

COMPROMETIMENTO DE CARREIRA E JUSTIÇA DISTRIBUTIVA INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO?

DO CAREER COMMITMENT AND DISTRIBUTIVE JUSTICE INFLUENCE JOB SATISFACTION?

LEDIANI MOHR

Mestre em Administração (UNOESC)
Docente do Curso de Ciências Contábeis - Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4403-8436>
E-mail: lediani.mohr@unoesc.edu.br

IEDA MARGARETE ORO

Doutora em Ciências Contábeis e Administração (FURB)
Docente do PPG em Administração - Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2239-531X>
E-mail: ieda.oro@unoesc.edu.br
Rua Nereu Ramos, 3777 D, Bairro Seminário, Chapecó-SC

SERGIO BEGNINI

Doutor em Administração (UNOESC)
Docente do PPG em Administração – Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7030-6107>
e-mail: sergio.begnini@unoesc.edu.br

SAYONARA DE FÁTIMA TESTON

Doutora em Administração (UNIVALI)
Docente do PPG em Administração - Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2469-1497>
E-mail: sayonara.teston@unoesc.edu.br

Submissão: 08/06/2022. Revisão: 10/09/2022. Aceite: 04/01/2023. Publicação: 05/01/2023.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i1.7099>

RESUMO

Objetivo: Analisar a relação entre Comprometimento de Carreira, Justiça Distributiva e Satisfação no Trabalho em uma Cooperativa de Crédito.

Método/abordagem: A pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem quantitativa, a partir de um estudo *survey* com questionário aplicado a 180 respondentes de 30 agências de uma Cooperativa de Crédito. Foram geradas cinco hipóteses na pesquisa.

Principais Resultados: Os resultados apontam que a dimensão afetiva apresenta maior significância com a satisfação no trabalho, representando o vínculo que os funcionários têm com a organização. Os funcionários reconhecem que, embora o ambiente de trabalho apresente momentos de *stress* e pressões, a remuneração é justa e gera satisfação, se comparada ao esforço despendido na cooperativa. O comprometimento de carreira está

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

relacionado direta e positivamente com a justiça distributiva. Quando os profissionais percebem que a organização distribui de forma justa os resultados, tendem a permanecer, sinalizando, assim, que a remuneração percebida está de acordo com sua dedicação à organização.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Esta pesquisa contribui para a percepção de justiça organizacional como potencializadora do comprometimento de carreira e da satisfação no trabalho, pois fornecerá *insights* aos gestores de pessoas em decisões sobre o acompanhamento e a potencialização do comprometimento de carreira, na perspectiva de que os empregados são parceiros na conquista dos objetivos organizacionais.

Originalidade/relevância: A originalidade consta na abordagem dos constructos (Comprometimento de Carreira, Justiça Distributiva e Satisfação no Trabalho), em um contexto amplo de uma instituição de crédito, a qual tem se consolidado e foi premiada como uma das melhores para se trabalhar.

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

ABSTRACT

Objective: To analyze the relationship between career commitment, distributive justice and job satisfaction in a credit cooperative.

Method/approach: This research is characterized as descriptive with a quantitative approach, based on a survey study with a questionnaire applied to 180 respondents from 30 agencies of a Credit Cooperative. Five hypotheses were generated in the research.

Main findings: The results indicate that the affective dimension presents greater significance with job satisfaction, representing the bond employees have with the organization. Employees recognize that, although the work environment presents moments of stress and pressures, remuneration is fair to generate satisfaction, compared to the effort spent on the cooperative. Career Commitment is related directly and positively to distributive justice. When professionals perceive that the organization distributes the results fairly, they tend to remain, signaling that the perceived remuneration is in accordance with their dedication to the organization.

Theoretical/practical/social contributions: This research contributes to the perception of organizational justice as a potentiator of Career Commitment and job satisfaction, as it will provide insights to people managers in decisions about monitoring and potentiating career commitment, having the perspective that employees are partners in achieving organizational objectives.

Originality/relevance: Originality is present in the constructs approach (Career Commitment, Distributive Justice and Job Satisfaction), in a broad context of a credit cooperative, which has been consolidated and awarded as one of the best to work for.

Keywords: Career Commitment. Distributive Justice. Job Satisfaction. Credit Cooperative.

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento é um fator que gera realização, resulta na permanência em determinada ocupação, e, principalmente, na pretensão de construir uma carreira (Carson & Bedeian, 1994). Ter compromisso com a carreira implica em identificação e envolvimento com objetivos (Zhang, Wu, Miao, Yan & Peng, 2013). Mais do que isso, o comprometimento é um fator vital para a promoção de uma carreira sustentável (Chen et al., 2021) e, portanto, de satisfação (Kim, Song, Hwang, Roh & Song, 2021).

A satisfação no trabalho representa a percepção cognitiva de realização (Campbell, Converse & Rodgers, 1976; Zhang et al., 2013; Kim et al., 2021). A satisfação pode advir do grau de Comprometimento com a Carreira, além de ser considerado um elemento importante para atingir melhor desempenho. Rego (2002) presume que as pessoas mais comprometidas apresentam maiores condições de permanecer na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho em conformidade com os objetivos organizacionais. Desenvolver e construir uma relação de comprometimento com a organização tende a preparar o indivíduo e a organização às mudanças do ambiente que os cerca.

Entre os fatores que podem afetar a satisfação no trabalho está a justiça organizacional (Ouyang, Sang, Li & Peng, 2014). As organizações buscam o perfil de profissionais ativos com capacidades produtivas, com vistas a mantê-los no quadro de funcionários, e tendem a oferecer procedimentos justos de tratamento. A percepção de tratamento justo gera maior motivação e dissemina o conhecimento de maneira espontânea com colegas da organização (Akram, Lei, Haider, Hussain & Puig, 2017). Contudo, se o tratamento for percebido como injusto, isso provocará baixa produtividade, rendimento insatisfatório e ausência de comprometimento (Chou, Chou, Jiang & Klein, 2013). A forma como os empregados percebem a avaliação de desempenho, como é distribuída a remuneração e como os gestores tomam decisões, está mais associada com a satisfação no trabalho do que com a forma como os processos são executados (Dal Vesco, Beuren & Popik, 2016). Choi (2011) concluiu que os níveis mais altos de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) estão positivamente relacionados com a satisfação no trabalho.

Mediante as constantes mudanças provenientes da influência de fatores externos, às quais as organizações estão expostas, estudar se o indivíduo está comprometido com a carreira escolhida demonstra preocupação da organização com as escolhas de seus funcionários. A demonstração de comprometimento leva à satisfação no trabalho, juntamente com a vontade de permanecer na organização, por esta ocupar um espaço importante em suas vidas. Nesse contexto de pesquisa, a justiça distributiva é observada em relação à satisfação no trabalho e ao comprometimento de carreira, elementos de investigação deste estudo.

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

A cooperativa pesquisada apresenta missão e visão, os quais contemplam um rol de princípios, sendo um deles destinado aos Recursos Humanos, com ênfase na permanente valorização e no desenvolvimento do patrimônio humano. A cooperativa de crédito é uma

instituição financeira formada por associados, que tem por finalidade prestar serviços financeiros aos seus associados de maneira personalizada para atender suas necessidades, e, ao mesmo tempo, busca a eficiência financeira-operacional, que serve de alicerce para manter-se no mercado competitivo.

A pesquisa se justifica e complementa outros trabalhos de Weymer, Maciel e Castor (2014), que demonstraram que as atitudes do indivíduo são influenciadas pela natureza do trabalho, com reflexo na satisfação; e de Pinto e Mariano (2011) que revelaram os fatores que mais influenciam na satisfação, entre eles, o reconhecimento, a remuneração e as condições físicas de trabalho. Essa pesquisa contribui para a percepção de justiça organizacional como potencializadora do comprometimento de carreira e da satisfação no trabalho, pois fornecerá *insights* aos gestores de pessoas em decisões sobre o acompanhamento e a potencialização do comprometimento de carreira, na perspectiva de que os empregados são parceiros na conquista dos objetivos organizacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DA PESQUISA

O comprometimento é um constructo complexo e multidimensional (Meyer, Allen & Smith, 1993), definido por Meyer e Allen (1991) como tridimensional. O comprometimento é um estado psicológico que caracteriza: a) o tipo de vínculo que os empregados estabelecem com as organizações das quais fazem parte; e, b) se este vínculo tem implicações na decisão de continuar ou não como membro da organização (Meyer et al., 1993). Diferentes pesquisadores apoiaram a teoria dos três fatores descrita por Allen e Meyer (1991), sugerindo que o comprometimento com a carreira deve incluir gosto pelo trabalho em si (comprometimento afetivo), avaliação do custo de mudar o emprego (compromisso de continuidade) e preocupações com a violação de regulamentos sociais causada pela mudança de emprego (compromisso normativo) (Zhang et al., 2013).

Neste contexto, uma série de estudos forneceram evidências para a relação positiva entre o comprometimento com a carreira e a satisfação no trabalho, mesmo quando os pesquisadores controlam variáveis como sexo, idade, etnia (por exemplo, Duffy, Dik & Stege, 2011). Murphy et al. (2008) consideram o comprometimento com a carreira uma variável independente importante para a satisfação no trabalho porque indivíduos com menor retorno de suas ocupações, exacerbariam significativamente sua insatisfação psicológica (Zhang et al., 2013). A satisfação no trabalho é a dimensão cognitiva do bem-estar (Campbell et al., 1976). No contexto do trabalho, a satisfação diz respeito ao quanto o indivíduo faz uma avaliação cognitiva positiva da sua realização (Zhang et al., 2013).

Zhang et al. (2013) realizaram uma pesquisa com 312 soldados masculinos e os resultados revelam que tanto o comprometimento com a carreira quanto as autoavaliações centrais, estavam significativamente correlacionados com a satisfação no trabalho. Demo, Martins e Roure (2013) constataram, por meio de pesquisa com colaboradores da Livraria Cultura, que as políticas de Gestão de Pessoas são preditoras do comprometimento e, mais ainda, da satisfação no trabalho. Em seu estudo, Silva, Ensslin e Mendes (2021) constataram, além da existência de uma literatura focada nas consequências para as pessoas, envolvendo variáveis como satisfação e comprometimento; a preponderância de estudos que abordam a Avaliação de Desempenho em nível individual, e a carência de investigações sobre as percepções de justiça interpessoal e informacional.

A partir das evidências, elaborou-se a primeira hipótese do estudo:

H₁ – Comprometimento de Carreira influencia direta e positivamente a Satisfação no Trabalho.

Espera-se, ao confirmar H_1 , que a partir dos resultados seja possível fornecer *insights* aos gestores para a otimização do comprometimento de carreira dos seus subordinados, pois entende-se que o apego e o envolvimento no trabalho refletirão na satisfação no trabalho do indivíduo. Além disso, o trabalho poderá fornecer *insights* aos profissionais, para que desenvolvam um planejamento de suas carreiras, no sentido de executarem atividades com as quais tenham identificação e façam sentido, o que certamente promoverá satisfação.

Em ciências organizacionais, a justiça é algo socialmente construído (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001) e pode estar relacionada com comprometimento (Prestes, Mendonça & Ferreira, 2013). Para esses autores, as pessoas não estão preocupadas com o nível absoluto dos resultados em si, mas sim, se esses resultados são justos.

Ribeiro e Bastos (2010) analisaram a contratação com remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de empregados, sendo estes da mesma empresa e exercendo funções idênticas. Participaram do estudo 679 empregados de uma organização da indústria bancária. Os resultados indicaram a influência da recompensa sobre o comprometimento e a justiça distributiva. Sousa e Mendonça (2009) encontraram a relação positiva do poder mediador do comprometimento na relação entre percepção de justiça distributiva e exaustão de 233 professores universitários.

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

H₂ – Comprometimento de Carreira influencia direta e positivamente a Justiça Distributiva.

A remuneração que um indivíduo obtém de seu trabalho em comparação com o esforço despendido contribui para determinar a equidade ou a desigualdade, pois os indivíduos esperam resultados específicos da organização com base em suas contribuições (DeConinck & Stilwell, 2004).

Dal Vesco et al. (2016) encontraram relação significativa entre as dimensões distributiva e interacional e a satisfação no trabalho em uma amostra de 110 empregados de uma cooperativa de produção. Contudo, não identificaram o mesmo efeito em relação à justiça processual. Beuren, Santos, Marques e Resendes (2017) perceberam a correlação positiva entre a relação da percepção de justiça distributiva de recompensas, distributiva de tarefas, processual, interpessoal e informacional com a satisfação no trabalho de 140 empregados de empresas prestadoras de serviços contábeis. As percepções de justiça e satisfação sofrem diferenças para aqueles que recebem remuneração variável. Para Ouyang et al. (2014), a inteligência emocional, a justiça organizacional, a insegurança no trabalho e a satisfação no trabalho foram significativamente correlacionadas entre si. Priebe, Kremer, Gomes e Dal Vesco (2020) constataram que a percepção sobre remuneração tem influência de forma significativa na Justiça Distributiva. A modelagem de equações estruturais indicou que a relação entre a inteligência emocional e a satisfação foi parcialmente mediada pela justiça organizacional. Desse modo, elaborou-se a terceira hipótese do estudo:

H₃ – A justiça distributiva influencia direta e positivamente a satisfação no trabalho.

O cargo representa, de modo geral, as atividades que são executadas por um indivíduo na relação de trabalho, o qual se sente em uma posição hierárquica no organograma da organização, ou seja, é a posição que determinada pessoa apresenta em uma organização. Rodrigues (2006) contextualiza que a estrutura de cargos é constituída a partir das descrições de cargo (documentos que registram objetivo, tarefas, responsabilidades e requisitos de um cargo), as quais passam por uma avaliação com o objetivo de definir uma hierarquia entre eles. Choi (2011) mediu três tipos de justiça organizacional e constatou que seus níveis mais altos estão positivamente relacionados à satisfação no trabalho. Percebeu, também, que a justiça distributiva está mais fortemente associada à satisfação no trabalho, à confiança na administração e à intenção de rotatividade. Assim, tem-se a quarta hipótese do estudo:

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

O tempo de permanência de um funcionário em uma organização pode interferir na forma como ele se comporta e realiza suas atividades, bem como na forma com que ele interage com seus colegas de trabalho. Odellius e Santos (2008) analisaram duas empresas públicas do setor agropecuário e verificaram a variável tempo de trabalho na área de atuação, a qual apresentou sentido inverso ou negativo, o que significa que quanto mais tempo o empregado trabalha na área, menor será sua percepção de que os procedimentos formais da organização acontecem de maneira justa. Apresenta-se assim, a última hipótese deste estudo: *H₅ – O tempo de empresa modera positivamente a relação entre o comprometimento de carreira e a satisfação no trabalho.*

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 SELEÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A seleção da unidade de análise primeiramente ocorreu, entre outros fatores, devido ao fato de a cooperativa integrar há cinco anos a Revista *Você S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar*. A cooperativa de crédito atende como caso base para o desenvolvimento da pesquisa pelas seguintes razões: a) possui 29 anos de atuação na região de abrangência; b) está em fase de expansão para outras regiões do sul do Brasil; e c) pertence a uma rede nacional de cooperativas de crédito. Além disso, a cooperativa constantemente oferece treinamentos, incentiva a qualificação, e distribui prêmios para o quadro funcional em razão de méritos alcançados. Tais ações revelam os princípios e valores da cooperativa, isto é, permanente valorização e desenvolvimento do patrimônio humano.

A população e a amostra da pesquisa consistiram em 366 empregados que atuam nas 30 agências e obteve-se o retorno de 180 respondentes, o que representa 49,18%. As agências estão localizadas nos 03 Estados da Região Sul do Brasil, com destaque ao Estado de Santa Catarina que conta com 24 agências.

Na sequência, estão apresentados os constructos da pesquisa, a fim de melhor compreender a relação entre Comprometimento de Carreira e Satisfação no Trabalho mediada pela Justiça Distributiva.

3.2 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Os constructos se caracterizam como forma de explorar empiricamente um conceito teórico com sustentação para nortear o problema de pesquisa. Na Tabela 1 estão

apresentados os constructos presentes no estudo e os autores principais que dão embasamento.

Tabela 1
Constructo da pesquisa

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

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

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento para aplicação da pesquisa foi um questionário estruturado no *google.doc* e encaminhado aos respondentes por correio eletrônico (*e-mails*). O questionário foi estruturado com 48 questões em cinco seções: I) a primeira, referia-se ao termo de consentimento, uma apresentação da pesquisa e dos pesquisadores, com instruções para os respondentes; II) a segunda referia-se às 7 questões relacionadas ao seu perfil pessoal e profissional; III) a terceira englobava as 9 assertivas sobre a justiça organizacional; IV) a quarta apresentava as 18 assertivas a respeito da satisfação no trabalho; V) a última seção possuía as 13 assertivas, para avaliar o comprometimento de carreira. Com exceção das duas primeiras seções, as demais foram mensuradas pela escala *Likert* de 7 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. As variáveis “Tempo de empresa” e “Cargo” foram avaliadas como variáveis moderadoras.

O instrumento proposto por Meyer et al. (1993) mensurou Comprometimento de Carreira. As questões do instrumento proposto por Colquitt (2001) avaliaram Justiça Distributiva. Satisfação no Trabalho foi mensurada pelo instrumento *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) de Weiss et al. (1967). Antes da aplicação, ocorreu a avaliação por profissionais e doutores da área da administração e da psicologia, assim como, o pré-teste por 10 (dez) profissionais de outros bancos cooperativos. A coleta de dados ocorreu no período de 22 de outubro a 16 de novembro de 2018. Durante o período de coleta de dados, foi efetuado o acompanhamento do preenchimento das respostas via ferramenta *Google Drive*, o que possibilitou monitorar o retorno dos questionários respondidos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da coleta, os dados foram tabulados em planilha do Excel, possibilitando realizar a análise inicial. De acordo com o indicado por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), a primeira análise contemplou a verificação da possível existência

de dados faltantes, que não foram encontrados. Posteriormente, procedeu-se a análise, por meio da Distância de *Mahalanobis*, para identificação de possíveis outliers (Hair et al., 2009), que não foram identificados. Na sequência, a análise descritiva foi realizada, possibilitando entender a composição dos dados e dos constructos participantes do estudo. Para realizar o teste de hipóteses, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com auxílio do *software SmartPLS 3.0* (Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2014) Na modelagem de equações estruturais, utilizam-se técnicas estatísticas multivariadas que permitem avaliar, simultaneamente, relações entre múltiplos constructos (Campana, Tavares & Silva, 2009).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Para a efetivação dos objetivos da pesquisa, apresenta-se o perfil de funcionários e respondentes da Cooperativa de Crédito. Quanto ao gênero, a amostra distribuiu-se em 48% de empregados do sexo masculino e 52% do sexo feminino. Constatou-se maior concentração de empregados na faixa etária dos 18 aos 35 anos, sendo 67% dos respondentes. Esse aspecto é relevante para fins de análise, além de evidenciar que a Cooperativa aposta em empregados com perfil mais jovem. Quanto à escolaridade, 57% dos respondentes são graduados e 28% possuem Especialização. Quanto ao tempo de atuação, 53% dos respondentes atuam na Cooperativa há pouco tempo (até 5 anos), enquanto 42% dos respondentes atuam por um período maior (entre 6 e 15 anos), o que indica que quanto maior o tempo de envolvimento, maior o nível de conhecimento sobre a organização. Verifica-se que as maiores concentrações dos respondentes estão no nível Operacional, correspondendo a 66%. Esse dado demonstra que, para atender a maior parte das atividades da Cooperativa, não é necessário conhecimento específico em determinada área.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Para entender mais sobre os dados que compõem o estudo, a Tabela 2 apresenta a estatística descritiva das variáveis que foram utilizadas segundo cada constructo da pesquisa, bem como das variáveis moderadoras. As variáveis são apresentadas pelas siglas: Comprometimento Afetivo (ACS); Comprometimento Normativo (NCS); Satisfação no Trabalho (ST); e Justiça Distributiva (JD).

O instrumento de pesquisa utilizou a escala teórica *Likert* de 1 a 7 pontos, no qual 1 corresponde a “não concordo” e 7 “concordo totalmente”, o que define 4 como mediana. Dessa forma, percebe-se que todas as variáveis superaram o ponto do valor médio da escala (3,5) bem como o valor central (4). Todas as variáveis possuem assimetria negativa, indicando que existem poucos valores pequenos e, com base na curva normal, apresenta cauda à esquerda (Hair et al., 2014). Os dados podem ser considerados quase normais, visto que a assimetria, em cada uma das assertivas, não atingiu valor 2, com exceção de ST5; ao passo que a curtose não atingiu valor 7 (Kline, 2015; Finney & DiStefano, 2013). Embora a normalidade não seja um quesito necessário para rodar a Modelagem de Equações Estruturais no *SmartPLS*, os dados não podem se afastar muito da normalidade (Hair. et al., 2014).

Para realizar as mensurações, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais. O modelo reflexivo foi estimado no *software SmartPLS 3.0* considerando o modelo de mensuração e o modelo estrutural (Nascimento & Macedo, 2016; Hair et al., 2014). Para que o modelo de mensuração atingisse o ajuste necessário, no que diz respeito à validade

convergente, à consistência interna e à validade discriminante, foi preciso excluir algumas variáveis observadas, considerando o modelo inicial.

Tabela 2
Estatística descritiva

Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Comprometimento de Carreira								
ACS1	180	2	7	6,06	1,173	1,376	-1,359	1,526
ACS2	180	1	7	6,07	1,109	1,229	-1,586	3,052
ACS5	180	1	7	6,22	1,048	1,098	-1,653	3,374
NCS12	180	2	7	6,27	1,002	1,004	-1,446	1,952
NCS13	180	1	7	4,93	1,840	3,386	-,736	-,448
Satisfação no Trabalho								
ST2	180	1	7	5,49	1,339	1,793	-1,061	,648
ST3	180	1	7	5,40	1,421	2,018	-,901	,118
ST4	180	2	7	5,96	1,216	1,479	-1,433	1,829
ST5	180	2	7	6,46	0,821	,674	-2,077	6,099
ST8	180	1	7	5,79	1,382	1,910	-1,707	3,300
ST9	180	3	7	6,43	0,852	,727	-1,660	2,482
ST10	180	1	7	6,06	1,149	1,320	-1,729	4,059
ST11	180	1	7	5,63	1,158	1,341	-1,024	1,660
ST13	180	1	7	5,44	1,532	2,348	-1,042	,582
ST14	180	2	7	5,31	1,329	1,766	-,765	,109
ST18	180	1	7	5,82	1,139	1,298	-1,273	2,440
Justiça Distributiva								
JD1	180	1	7	4,64	1,534	2,353	-,605	-,168
JD6	180	1	7	4,38	1,614	2,605	-,309	-,432
JD14	180	1	7	4,01	1,825	3,329	,251	-1,058
JD17	180	1	7	4,51	1,619	2,620	-,641	-,181
Variável	n	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Q1	Q2	Q3
Tempo de Empresa								
T_EMP	180	1	5	1,00	3,00	1,00	2,00	3,00
Cargo								
CARGO	180	1	3	3,00	3,00	2	3,00	3

As assertivas ACS3, ACS4, CCS8, CCS9, NCS10, CCS6, CCS7 e NCS11, todas do constructo Comprometimento de Carreira, foram excluídas para que a Variância Média Extraída (AVE) atingisse o ajuste necessário. A assertiva JD3, do constructo Justiça Distributiva, foi excluída, pois sua carga fatorial era muito baixa (0,145). As assertivas JD11 e JD5, do constructo Justiça Distributiva, e ST1, ST16, ST12, ST15, ST17, ST6 e ST7 do constructo Satisfação no Trabalho, foram excluídas para atender ao critério de validade discriminante, pois apresentavam cargas cruzadas. Por último, foi eliminada a assertiva JD2 do constructo Justiça Distributiva, pois apresentava Fato de Inflação da Variância (VIF) superior a 10.

A Tabela 3 apresenta os valores de ajustes do modelo de mensuração.

Tabela 3
Validade Discriminante, Validade Convergente e Consistência Interna

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

De acordo com Hair et al. (2014) o valor da Variância Média Extraída (AVE) precisa ser superior a 0,50, e da confiabilidade composta superior a 0,70. Observa-se que os constructos apresentam valores que atendem ao mínimo exigido. A validade discriminante, em nível de constructo, foi identificada por meio do critério de Fornell-Larcker (diagonal em negrito na Tabela 3), e precisa apresentar valores superiores aos valores da correlação, que estão fora da diagonal (Hair et al., 2014). Observa-se que tal critério também foi atendido.

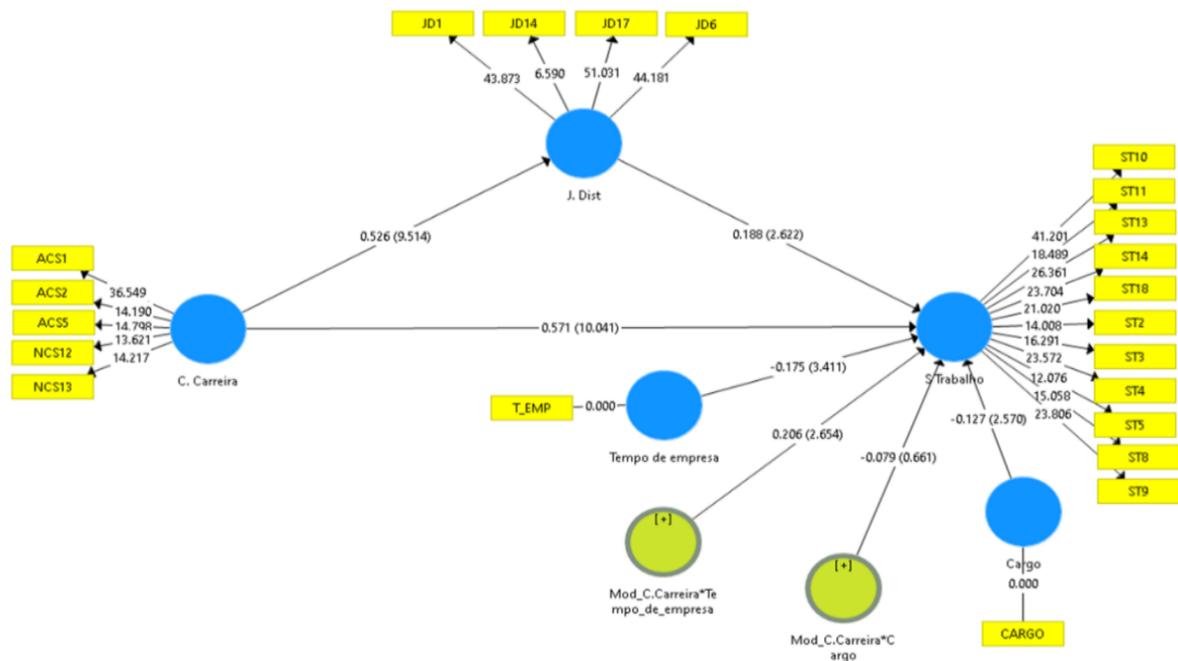
A validade discriminante em nível de variável observada foi averiguada por meio da análise das cargas cruzadas, conforme mostra a Tabela 4. Verifica-se que, após os ajustes realizados, o modelo atingiu a validade discriminante tanto na horizontal quanto na vertical (Ringle, Silva & Bido, 2014; Vinzi, Trinchera & Amato, 2010). Visto que o modelo de mensuração apresentou adequação necessária, foi possível seguir para o modelo estrutural. Para tanto, foi rodado *bootstrapping* no SmartPLS 3.0 com mil subamostras.

Tabela 4
Validade Discriminante – cargas cruzadas

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

A Figura 1 apresenta os valores do teste t para a relação entre os constructos e suas variáveis observadas. Também apresenta os coeficientes estruturais na relação entre os constructos (hipóteses), tanto nas diretas, como nas de moderação, e seu teste t.

Figura 1
Modelo estrutural com coeficiente e teste t



Os resultados consideram cada uma das hipóteses relacionadas à pesquisa. Os resultados quanto à força e significância do coeficiente estrutural, ao coeficiente de determinação (r^2), ao tamanho do efeito (f^2), e ao fator de inflação da variância, estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5
Resultados das relações

Relação	Coef. Estrutural	D. Padrão	Teste t	p valor	r^2	f^2	VIF	Resultado
C. Carreira -> J. Dist	0.526	0.055	9.514	0.000	0.276	0.382	1.000	Suportada
C. Carreira -> S Trabalho	0.571	0.057	10.041	0.000	0.513	0.479	1.382	Suportada
J. Dist -> S Trabalho	0.188	0.072	2.622	0.009	0.078	0.078	1.382	Suportada
Mod_C.Carreira*CARGO -> S Trabalho	-0.079	0.120	0.661	0.509				Não suportada
Mod_C.Carreira*Tempo_de_empresa -> S Trabalho	0.206	0.078	2.654	0.008				Suportada

Os resultados apresentados na Tabela 5, relativo ao coeficiente estrutural, possibilitam verificar que os efeitos são positivos no que tange às relações diretas. Isto é, em cada relação, os constructos exógenos afetam positivamente cada constructo endógeno. Juntos, os constructos Comprometimento de Carreira e Justiça Distributiva explicam 51,3% da variação dos dados no constructo Satisfação no Trabalho. Ainda, o constructo Comprometimento de Carreira explica 27,6% da variação dos dados em Justiça Distributiva. Com base em Cohen (1988) as duas explicações são consideradas significativas, por superarem 26%.

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

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

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

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo buscou analisar a relação entre Comprometimento de Carreira, Justiça Distributiva e Satisfação no Trabalho. Para tanto, foi considerada a percepção de 180 colaboradores de 30 agências de uma Cooperativa de Crédito presente nos três estados da Região Sul do Brasil. As variáveis dos constructos Comprometimento de Carreira, Satisfação no Trabalho e Justiça Distributiva foram extraídas da literatura e confirmadas com um questionário estruturado aplicado a 180 funcionários de 30 agências de uma Cooperativa de Crédito.

Hipótese H_1 – *Comprometimento de Carreira está relacionado direta e positivamente com a Satisfação no Trabalho.* Na primeira hipótese (H_1) deste estudo, Comprometimento de Carreira está relacionado direta e positivamente com a Satisfação no Trabalho. Constatou-se que o comprometimento afetivo possui efeito significativo, influenciando a Satisfação no Trabalho, demonstrando comprometimento de apego e envolvimento de trabalho. Entende-se que a percepção do Comprometimento de Carreira gera no indivíduo o sentimento de satisfação no trabalho, posto que o comprometimento significa mais do que meramente cumprir a carga horária e realizar as atividades estabelecidas, ele envolve o sentimento de assumir uma certa postura e desenvolver atitudes que levam ao crescimento da organização. O resultado deste estudo está em acordo com Traldi e Demo (2012), que constataram o comprometimento como principal preditor do bem-estar e da satisfação no trabalho. Assim, infere-se que os respondentes da pesquisa demonstram apego afetivo e envolvimento de trabalho, e pretendem construir carreira na organização.

A segunda hipótese (H_2) também foi suportada, significando que Comprometimento de Carreira está relacionado direta e positivamente com Justiça Distributiva. As variáveis que medem Comprometimento de Carreira demonstram maior relevância no comprometimento afetivo atribuído à Justiça Distributiva, como o comprometimento de apego e envolvimento de trabalho, percebido por meio dos procedimentos de Justiça Distributiva. Para Cohen-Charash (2001, p. 280), “prevê-se que a Justiça Distributiva esteja relacionada principalmente a reações cognitivas, afetivas e comportamentais a resultados específicos.” Rego e Souto (2004), destacam que, quando se sentem tratados com justiça, as pessoas tendem a denotar mais fortes laços afetivos e normativos. Os achados deste estudo estão alinhados a Traldi e Demo (2012), os quais consideram que o comprometimento normativo contribui para a explicação da satisfação com o salário; assim como, Kremer et al. (2021) para influência da remuneração com Justiça Distributiva. Os resultados indicam impacto no comprometimento afetivo com a Justiça Distributiva, isso significa que o comprometimento reconhecido por

meio das características, como apego, envolvimento e possibilidade de identificar-se com a organização tem relação com a percepção da justiça de distribuição de resultados.

Nota-se que os funcionários estão satisfeitos com sua carreira e pretendem permanecer na Cooperativa de Crédito. Muito provavelmente, esse sentimento desenvolve o envolvimento com os problemas da organização. Esses fatores podem ser o reflexo que, por outro lado, a remuneração percebida é justa. Na cooperativa em estudo, verifica-se que 85% da amostra possui participação nos lucros e resultados (PLR), plano de previdência privada complementar, seguro de vida, vale alimentação, entre outros benefícios. Pode ser um indicativo que tais benefícios representam uma parte da remuneração e na percepção dos respondentes seja um ponto de satisfação.

A pesquisa também confirmou a terceira hipótese (H3), por meio da qual foi expresso que a Justiça Distributiva está relacionada direta e positivamente com a Satisfação no Trabalho. Os resultados demonstram que os funcionários que percebem justiça na aplicação das regras adotadas pela cooperativa para a distribuição das recompensas ou resultados, desenvolvem sentimento de Satisfação no Trabalho. Fica notório que os funcionários percebem a possibilidade de crescimento profissional e consideram justas as progressões na carreira. Esse fato pode estar atrelado às possibilidades de treinamentos e capacitações que a cooperativa oferece aos funcionários, o que os instiga a investir na carreira com vistas ao crescimento futuro. As percepções de Justiça Distributiva revelam maior Satisfação no Trabalho por parte de quem recebe remuneração variável. Esses resultados reforçam os achados do estudo de Choi (2011) que apresentou maior relação da Justiça Distributiva com a Satisfação no Trabalho. Quanto à quarta hipótese (H4) cujo efeito era moderador, indicando que o tipo de cargo modera positivamente a relação entre Comprometimento de Carreira e satisfação no Trabalho, foi rejeitada. Neste estudo, dividiu-se o cargo com característica de estratégico, tático e operacional. A amostra indicou que a maioria dos respondentes estavam vinculados com as duas últimas, respectivamente. Neste caso, não indicando que a satisfação está vinculada ao cargo dos respondentes.

A quinta hipótese, também com efeito moderador (H5), previa que o tempo de empresa modera positivamente a relação entre Comprometimento de Carreira e Satisfação no Trabalho. Essa hipótese foi suportada, indicando que o tempo de empresa afeta positivamente a relação entre Comprometimento de Carreira e Satisfação no Trabalho. Contudo, como a maioria dos respondentes possuem menos de 10 anos de empresa, pode ter criado um viés de entendimento. Infere-se que funcionário com menos tempo de empresa está mais comprometido e mais satisfeito com a organização, e que quanto maior o tempo de empresa, menor é a percepção de comprometimento e satisfação.

Os achados deste estudo indicam que o Comprometimento de Carreira é importante pois influencia positivamente a Satisfação no Trabalho. Isto é um resultado que indica aos gestores a importância de estarem atentos aos colaboradores e ao seu desenvolvimento, de forma a comprometê-los cada vez mais com suas carreiras, visto que isso impactará na Satisfação no Trabalho. Esses resultados reforçam os achados de Zhang et al. (2013) de que o Comprometimento com a Carreira mantém relação com a Satisfação no Trabalho. Os achados deste estudo também colaboram com o estudo de Ouyang et al. (2014) o qual também indicou que a Satisfação no Trabalho recebe efeito de aspectos da Justiça Distributiva. Nesse sentido, aponta-se aos gestores para que busquem ser justos nas questões relacionadas ao trabalho.

6 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS

Constatou-se que o Comprometimento de Carreira possui relação com a Satisfação no

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

O Comprometimento de Carreira está relacionado direta e positivamente com a Justiça Distributiva. Quando os profissionais percebem que a organização distribui de forma justa os resultados, tendem a permanecer, sinalizando que a remuneração percebida está de acordo com sua dedicação à organização.

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

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

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

Vale destacar que os gestores, ao instigar o sentimento de justiça, podem tirar proveito na qualidade de informações valiosas compartilhadas com seus empregados, principalmente referente ao delineamento dos critérios na realização das avaliações de desempenho; na forma utilizada para premiar o Comprometimento de Carreira por meio de justiça na definição de metas, recompensas, promoções, aumentos salariais, benefícios ou até mesmo demissões; e, por fim, nas oportunidades que a cooperativa oferece aos empregados em poder

manifestar suas opiniões e sentimentos, o que estimula seus empregados à realização das tarefas e competências a eles atribuídas. Ficou notório, especialmente, que os respondentes percebem a possibilidade de crescimento profissional e consideram justas as progressões na carreira. Esse fato pode estar atrelado às possibilidades de treinamentos e capacitações que a cooperativa oferece aos funcionários, o que os instiga a investir na carreira com vistas ao crescimento futuro.

Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se a reaplicação deste estudo em outros tipos de organizações, tanto em outras cooperativas como em empresas privadas e até mesmo no setor público. Em trabalhos futuros, poderia se pensar em estudo quanti-qualitativo, inserindo perguntas abertas no questionário, que integrassem os três constructos e pudessem ser discutidas qualitativamente. Seria uma forma, inclusive, de permitir aos participantes uma descrição mais aberta sobre temas que possam não ter sido contemplados na análise quantitativa.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M. C. S, Cunha M. C., & Soares. F. A. (2010). *Componentes do comprometimento organizacional: uma avaliação empírica na Petrobras/Lubnor*. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANAPAD, Florianópolis, 6.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3),134-145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.002>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Beuren, I. M., Santos, V. D., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, 69-86. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Campana, A. N., Tavares, M. C., & Silva, D. (2009). Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em educação física. *Motricidade*, 5(4), 59-80.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. New York: Russell Sage Foundation.
- Carson. K., & Bedeian, A. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*,44, 237- 262. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1017>
- Chen S., Xue Y., Chen H., Ling H., Wu J., & Gu X. (2021). Making a commitment to your future: investigating the effect of career exploration and career decision-making self-efficacy on the relationship between career concern and career commitment. *Sustainability*, 13(22), 12816. <https://doi.org/10.3390/su132212816>

- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204. doi: 10.1177/0275074010373275.
- Campana, A. N., Tavares, M. C., & Silva, D. (2009). Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em educação física. *Motricidade*, 5(4), 59-80.
- Chou, T.-Y., Chou, S.-C., Jiang, J. J., & Klein, G. (2013). The organizational citizenship behavior of IS personnel: does organizational justice matter? *Information & Management*, 50(2-3), 105-111. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.02.002>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>
- 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. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Demo, G., Martins, P. R. & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254. doi: 10.1177/0275074010373275.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.013>
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota satisfaction questionnaire – short form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, (51), 251-281. https://doi.org/10.14195/1647-8606_51_15
- Finney, S., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation

modeling. In G. Hancock & R. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: a second course* (2nd ed., pp. 439–492). Charlotte: Information Age Publishing.

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

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>

Priebe, A. C., Kremer, J. T., Gomes, J. K. O., & Vesco, D. G. D. (2020). Percepção de justiça organizacional na remuneração: uma investigação em uma Universidade Federal Brasileira. *Revista Mineira de Contabilidade*, 21(2), 45-58. <https://doi.org/10.51320/rmc.v21i2.1082>

Kim, S. J., Song, M., Hwang, E., Roh, T., & Song, J. H. (2021). The mediating effect of individual regulatory focus in the relationship between career commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 45(2/30), 166-180. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0030>

Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45. <https://doi.org/10.1108/02683940910922528>

Kline. (2015). Principles and practices of structural equation modelling. In *Methodology in the social sciences* (4th ed.). New York: The Guilford Press.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Nascimento, J. C H., & Macedo, M. A. S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10 (3), 289-313. <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>

Odelius, C. C., & Santos, A. R. (2008). Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance*, 15. <https://doi.org/10.14210/alcance.v15n2.p226-242>

- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2014). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences, 76*, 147-152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>
- Pinto, V. R. R., & Mariano, S. (2011). Satisfação no trabalho dos gestores escolares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 5*(2), 110-125. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v5i2.24>
- Prestes, L., Mendonça, H., & Ferreira, M. C. (2013). Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? *Fragmentos de cultura, 23*(3), 319-333. <http://dx.doi.org/10.18224/frag.v23i3.2953>
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq., 17*(2), 119-131. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea, 6*(2), 209-241. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Administração Contemporânea, 8*(1), 151-171. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia, Ciência e Profissão, 30*(1), 4-21. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002>
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. *ReMark – Revista Brasileira de Marketing, 13*(2), 56-73.
- Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? *Revista de Administração de Empresas, 46*, 23-34. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000500002>
- Silva, M. S., Ensslin, S. R., & Mendes, A. C. A. (2021). Performance appraisal from the perspective of organizational justice: review and research agenda. *Contabilidade, Gestão e Governança, 24*(3), 370-388. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n3a7
- Sousa, I. M., & Mendonça, H. (2009). Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie, 10*(4), 57-74. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000400004>
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. In: *Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications* (p. 47-82). http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_3

- Weiss, D. J., Dawis, R.V. England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (v. 22) (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weymer, A. S. Q., Maciel, C. O., & Castor, B. V. J. (2014). A influência da qualificação e da aprendizagem sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(50), 96-109. 10.7819/rbgn.v16i50.1639
- Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X., & Peng, J. (2013). The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809–822. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0328-5>.