Se verificó las percepciones de los profesionales sobre la justicia distributiva y cómo los procedimientos influyen en la percepción de apoyo organizacional, la intención de salir y la difusión de la imagen organizacional. Se realizó una investigación cuantitativa con 300 trabajadores con análisis de ecuaciones estructurales, se probaron cinco hipótesis del modelo de investigación. Se confirmó que la Justicia Distributiva y la Justicia Procesal influyen en la Percepción del Apoyo Organizacional. El Apoyo Organizacional influye negativamente en la Intención de Rotación, interfiriendo positivamente en la Imagen Organizacional.

Palabras clave

Justicia organizacional; Apoyo organizacional; Difusión de imágenes; Rotación; Comportamiento organizacional

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: José Alberto dos Santos Claro - Universidade de Caxias do Sul. Rua Sena Madureira, 1.500 - Vila Clementino, São Paulo - SP, 04021-001, Brasil. **URL:** <https://www.unifesp.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 05/07/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 17/06/2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i3.54928>

Introdução

O impacto da contribuição das pessoas sobre os resultados organizacionais vem mudando nas últimas décadas, devido à crescente desmaterialização da economia (Lastres & Albagli, 1999), que valoriza o capital intelectual (Stewart, 1998) e o conhecimento (Davenport & Prusak, 1998; Lastres, Albagli, Lemos & Legey, 2002; Sveiby, 1998) na avaliação do trabalhador em relação à agregação de valor ao negócio (Dutra, 2017).

Quando a agregação de valor não é medida pelas horas de trabalho ou pela entrega de um resultado físico e tangível do trabalho, mas pela solução de problemas em níveis crescentes de complexidade (Dutra, 2016), pela contribuição que se faz além da descrição de cargo, também chamada de comportamento extrapapel (Lawrence, Ott & Bell, 2011) ou comportamento de cidadania organizacional (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014), a disposição do trabalhador em entregar à organização o máximo do seu potencial passa a depender da percepção que ele tem sobre sua relação com a empresa, o que é explicado pela teoria da troca social (Tavares, 2019).

Além de ter o trabalhador disposto a entregar à organização todo o seu potencial, uma outra preocupação é com a manutenção, no quadro de colaboradores, de pessoas comprometidas e engajadas, de difícil substituição ou com potencial para assumir posições estratégicas, ou seja, as pessoas consideradas talentos (Ulrich, 2007). As perdas de talentos podem significar não só a sua falta de contribuição interna, como também a sua contribuição para a concorrência, sem falar no custo de reposição do profissional (Cardoso, Cardoso & Santos, 2013).

Um dos construtos dentre os objetivos deste estudo é a Intenção de Sair da Organização, que é a atitude imediatamente anterior a um pedido de rescisão contratual. Sabe-se que a intenção de sair é influenciada pela percepção de suporte organizacional (Silva, Cappellozza & Costa, 2014). Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) definem a percepção de suporte organizacional como crenças desenvolvidas pelo trabalhador sobre o quanto a organização cuida do seu bem-estar.

Outro construto que também é um resultado esperado dos colaboradores é a cidadania organizacional, composta de três dimensões: ações que contêm propostas inovadoras para a organização (sugestões criativas); ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização (divulgação da imagem organizacional); e ações de apoio aos colegas de trabalho na organização (cooperação com os colegas) (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014). Neste trabalho, o foco está na dimensão “divulgação da imagem organizacional” dos comportamentos de cidadania organizacional.

Buscando encontrar relações que apontem pontos de ação das organizações para atingir estes objetivos de redução da intenção de sair da organização e da divulgação da imagem organizacional, foram analisadas três variáveis: Percepção de Suporte Organizacional (mediadora), Percepção de Justiça Distributiva (*input*), e Percepção de Justiça de Procedimentos (*input*). A percepção de justiça está associada ao quanto o trabalhador considera que há equidade na distribuição dos recursos da organização e quão justas são suas recompensas individuais (Assmar, 1997; Hassan & Hashim, 2011; Schuster, Dias & Battistella, 2013).

Já existem estudos que evidenciam a influência da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) sobre a Intenção de Sair da Organização (Silva, Cappellozza, & Venelli-Costa, 2014) e alta correlação entre PSO e Comportamentos de Cidadania Organizacional (Pauli, Cerutti, & Andréis, 2018), bem como a relação entre Percepção de Justiça e Percepção de Suporte Organizacional (DeConinck, 2010), mas não foram encontrados estudos na base Spell e Periódicos Capes relacionando Justiça, Suporte e Cidadania Organizacional, no Brasil, bem como poucos estudos internacionais (Demir, 2015; Zhang, Qiu, & Teng, 2017).

O problema de pesquisa estabelecido avalia até que ponto a percepção de justiça impacta a percepção de suporte organizacional, e esta, por sua vez, diminui a intenção de rotatividade dos colaboradores e, com isso, aumenta a cidadania organizacional?

O objetivo geral deste estudo pretende verificar se as percepções dos respondentes com relação à justiça distributiva e de procedimentos nas organizações às quais pertencem influenciam a percepção de suporte organizacional, como esta influencia a intenção de sair da empresa ou de trocar de atividade profissional, e finalmente se a percepção de suporte e intenção de rotatividade influenciam a divulgação da imagem organizacional.

Do ponto de vista prático, estabelecer uma visão mais ampla da relação de causa e efeito que impacta o tão desejado empregado que defende a imagem da organização, sobretudo em tempos de redes sociais que proliferam rapidamente afirmações a respeito de suas organizações, bem como fatores que impactam a intenção de sair de um eventual talento da organização. Como contribuição científica, pretende-se corroborar com os estudos de Demir (2015) e Zhang, Qiu & Teng (2017), com pesquisa semelhante aplicada no contexto brasileiro.

1. Referencial Teórico

Apresenta-se nesta seção a revisão da literatura relevante para a temática proposta nos objetivos deste estudo que serviu como base ao trabalho. Representa o quadro conceitual que os pesquisadores utilizaram. O suporte teórico se deu, principalmente, embasado em escalas

apresentadas nas obras organizadas por Siqueira (2008) e Siqueira (2014), que serão trabalhadas e explicadas individualmente e dentro do que se pretendeu demonstrar.

1.1. Justiça organizacional

Em 1971, John Rawls apresentou em sua obra *A theory of justice* (Uma teoria de Justiça) critérios que seriam percebidos como uma distribuição de recompensas justa. O autor apresenta dois conceitos distintos: a justiça de distribuição, definida como a distribuição de bens escassos; e a justiça de procedimentos, definida como a escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição (Rawls, 1971).

Justiça organizacional é um termo amplo utilizado no contexto do trabalho, sendo definido por autores clássicos da área, por exemplo: Homans em 1961 e Adams em 1965, como os tipos de recompensa que o trabalhador espera receber, de acordo com o seu investimento e o seu desempenho no trabalho. Dentro do contexto organizacional, a justiça distributiva pode ser influenciada por o quanto o empregado perceber o trabalho como justo ou injusto. É necessário o entendimento do que é percebido como justo pelo funcionário, se este percebe como justas as distribuições de recursos, as relações políticas e interpessoais (Mendonça & Tamayo, 2004).

A justiça organizacional vem sendo investigada por meio de três tipos de percepções subjetivas: justiça distributiva – justiça da distribuição dos resultados ou alocações de recursos; justiça procedimental – justiça dos procedimentos utilizados para determinar essas alocações; e justiça interacional – justiça que focaliza a qualidade do tratamento interpessoal (Assmar, 1997; Hassan & Hashim, 2011; Schuster, Dias & Battistella, 2013). **Nesse artigo** trata-se da percepção de Justiça Distributiva e Justiça Procedimental:

A justiça distributiva influencia diretamente no comprometimento organizacional e nas intenções de deixar a organização. A associação da justiça distributiva e justiça processual se mostram de forma mais óbvia quanto à satisfação salarial, à satisfação com o gestor e ao comprometimento organizacional. O engajamento organizacional tem sido uma constante nas associações com as pesquisas de justiça organizacional (Cole, Bernerth, Walter & Holt, 2010; DeConinck & Stilwell, 2004).

As percepções de justiça distributiva são fundamentais no trabalho, uma vez que há a interferência de vários tipos de comportamentos dos colaboradores na execução de suas atividades, portanto, apresenta-se como um preditor significativo de suas atitudes (Cohen-Charash; Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Gotlib, 2011).

Os colaboradores enfrentam as ações e decisões tomadas pela gestão organizacional constantemente. O entendimento do colaborador em relação às tais decisões, como sendo justas ou injustas, pode influenciar atitudes e comportamentos do colaborador. A justiça distributiva na tomada de decisão pode estimular a aceitação dos colaboradores para muitas decisões organizacionais. Compreender a justiça distributiva em métodos e na técnica de avaliação de desempenho é importante para as empresas devido à sua associação com a satisfação dos colaboradores no emprego, com comprometimento organizacional e, subsequentemente, com a sua capacidade para procurar outro emprego (Owolabi, 2012; Sudin, 2011).

As compreensões de justiça distributiva têm sido utilizadas em muitos estudos para averiguar e esclarecer as associações de comportamentos, atitudes e eficácia nas organizações. Entretanto, a justiça distributiva tem sido utilizada como um resultado relevante para o entendimento dos fatores que dominam, a satisfação, a eficácia e o comprometimento com o serviço e com a empresa.

A justiça procedimental (Thibaut & Walker, 1975,1978; Lind & Tyler, 1988) evidencia-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção.

A diferenciação entre justiça distributiva e procedimental é claramente demonstrada por amplos estudos sugerindo que os seus efeitos são distintos. A justiça procedimental está relacionada com as avaliações do sistema organizacional, em contrapartida a justiça distributiva se relaciona preferencialmente com a satisfação com os resultados de uma determinada decisão (p.g. Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990).

A implantação da Justiça no mundo normativo tem natureza procedimental. Sendo assim, a Justiça Procedimental possui três espécies: a Justiça Procedimental Pura (considera-se justo um resultado de um determinado procedimento); a Justiça Procedimental Perfeita (dispõe de um critério apriorístico para determinar o justo) e; a Justiça Procedimental Imperfeita (dispõe de um critério independente para valorar a justiça do resultado) (Rawls, 1993, pp. 237).

Conforme os autores, a cooperação voluntária e a partição de ideias e conhecimentos são importantes para que os trabalhadores excedam as expectativas de desempenho, e as empresas ganhem instigação da competitividade. Os procedimentos justos são relevantes, e efetivamente, atuam sobre a confiança. De maneira oposta, a justiça distributiva apenas acarreta a satisfação das expectativas (Kim & Mauborgne,1997).

1.2. Percepção de suporte organizacional

Os estudos precursores a respeito da percepção de suporte organizacional são de Eisenberger, et al. (1986). Os autores colocam que a percepção de suporte organizacional tem vínculo com crenças desenvolvidas pelo trabalhador sobre a ampliação em que a organização cuida do seu bem-estar.

Estudos na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho apresentam que uma percepção de suporte organizacional elevada está relacionada a aspectos positivos do colaborador na empresa, tais como comprometimento, motivação, qualidade de vida (Kalidass & Bahron, 2015; Formiga, Fleury & Souza, 2014; Brandão et al., 2012; Paschoal, 2008; Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999).

De acordo com a literatura acerca do tema, vem mostrando a existência de relações positivas entre percepção de suporte organizacional e medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação, etc. Dessa forma, o suporte organizacional seria uma variável preditora de outras variáveis no âmbito organizacional (Oliveira-Castro et al., 1999).

A percepção de suporte organizacional se desenvolve através de várias situações de troca existentes entre o trabalhador e a organização (Jawahar e Hemmasi, 2006). O suporte organizacional é uma forma de contrato psicológico baseado em expectativas de troca e benefícios mútuos que são estabelecidos pelo trabalhador com a sua organização (Paschoal, 2008).

A importância da percepção de suporte organizacional na intenção de rotatividade entre colaboradores, os pesquisadores salientam em seu estudo que uma baixa percepção, por parte dos colaboradores, influencia significativamente na intenção de sair da organização (Kalidass & Bahron, 2015).

O suporte organizacional está associado com o auxílio que alguém recebe na empresa em que trabalha. O suporte social pode se referir a diversos tipos de apoio, sendo três: suporte emocional, suporte instrumental e suporte informacional. O suporte emocional enquadra os relacionamentos (dar conselhos, ouvir problemas etc.), o suporte instrumental é mais concreto, apreendido em práticas (cuidado com crianças, empréstimo financeiro etc.) e o suporte informacional básicas na solução de problemas ou tomada de decisão (Siqueira & Gomide Jr., 2008).

A escala de Percepção de Suporte Organizacional (PSO) foi construída e validada por Siqueira, em 1995. Será utilizada aqui em sua versão reduzida, unifatorial, com seis itens e Alfa de Cronbach 0,86; escala Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente), tais como: "É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema"; "Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial"; dentre outras. Este tópico teve por base alguns outros estudos empíricos (Caldas, Somensari, Costa, Siqueira & Claro, 2013; Claro, 2013; Siqueira, Costa & Filenga, 2012; Siqueira & Padovam, 2008).

Estudos comprovam a influência da percepção de justiça sobre a percepção de suporte organizacional (DeConinck, 2010). Portanto, as primeiras hipóteses deste estudo são:

- Hipótese 1(H1): a Percepção de Justiça Distributiva influencia positivamente a Percepção de Suporte Organizacional.
- Hipótese 2 (H2): a Percepção de Justiça de Procedimentos influencia positivamente a Percepção de Suporte Organizacional.

1.3. Comportamentos de cidadania organizacional

Um dos precursores estudiosos a estudar os comportamentos de cooperação no trabalho foi Barnard. Conforme o autor as organizações são como “um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas” (Barnard, 1971, p.94). Segundo o autor existe a necessidade de controlar a execução das atividades dos trabalhadores, dessa forma, garantir o desempenho e a qualidade no trabalho.

Outros pesquisadores que contribuíram para a compreensão do comportamento de cidadania organizacional foram estudados por Katz & Kahn (1978), esses comportamentos são relacionados às atividades de contribuição com a equipe de trabalho, a importância do clima organizacional favorável, e bom treinamento para capacitar nas responsabilidades organizacionais (Katz & Kahn, 1978). Esses critérios foram denominados comportamentos de cidadania organizacional, CCO (Chhetri, 2014).

A cidadania voltada a organização deve ser confessa pelos procedimentos formais, mensurada através da justiça da organização, deve ser relatada através do tratamento justo entre os trabalhadores (Moorman, 1991).

Os comportamentos de cidadania organizacional têm um caráter moderado e representam comportamentos apoiadores dos em estado cognitivos, isto é, o pilar destes comportamentos está nas cognições que são desenvolvidas pela cultura e os processos de aprendizagem organizacional (Organ & Konovsky, 1989) e podem ser influenciadas pelas políticas de gestão de Pessoas (Tinti, Costa, Vieira, & Cappellozza, 2017).

Conforme os autores (Katz & Kahn, 1978) distinguiram três tipos de comportamentos fundamentais para o andamento organizacional: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno (desempenho de papel no sistema) e comportamento inovador e espontâneo. Os autores afirmam os comportamentos inovadores e espontâneos para conduta protetora e criativa são fundamentais para a sobrevivência e a efetividade das empresas.

Quando os colaboradores atuam além do que é retratado em sua função, cargo ou atividade laboral, suas origens são chamadas de Cidadania Organizacional. A cidadania organizacional é composta de três dimensões: ações que contêm propostas inovadoras para a organização (sugestões criativas); ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização (divulgação da imagem organizacional); e ações de apoio aos colegas de trabalho na organização (cooperação com os colegas) (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014).

Neste trabalho, o foco está na dimensão “divulgação da imagem organizacional”, cuja escala contém cinco itens e Alfa de Cronbach 0,90; graduados por Likert de cinco pontos (1 = Nunca faço a 5 = Sempre faço), tais como: Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la; Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa; dentre outras. Outros estudos empíricos também foram utilizados na elaboração deste tópico (Carmo, 2009; Claro, 2013; Ferreira & Siqueira, 2005; Paschoal, 2008).

Estudos comprovam a influência da Percepção de Suporte Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional - CCO (Zhang, Qiu, & Teng, 2017; Pauli, Cerutti, & Andréis, 2018). Mas estes estudos não avaliaram diretamente a relação entre Suporte Organizacional e Divulgação da Imagem da Organização, que é uma das dimensões de CCO. Portanto, a terceira hipótese deste estudo é:

- Hipótese 3 (H3): a Percepção de Suporte Organizacional influencia positivamente a Divulgação da Imagem da Organização.

1.4. Intenção de rotatividade

A rotatividade se classifica como involuntária ou voluntária. A primeira trata-se do desligamento do colaborador por iniciativa da empresa, já a rotatividade voluntária ocorre quando o colaborador decide por iniciativa própria deixar a empresa (Mobley, 1992).

As formas de turnover ou rotatividade podem ser desejáveis quando se perdem colaboradores com baixa produtividade. No entanto, a perda de funcionários valiosos é considerada como um índice negativo de eficácia organizacional. Portanto observa-se a importância do estudo da intenção de rotatividade na investigação da rotatividade de pessoal (Cascio, 1991; Vandenberg & Chang 1999).

Nas organizações quando ocorre um pequeno volume de demissões e admissões, isso indica uma rotatividade vegetativa. Existe uma espécie de rotatividade positiva, benéfica para a empresa, e outra negativa, prejudicial à organização (Arraes et al., 2008).

O absenteísmo e a rotatividade (turnover) representam como o colaborador se sente em dentro da organização. Conforme o autor conhecer bem seus funcionários é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros referente a organização, dessa forma, poderá evitar a saída voluntária do funcionário, isso acontece quando o colaborador se senti insatisfeito dentro do local de trabalho (Milkovich & Boudreau, 2000).

A intenção de rotatividade de pessoal tem sido abordada de forma habitual no campo do comportamento organizacional, uma vez que o aprendizado da conduta humana no local de trabalho pode promover às organizações incremento da competitividade e a produtividade (Ferreira, 2001).

O processo de desligamento do trabalhador tende a estar associado ao desempenho inadequada, à perseguição de superiores, às condições no local de trabalho e da incompatibilidade do cargo exercido pelo colaborador. Estas condições provocam o desinteresse do empregado, com possíveis pedidos de demissões (Spector, 2012).

O nível de insatisfação do funcionário com a função que desempenha, poderá influenciar um funcionário a deixar a empresa na qual trabalha. Essa insatisfação pode resultar de inúmeros aspectos que compõem o trabalho. Segundo as autoras a melhoria do nível de satisfação, poderá aumentar o interesse dos trabalhadores em ficar na organização (Campos & Malik, 2008).

Cada trabalhador tem sua expectativa diferente em associada ao seu superior e a organização onde trabalha, sendo que colaboradores podem preferir um superior mais distante, e outros preferem superiores mais próximos delegando competências. Portanto, é necessária uma atenção quando se trata de formas gerenciais para cada trabalhador como forma de valorizá-los (Bergamini, 2008).

O excesso de rotatividade, que ocorre quando um trabalhador se demite da empresa, isso pode influenciar de forma negativa na eficácia da organização (Ramlall, 2003; Perez, 2008) e poderá afetar o alcance da produtividade da organização (Flint, Haley, & McNally, 2013; Kim, 2014; Rubel, Kee, Quah, & Rimi, 2017).

Há estudos que evidenciam a relação negativa entre a Percepção de Suporte Organizacional e a Intenção de Sair da Organização, ou Intenção de Rotatividade (Silva, Cappellozza, & Venelli-Costa, 2014). Portanto, a quarta hipótese deste estudo é:

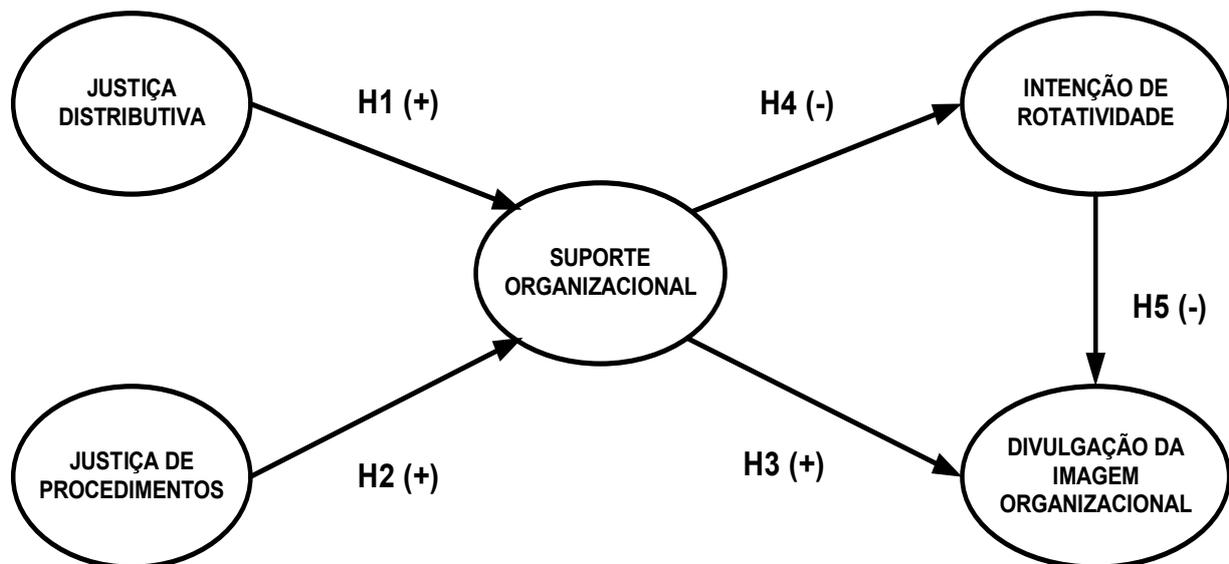
- Hipótese 4 (H4): a Percepção de Suporte Organizacional influencia negativamente a Intenção de Rotatividade.

Embora não tenham sido encontrados estudos que evidenciem a relação entre a Divulgação da Imagem Organizacional e a Intenção de Rotatividade, esta hipótese será investigada empiricamente neste estudo:

- Hipótese 5 (H5): a Intenção de Rotatividade influencia negativamente a Divulgação da Imagem da Organização.

A partir das hipóteses elaboradas, apresenta-se o modelo conceitual de pesquisa na Figura 1.

Figura 1 - Modelo conceitual de pesquisa



2. Método

Informa-se que esta pesquisa de corte transversal único foi realizada por meio de *survey*, sob caráter exploratório e analisou-se os dados observados de um questionário elaborado para a coleta dos dados empíricos. Neste estudo, a escala de Likert foi considerada como escala intervalar como uma forma de evitar *outliers* multivariados, pela sua praticidade de uso, além da possibilidade de uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas ao objeto estudado com o objetivo de coleta de informações sobre as percepções individuais dos respondentes (Hair Jr., Anderson, Tatham & Black, 2005). As referências que serviram como base para a elaboração do instrumento de medida nesta pesquisa foram descritas na seção que trata do referencial teórico.

2.1. Participantes

As questões foram aplicadas a 300 pessoas selecionadas aleatoriamente no estado de São Paulo por meio de um questionário *on-line* e foram obtidas as seguintes estatísticas com dados demográficos abaixo, na Tabela 1. Não foram localizados dados discrepantes ou omissos na amostra.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas

Variável	Média	Desvio Padrão	Amplitude
Idade (anos)	38,04	12,07	49,00
Início da carreira profissional (anos)	18,17	4,71	15,00
Experiência profissional (anos)	19,87	13,03	42,00
Permanência no emprego atual (anos)	5,86	6,39	30,00

Nota-se que parte dos respondentes iniciou sua carreira profissional no início de sua vida adulta, aproximadamente aos dezoito anos e a permanência média em uma determinada empresa gira em torno de seis anos. Com estes dados, entende-se que muitos respondentes já migraram de empresas ao longo de sua carreira profissional e os habilita para participar deste estudo. Além disto, quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, 8,33% afirmaram possuir o nível médio como grau de formação escolar máxima, seguidos por respondentes que possuem o nível superior (32,33%), pós-graduação *lato sensu* (30,67%), mestrado (21,33%) e doutorado (7,33%).

Em relação ao gênero, verifica-se que não existe uma hegemonia entre os respondentes, pois 52% dos respondentes da pesquisa são do gênero feminino e 48% do gênero masculino. A maior parte dos respondentes trabalha em empresas privadas (85,21%), seguido por respondentes que exercem funções em empresas públicas (12,67%) e respondentes que trabalham em organizações não governamentais (2,12%). A parcela de respondentes que não ocupa cargo de chefia representa 57,70% da amostra.

2.2. Análise das hipóteses

Para os cálculos e validações dos testes estatísticos serão utilizados os *softwares Smart PLS v3.0*. O modelo foi estimado por *PLS-PM (Partial Least Squares Path Modeling)* porque apresenta a vantagem de permitir estimar simultaneamente o modelo de mensuração (relação entre os indicadores e as variáveis latentes) e o modelo estrutural (relações entre as variáveis latentes). A opção da utilização do *PLS* neste estudo decorre das suas características, dado que é considerado

o método mais adequado para ser usado em estudos cujos dados são menos suscetíveis a desvios da normalidade multivariada (Sanchez & Cappellozza, 2012).

Os resultados obtidos mostram que a maioria dos construtos apresenta os indicadores com cargas altas em suas variáveis latentes, superiores ao valor 0,70 e cargas baixas nas demais variáveis latentes, o que indica que há razoável validade discriminante e validade convergente (Chin, 2000). Desta forma, indicadores das escalas que não obtiveram validade discriminante entre os construtos foram excluídos das análises estatísticas deste estudo.

Segundo Hair et al. (2005), além do exame das cargas para cada indicador, uma medida principal usada para avaliar o modelo de mensuração é a confiabilidade composta de cada construto. Um valor de referência comumente usado para confiabilidade aceitável é 0,70. Nesse sentido, valida-se o modelo de mensuração em análise de acordo com valores expostos na Tabela 7.

Já considerando a análise da validade convergente utilizamos dois indicadores: a Variância Média Extraída que deve apresentar um valor superior a 0,5 e Consistência Interna com valor superior a 0,70. Tais indicadores podem ser visualizados na Tabela 2 (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 2 - Análise do modelo de medidas

Construtos	Variância Média Extraída dos construtos	Confiabilidade Composta	R ²	Consistência Interna (Alfa Cronbach)
Suporte Organizacional	0,76	0,93	0,45	0,89
Divulgação da Imagem Organizacional	0,71	0,92	0,21	0,90
Intenção de Rotatividade	0,86	0,95	0,17	0,92
Justica Distributiva	0,84	0,96		0,95
Justiça de Procedimentos	0,72	0,93		0,90

Na Tabela 3, é possível observar que a raiz quadrada da variância média extraída dos construtos é maior que a correlação entre as variáveis latentes e se trata de um indicador de que há validade discriminante entre os construtos (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 3 - Validade Discriminante

	Suporte Organizacional	Divulgação da Imagem Organiz.	Intenção de Rotatividade	Justiça Distributiva	Justiça de Procedimentos
Suporte Organizacional	0,76				
Divulgação da Imagem Organizacional	0,40	0,84			
Intenção de Sair da Organização	-0,42	-0,36	0,93		
Justica Distributiva	0,49	0,28	-0,40	0,91	
Justiça de Procedimentos	0,64	0,39	-0,48	0,51	0,85

Com o intuito de analisar a significância das cargas obtidas para as variáveis observáveis, optou-se por utilizar a técnica *bootstrapping*, a qual, segundo Hair et al. (2005), não se baseia em uma só estimativa de modelo, mas calcula estimativas de parâmetros e seus intervalos de confiança com base em múltiplas estimações. Nesta pesquisa, realizou-se uma re-amostragem de 1000 amostras, sendo todas as estimativas consideradas significativas. A Tabela 4 apresenta uma síntese dos valores dos coeficientes entre os construtos, estimados pelo *PLS*, a fim de verificar se seus valores são significativamente diferentes de zero e apresentam valores de significância *p-value* menores que 5% para as relações estabelecidas no modelo.

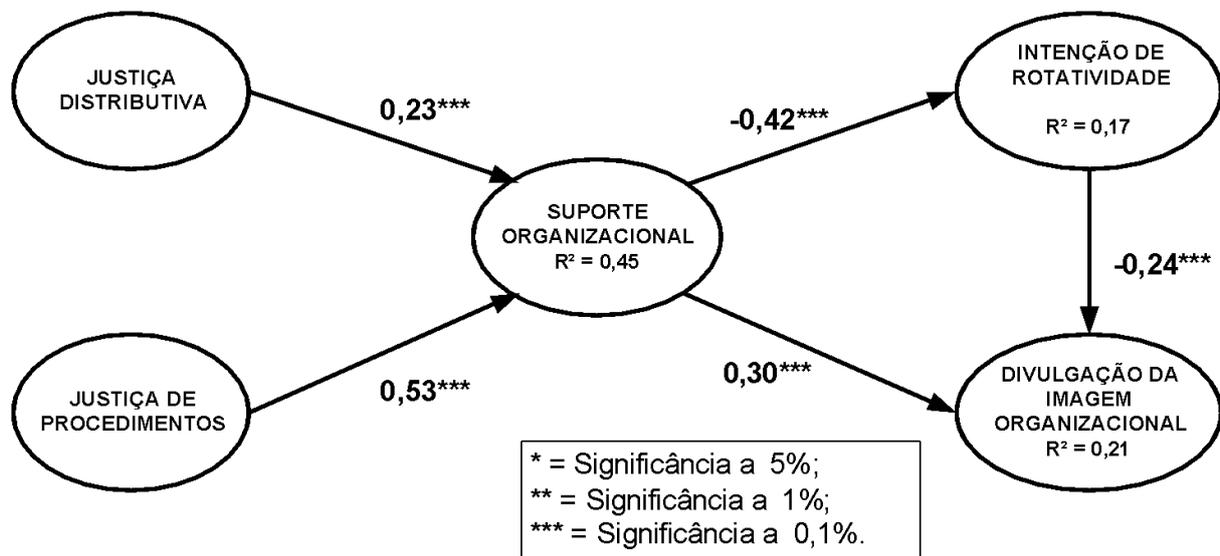
Tabela 4 - Coeficientes do modelo estrutural – entre construtos

Relação entre Construtos	Cargas (Média)	Desvio Padrão	Teste - T	<i>p-value</i> (bicaudal)
Suporte Organizacional à Divulgação da Imagem Organizacional	0,30	0,06	5,05	0,00
Suporte Organizacional à Intenção de rotatividade	-0,42	0,05	7,96	0,00
Intenção de sair da organização à Divulgação da Imagem Organizacional	-0,24	0,07	3,56	0,00
Justiça distributiva à Suporte Organizacional	0,23	0,05	4,66	0,00
Justiça de procedimentos à Suporte Organizacional	0,53	0,05	11,25	0,00

A análise do coeficiente de determinação (R^2) foi realizada com base nos estudos de Cohen (1977). Segundo o autor, o estado de desenvolvimento de boa parte da ciência do comportamento é tal que não muito da variância na variável dependente é previsível. Nesse sentido, o autor propõe uma

escala para a classificação do coeficiente de determinação, sendo R^2 igual a 10% considerado baixo, R^2 igual a 30% médio e R^2 igual a 50% considerado alto. Na Figura 2, apresentam-se os resultados consolidados no modelo de relacionamento entre construtos obtidos a partir da análise estatística.

Figura 2 - Síntese dos resultados do modelo estrutural



3. Análise e Discussão dos Resultados

Pelos resultados obtidos no modelo, a percepção de justiça de procedimentos se revela como uma influência superior à percepção de justiça distributiva e as duas contribuem à percepção individual de suporte organizacional. É preciso uma investigação qualitativa, mas pode-se inferir que o brasileiro entende que o suporte da organização, ou seja, quanto ela se preocupa com seu bem-estar, está mais associado a regras justas do que ao fato de sentir que não há justiça nas suas recompensas. Como a justiça de procedimentos é um construto que diz respeito à organização, a justiça distributiva pode ser associada ao chefe, que não o reconhece, mas não necessariamente à organização, se esta possuir regras justas.

O valor do coeficiente de determinação do construto Percepção de Suporte Organizacional igual a 45% e manifesta uma explicação razoável pela seleção das variáveis Justiça de procedimentos e Justiça distributiva, o que justifica a implantação de medidas e políticas justas aos colaboradores como, entre outros benefícios, uma forma de proporcionar um ambiente positivo nas organizações e, possivelmente, inibir a migração de talentos para organizações concorrentes.

Os resultados do estudo demonstram que a percepção de suporte organizacional pelos colaboradores auxilia a retenção dos trabalhadores na organização, dada a sua influência negativa significativa sobre a intenção de rotatividade.

Já a divulgação da imagem organizacional é influenciada negativamente pela intenção de rotatividade e se explica a razão da eventual falta de divulgação positiva da organização pelos colaboradores que pretendem romper o vínculo com a organização atual.

Ao contrário, a percepção de suporte organizacional pode ser considerada como um dos fatores que alavancam a divulgação da imagem organizacional, pois os funcionários se sentem motivados a falar bem da organização. Os resultados desse estudo corroboram com os estudos de DeConinck (2010), Zhang, Qiu & Teng (2017), Pauli, Cerutti & Andréis (2018), Silva, Cappelozza & Venelli-Costa (2014). Finalmente, a partir das validações obtidas com o modelo estrutural, elaboram-se as confirmações das hipóteses na Figura 3:

Figura 3 - Confirmação das hipóteses de pesquisa

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO	RESULTADO
H1	A percepção de justiça distributiva influencia positivamente a percepção de bem estar no trabalho pelos colaboradores	CONFIRMADA
H2	A percepção de justiça de procedimentos influencia positivamente a percepção de bem estar no trabalho pelos colaboradores	CONFIRMADA
H3	A percepção de bem estar no trabalho influencia positivamente o comportamento de cidadania organizacional	CONFIRMADA
H4	A percepção de bem estar no trabalho influencia negativamente a intenção de sair da organização	CONFIRMADA
H5	A intenção de sair da organização influencia negativamente o comportamento de cidadania organizacional	CONFIRMADA

Considerações Finais

O estudo partiu da busca por relações que indiquem pontos de ação por parte de organizações para a redução da intenção de sair da organização e o aumento da defesa da imagem organizacional. Assim, foram analisadas três variáveis: Percepção de Suporte Organizacional (mediadora), Percepção de Justiça Distributiva (*input*), e Percepção de Justiça de Procedimentos (*input*).

O problema de pesquisa norteador questionava até que ponto a percepção de justiça impactava a percepção de suporte organizacional, está por sua vez diminuía a intenção de rotatividade dos

colaboradores e, com isso, aumentava a divulgação positiva da imagem da organização. Isso exigiu o estabelecimento do objetivo geral deste estudo com a pretensão de verificar se as percepções dos respondentes com relação à justiça distributiva e de procedimentos nas organizações às quais pertencem influenciam a percepção de suporte organizacional, como esta influencia a intenção de sair da empresa ou de trocar de atividade profissional, e finalmente se, a percepção de suporte e intenção de rotatividade influenciam a divulgação da imagem organizacional. Todas estas hipóteses foram confirmadas ao final do estudo.

A contribuição gerencial deste estudo reside na confirmação do fato de que as relações entre a justiça distributiva e de procedimentos, com a percepção de suporte organizacional e a intenção de rotatividade de um colaborador, complementado pelo entendimento da divulgação da imagem organizacional, impacta essas percepções por parte dos profissionais (sujeitos) investigados.

Como contribuição teórica tem-se a confirmação da utilização das medidas e do referencial utilizado na fase empírica desta investigação, como adequadas para se entender este tipo de objeto ou fenômeno organizacional, além do tipo de análise aqui realizado.

Outra contribuição está na relação entre a Divulgação da Imagem Organizacional e a Intenção de Sair, que ainda não havia sido publicada ou mesmo investigada. Em tempos de alta velocidade da comunicação via redes sociais, mesmo que um trabalhador com intenção de sair não seja um talento e, aparentemente, não seja uma grande perda, o impacto que este pode provocar na má divulgação da imagem organizacional pode ser de grande impacto estratégico.

Muitas pesquisas avaliam a influência da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento afetivo, a intenção de sair e outros, mas pouco se sabe o que leva o trabalhador a perceber que tem suporte da organização. A percepção de justiça explica 45% da percepção de suporte, o que é extremamente importante, mas sugere-se mais pesquisas tendo como variável dependente a percepção de suporte organizacional em relação a outros construtos.

Uma das limitações deste estudo se refere à dificuldade de se comparar realidades baseadas em culturas diferentes e, até mesmo, carreiras diferentes. Portanto, a continuidade dos estudos tanto teóricos, tanto empíricos acerca do tema é necessária e fundamental. Possíveis vieses do instrumento de medida não foram controladas, o que pode indicar que alguns resultados podem sofrer variações em outros estudos.

Referências Bibliográficas

Adams, J. S. Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Org.). (1965). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 2, 267-299.

Arraes, A. K. de M.; Queiroz, S. N. de; Alves, C. L. B. (2008). Mercado de trabalho formal na indústria: comparativo entre as regiões Nordeste e Sudeste nos anos de 1994 e 2004. *Anais do II Encontro Internacional Trabalho e Formação de Trabalhadores*. Fortaleza, CE, Brasil, LABOR/UFC, 2.

Assmar, E. M. L. A experiência de injustiça na vida diária: Uma análise preliminar em três grupos sociais. (1997). *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 10(2), 335-350.

Andrade, S. M. de, & Stefano, S. R. Justiça Distributiva – Um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho. (2011). *Encontro da ANPAD – EnANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, ANPAD, 1–16, 35.

Andrade, S. M. de. (2010). *Percepção de justiça distributiva no clima organizacional - um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho*. USP - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Barnard, C. *As funções do executivo*. (1971). São Paulo: Atlas.

Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 79-103.

Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2003, 29(6), 745–758. doi: 10.1177/0146167203252811.

Bergamini, C. W. (2008). *Motivação: psicologia*. (7 ed). São Paulo: Atlas.

Campos, C. V. de A. & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho *Rev. Adm. Pública* [online]. 42(2), 347-368.

Caldas, C. B., Somensari, P., Costa, S. do N. da, Siqueira, M. M. M., & Claro, J. A. C. dos S. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. (2013). *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 225–237.

Cardoso, M. F., Cardoso, J. de F., & Santos, S. R. dos. (2013). O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(1), 107–121.

Carmo, G. do. *Antecedentes da intenção de rotatividade: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização*. (2009). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.

Cascio, W. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organization*. (3 ed.). Ed. Boston: PWS-KENT Publishing Company (Kent Human Resource Management Series).

Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*.

Chhetri, P. (2014). The role of cognitive and affective trust in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: a conceptual framework. Business: *Theory and Practice/Verslas: Teorijair Praktika*, 15(2), 170-178.

Cho, D.-H., & Son, J.-M. (2012). Job Embeddedness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction IT Industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 40, 101–110.

Claro, J. A. C. dos S. (2013). Theoretical and Empirical Evolution in Corporate Hospitality. *E-JESS. Electronic Journal of Economic Sociology Studies*, 3(3), 266–278.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

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.

DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, *63*, 1349-1355.

Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, *60*, 131- 148.

Dessen, M. C., & da Paz, M. D. G. T. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, *26*(3), 549–556.

Dutra, J. S. (2017). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. (2 ed.). São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2017). *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. (2 ed.). São Paulo: Atlas (Grupo GEN).

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507.

Ferreira, A. S., Silva, M. A. C. da, Rodrigues, L. C., Vaz, T. R. D., & Araújo, G. C. de. (2013). Percepção de Justiça Distributiva e de Procedimentos na Gestão do Trabalho em Organizações. In: *SemeAd - Seminários de Administração FEA-USP*. São Paulo (SP): USP - Universidade de São Paulo, *16*, 1–15.

Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *ROC - Revista Organizações Em Contexto*, *1*(2), 47–67.

Ferreira, Naura S. Carapeto et al (org.). (2001). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.

Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, *2013*, *42*(5), pp. 552-572. doi: 10.1108?PR-03-2012-0051 [[Links](#)].

Folger, R., & Konovsky, M. A. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 1989, *32*(1), pp. 115–130.

Formiga, N., Fleury, L. F. O., & Souza, M. A. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 2014, *5*(2), pp. 60-76.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Jawahar, I. M., & Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: the mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21(8), 643-661.

Joahn, M. R. B. M., Talib, M. S. B. A., Joseph, T. martha, & Mooketsag, T. L. (2013). Procedural and Distributive Justice on Turnover Intention: An Exploratory Analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 182–191.

Hassan, A.; Hashim, J. (2011). Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 82-93.

Homans, G.C. (1961). *Social Behavior Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, and World, New York.

Kalidass A., & Bahron, A. He Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 2015, 6(5), pp. 82-89.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley. It has been cited by the following article: TITLE: Procedural Justice.

Kim, W.; Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review January, February*, Boston.

Koonmee, K. (2011). Fairness in the Workplace: The Relative Effects of Distributive and Procedural Justice on Incentive Satisfaction. *The Business Review, Cambridge*, 17(2), 160–166.

Lastres, H. M. M., & Albagli, S. (1999) Chaves para o Terceiro Milênio na Era do Conhecimento. In: H. M. M. Lastres & S. Albagli (Eds.), *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Lastres, H. M. M., Albagli, S., Lemos, C., & Legey, L.-R. (2002). Desafios e oportunidades na era do conhecimento. *São Paulo Em Perspectiva*, 16(3), 60–66.

Lawrence, J., Ott, M., & Bell, A. (2011). Faculty Organizational Commitment and Citizenship. *Research in Higher Education*, 53(3), 325–352. doi:10.1007/s11162-011-9230-7

Lind & Tyler, (1988); Thibaut & Walker, (1975, 1978). *Since the publication of Procedural Justice*.

Mendonça, H., Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 117-135.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Owolabi, A. B. (2012). Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti State, Nigeria. *Research in World Economy*, 3(1), 28.

Paschoal, T. (2008). *Bem-Estar no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional, Prioridades Axiológicas e Oportunidades de Alcance de Valores Pessoais no Trabalho*. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 2008, 7(1), 11-22.

Pauli, J.; Cerutti, P. S. & Andrêis, S. A. (2018). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, 11, Edição Especial 1.

Rawls, J. (1993). *Political Liberalism*. Columbia University Press.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Rawls, J. (1990). *Justice as fairness*. A restatement. Cambridge, Mass., Harvard University, Mimeo.

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Quah, C. H., & Rimi, N. N. (2017). Ethical climate and employee turnover intention in the ready-made garment industry of Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 61-73. doi: 10.1002/joe.

Silva, R. S.; Cappellozza, A. Venelli-Costa, L. (2014). O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 4(3), 314-329.

Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2008). Suporte no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, *24*(2), 201–209.

Siqueira, M. M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. In: Siqueira, M. M. M. (org.). (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 139-143.

Siqueira, M.M.M (Org). (2014). Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão. Porto Alegre: Artmed, 147-154.

Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *Revista de Administração IMED*, *3*(1).

Sudin, S. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, *2*(1). 66-83.

Spector, P. E. (2012). Psicologia nas organizações. (4ed.). São Paulo: Saraiva.

Stewart, T. A. (1998). Capital intellectual. (7 ed). Rio de Janeiro: Campus.

Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. (3 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Tavares, M. S. G. (2019). *Teoria da troca social como fonte de compromisso*: um estudo nas maiores empresas em Portugal. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Tinti, J. A., Costa, L. V., Vieira, A. M., Cappellozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, v. 14, 636-653.

Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, Chicago, *15*(86), 32-33.

Vandenberg, R. J. (1999). Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*, October.

Zhang, L., Qiu, Y., & Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality*, *45*(3), 387-397.