



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337
Blumenau, v. 16, n. 1, p. 07-26, jan./mar., 2020

doi:10.4270/ruc.2020101

Disponível em www.furb.br/universocontabil



PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E SEUS REFLEXOS NA SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE *TURNOVER* DE AUDITORES INTERNOS

PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ITS REFLECTIONS IN SATISFACTION AND *TURNOVER* INTENTIONS OF INTERNAL AUDITORS

PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SUS REFLEXIONES EN LA SATISFACCIÓN Y INTENCIÓN DE *TURNOVER* DE AUDITORES INTERNOS

Recebido em: 24-06-2019
Avaliado em: 19-12-2019
Reformulado em: 02-04-2020
Aceito para publicação em: 24-08-2020
Publicado em: 21-02-2021
Editor Responsável: Franciele Beck

Daniele Cristina Bernd¹

Ilse Maria Beuren²

RESUMO

Este estudo analisa as interações entre a percepção de justiça organizacional (dimensões distributiva, processual e interacional), satisfação no trabalho e intenção de *turnover* de auditores internos. Uma pesquisa de levantamento foi realizada com profissionais de auditoria interna e obteve-se um total de 126 respostas válidas, analisadas a partir da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados revelaram que a justiça organizacional (dimensões distributiva e processual) se relaciona diretamente de forma positiva e significativa com a satisfação no trabalho e negativamente com as intenções de *turnover*. A relação entre a justiça organizacional (dimensões distributiva e processual) e as intenções de *turnover* é mediada pela satisfação no trabalho, com destaque para a dimensão processual. Assim, conclui-se que a justiça organizacional pode atuar tanto de forma proativa, ao proporcionar um ambiente capaz de gerar níveis de bem-estar funcional (satisfação), quanto de modo disfuncional nas organizações, ao propiciar intenções de se retirar da organização (*turnover*). Portanto, um alerta aos gestores sobre a relevância de um ambiente justo, com políticas de remuneração e processos de gestão explícitos, para que as interações entre a organização e funcionários possam proporcionar resultados atitudinais e comportamentais positivos.

Palavras-chave: Justiça organizacional. Satisfação no trabalho. Intenções de *turnover*.

¹ Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; e-mail: dbernd@hotmail.com

² Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo; Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina; e-mail: ilse.beuren@gmail.com

ABSTRACT

This study analyzes the interactions between the perception of organizational justice (distributive, procedural, and interactional dimensions), job satisfaction, and turnover intentions of internal auditors. A survey was conducted with internal audit professionals and a total of 126 valid answers were obtained, analyzed using the structural equation modeling technique. The results showed that organizational justice (distributive and procedural dimensions) directly relates positively and significantly with job satisfaction and negatively with turnover intentions. The relationship between organizational justice (distributive and procedural dimensions) and turnover intentions is mediated by job satisfaction, with emphasis on the procedural dimension. Thus, it is concluded that organizational justice can act both proactively by providing an environment capable of generating functional welfare levels (satisfaction), the dysfunctional way in organizations, to provide intentions to withdraw from the organization (turnover). Therefore, an encouragement to managers about the relevance of a fair environment, with explicit compensation policies and management processes, so that the interactions between the organization and employees provide positive attitudinal and behavioral outcomes.

Keywords: Organizational justice. Job satisfaction. Turnover intentions.

RESUMEN

Este estudio analiza las interacciones entre la percepción de justicia organizacional (dimensiones distributiva, procesal y interaccional), satisfacción en el trabajo y intención de retirarse (turnover) de auditores internos. Una encuesta fue realizada con profesionales de auditoría interna y se obtuvo un total de 126 respuestas válidas, analizadas utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados revelaron que la justicia organizacional (dimensiones distributiva y procesal) se relaciona directamente de forma positiva y significativa con la satisfacción en el trabajo y negativamente con las intenciones de turnover. La relación entre justicia organizacional (dimensiones distributiva y procesal) y las intenciones de retirarse (turnover) es mediada por la satisfacción en el trabajo, con destaque para la dimensión procesal. Así, se concluye que la justicia organizacional puede actuar tanto de forma proactiva, al proporcionar un ambiente capaz de generar niveles de bienestar funcional (satisfacción), como de modo disfuncional en las organizaciones, al propiciar intenciones de retirarse de la organización (turnover). Por lo tanto, una alerta a los gestores sobre la relevancia de un ambiente justo, con políticas de remuneración y procesos de gestión explícitos, para que las interacciones entre la organización y sus funcionarios puedan proporcionar resultados positivos de actitudes y comportamientos.

Palabras-clave: Justicia organizacional. Satisfacción en el trabajo. Intenciones de retirarse (turnover).

1 INTRODUÇÃO

A justiça organizacional refere-se às percepções sobre tratamentos (in)justos quanto às condições de trabalho (Folger & Cropanzano, 1998). Vem sendo estudada à luz de fatores que atuam nas atitudes e comportamento dos trabalhadores em relação às organizações e seus membros (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon, & Wesson, 2013; Folger & Konovsky, 1989), além dos seus efeitos sobre a eficácia organizacional (Mendonça, Pereira, & Tamayo, 2003) e o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho (Greenberg & Colquitt, 2005). Estudos anteriores evidenciaram reflexos das percepções da (in)justiça organizacional em aspectos individuais, como: avaliação do superior, confiança na gestão, compromisso organizacional, desempenho, satisfação no trabalho e intenção de *turnover* (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991; Mcfarlin

& Sweeney, 1992).

A satisfação no trabalho vem sendo associada com salários, promoções, convivência com colegas/chefia e natureza das tarefas realizadas, a fim de avaliar nas pesquisas as respostas obtidas pela empresa, frente aos sentimentos de gratidão e contentamento dos funcionários (Siqueira, 2008). Tepper (2001) e Siqueira (2008) relacionaram-na às práticas gerenciais, preocupações com o bem-estar, distribuição de retribuição pelos esforços e comprometimento da organização com os funcionários, sob a premissa de que, quanto maior o sentimento de justiça do indivíduo, maior a satisfação e o efeito positivo no desenvolvimento das atividades dentro da organização.

As percepções de justiça atuam como um componente da motivação para o alcance do aumento de produtividade, permanência no trabalho e redução de absenteísmo na organização (Siqueira & Gomide Júnior, 2004). Quando os funcionários percebem negação de direitos, tendenciosidade por parte da organização nas recompensas e falta de respeito, podem se deparar com condições negativas, levando até mesmo à intenção de *turnover* (Parker & Kohlmeyer III, 2005). Por outro lado, maior percepção de justiça por parte da organização tem sido associada a efeitos positivos (maior comprometimento, satisfação, confiança), já que transmite um sentimento de pertencimento e que a empresa valoriza e respeita o empregado (Lind & Tyler, 1988). Com isso, haverá menores intenções de *turnover*.

A intenção de *turnover* é considerada predecessora da rotatividade (*turnover*). É compreendida como o interesse de um indivíduo em deixar a organização e buscar oportunidades alternativas. Este interesse pode ser influenciado pelas características do trabalho e o local onde são desempenhadas as funções (Mcknight, Phillips, & Hardgrave, 2009). A rotatividade (*turnover*) de pessoal cria situações de insegurança na atividade institucional, provoca reflexos indesejáveis no processo corporativo e incorre em custos trabalhistas adicionais (rescisões, recrutamentos e treinamentos) e outros, associados à ineficiência, ausências, baixa produtividade dos funcionários, que acabam por onerar a organização (Aydogdu & Asikgil, 2011; Flint, Haley, & McNally, 2013). Um elevado percentual de *turnover* também pode indicar que algo está errado na organização, pela dificuldade de reter profissionais, dadas as características da gestão.

Bryant e Allen (2013) aduzem que pouco se conhece sobre a gama de mecanismos e táticas disponíveis para gerenciar o *turnover* dos funcionários, tais como soluções baseadas em remuneração, benefícios e outros recursos processuais. Quarles (1994) indicou que oportunidades de promoção (distribuição) e critérios de avaliação (processos) têm efeitos significativos para os profissionais de auditoria interna em maior comprometimento e satisfação no trabalho e menores intenções de *turnover*. Nouri e Parker (2013) observaram que as percepções dos funcionários sobre oportunidades de crescimento na carreira podem levar a menor rotatividade na área contábil. Assim, reconhece-se que as percepções de justiça organizacional parecem estar associadas a fatores que influenciam a satisfação e a rotatividade e merecem ser analisadas na profissão de auditoria (Parker & Kohlmeyer III, 2005), visto que uma maior justiça percebida está diretamente associada aos níveis reduzidos de exaustão do auditor e intenções de *turnover* (Herda & Lavelle, 2012).

Diante deste contexto, o estudo objetiva averiguar as interações entre a percepção de justiça organizacional (dimensões distributiva, processual e interacional), satisfação no trabalho e intenção de *turnover* de auditores internos. Analisam-se ainda os efeitos indiretos do nível de satisfação na relação entre a percepção de justiça organizacional e a intenção de *turnover*. Iyer (2014) adverte que a área da auditoria interna costumeiramente depara-se com desafios de recrutamento e retenção de pessoal. A auditoria interna é reconhecida por apresentar um número reduzido de candidatos. Com isso, aumentar a retenção desses profissionais, em termos de longevidade nas organizações, é importante para a manutenção da qualidade da auditoria e a sua capacidade em agregar valor às organizações (Mubako & Mazza, 2017). Um alto nível de rotatividade de pessoal, além de implicar em custos de recontração e treinamentos, pode ocasionar perda de qualidade no atendimento ao cliente e transferência de conhecimentos para concorrentes.

Poucas pesquisas se concentraram em identificar fatores que auxiliam na retenção de auditores

internos (Mubako & Mazza, 2017), ou como e quais fatores são capazes de influenciar as intenções dos auditores internos de deixar seu emprego (Iyer, 2014). Segundo Parker, Nouri e Hayes (2011), as percepções de justiça organizacional podem ajudar a explicar o *turnover* nas empresas e merecem maior atenção de investigações empíricas sobre fatores que possam mitigar as intenções de *turnover* de profissionais da área contábil. Pesquisas sobre a temática podem oferecer ideias valiosas quanto à percepção dos auditores da sua organização ser tendenciosa e inconsistente nas decisões (sensação de injustiça) e suas consequências nos resultados (Parker & Kohlmeyer III, 2005).

Reconhece-se que há relação negativa entre as diferentes dimensões de justiça organizacional (distributiva - questão remuneratória; processual - forma como são distribuídas as verbas; e interacional - como são comunicadas as recompensas aos funcionários) com as intenções de *turnover* (Colquitt, Wesson, Porter, Conlon, & Ng, 2001) e relações positivas dessas com a satisfação no trabalho (Folger & Konovsky, 1989). Apesar dos esforços anteriores para identificar fatores que fomentam as intenções de *turnover*, tanto atrelados ao emprego como de abandonar a profissão de auditoria interna (Mubako & Mazza, 2017), bem como fatores que promovem a satisfação no trabalho desses profissionais, ainda são necessárias pesquisas adicionais que investiguem efeitos antecedentes sobre estes fenômenos. Este é o caso das percepções de justiça organizacional sobre a satisfação e intenções de *turnover* (Deconinck & Stilwell, 2010). Embora existam diversos estudos sobre diferentes efeitos nos indivíduos a partir da justiça organizacional na área contábil (Almeida & Silva, 2006), até o momento permanecem pouco explorados os papéis mediadores dos níveis de satisfação no trabalho nas relações entre justiça organizacional e intenções de *turnover*, voltados aos profissionais de auditoria.

Um ambiente laboral saudável e justo pode proporcionar bem-estar organizacional e qualidade laboral, o que tende a refletir positivamente no resultado da organização. Assim, as percepções de justiça organizacional impactam não somente nos funcionários, mas também na organização (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005; Cropanzano & Folger, 1989; Greenberg, 1987; Tepper, 2001). Como consequências das percepções de (in)justiça podem ocorrer respostas atitudinais, por exemplo, satisfação no trabalho, comprometimento e confiança no supervisor, além de respostas comportamentais ou disfuncionais, como agressividade no ambiente de trabalho e intenções de *turnover* (Assmar et al., 2005). Isso sugere relevância de pesquisas que busquem explorar de que maneira a justiça organizacional e suas distintas dimensões podem atuar nos resultados funcionais ou disfuncionais atrelados ao contexto organizacional.

Este estudo contribui para as discussões sobre antecedentes que podem minimizar intenções de rotatividade dos profissionais de auditoria interna. O estudo evidencia que as percepções de justiça (distributiva e processual) destes profissionais impactam em maiores níveis de satisfação no trabalho (resposta positiva afetiva/emocional) e na redução das intenções de *turnover* (resposta disfuncional de descontinuidade operacional). Os achados apontam para a relevância das empresas buscarem soluções a fim de antecipar-se à rotatividade e reter estes profissionais, pelas percepções de justiça organizacional e satisfação no trabalho de seus profissionais. Estas percepções positivas podem ser obtidas ao avaliar regularmente a concepção dos funcionários sobre as políticas e interações sociais no local de trabalho, bem como de fatores que podem impactar direta ou indiretamente na decisão dos auditores em continuar investindo tempo e esforços no emprego atual. Esses fatores podem estar ligados ao (i) gerenciamento da carga de trabalho; (ii) criação de oportunidades internas de carreira; (iii) promoção de melhores relacionamentos no ambiente de trabalho; (iv) maior transparência nos critérios de remuneração e faixas salariais; e (v) melhoria do ambiente e clima organizacional.

Nas próximas seções apresentam-se argumentos e hipóteses sobre como uma maior percepção de justiça organizacional em suas três dimensões (distributiva, processual e interacional) podem diretamente levar a maiores níveis de satisfação no trabalho e menores intenções de *turnover* dos profissionais de auditoria interna. Ademais, como a existência de maiores níveis de satisfação no trabalho (indiretamente) é capaz de reduzir as intenções de rotatividade na presença de justiça organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Justiça organizacional

A justiça organizacional refere-se à maneira como os funcionários julgam, segundo suas informações e expectativas, a compreensão sobre seu trabalho e interações sociais (Moorman, 1991). Por ser atrelada a um fator pessoal e subjetivo, a percepção de justiça pode ser diferente para cada indivíduo, com divergências do que é ou não justo no contexto organizacional (Thibaut & Walker, 1975), como: distribuição de recursos, procedimentos adotados, políticas formais e relações interpessoais entre subordinados e gestores.

Nesta perspectiva, a justiça organizacional pode ser considerada um construto multidimensional, explorada geralmente em três dimensões: distributiva, processual e interacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Folger & Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Alguns autores apontam quatro dimensões de justiça organizacional, desmembrando a justiça interacional em interpessoal e informacional (Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001). Outros utilizam apenas duas dimensões, distributiva e processual, como sendo dois tipos clássicos de justiça organizacional (Konovsky & Cropanzano, 1991; Parker & Kohlmeyer III, 2005), ou por considerar a dimensão da justiça interacional como uma ramificação da justiça processual, portanto, nela inclusa (Konovsky & Cropanzano, 1991; McFarlin & Sweeney, 1992).

A justiça distributiva envolve a justiça dos resultados da alocação e baseia-se na Teoria da Equidade (Adams, 1965). Esta teoria assume que a distribuição de recompensas deve ser equivalente aos investimentos individuais. No entanto, na medida em que o indivíduo compara os resultados e contribuições de seu trabalho, com os resultados e contribuições dos outros, se houver distribuição desigual, favorável ou desfavorável a uma das partes, podem ocorrer reações negativas e disfuncionais na organização (Adams, 1965).

Ao avaliar a justiça distributiva, os indivíduos avaliam o valor de suas contribuições em relação aos resultados recebidos da organização (Parker & Kohlmeyer III, 2005). Quando sentem inequidade ou que são sub-recompensados, podem buscar alternativas para restaurar a equidade de seu investimento proporcional ao retorno esperado (Folger & Cropanzano, 1998). Comportamentos inesperados podem advir de tensão com colegas, redução de empenho no trabalho, maiores reivindicações salariais, faltas e atrasos no trabalho, ou até mesmo desistência da relação de troca. Ao sentirem-se super-recompensados, pode haver um aumento da qualidade em suas contribuições, podendo se reverter em maior satisfação e desempenho organizacional (Assmar et al., 2005).

A dimensão processual surgiu como uma tentativa de ampliar as análises que envolvem a percepção de justiça, considerando a compreensão dos indivíduos e a avaliação do contexto em que ocorre a distribuição de recompensas (Almeida & Silva, 2006). Assim, a justiça processual se concentra na percepção da imparcialidade dos meios usados (práticas, mecanismos e procedimentos) para determinar a quantidade de punição ou recompensa, além da forma como os resultados são determinados (Folger & Cropanzano, 1998).

Os procedimentos são percebidos justos quando forem: aplicados conscientemente em suas regras e normas, precisos e passíveis de correção, baseados em padrões éticos e morais, representativos de todos os interesses em jogo e não tendenciosos (Leventhal, 1980). Desta forma, a justiça processual refere-se às percepções de justiça sobre os meios utilizados pela organização na determinação das distribuições de recompensas (Colquitt et al., 2001). Assmar et al. (2005) apontam que, quando os indivíduos sentem que são tratados com respeito, confiança e neutralidade, apoiam a organização e seus representantes. Do contrário, pode haver ameaças à autoestima e à autoeficácia.

A justiça interacional tem como foco identificar os fatores sociais envolvidos no processo de legitimar regras e procedimentos (Colquitt et al., 2001), com atenção ao aspecto interpessoal das práticas organizacionais (Cohen-Charash & Spector, 2001). Além disso, busca analisar os impactos da percepção do subordinado a partir da transmissão, explicação e justificativa das decisões do

superior (Filenga & Siqueira, 2006), bem como a qualidade das interações e comunicações entre chefia e subordinados (Bies & Moag, 1986).

A ausência de sensibilidade ou o tratamento interpessoal desrespeitoso e pouco cortês da chefia com os subordinados pode afetar o desempenho, gerar conflitos e atitudes negativas pelos trabalhadores. Portanto, a percepção de (in)justiça interacional é influenciada pelas ações, decisões e atitudes dos gestores na condução dos procedimentos da tomada de decisão (Bies & Moag, 1986). Moorman (1991) considera esta dimensão a mais importante, já que as relações interpessoais impactam de forma mais significativa nos comportamentos e atitudes das pessoas do que os procedimentos e benefícios.

Portanto, a justiça organizacional pode ser considerada uma variável cognitiva, que influencia tanto direta quanto indiretamente as organizações (Filenga & Siqueira, 2006). Quando os indivíduos recebem tratamento justo e transparente, seja quanto aos aspectos remuneratórios, procedimentais e inter-relacionais, isso é entendido como um sinal de respeito e amparo, que pode trazer maior identidade do indivíduo com a organização e proporcionar efeitos positivos à organização (ex: maior satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho), além da redução de efeitos disfuncionais (ex: absenteísmo, *turnover*).

Nesta pesquisa, tal como Herda e Lavelle (2012), considera-se que as organizações são responsáveis por tomar decisões que afetam a vida dos auditores e provavelmente formam percepções de quão razoavelmente a empresa os está tratando frente aos seus serviços prestados (atendimentos realizados por estes profissionais, membros com quem trabalham, existência de metas, processos formais de avaliação e promoção). Assim, as organizações são vistas como fontes de intercâmbio social para os auditores internos (relacionamento auditor-organização). Esses poderão responder com atitudes e comportamentos em decorrência da justiça percebida, na medida em que sentem que a empresa se preocupa com as políticas de remuneração (justiça distributiva), divulga o uso de processos formais (justiça processual) e atua em prol de melhorar as interações sociais (justiça interacional).

2.2 Justiça organizacional e satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho consiste na ponderação positiva ou negativa do indivíduo sobre o seu trabalho, dadas as condições físicas e sociais (Weiss, 2002), retratando os vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades (Siqueira & Gomide Júnior, 2004). Assim, a valorização, a integração e a motivação dos funcionários poderão ser maiores, na medida que o ambiente de trabalho gerar experiências prazerosas no ambiente de trabalho.

Os funcionários podem se sentir satisfeitos no âmbito laboral com: (i) salários, capacidade profissional (âmbito distributivo); (ii) processos de concessão de promoções (quantidade, tempo de espera), natureza do trabalho, procedimentos de alocação de tarefas (âmbito processual); (iii) colegas de trabalho, relacionamentos, parcerias, colaboração, chefia e os relacionamentos profissionais da chefia com seus subordinados (âmbito interacional) (Siqueira, 2008). Portanto, a satisfação no trabalho é uma resposta do contexto de trabalho, fomentada pelas percepções de justiça organizacional (Folger & Konovsky, 1989).

A dimensão da justiça distributiva tem sido considerada um importante preditor da satisfação no trabalho e está associada a melhores resultados do que as demais dimensões, por prever resultados pessoais específicos associados ao contexto laboral (Colquitt et al., 2001; Deconinck & Stilwell, 2010; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992). Os resultados da pesquisa de DeConinck e Stilwell (2010) revelaram que a satisfação salarial foi impactada diretamente pelas percepções dos funcionários sobre a justiça distributiva, enquanto a justiça processual e os papéis foram preditores significativos da satisfação do supervisor.

No estudo de McFarlin e Sweeney (1992), as dimensões de justiça distributiva e processual relacionaram-se significativamente com a satisfação no trabalho, sendo a distributiva mais fortemente

associada. Colquitt et al. (2001) também encontraram relações da satisfação no trabalho com a justiça distributiva e processual. Por sua vez, Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) observaram relação significativa entre justiça distributiva e interacional com satisfação no trabalho. Já a pesquisa de Choi (2011) identificou que as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional atuam positivamente na satisfação no trabalho.

Quarles (1994) constatou que os profissionais de auditoria interna apresentaram satisfação no trabalho ao se deparar com maiores oportunidades de promoção (justiça distributiva) e com os critérios de avaliação utilizados (justiça processual). Já Iyer (2014), que investigou mais de 1.600 auditores internos na América do Norte sobre fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho, observou que remuneração e bônus (distribuição), exigência de certificações, conflitos profissionais-organizacionais, políticas de treinamento gerencial e a possibilidade de subir hierarquicamente na empresa (procedimentos internos e interações sociais) são fatores que podem afetar a satisfação no trabalho. Assim presume-se que as três dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) podem levar ao aumento de satisfação no trabalho de auditores internos. Diante deste cenário, formulou-se a primeira hipótese:

H₁: A percepção de justiça organizacional afeta positivamente a satisfação no trabalho de auditores internos.

Espera-se com a hipótese H₁ que auditores internos, ao considerarem seu ambiente de trabalho justo, tanto de forma distributiva, quanto processual e interacional, apresentem maiores níveis de satisfação no desempenho de suas atividades.

2.3 Justiça organizacional e intenções de turnover

No que concerne às intenções de *turnover*, é necessário inicialmente distinguir entre o que se entende por *turnover* e intenção de *turnover*. Mowday, Porter e Steers (1982) destacam que o *turnover* refere-se especificamente à saída do trabalhador da organização, já as intenções de *turnover* envolvem uma estimativa subjetiva da possibilidade de curto prazo de um indivíduo sair da sua organização. Este último envolve um fator comportamental, ao expressar a vontade de abandonar a sua organização futuramente (Aydogdu & Asikgil, 2011), que pode atuar como um preditor para a saída efetiva.

As intenções de *turnover* representam desafios estratégicos para as organizações, principalmente por estarem associadas aos custos de substituição e recrutamento e os efeitos prejudiciais no desempenho da organização e nos resultados do trabalho (Flint et al., 2013). Os impactos decorrentes do *turnover* nas organizações podem se refletir em custos tangíveis (processo de integração e formação de novos trabalhadores) e intangíveis (atitudes e comportamentos não desejáveis dos trabalhadores, como ineficiência, produtividade reduzida, interrupção do trabalho) (Mobley, 1977).

Fatores diversos podem incitar nos indivíduos o desejo de *turnover*, como: características e locais de trabalho (exemplo, função, ambiente e condições de trabalho) (Mcknight et al., 2009), principalmente quando a organização e suas condições (carga de trabalho e remuneração) não atendem às necessidades dos profissionais (Parker & Kohlmeyer III, 2005); e percepção de injustiça organizacional, que favorece a propensão dos indivíduos a deixar seu emprego, buscar outras oportunidades, em que se sintam mais justificados e respeitados, ou até mesmo, a agir de forma negativa e vingativa com a organização (Folger & Cropanzano, 1998; Parker & Kohlmeyer III, 2005). No caso das intenções de auditores internos em continuar ou não em sua atual organização, conforme a pesquisa de Muliawan, Green e Robbos (2009), essas são afetadas pela forma como as organizações atendem às suas necessidades de desenvolvimento pessoal.

O estudo de Dezoort, Houston e Reisch (2000) demonstrou que a compensação de incentivos (ex: bônus) é capaz de proporcionar melhores níveis morais (menores ações disfuncionais), maiores

níveis de produtividade e de motivação nos auditores internos. Na pesquisa de Iyer (2014), auditores internos que obtiveram oportunidades de ganhos de bônus demonstraram maior probabilidade de ficar satisfeitos com seus empregos. Com isso, demonstram maiores intenções de permanecer na organização. Segundo o *Institute of Internal Auditors* (2016), permitir que os auditores internos executem com êxito suas funções, sem que sintam seu trabalho prejudicado, também atua positivamente na satisfação e na probabilidade de expressar menor intenção de *turnover*. Isso é possível ao conceder-lhes acesso completo e irrestrito a pessoas, documentos e decisões da gestão da organização para a qual trabalham. Com este maior acesso informacional, os auditores podem ter uma ampla visão da gestão e todos os processos e interações (pessoas, sistemas). Para Herda e Lavelle (2012), auditores que percebem um contexto de justiça na empresa também tendem a apresentar maior percepção de suporte por parte dela, o que leva ao comprometimento do auditor com a empresa, o qual resultará em níveis mais baixos de intenção de *turnover* e desgaste emocional.

Os resultados do estudo de Fields, Pang e Chiu (2000) revelaram que tanto a justiça distributiva quanto a justiça processual se relacionam negativamente com as intenções de permanecer na empresa, sendo esta interação mais forte na dimensão distributiva. As pesquisas de McFarlin e Sweeney (1992) e Muzumdar (2012) também apontam que a justiça distributiva pode estar mais fortemente relacionada à intenção de *turnover* do que a justiça processual. Já Flint et al. (2013) encontraram relações negativas com as dimensões de justiça processual e interpessoal, e que ambas se relacionam com fenômenos de trocas sociais. As trocas sociais geram contratos subjetivos e orientam os relacionamentos entre funcionários e organizações, por uma troca mútua de benefícios socioemocionais (serviços/benefícios) (Blau, 1964). Estas trocas pautadas nas interações processuais e interacionais (funcionário – organização) implicam nas decisões de permanecer ou não na organização. Nesta perspectiva, formulou-se a segunda hipótese:

H₂: A percepção de justiça organizacional afeta negativamente as intenções de *turnover* no trabalho de auditores internos.

Espera-se com a hipótese H₂ demonstrar que as percepções de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) são capazes de reduzir as intenções de *turnover* dos profissionais de auditoria interna.

2.4 Satisfação no trabalho e intenções de turnover

Estudos vêm apontando a influência da satisfação sobre fatores motivacionais, aumento de produtividade, comprometimento organizacional, redução do absenteísmo e intenções de *turnover* (Herzberg, 1964; Siqueira & Gomide Júnior, 2004; Tett & Meyer, 1993). Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba e Tissington (2004) indicam que a satisfação organizacional é considerada um preditor determinante da intenção de *turnover*. Os autores sugerem que níveis maiores de satisfação individual com a sua organização levam a maior identificação com a organização, o que resulta em menores intenções de saída.

Este processo de intenção de *turnover* pode ser explicado pelo modelo de decisão de Mobley (1977). Segundo esse modelo, inicialmente os indivíduos avaliam seus empregos e experimentam (in)satisfação com eles. Se não existir o sentimento de satisfação, surge o pensamento de abandono. Na sequência, avaliam os custos e retornos decorrentes de sua saída. Caso os retornos estimulem a desistência, passam a buscar alternativas de novas possibilidades, avaliando-as e comparando-as com o emprego atual. A intenção de *turnover* é estabelecida se as alternativas forem mais desejadas, seguida pela retirada efetiva (*turnover*).

Reconhece-se que empregados satisfeitos com seu trabalho apresentam baixa ou nenhuma intenção de retirar-se do seu emprego atual, da mesma forma que a redução da satisfação no trabalho propicia o desenvolvimento de intenções de *turnover* dos funcionários (Kim & Kao, 2014; Kuo, Lin,

& Li, 2014; Zeffane & Melhem, 2017). Neste sentido, formulou-se a terceira hipótese:

H₃: A satisfação no trabalho afeta negativamente as intenções de *turnover* no trabalho de auditores internos.

Espera-se com a hipótese H₃ mostrar que a satisfação no trabalho é capaz de reduzir diretamente as intenções de *turnover* dos profissionais de auditoria interna.

2.5 Interações entre justiça organizacional, satisfação no trabalho e intenções de turnover

As percepções de (in)justiça, ao interferirem na satisfação no trabalho, podem ter implicações para os trabalhadores e nos resultados organizacionais. Segundo Davis e Newstrom (1992), as consequências nas organizações que possuem dificuldades de prover a satisfação de seus funcionários incluem: *turnover*, absenteísmo, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, baixa qualidade nos produtos e serviços, desperdício de materiais e redução do desempenho no trabalho.

Greenberg (1987) aduz que as percepções de injustiça levam os indivíduos a sentir-se negligenciados, tornando-os menos produtivos, menos satisfeitos e mais dispostos a abandonar seu emprego. Assim, os funcionários que percebem injustiça no local de trabalho estarão menos satisfeitos com seu emprego e, portanto, o pensamento de abandonar o trabalho é factível. As evidências do estudo de Parker e Kohlmeyer III (2005), com uma amostra de 76 contabilistas, denotam que as percepções de injustiça (discriminação) por intermédio do comprometimento organizacional e satisfação no trabalho influenciam no aumento das intenções de *turnover*. Por outro lado, as percepções de justiça fazem eles se sentirem mais satisfeitos com seu emprego, o que pode levá-los a decisões de manterem-se em seu emprego.

Reconhece-se que auditores internos buscam ativamente o apoio e a apreciação da gerência para que possam sentir que o desempenho de suas funções é levado a sério pela organização e que são incentivados a realizar suas funções de maneira eficaz. Como resposta, tendem a manifestar maior satisfação com seu trabalho e a apresentar menor probabilidade de expressar intenções de rotatividade (Cohen & Sayag, 2010). Ao encontro disso, Iyer (2014) apontou que a maior identificação dos auditores internos com sua organização e ter um ambiente de trabalho que tenha baixo senso de conflito (auditor-organização) são fatores que podem levar a maior satisfação no trabalho e menor inclinação em deixar a organização.

Flint et al. (2013) constataram que as percepções de justiça exercem efeito indireto sobre as intenções de *turnover* dos funcionários. Para Quarles (1994), a justiça organizacional (observada a partir das oportunidades de promoção e critérios de avaliação) é influenciada indiretamente pelo comprometimento dos auditores internos em promover maior satisfação no trabalho e reduzir as intenções de *turnover*. Assim, explicações adequadas, oportunas e convenientes do processo organizacional motiva os funcionários, reforça a satisfação e fortalece o desejo de permanecer na organização (Colquitt et al., 2013).

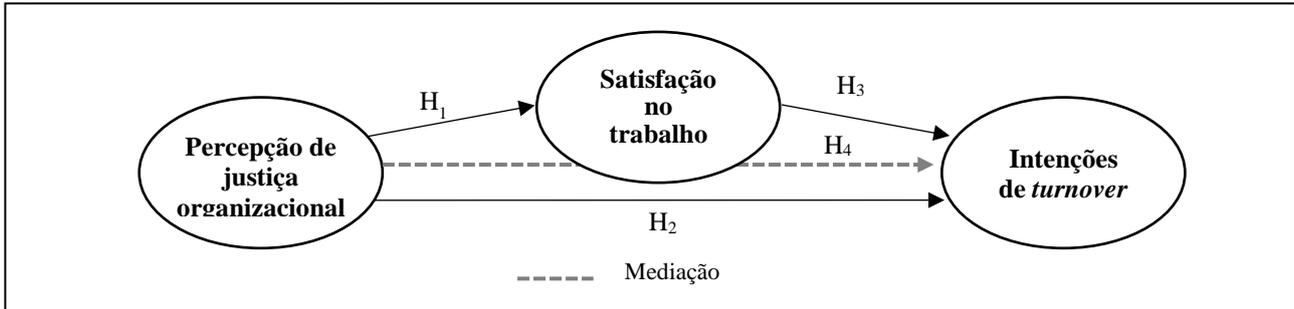
Com base nesses argumentos, presume-se que as percepções de um contexto justo de trabalho aos profissionais de auditoria interna sejam capazes de criar sentimentos de suporte, apoio e identificação nesses profissionais com suas organizações; e que esses fatores possam reduzir as intenções de *turnover*, principalmente quando houver maiores níveis de satisfação dos indivíduos com o seu trabalho. Diante disso, formulou-se a quarta hipótese:

H₄: A relação entre a percepção de justiça organizacional e intenções de *turnover* é mediada pela satisfação no trabalho de auditores internos.

Espera-se com a hipótese H₄ que o ambiente organizacional considerado justo (distributivo, processual e interacional) pelos profissionais de auditoria interna é capaz de atuar na redução das

intenções de *turnover*, por meio da variável interveniente satisfação no trabalho. Na Figura 1 demonstram-se as interações e hipóteses propostas na pesquisa.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Nesta pesquisa presume-se que a percepção de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) pode levar: a um aumento na satisfação no trabalho dos profissionais de auditoria interna (H_1) e na redução de intenções de *turnover* de seus empregos (H_2). Da mesma forma que, por meio de maiores níveis de satisfação no trabalho, será observada menor intenção de *turnover* de seus empregos (H_3). Desta maneira, presume-se que a satisfação no trabalho pode atuar como mediadora entre a percepção de justiça organizacional e intenções de *turnover* dos profissionais de auditoria interna (H_4).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa de levantamento foi realizada com auditores internos de empresas. Para identificar profissionais da área, além do apoio do Conselho Regional de Contabilidade de diversos estados, contou-se com grupos cadastrados na rede *LinkedIn*: Grupo de Auditores Internos do Paraná (GAIP), Instituto de Auditores Internos no Brasil (IIA Brasil), Grupo de Auditores Internos e Grupo de Auditoria Interna, Controles Internos e Gestão de Riscos. Foram encaminhados aproximadamente 400 convites na rede *LinkedIn*, solicitando a participação dos profissionais na pesquisa. Foi considerado o último cargo descrito pelos profissionais (auditoria interna) em diversos níveis de carreira e setores de atuação.

O *link* do questionário foi enviado pela plataforma *Google Docs* para cerca de 150 profissionais que aceitaram o convite e obteve-se um total de 126 respostas válidas, no período de janeiro a fevereiro de 2015. Foi realizado controle em cada fase do processo (seleção, aceites, envios). A amostra para análise do modelo teórico proposto foi determinada pelo *software* G*Power, que apontou um mínimo de 77 respondentes, considerando o número de variáveis preditoras (3), tamanho do efeito f^2 (0,15), nível de significância ($\alpha=0,05$) e poder da amostra (0,8) (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). Portanto, o modelo testado é estatisticamente identificável e o total de respostas obtidas expressa um modelo consistente (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Na pesquisa houve participação preponderante de respondentes do gênero masculino (72%), com idade média de 35 anos e uma centralização de profissionais ativos na função entre 25 a 45 anos (67%). Quanto ao cargo, a maior concentração foi de cargos de gerência (35%) e analistas (28%), seguidos de assessores, assistentes e auxiliares (10%), contadores-auditores (8%), auditores seniores, plenos, consultores e especialistas (8%), diretores, sócios e proprietários (6%), coordenadores, supervisores e superintendentes (5%). Aproximadamente metade dos respondentes indicou trabalhar mais de cinco anos na empresa (47%). Quanto ao nível de escolaridade, 67% da amostra possuem pós-graduação *lato sensu*, 21% superior completo e 8% mestrado e/ou doutorado.

3.1 Mensuração e análise dos dados da pesquisa

Os construtos foram mensurados a partir de instrumentos originais ou adaptados com escala tipo *Likert* de sete pontos, tomando o cuidado para reduzir possíveis vieses que pudessem comprometer a validade das respostas e distorcer as inferências durante o processo de investigação, tais como: com as declarações das assertivas (positivas, negativas, reversas), solicitações de respostas diferentes umas das outras (0=discordo totalmente/nunca/nenhuma; 6=concordo totalmente/todo dia/todo o tempo), garantia de anonimato dos respondentes e das empresas onde trabalham (Scheaffer, Mendenhall, & Ott, 1996).

A percepção de justiça organizacional foi mensurada pelo instrumento de Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), validado no Brasil por Mendonça et al. (2003). Compõe-se de 20 frases relativas aos aspectos do trabalho (0=discordo totalmente; 6=concordo totalmente) em três dimensões: distributiva (6 itens), processual (7 itens) e interacional (7 itens). Este construto, em termos de confiabilidade, apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,964. Na análise fatorial exploratória (AFE) formaram-se dois agrupamentos: justiça distributiva e justiça processual (itens processuais e interacionais). Isso coaduna com a literatura, já que a justiça interacional pode ser considerada uma ramificação (Konovsky & Cropanzano, 1991). Na AFE foram excluídas duas assertivas que afetavam o modelo. Estes dois construtos representam 71,44% da variância total explicada e um KMO de 0,932.

Para mensurar a satisfação no trabalho, utilizou-se o instrumento de pesquisa de Hoppock (1935), já testado e adotado no estudo de Muliawan et al. (2009). Este instrumento compõe-se de três assertivas, que instigam os respondentes a refletir sobre determinadas situações do trabalho, relativas ao convívio, rotinas e posturas com seu trabalho atual. Este construto apresentou um alfa de *Cronbach* de 0,724, KMO de 0,620 e variância total explicada de 67,37%.

O instrumento de Muliawan et al. (2009), composto de quatro itens, foi adotado para aferir intenções de *turnover*. Este busca identificar os sentimentos em relação à continuidade no trabalho em um período de até seis meses (curto prazo), conforme sugerido por Quarles (1994). Três itens do instrumento de Muliawan et al. (2009) foram adaptados do estudo de Quarles (1994) e um item foi adaptado de Lee (1996), originalmente desenvolvidos por Mobley, Horner e Hollingsworth (1978). Deste construto foi excluída uma assertiva que afetava o modelo, após apresentou um alfa de *Cronbach* de 0,917, KMO de 0,710 e variância total explicada de 86,24%.

Os dados foram analisados com aplicação de técnicas estatísticas de análises descritivas e Modelagem de Equações Estruturais ((*Structural Equations Modeling* – SEM) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS) com auxílio do *software SmartPLS*. Segundo Hair Jr et al. (2014), a SEM é uma técnica estatística multivariada, próxima da análise de regressão múltipla, utilizada para maximizar a variância explicada nos construtos dependentes, avaliando a qualidade dos dados com base nas características do modelo de mensuração e do modelo estrutural.

O Smarth-PLS, na SEM, tem por base um conjunto de critérios de avaliação não paramétricos, que empregam procedimentos como *bootstrapping* e *blindfolding* para auxiliar na avaliação do modelo de mensuração e modelo estrutural (Hair Jr et al., 2014). A avaliação de modelos de mensuração envolve a análise dos seguintes aspectos: confiabilidade composta, validade convergente, confiabilidade do indicador e validade discriminante. Já a avaliação do modelo estrutural considera: coeficientes de determinação (R^2), relevância preditiva (Q^2), tamanho e significância dos coeficientes de caminhos (Hair Jr et al., 2014).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análises do modelo de mensuração

Para avaliar o modelo de mensuração foram seguidos os preceitos sugeridos por Hair Jr et al. (2014) referentes à: validade convergente por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance*

Extracted – AVE), validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981) e confiabilidade (interna e composta) do modelo. Na Tabela 1 apresenta-se a validade convergente e discriminante e a confiabilidade do modelo.

Tabela 1 - Dados do modelo de mensuração

	1	2	3	4	AVE	Confiab. Composta	Alfa de Cronbach	Média	DP
1.Justiça distributiva	0,871				0,758	0,949	0,935	3,7	1,7
2.Justiça processual	0,758	0,822			0,675	0,961	0,956	3,8	1,7
3.Satisfação no trabalho	0,491	0,495	0,938		0,879	0,936	0,864	4,4	1,2
4.Intenções de <i>turnover</i>	-0,507	-0,477	-0,616	0,929	0,862	0,949	0,920	1,9	2,0

Nota: n=126. Os elementos da diagonal em negrito representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE) e os elementos fora da diagonal são as correlações entre os construtos; todas as correlações são significativas ao nível de 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que, pela análise da AVE, o modelo converge a um resultado satisfatório, já que todas as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos e apresentam índices superiores a 0,675. A validade discriminante também foi identificada, pois os indicadores apresentam relação mais forte com sua variável latente (VL) do que com as outras VL, e a raiz quadrada da AVE de cada VL foi maior que a AVE, superiores a 0,80, o que indica forte poder explicativo de cada construto. Foram ainda analisadas as cargas externas e suas respectivas cargas cruzadas, sendo que todas as variáveis possuem cargas externas dos indicadores estatisticamente significativas, superiores a 0,60. Tal resultado sugere que os indicadores possuem relação com o fenômeno captado e adequação do modelo.

A confiabilidade composta, que verifica se no modelo teórico são observados vieses, demonstrou que todos os construtos apresentaram valores superiores a 0,90, indicando alta consistência interna e fiabilidade (Hair Jr et al., 2014). O alfa de *Cronbach* indica que todos os construtos foram superiores a 0,80, o que reforça a confiabilidade do modelo. Todos os construtos tiveram nível de respostas que supera a média (3), o que denota capacidade de mensuração e entendimento dos instrumentos.

As correlações internas dos construtos revelam que a justiça organizacional (justiça distributiva e justiça processual) se correlaciona significativamente com todas as variáveis ($p < 0,01$). A Justiça Distributiva e a Justiça Processual estão altamente correlacionadas, o que indica que os construtos podem ser inter-relacionados (Folger & Cropanzano, 1998; Colquitt, 2001; Parker & Kohlmeyer III, 2005). As relações da justiça organizacional foram positivas com o construto satisfação e negativas com intenções de *turnover*, o que sugere que quanto maior a percepção de justiça (distributiva e processual), maior o nível de satisfação no trabalho e menores as intenções de *turnover*. Além disso, as correlações indicaram que, quanto maior o nível de satisfação no trabalho, menores serão as intenções de *turnover* (-0,616).

A inexistência de problemas de multicolinearidade é observada na análise do *Variance Inflation Factors* (VIF), no SmartPLS, visto que todos os valores foram inferiores a 5 (Hair Jr et al., 2014). O *fit* indica um bom ajustamento do modelo, com SRMR menor que 0,08. Com base nas análises realizadas, infere-se que o modelo de mensuração é adequado, pois todos os construtos foram validados, considerados confiáveis para análise do modelo estrutural.

4.2 Avaliação do modelo estrutural e teste das hipóteses

A avaliação do modelo estrutural consiste em verificar a adequação do modelo de mensuração e estimar a significância das relações entre as VL utilizadas (Hair Jr et al., 2014). Cada construto é conectado por uma estrutura em um diagrama visual de caminhos, construídos a partir de determinada base teórica, analisados pelo *Bootstrapping* (*path*, *t-value*, *p-value* e R^2) e pelo módulo *Blindfolding*

(F2 e Q2) no SmartPLS. Na análise realizou-se o teste bicaudal ao nível de significância de 5% (*bias-corrected and accelerated*), com 5.000 interações. Na Tabela 2 apresentam-se as análises realizadas no modelo estrutural.

Tabela 2 - Análise do modelo estrutural

Hipótese	Path	Coefic. de caminhos	Erro	T-value	R ²	Q2
H ₁	Justiça Distributiva → Satisfação	0,271	0,142	1,905 *	0,276	0,195
	Justiça Processual → Satisfação	0,290	0,136	2,123**		
H ₂	Justiça Distributiva → Intenções de <i>Turnover</i>	-0,341	0,118	2,887**	0,437	0,326
	Justiça Processual → Intenções de <i>Turnover</i>	-0,218	0,126	1,728*		
H ₃	Satisfação → Intenções de <i>Turnover</i>	-0,470	0,084	5,631***		

Nota: N=126. Significativas (p-value) = *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes de determinação de Pearson (R²) apontam qualidade e poder de explicação do modelo estrutural. O construto intenções de *turnover* apresentou um efeito de explicação grande (43,7%), já a satisfação no trabalho apresentou um efeito moderado (27,6%). A qualidade da predição do modelo (Q²) indicada pela comunalidade (módulo *Blindfolding*) mostra que todos os construtos são maiores que zero (Hair Jr et al., 2014). O teste de tamanho do efeito (F²), analisado a partir da redundância (módulo *Blindfolding*), que avalia a capacidade do construto para explicar o modelo, também relevou que todos os construtos possuem efeitos grandes no ajuste do modelo (superiores a 0,35) (Hair Jr et al., 2014): justiça distributiva (0,588) e processual (0,549), intenções de *turnover* (0,610) e satisfação (0,485).

Conforme a Tabela 2, a justiça organizacional, tanto na dimensão distributiva (0,271, *p-value*<0,1) quanto processual (0,290, *p-value*<0,05), reflete positivamente na satisfação no trabalho. Isso permite aceitar a H₁ e afirmar que a percepção dos profissionais de auditoria interna, em relação à distribuição de recompensas e à percepção sobre os processos relacionados a estas distribuições afetam diretamente nos níveis de satisfação com o trabalho.

A hipótese H₂, que analisa as interações entre justiça organizacional e a intenção de *turnover*, apresentou relações negativas e significativas, o que suporta aceitá-la. Na dimensão distributiva, esta relação direta (-0,341, *p-value*<0,01) demonstrou-se superior à dimensão processual (-0,218, *p-value*<0,1). Este resultado revela que a injustiça distributiva percebida é capaz de gerar um sentimento de se retirar da organização. Contrário às previsões de McFarlin e Sweeney (1992), os resultados da H₁ e H₂ demonstram que apenas a justiça distributiva é preditora dos resultados individuais das intenções de se retirar da empresa. Com a satisfação no trabalho, a percepção de injustiça processual parece ter peso relevante.

A relação entre a satisfação e intenções de *turnover* confirmou a interação negativa entre as variáveis (-0,470, *p-value*<0,000). Isso permite aceitar a H₃ e inferir que as intenções de *turnover* dos trabalhadores levam em consideração o nível de satisfação no trabalho.

Tabela 3 - Teste das mediações - Hipótese H4

Path	Efeito direto (c')		Efeito indireto (a*b)		Efeito total (c)	
	Coef.	T-value	Coef.	T-value	Coef.	T-value
JD → SAT → ITN	-0,214	2,341**	-0,128	1,765*	-0,341	2,887***
JP → SAT → ITN	-0,082	0,813	-0,134	2,061**	-0,218	1,728*

Legenda: JD = justiça distributiva; JP = justiça processual; SAT = satisfação; ITN = intenções de *turnover*.

Nota: N=126. Significativas (p-value) = *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01.

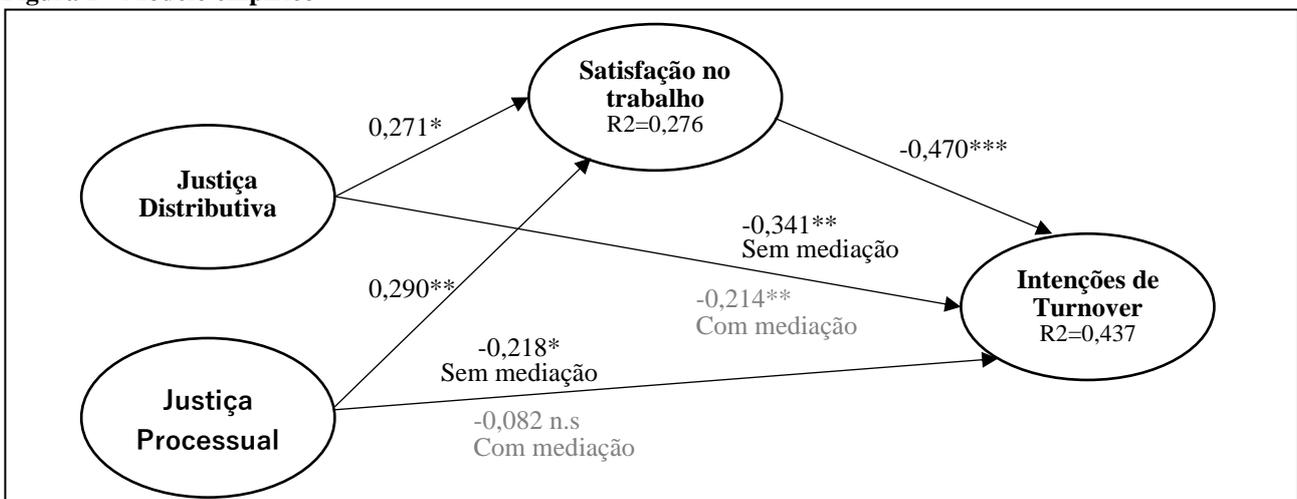
Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da hipótese H₄, de que a justiça organizacional afeta as intenções de *turnover* pela mediação da satisfação no trabalho, foi mensurada pelos efeitos diretos, indiretos e pelo efeito total

do modelo, obtidos pelo *Bootstrapping*, conforme preceitos de Baron e Kenney (1986) e sugestões de Hayes (2013). Os efeitos indiretos foram calculados a partir do produto das interações entre a variável independente (VI) e a variável mediadora (VM) e VM com a variável dependente (VD). Na Tabela 3 apresentam-se os efeitos pelo teste de mediação.

Os resultados dos efeitos indiretos (Tabela 3) são consistentes com os resultados das hipóteses H₁ e H₃, o que indica que a satisfação exerce influência significativa entre as percepções de justiça organizacional e intenções de *turnover*. Conforme recomenda a literatura, ao inserir a satisfação no trabalho como variável mediadora, há redução do impacto entre justiça distributiva e processual nas intenções de *turnover* (conforme demonstra o efeito direto c'). Tanto a justiça distributiva quanto a justiça processual são mediadas pela satisfação no trabalho em relação às intenções de *turnover*, o que suporta aceitar a H₄. Destaca-se a influência indireta que a satisfação exerce sobre a relação JP→ITN (-0,134, *p-value*<0,05). Na Figura 2 apresenta-se o modelo empírico.

Figura 2 - Modelo empírico



Nota: N=126. Significativas (p-value) = *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01.

Os valores dos montantes decorrentes da mediação representam o efeito c', de VD→VI, sob influência da variável mediadora; os demais valores correspondem a relações diretas.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa revelam que as percepções de justiça organizacional dos auditores internos, no exercício de suas funções, podem afetar condições emocionais e levar a atitudes e comportamentos positivos ou negativos (Folger & Cropanzano, 1998), com efeitos diretos em maiores níveis de satisfação no trabalho e menor intenção de *turnover*.

Com base nas evidências, foi possível aceitar a hipótese H₁, de que a justiça organizacional atua positiva e significativamente sobre a satisfação no trabalho, nas dimensões distributiva e processual. Este resultado coaduna os de pesquisas anteriores, de que trabalhadores que percebem que estão sendo tratados de forma justa apresentam maior satisfação no trabalho (Choi, 2011; Cohen-Charash & Spector, 2001; Dal Vesco et al., 2016; Folger & Cropanzano, 1998; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Lind & Tyler, 1988). Os resultados sugerem que, mesmo que estes profissionais sejam expostos a um conjunto de situações que os desafiam (Fogarty, Singh, Rhoads, & Moore, 2000), a satisfação no trabalho ocorrerá na medida em que se sentirem recompensados por seus esforços e quando as políticas formais sobre os processos forem transparentes.

A dimensão processual mostra-se mais fortemente associada com a satisfação no trabalho do que a dimensão distributiva. Entretanto, o resultado não corroborou maiores correlações da satisfação no trabalho com a justiça distributiva, como observado em estudos anteriores (Deconinck & Stilwell, 2010; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992). Isso sugere que a questão

remuneratória, isoladamente, pode não ser a mais relevante na geração de sentimentos de injustiças no trabalho, mas os métodos de suas alocações e relacionamentos com seus supervisores (Deconinck & Stilwell, 2010). A existência de políticas e planos de carreira para estes profissionais pode gerar um processo de avaliação primária (Greenberg, 2004), em que o indivíduo, ao avaliar em que medida está sendo prejudicado por um evento, considera o processo injusto e não prevê retornos.

A hipótese H₂ também encontrou suporte para ser aceita, pois demonstrou impacto direto e negativo das percepções de justiça organizacional (dimensões distributiva e processual) nas intenções de *turnover*. Destaca-se a dimensão distributiva, que demonstrou que os auditores internos podem, em alguma medida, sentirem que suas remunerações não são proporcionais aos seus esforços (Folger & Cropanzano, 1998), o que gera reflexões sobre outras oportunidades de trabalho. Este resultado coaduna o estudo de Muzumdar (2012), de que a justiça distributiva atua como um indicador forte das intenções de *turnover*. Estes resultados sugerem que os auditores internos podem pensar em desistir da ocupação atual e passar a procurar outro emprego, na medida em que as demandas laborais excedem suas capacidades. Ademais, podem não enxergar proporções remuneratórias (distributivas) e projeções futuras de melhorias das atuais condições (processuais).

Os testes da hipótese H₃ permitiram aceitá-la, pois revelaram que as intenções de permanecer ou não na empresa são decorrentes do nível de satisfação. Os resultados apontam, em conformidade com Van Dick et al. (2004), que quanto maior a satisfação dos funcionários com a sua organização, maior o seu grau de identificação, e menores as intenções de deixar a organização. Esse resultado coaduna com o modelo de decisão proposto por Mobley (1977), de que os indivíduos analisam os níveis de (in)satisfação com seus empregos e refletem na sua intenção de *turnover*, existência de novas possibilidades e comparação com o emprego atual, para então realizar a retirada efetiva (*turnover*). Portanto, os sentimentos de falta de satisfação sinalizam posteriores análises da continuidade ou não na empresa (Zeffane & Melhem, 2017).

Este estudo testou na hipótese H₄ a influência da satisfação no trabalho na relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover*, usando-a como variável mediadora. Os resultados confirmaram as mediações nas duas dimensões (distributiva e processual) e permitiram aceitar a H₄. Este resultado sugere influência indireta das percepções de justiça nas intenções de *turnover* dos funcionários (Flint et al., 2013). A justiça distributiva é mediada parcialmente pela satisfação no trabalho. Greenberg (1987) adverte que as percepções de injustiça distributiva levarão os indivíduos a sentir desigualdade na execução de suas atividades, assim, se sentirão menos satisfeitos e mais dispostos a deixar seu emprego.

A justiça processual revelou uma mediação completa. Isso sinaliza que além da percepção de justiça dos processos das organizações, em termos de decisões de alocações e equidade das regras e procedimentos adotados (Parker & Kohlmeyer III, 2005), dá-se relevância aos níveis de satisfação no trabalho em termos de continuidade ou não na posição atual e na busca de novas oportunidades. Segundo Lind e Tyler (1988), o sentimento de lealdade do funcionário com a organização é mais provável quando este experimenta justiça processual, por ela estar ligada ao uso de procedimentos justos, gerar expectativas de tratamento justo e maiores sentimentos positivos. Tal resultado reforça a relevância da comunicação no processo organizacional, uma vez que é capaz de motivar os funcionários, reforçar a satisfação e reduzir o desejo de deixar a organização (Colquitt et al., 2013).

Infere-se dos resultados que a justiça percebida em relação aos procedimentos organizacionais (regras, rotinas, políticas e processos gerenciais) promovem respostas emocionais fortes no trabalho, fornecendo uma base para o desenvolvimento de relacionamentos de maior confiança, lealdade e envolvimento com a organização (Colquitt et al., 2013), o que reflete em maiores níveis de satisfação no trabalho e menores intenções de *turnover*. Esta evidência, conforme aduz Lind e Tyler (1988), ressalta a importância da existência do tratamento justo dos indivíduos na medida que é capaz de transmitir um sentimento de pertencimento e demonstrar que a empresa valoriza e respeita o empregado. Conforme Iyer (2014), na medida em que os auditores se identificam com sua organização, haverá maior satisfação e envolvimento no trabalho e um aumento nas intenções de

permanecer na empresa.

Como os profissionais de auditoria interna têm uma profissão altamente especializada e desempenham funções importantes na organização, como avaliar riscos e controles, monitorar conformidade e oferecer *insights* e conselhos à gerência (*Institute of Internal Auditors*, 2014), as organizações devem buscar medidas capazes de ampliar a retenção desses profissionais. De acordo com Nouri e Parker (2013), a rotatividade voluntária pode ser reduzida na medida em que as empresas concentram maior atenção no desenvolvimento da carreira dos profissionais de auditoria. Nesse sentido, destaca-se a relevância das discussões sobre os processos atrelados à carreira (ascensões, gratificações, oportunidades de crescimento, desempenho individual) e como seus esforços e experiências de trabalho atuam para o alcance dos objetivos da organização. Todos os aspectos relacionados às funções e carreira desses profissionais, conforme demonstrado neste estudo, devem ser pautadas na óptica da justiça organizacional, que a empresa nutre preocupação com as percepções de seus profissionais, avaliando regularmente e buscando medidas que possam aumentar a satisfação no trabalho e sua permanência na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as interações da percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de *turnover*. Os resultados revelaram que as dimensões distributiva e processual afetam diretamente a satisfação e as intenções de *turnover* dos auditores internos pesquisados. Foram observadas influências diretas também da satisfação no trabalho com intenções de *turnover*, bem como efeito indireto (mediação) sobre as percepções de justiça e intenções de *turnover*. Conclui-se que os níveis de satisfação no trabalho e intenções de permanecer na empresa estão associados ao reconhecimento de justiça sobre as distribuições de recursos e os processos formais adotados pelas empresas.

Avança-se nesta pesquisa ao destacar o papel antecessor da justiça organizacional, tanto em caráter distributivo, quanto processual, que deve ser considerado pelas organizações que buscam reter os profissionais de auditoria interna. Até então não tinha sido observado nesta área o papel interveniente exercido pela satisfação no trabalho. Grande parte das pesquisas anteriores estava voltada principalmente em identificar aspectos isolados de fatores que aumentam/reduzem os níveis de satisfação no trabalho e/ou levam ao *turnover* desses profissionais. Assim, o estudo contribui empiricamente ao demonstrar que um contexto percebido como justo tende a reduzir, tanto direta quanto indiretamente, as intenções desses profissionais de deixar suas organizações no curto prazo.

5.1 Implicações teóricas

As implicações teóricas deste estudo estão em explorar como as percepções de justiça organizacional influenciam psicologicamente os indivíduos em atitudes ou comportamentos no trabalho (maior satisfação no trabalho e menores intenções de *turnover*) no âmbito organizacional (Folger & Cropanzano, 1998; Colquitt et al., 2001). Além disso, considerando dois antecedentes (justiça organizacional e satisfação no trabalho) explora fatores que podem levar ao aumento da rotatividade nas organizações, ao sinalizar que as intenções de *turnover* consideram tanto questões remuneratórias e relacionais com suas atividades (justiça organizacional), quanto o bem-estar (satisfação) nas trocas sociais (relações de reciprocidade entre funcionário-organização). Portanto, o estudo aponta o papel determinante da satisfação no trabalho na redução da intenção de *turnover* (Van Dick et al., 2004), e a sua atuação como variável mediadora na relação entre justiça organizacional e intenção de *turnover*, ao demonstrar processos de mediação parciais e completos.

Outra implicação teórica deste estudo está nas evidências dos efeitos da justiça distributiva e processual sobre a satisfação no trabalho e intenções de *turnover*, pois, suas interações no contexto dos profissionais de auditoria divergiram parcialmente com estudos anteriores, que sugeriam que a dimensão distributiva teria interações mais fortes com a satisfação (Folger & Cropanzano, 1998), e

as evidências mostraram papel relevante da justiça processual. Esta evidência revela que não somente a satisfação desses profissionais está voltada às questões remuneratórias (bônus, recompensas, promoções), mas à existência de maior clareza e imparcialidade da organização quanto aos procedimentos e políticas formais adotadas.

Destacam-se ainda os achados relacionados aos efeitos relevantes da dimensão distributiva nas intenções de *turnover*. Tais resultados confirmam empiricamente que as questões salariais ainda atuam diretamente na retenção de profissionais de auditoria interna. Na medida em que os auditores internos sentem que seus esforços no desempenho de suas funções são maiores que suas recompensas, tendem a pensar em deixar o emprego atual em busca de novas oportunidades.

5.2 Implicações práticas

Como implicações práticas, este estudo demonstra que a percepção de (in)justiça organizacional e o estado de (in)satisfação são elementos que não podem ser negligenciados pela gestão, já que podem trazer consequências disfuncionais aos resultados, tais como: queda de desempenho, interrupção do trabalho, absenteísmo, maiores incidências de rotatividade e custos associados ao *turnover*, como treinamentos e realocações funcionais. Os resultados sugerem que as organizações podem tentar reduzir os efeitos negativos comportamentais e/ou atitudinais de seus funcionários, por meio da criação de um ambiente justo.

Instiga-se as organizações a projetar e implementar diferentes estratégias de retenção de talentos, a fim de conter ou minimizar os efeitos indiretos indesejáveis de sentimento de injustiça organizacional sobre as intenções de *turnover*. Essas estratégias podem atuar como prevenção de *turnover* e motivar os funcionários a permanecer na organização. Podem combinar maiores níveis de comunicação sobre recompensas (oportunidades de carreira, promoções, bônus), redução do conflito e ambiguidade de papéis (Bryant & Allen, 2013), além da criação de oportunidades para maior participação dos funcionários no processo de tomada de decisão (Colquitt et al., 2013), dando-lhes voz (Folger & Cropanzano, 1998).

5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Este estudo apresenta limitações decorrentes do uso de uma metodologia transversal e *survey*, que incluem o viés de método comum, a autoavaliação e taxas das respostas dos participantes e o efeito de halo. No entanto, os resultados sugerem que o viés de método comum não é uma preocupação, os testes de fiabilidade das respostas validam as informações obtidas por meio dos instrumentos de pesquisa, os quais foram mensurados em escalas multidimensionais difusas, o que torna as autoavaliações menos suscetíveis ao efeito halo. Não foram observadas multicolinearidades, fato que também indica que as respostas podem ser consideradas consistentes e adequadas aos modelos utilizados.

Para futuras pesquisas, destaca-se que o estudo se concentrou na influência da percepção de justiça organizacional como um antecedente da satisfação e intenções de *turnover*, mas outras variáveis organizacionais podem ajudar a explicar os fenômenos e serem consequentes destas interações, como por exemplo, comportamentos organizacionais e desempenho.

REFERÊNCIAS

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (267-299). New York: Academic Press.
- Almeida, G.O. & Silva, A. M.M. (2006). Justiça organizacional, impactos no *burnout* e o comprometimento dos trabalhadores. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4 (2), 160-175. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11338/justica-organizacional--impactos-no-burnout-e-o-comprometimento-dos-trabalhadores/i/pt-br>

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E SEUS REFLEXOS NA SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE TURNOVER DE AUDITORES INTERNOS

- Assmar, E.M.L., Ferreira, M.C., & Souto, S.O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/30>
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria for fairness. In: R. J., Lewick, B.H., Sheppard & M.H., Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (43-55). Greenwich, Ct: Jai Press.
- Blau, P.M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bryant, P. & Allen, D. (2013). Compensation, benefits and employee turnover HR Strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: the federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen, A. & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organizations. *Australian Accounting Review*, 20(3), 296-307. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x>
- 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., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., & Ng, K.L. (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>
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E., & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Dal Vesco, D.G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho. *Revista Enfoque Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1992). *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Dezoort, F.T., Houston, R.W., & Reisch, J.T. (2000). Incentive-based compensation for internal auditor. *Internal Auditor*, 57(3), 42.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C.A. (2000). Comparative field study of the effects of distributive and procedural justice in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562, 2000. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<547::AID-JOB41>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<547::AID-JOB41>3.0.CO;2-I)
- Filenga, D. & Siqueira, M.M.M. (2006). O Impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41(4), 431-441. <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/download/44417/48037/>
- Flint, D., Haley, L.M., & McNally, J.J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552-572. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2012-0051>
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R.K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, (1), 31-67. <https://ssrn.com/abstract=37387>
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and human resource management*. Beverly Hills (Ca): Sage.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay

- decisions. *The Academy Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Greenberg, J.A. (1987). Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1) 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.003>
- Greenberg, J. & Colquitt, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, Nj: Lawrence Earlbaum Associates Publishers.
- Hair Jr, J.F., Hult, T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M.A. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Herzberg, F. (1964). *The Motivation to Work*. 2 Ed. New York: Jonh Wiley & Sons.
- Herda, D.N. & Lavelle, J.J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons*, 26(4) 707-723. <https://doi.org/10.2308/acch-50181>
- Iyer, I. (2014). Job satisfaction for internal auditors: how to retain top talent. *The Iia Research Foundation*. <https://Na.Theiia.Org/News/Pages/Iia-Research-Foundation-Issues-Report-On-Job-Satisfaction-For-Internal-Auditors.aspx>
- Kim, H. & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(3)214-223. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2014.09.015>
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers, Arno Press.
- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
- Kuo, H.T., Lin, K.C., & Li, I.C. (2014). The mediating effects of job satisfaction on turnover intention for long-term care nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 22(2), 225-233. <https://doi.org/10.1111/jonm.12044>
- Lee, P.C.B. (1996). *An Investigation of the turnover intentions of information systems staff in Singapore*. [Thesis]. The University of Queensland, St Lucia, Qld.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: K. Gergen, M., Greenberg & R., Willis (Eds.). *Social exchange: advances in theory and research*. (27-55). New York: Plenum Press.
- Lind, A.E. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mcfarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 85(3), 626-637. <https://doi.org/10.2307/256489>
- Mcknight, D.H., Phillips, B., & Hardgrave, B.C. (2009). Which reduces it turnover intention the most: workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management*, 46(3), 167-174. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.01.002>
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M.G.T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, 30(1), 111-130. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-gpra-1085.pdf
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2)237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego, Ca: Academic Press.

- Mubako, G. & Mazza, T. (2017). An examination of internal auditor turnover intentions. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 830-853. <https://doi.org/10.1108/MAJ-09-2016-1443>
- Muliawan, A.D., Green, P.F., & Robb, D.A. (2009). The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(3), 117-136. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2009.03.001>
- Muzumdar, P. (2012). Influence of interactional justice on the turnover behavioral decision in an organization. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5(1)31-41. <https://ssrn.com/abstract=2180697>
- Nouri, H. & Parker, R.J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.03.002>
- Parker, R.J. & Kohlmeyer III, J.M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.001>
- Parker, R.J., Nouri, H., & Hayes, A.F. (2011). Distributive justice, promotion instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 169-186. <https://doi.org/10.2308/bria-50020>
- Quarles, R. (1994). An Examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditors commitment, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 6(21), 176-194. <https://www.jstor.org/stable/40604019>
- Scheaffer, R.L., Mendenhall, W., & Ott, R.L. (1996). Elementary survey sampling. 5. ed. New York: Duxbury Press.
- Siqueira, M.M.M. (2008). Satisfação no trabalho. In: M.M.M., Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M. & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J.C., Zanelli, J. E., Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Tepper, B.J. (2001). Health Consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2951>
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. New York: Erlbaum, Hillsdale.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., & Tissington, P.A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Zeffane, R. & Melhem, S.J.B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: a public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135>