

FATORES DETERMINANTES NA INTENÇÃO DE PERMANECER NA EMPRESA

Roberta Faquim Simão

Jussara Da Silva Teixeira Cucato - Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Flavio Santino Bizarrias - Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Resumo

O comportamento organizacional é analisado considerando fatores internos, como valores e necessidades, e externos, como políticas e ambiente de trabalho. A satisfação dos colaboradores tem impacto direto no crescimento e produtividade das organizações, enquanto a insatisfação pode gerar custos substanciais, como conflitos, absenteísmo e turnover, influenciados pelas condições de trabalho e ambiente. A satisfação está intrinsecamente relacionada a diversos fatores, incluindo remuneração, natureza das atividades, percepção de justiça organizacional, supervisão e oportunidades de desenvolvimento. Este estudo objetivou analisar como as políticas de recursos humanos afetam a intenção de turnover dos colaboradores. Assim, foi realizado um estudo quantitativo com os dados levantados por meio de survey obtendo-se uma amostra de 91 respondentes. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados demonstram que a satisfação no trabalho desempenha um papel crucial na intenção do funcionário em permanecer na organização, seja diretamente, seja mediando a influência da justiça percebida. Também foi identificado que a remuneração e a recompensa aumentam a intenção de permanecer na empresa, mas com menos força que a satisfação no trabalho. Estes achados apontam que as organizações devem proporcionar mais formas de satisfação no trabalho, prioritariamente às recompensas financeiras para reter os funcionários.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; turnover; comprometimento organizacional; políticas de recursos humanos; equações estruturais

Abstract

The behavior in organizations is analyzed considering internal factors, such as personality, values and needs, and external factors, such as policies and work environment. The employee satisfaction is highlighted due to its direct impact on the growth and productivity of organizations, while dissatisfaction can generate substantial costs, such as conflicts, absenteeism and turnover, influenced by working conditions and the environment. The job satisfaction is intrinsically related to several factors, including remuneration, nature of activities, perception of organizational justice, supervision, and development opportunities. This study aimed to analyze how human resources policies affect employees' turnover intentions. To this end, a quantitative study was carried out with data collected through a survey, obtaining a sample with 91 respondents. The data were analyzed using structural equation modeling. The results demonstrate that job satisfaction plays a crucial role in the employee's intention to remain in the organization, either directly or mediating the influence of perceived justice. It was also identified that remuneration and rewards increase the intention to stay with the company, but less strongly than job satisfaction. These findings indicate that organizations must provide more forms of job satisfaction, primarily financial rewards, to retain employees.

Keywords: Job satisfaction; turnover; organizational commitment; human resources policies; structural equations

Introdução

Os padrões de comportamento dentro das organizações variam de cada indivíduo em virtude de fatores internos, decorrentes de suas características de personalidade, seus valores, necessidades, capacidades e percepções, e ainda em função do tempo; e de fatores externos, decorrentes das características da organização e do ambiente, como as políticas, aspectos sociais, sistemas de recompensas e punições, dentre outros. Porém, apesar dessas particularidades comportamentais, o processo do qual resulta o comportamento é bastante semelhante para todas as pessoas (Chiavenato, 2009).

Quando a organização proporciona satisfação às exigências de seus colaboradores, estes sentem-se aptos ao crescimento e expansão e, conseqüentemente, alcançam um sentimento de autorrealização ao promover os objetivos da organização (Chiavenato, 2009). Por outro lado, o trabalho em um ambiente que gera insatisfação pessoal pode suscitar reflexos que afetam desde o campo financeiro até o moral ou emocional, o que pode representar um alto custo para a empresa. Entre as conseqüências mais recorrentes, segundo uma pesquisa de Nodari et al. (2010), além de possíveis conflitos no ambiente de trabalho e da redução da produtividade, estão o absenteísmo e o *turnover* ou rotatividade.

O absenteísmo é definido como a ausência nos momentos em que os trabalhadores estariam em seu tempo programado de jornada de trabalho. O conceito pode ainda ser mais bem compreendido pela soma dos períodos em que há atraso ou ausência dos colaboradores de determinada organização dentro de sua jornada normal de trabalho (Penatti et al., 2006).

Por sua vez a intenção de *turnover* se refere ao interesse de um indivíduo em deixar a organização e buscar oportunidades alternativas, e precede a rotatividade de fato, quando ocorre o efetivo desligamento. Este interesse pode ser influenciado pelas características do trabalho e o local onde são desempenhadas as funções (Mcknight et al., 2009).

Um estudo de Bernd e Beuren (2020) relaciona a percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e na intenção de turnover e concluiu que a percepção quanto à justiça organizacional pode ser tanto positiva, quando o ambiente proporciona um bem-estar funcional e a conseqüente satisfação do colaborador, quanto negativa, quando um sentimento de injustiça provoca a intenção de *turnover*.

A justiça organizacional é apresentada em modelo tridimensional ou tetradimensional. No presente estudo serão abordadas as dimensões distributiva e processual. A justiça distributiva, conforme definição abordada por Ceribeli e Oliveira (2022), está relacionada aos ganhos e benefícios proporcionados pela organização, como salário, bonificação por desempenho, promoção, programa de formação e recompensas. Já a justiça processual refere-se à percepção de imparcialidade dos processos e procedimentos adotados na determinação da distribuição de recompensa, sendo considerados justo quando aplicados dentro de normas, sem nenhum viés.

Arelada à justiça organizacional, estudos apontam a satisfação no trabalho como uma das principais motivações para permanência no trabalho (Cappi e Araujo, 2015). A satisfação no trabalho constitui-se da percepção positiva ou negativa do colaborador em relação ao seu trabalho, considerando as condições físicas e sociais, exprimindo o vínculo afetivo do indivíduo com suas atividades (Bernd e Beuren, 2020). Cappi e Araujo (2015) apresentam a relação da satisfação com fatores externos pertinentes ao trabalho, como a remuneração, a atividade exercida e o seu volume, a atuação da supervisão, as possibilidades de desenvolvimento e de promoção, a estabilidade, a interação com a equipe e as condições de trabalho praticadas na empresa; e a fatores internos ou características individuais, como a experiência pessoal e profissional, o nível de formação, a idade e o gênero do indivíduo.

Um dos fatores que influencia todos os assuntos explanados anteriormente é o sistema de remuneração e recompensas. Enquanto a remuneração fixa padroniza os salários, mantendo um equilíbrio na distribuição em função da atividade e do tempo trabalhado, a remuneração variável

e as recompensas por produtividade são oferecidas como forma de motivar e estimular a busca por melhores resultados (Chiavenato, 2009). Uma pesquisa de Mohr et al. (2023) comprova que 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.

Considerando o contexto das variáveis apresentadas e as particularidades das instituições financeiras que, pela própria natureza da atividade, têm o resultado como principal finalidade, enquanto as cooperativas de crédito são fundamentadas na prosperidade coletiva; este estudo tem como objetivo geral verificar a influência da percepção em relação às políticas de recursos humanos, em termos de justiça, satisfação e remuneração e recompensas no trabalho, sobre a intenção dos colaboradores de cooperativas de crédito de permanecer na empresa.

Os objetivos específicos são: analisar os fatores motivacionais estabelecidos para a pesquisa: satisfação no trabalho, remuneração e recompensas, e justiça no trabalho; compreender a relação entre os referidos fatores e a intenção de permanência dos colaboradores nas respectivas empresas em que atuam. Para isso, a seguir apresenta-se o modelo conceitual proposto neste estudo e as hipóteses testadas.

Material e Métodos

Na literatura acadêmica, há uma variedade de estudos que exploram as interações entre a percepção de justiça e outros fatores que desempenham um papel importante nos comportamentos tanto dos indivíduos quanto das organizações. Assmar e Aroldo (1968) verificaram como as pessoas tomam decisões sobre a alocação de recursos em situações de lucro e perda, com foco nas normas de equidade, igualdade e necessidade. Em resumo, o estudo investigou como as normas influenciam as decisões de alocação de recursos em diferentes contextos.

Já Orpen (1981) investigou a influência dos valores pessoais na satisfação no trabalho, considerando a satisfação como uma atitude dos trabalhadores em relação ao seu emprego. O autor postula que, quando os valores individuais de um trabalhador não são respeitados ou considerados nas situações de trabalho, é altamente provável que esse trabalhador experimente insatisfação em relação ao seu trabalho. Ainda, Barling e Phillips (1993) examinaram como diferentes aspectos da justiça organizacional, como a justiça distributiva, a justiça processual e os procedimentos formais, afetam diversos resultados organizacionais, buscando entender como esses fatores estão relacionados às atitudes dos funcionários, à confiança na gestão, ao volume de negócios e aos sentimentos de segurança no emprego. Em estudo recente, Braz e Athayde (2023) testaram como os valores pessoais dos trabalhadores influenciam sua satisfação no trabalho. Os autores analisaram quais valores pessoais dos colaboradores, estão significativamente correlacionados com a satisfação no trabalho. Em resumo, o estudo buscou entender como os valores pessoais dos funcionários estão relacionados à sua satisfação no trabalho e como esses valores podem prever essa satisfação. Assim, considerando a influência dos fatores motivacionais estabelecidos para este estudo, como a relação entre justiça no trabalho, remuneração e recompensas, satisfação no trabalho com a intenção de permanecer na empresa, com a relação entre as variáveis apresentadas no modelo conceitual representado na Figura 1, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

H1: A justiça terá uma relação positiva com a satisfação;

H2: A satisfação terá uma relação positiva com a remuneração e recompensa;

H3: A satisfação terá uma relação positiva com a intenção de permanecer na empresa;

H3': A remuneração e recompensa medeiam a relação entre satisfação e intenção de permanecer;

H4: A remuneração e recompensa terá uma relação positiva com a intenção de permanecer na empresa;

H5: A justiça terá uma relação positiva e significativa com a intenção de permanecer na empresa.

H5': A satisfação medeia a relação entre a justiça e a intenção de permanecer.

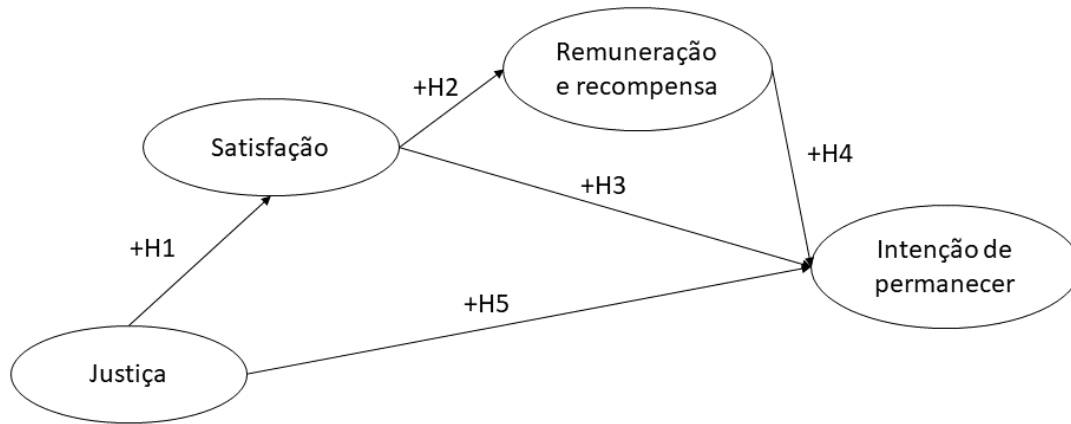


Figura 1. Modelo conceitual

Fonte: Elaboração própria (2023)

Este modelo pressupõe uma perspectiva abrangente sobre a intenção de permanecer na organização. Inicialmente, as relações diretas entre justiça, satisfação e remuneração e recompensa são observadas. E ao mesmo tempo, se observa em que medida a satisfação medeia a relação entre justiça e intenção de permanecer, e em que medida a remuneração e a recompensa medeiam a relação entre a satisfação e a intenção de permanecer. Estas mediações são mecanismos indiretos que possibilitam que a intenção de permanecer ocorra.

Foi realizado um estudo de natureza quantitativa e abordagem descritiva, com os dados levantados por meio de *survey*, atendendo à finalidade de identificar as relações entre as variáveis estabelecidas: satisfação no trabalho, remuneração e recompensas, justiça distributiva e justiça processual no trabalho; e a intenção de permanência em instituições financeiras. A população alvo da pesquisa foram colaboradores atuantes em qualquer cargo na área de serviços financeiros, em qualquer região dentro do território nacional.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, sendo parte com múltiplas escolhas no que tange a identificação do perfil, e as demais com respostas padronizadas por uma escala *likert*, com níveis de 1 a 5, sendo 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Indiferente; 4. Concordo; e 5. Concordo totalmente. Foi utilizada a plataforma de gerenciamento de pesquisas *Google Forms* para a aplicação do questionário, cujo *link* foi enviado por *e-mail* a potenciais respondentes e, ainda, divulgado na rede social *LinkedIn* para alcançar um número maior de participantes.

A coleta dos dados ocorreu durante os meses de junho a setembro de 2023. Os dados coletados foram tabulados no Software Excel e analisados por meio de uma Modelagem de Equações Estruturais (SEM), com emprego do Software SmartPLS 4. Para a análise se seguiu os procedimentos propostos por Hair et al. (2022), para ajuste dos dados e teste das hipóteses. Para mensurar a satisfação no trabalho, a avaliação de remuneração e recompensa, se utilizou o estudo de Spector (1997). Para mensurar a justiça no trabalho foi utilizada a escala de Parker et al. (1997). Por fim, para mensurar a intenção de permanecer na empresa se utilizou o estudo de Cook e Wall (1980).

A modelagem de equações estruturais é uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral, que é amplamente utilizada nas Ciências Humanas e Sociais e permite estimação e mensuração dos efeitos das variáveis, com construções teóricas representados na Figura 1 (Neves, 2018).

Resultados e Discussão

Este estudo obteve 91 respostas válidas, das quais 54,9% foram de respondentes do sexo feminino e 44% do sexo masculino, com faixa etária predominante entre 25 e 34 anos de idade, representando 50,5%, seguida por 34,1% entre 35 e 44 anos, 9,9% entre 45 e 60 anos e 5,5% entre 18 e 24 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 45,1% responderam que estudaram até o ensino superior, 36,3% fizeram pós-graduação ou especialização, 9,9% fizeram mestrado, 4,4% fizeram doutorado e 2,2% concluíram apenas o ensino médio. A região brasileira com o maior número de respondentes foi o Sudeste, com 69,2%, seguido do Sul com 14,3%, Centro-Oeste com 9,9%, Nordeste com 3,3% e Norte com 2,2%.

Questionados a respeito do tipo de organização em que atuam, 41,8% dos participantes responderam que trabalham em cooperativas de crédito, 19,8% em bancos privados, 11% em bancos públicos e 2,2% em corretoras de investimentos ou seguros. Empresas de outras naturezas apareceram nas respostas, como correspondente bancário, indústria, comércio, varejo, ensino, tecnologia, agricultura, entre outras, apresentando uma somatória de 25,2%. Os cargos exercidos mais incidentes nas repostas foram o de gerente com 35,2%, assistente com 26,4%, analista com 6,6% e caixa com 5,5%. O tempo de atuação na organização indicou 27,5% entre 4 e 7 anos, 26,4% entre 1 e 3 anos, 22% com menos de 1 ano e 22% com 8 anos ou mais.

Ajuste dos dados

A modelagem de equações estruturais (SEM) com o método PLS (Partial Least Squares) é uma abordagem estatística altamente aplicada em pesquisas acadêmicas e empresariais para explorar relações complexas entre variáveis latentes e observadas. Esta técnica oferece uma vantagem considerável em termos de flexibilidade e adequação a modelos complexos e não lineares. No entanto, para garantir a validade e a confiabilidade das conclusões derivadas da análise SEM, é crucial avaliar três aspectos fundamentais: a validade convergente, a validade discriminante e o bom ajuste dos dados (Hair et al., 2022).

Validade Convergente

A validade convergente é um componente essencial da análise SEM com Smart PLS, pois se concentra na avaliação da precisão e consistência das medidas usadas para avaliar construtos latentes. Duas principais métricas são empregadas para este fim:

A primeira delas é a carga fatorial, que avalia a força da associação entre as variáveis observadas (indicadores) e os construtos latentes. Cargas fatoriais superiores a 0,7 são geralmente consideradas adequadas, indicando que os indicadores medem efetivamente o construto desejado. A segunda métrica é a confiabilidade composta, que avalia a consistência interna dos indicadores de um construto latente. Uma confiabilidade composta superior a 0,7 é desejável, pois indica que os indicadores estão medindo de maneira confiável o construto subjacente.

Validade Discriminante

A validade discriminante é crucial para garantir que os construtos latentes em nosso modelo sejam distintos entre si, evitando assim confusões ou ambiguidades nas interpretações. Dois métodos comuns são empregados para avaliar a validade discriminante. O primeiro é a variância média extraída (AVE), que compara a quantidade de variância capturada pelos indicadores de um construto com a variância de seus erros de mensuração. Valores de AVE superiores a 0,5 indicam que o construto tem uma boa validade discriminante, ou seja, os indicadores medem predominantemente o construto em questão. O segundo método é o teste da raiz quadrada da variância compartilhada (ASV - Average Shared Variance), que compara a raiz quadrada da variância compartilhada entre um construto e outros construtos com as cargas fatoriais desse construto. Para uma adequada validade discriminante, a raiz quadrada da ASV deve ser menor do que as cargas fatoriais desse construto em relação a outros construtos, garantindo assim a diferenciação clara dos construtos.

Foi observado ainda como medida de ajuste a multicolinearidade. O VIF (Variance Inflation Factor) é uma métrica usada para avaliar a multicolinearidade em modelos de regressão,

incluindo modelos de equações estruturais (SEM), que podem ser aplicados na modelagem com Smart PLS. A multicolinearidade ocorre quando duas ou mais variáveis independentes em um modelo de regressão estão altamente correlacionadas entre si. Isso pode criar problemas na interpretação dos coeficientes de regressão e afetar a estabilidade e precisão do modelo. O VIF é uma medida que quantifica o grau de multicolinearidade entre as variáveis independentes em um modelo. Ele é calculado para cada variável independente e fornece uma estimativa de quanto a variância da estimativa dos coeficientes de regressão está inflada devido à multicolinearidade.

Como principal medida de ajuste se avalia o R^2 . Em contexto de modelagem de equações estruturais (SEM) com Smart PLS, o coeficiente de determinação, representado como R^2 , é uma medida importante que indica o quanto as variáveis dependentes (ou construtos latentes) são explicadas pelas variáveis independentes em um modelo. O R^2 é frequentemente usado para avaliar o poder explicativo do modelo em relação aos dados observados.

A tabela 1 apresenta os resultados iniciais de R^2 .

Tabela 1 - Resultados iniciais de R^2

Construto	R^2	R^2 ajustado
Intenção de permanecer na empresa	0,688	0,676
Justiça distributiva	0,862	0,861
Justiça processual	0,808	0,806
Remuneração e recompensas	0,214	0,204
Satisfação com a comunicação	0,47	0,464
Satisfação com a promoção	0,492	0,486
Satisfação com a supervisão	0,722	0,719
Satisfação com benefícios	0,82	0,818
Satisfação com o pagamento	0,761	0,758
Satisfação com o próprio trabalho	0,759	0,756
Satisfação com os colegas	0,664	0,659
Satisfação com recompensas	0,838	0,836
Satisfação no trabalho	0,662	0,657

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Tabela 2 traz os indicadores de ajuste de confiabilidade do modelo testado.

Tabela 2. Confiabilidade do modelo testado

Construtos	AC	CC	AVE
Intenção de permanecer na empresa	0,818	0,854	0,642
Justiça distributiva	0,900	0,900	0,834
Justiça no trabalho	0,885	0,889	0,637
Justiça processual	0,771	0,777	0,688
Remuneração e recompensas	0,900	0,905	0,531
Satisfação com a comunicação	0,254	0,369	0,557
Satisfação com a promoção	0,775	0,805	0,594
Satisfação com a supervisão	0,841	0,841	0,863
Satisfação com benefícios	0,721	0,739	0,643
Satisfação com o pagamento	0,757	0,762	0,676
Satisfação com o próprio trabalho	0,787	0,788	0,702
Satisfação com os colegas	0,855	0,859	0,873
Satisfação com recompensas	0,816	0,816	0,731
Satisfação no trabalho	0,882	0,901	0,435

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: AC = Alpha de Cronbach; CC = Confiabilidade composta

ICPER1	2,25	JUSTD1	3	PS3	2,127	RR12	2,357	RR8	1,531	SATTRAB3	2,167
ICPER2	1,755	JUSTD1	2,854	PS3	1,38	RR12	1,883	RR8	3,126	SATTRAB4	1,548
ICPER5	2,158	JUSTD2	3,12	PS4	1,635	RR2	2,128	RR9	1,802	SATTRAB4	2,306
ICPER8	1,831	JUSTD2	2,74	PS4	1,891	RR2	1,771	SATCOM1	1,874	SC1	2,263
JUS1	2,283	JUSTD3	2,935	RR1	2,198	RR3	2,465	SATCOM1	1,022	SC1	2,765
JUS1	2,101	JUSTD3	2,831	RR1	1,338	RR3	2,039	SATCOM4	1,6	SC3	2,263
JUS3	1,639	PS1	1,447	RR10	2,039	RR5	1,629	SATCOM4	1,022	SC3	3,456
JUS3	1,418	PS1	2,335	RR10	2,436	RR5	2,018	SATTRAB2	1,915	SS1	2,109
JUS4	1,755	PS2	1,724	RR11	2,095	RR6	1,875	SATTRAB2	2,709	SS1	3,193
JUS4	1,968	PS2	2,206	RR11	1,634	RR6	1,278	SATTRAB3	1,648	SS4	2,109
										SS4	3,22

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Hipóteses

A Tabela 5 apresenta o resultado das hipóteses. A confirmação de hipóteses com um p-valor menor que 5% (ou 0,05) significa que os resultados de um teste estatístico são significativos a um nível de 5%. Isso indica que a probabilidade de os resultados ocorrerem ao acaso é inferior a 5%, o que sugere que há evidências estatísticas sólidas para apoiar a hipótese testada. Portanto, um p-valor menor que 5% geralmente leva à rejeição da hipótese nula, indicando que existe uma relação ou efeito estatisticamente significativo no fenômeno estudado. Essa prática é comum em pesquisas e análises estatísticas para tomada de decisões com base em evidências sólidas. Neste estudo, apenas a hipótese 5, parece não ter sido confirmada (p-valor = 0,268).

Tabela 5. Resultado de hipóteses

Hs	Relação	Beta	dp	teste t	p-valor
H1	Justiça no trabalho -> Satisfação no trabalho	0,813	0,046	17,805	0,001
H2	Satisfação no trabalho -> Remuneração e recompensas	0,462	0,14	3,31	0,001
H3	Satisfação no trabalho -> Intenção de permanecer na empresa	0,841	0,086	9,77	0,001
H4	Remuneração e recompensas -> Intenção de permanecer na empresa	0,171	0,077	2,22	0,027
H5	Justiça no trabalho -> Intenção de permanecer na empresa	-0,127	0,114	1,109	0,268
	Justiça no trabalho -> Justiça distributiva	0,929	0,014	68,731	0,001
	Justiça no trabalho -> Justiça processual	0,899	0,024	37,019	0,001
	Remuneração e recompensas -> Satisfação com benefícios	0,906	0,019	46,592	0,001
	Remuneração e recompensas -> Satisfação com o pagamento	0,872	0,035	24,893	0,001
	Remuneração e recompensas -> Satisfação com recompensas	0,916	0,018	51,531	0,001
	Satisfação no trabalho -> Satisfação com a comunicação	0,686	0,081	8,464	0,001
	Satisfação no trabalho -> Satisfação com a promoção	0,701	0,07	10,056	0,001
	Satisfação no trabalho -> Satisfação com a supervisão	0,85	0,029	29,122	0,001
	Satisfação no trabalho -> Satisfação com o próprio trabalho	0,871	0,028	30,721	0,001
	Satisfação no trabalho -> Satisfação com os colegas	0,815	0,045	18,261	0,001

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: dp – desvio-padrão

Hipótese 1:

O estudo identificou que a justiça no trabalho aumenta a satisfação no trabalho. A relação entre justiça no trabalho e satisfação no trabalho é clara, pois quando os funcionários percebem tratamento justo, estão mais motivados, menos estressados, permanecem mais tempo na empresa, têm maior satisfação e contribuem para o sucesso da organização. A justiça no trabalho influencia positivamente a satisfação e o desempenho dos funcionários (H1: beta = 0,813, t = 17,81, p-valor = 0,001). Em primeiro lugar, a justiça no trabalho refere-se a aspectos como a distribuição equitativa de recursos e recompensas, tratamento justo, processos

decisórios transparentes e a percepção geral de que as políticas e práticas da empresa são imparciais. Quando os funcionários percebem que são tratados com justiça e que as recompensas são distribuídas de maneira equitativa, eles tendem a se sentir mais satisfeitos com seus empregos. Isso ocorre porque a justiça no trabalho gera um ambiente de confiança e segurança psicológica, onde os funcionários se sentem valorizados e respeitados, o que contribui para um maior nível de satisfação.

Além disso, a satisfação no trabalho está diretamente relacionada ao desempenho dos funcionários. Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos, motivados e comprometidos com suas tarefas e responsabilidades. Quando eles percebem que seu esforço e dedicação são reconhecidos e recompensados de forma justa, têm maior incentivo para alcançar metas e objetivos. Portanto, a justiça no trabalho não apenas aumenta a satisfação, mas também impulsiona o desempenho individual e coletivo.

Outro aspecto relevante é a retenção de talentos. Empresas que promovem um ambiente de trabalho justo têm maior probabilidade de manter funcionários qualificados por mais tempo. Isso ocorre porque os colaboradores estão menos propensos a buscar oportunidades em outras organizações quando estão satisfeitos e percebem que estão sendo tratados de maneira justa. A retenção de talentos é crucial para a continuidade e o crescimento de uma empresa, pois economiza tempo e recursos que seriam gastos na contratação e treinamento de novos funcionários.

Além disso, a justiça no trabalho também contribui para a redução de conflitos internos. Quando os funcionários sentem que são tratados de forma justa e que têm oportunidades iguais, há menos probabilidade de surgirem disputas e ressentimentos dentro da organização. Isso cria um ambiente mais harmonioso e produtivo, no qual os colaboradores podem se concentrar em suas tarefas e objetivos, em vez de se preocupar com questões relacionadas à injustiça ou desigualdade.

Nesta primeira hipótese foi evidenciado que a justiça no trabalho desempenha um papel fundamental na satisfação e no desempenho dos funcionários. Quando os colaboradores percebem que são tratados com equidade e que as recompensas são distribuídas de maneira justa, eles tendem a se sentir mais satisfeitos, engajados e motivados. Isso, por sua vez, beneficia a organização, aumentando a produtividade, a retenção de talentos e a redução de conflitos internos. Portanto, investir na promoção da justiça no trabalho não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia adequada para o sucesso e a sustentabilidade das empresas.

Hipótese 2:

Com relação à segunda hipótese do estudo, foi identificado que a satisfação no trabalho aumenta a avaliação da remuneração e recompensas no trabalho (H_2 : $\beta = 0,462$, $t = 3,31$, $p\text{-valor} = 0,001$). A satisfação no trabalho desempenha um papel crucial na avaliação da remuneração e recompensas no ambiente profissional. A segunda hipótese de um estudo aponta para uma relação positiva entre esses elementos, o que merece uma análise mais detalhada.

Primeiramente, é importante compreender que a satisfação no trabalho não se limita ao bem-estar psicológico dos trabalhadores, mas está intimamente ligada à percepção de justiça salarial. Quando os funcionários se sentem satisfeitos com seus trabalhos, é mais provável que avaliem positivamente a remuneração e as recompensas associadas a esses empregos. Isso ocorre porque a satisfação está diretamente relacionada à percepção de que o salário é justo em relação às responsabilidades e contribuições dos colaboradores. Quando os trabalhadores percebem essa justiça, são mais propensos a valorizar positivamente os pacotes de remuneração. Outro aspecto relevante é o comprometimento organizacional, que está intrinsecamente ligado à satisfação no trabalho. Funcionários satisfeitos tendem a estar mais comprometidos com suas empresas, tornando-se mais propensos a reconhecer o valor das recompensas oferecidas pela organização. Isso inclui não apenas aspectos financeiros, mas também recompensas não financeiras, como

oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e um ambiente de trabalho saudável. O comprometimento organizacional fortalece a avaliação positiva das recompensas, uma vez que os funcionários se identificam com a missão e os valores da empresa.

Além disso, a satisfação no trabalho tem um impacto direto na produtividade e no desempenho dos colaboradores. Trabalhadores satisfeitos tendem a ser mais produtivos, engajados e motivados, o que, por sua vez, pode resultar em melhores resultados para a organização. Quando os funcionários percebem que seus esforços são recompensados de maneira justa, sua avaliação das recompensas se torna mais favorável, criando um ciclo positivo que beneficia tanto a empresa quanto seus funcionários.

A segunda hipótese do estudo, que aponta para uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a avaliação da remuneração e recompensas, está fundamentada em princípios sólidos. A satisfação no trabalho vai além do bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente na forma como eles percebem as recompensas oferecidas pela organização. Portanto, empresas que desejam promover uma avaliação positiva de remuneração e recompensas devem priorizar o bem-estar e a satisfação de seus funcionários. Isso criará um ambiente propício para o engajamento, a produtividade e o comprometimento, resultando em benefícios mútuos para ambas as partes envolvidas. Em última análise, a satisfação no trabalho é um fator-chave para o sucesso e a prosperidade tanto dos indivíduos quanto das organizações.

Hipótese 3:

Também foi constatado no estudo que a satisfação no trabalho aumenta a intenção de permanecer na organização (H3: $\beta = 0,841$, $t = 9,77$, $p\text{-valor} = 0,001$). A conexão entre a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na organização é um aspecto de interesse amplo, profundamente enraizada na psicologia organizacional e na gestão de recursos humanos. Esta relação tem sido investigada e documentada extensivamente em estudos empíricos, fornecendo uma base sólida para afirmar que a satisfação no trabalho desempenha um papel crucial na decisão dos funcionários de permanecerem ou não em suas organizações.

Os indivíduos formam relações de trabalho com base em uma troca de recursos, onde os funcionários investem esforço, tempo e habilidades em troca de recompensas que a organização oferece. Quando os funcionários percebem que a organização atende às suas necessidades e expectativas, eles desenvolvem uma satisfação no trabalho, que é um indicador da qualidade dessa troca. Essa satisfação cria uma ligação emocional e psicológica com a organização, aumentando a intenção de permanecer, pois os funcionários veem a organização como um local onde suas necessidades são satisfeitas de maneira adequada.

A satisfação no trabalho está associada a comportamentos de permanência, como a intenção de permanecer na organização e uma menor taxa de rotatividade. Funcionários satisfeitos são mais propensos a expressar a intenção de permanecer a longo prazo em sua organização atual, enquanto a insatisfação está correlacionada com uma maior probabilidade de procurar oportunidades em outras empresas. Além disso, a satisfação no trabalho tem implicações práticas significativas. Ela contribui diretamente para a redução dos custos e do tempo gastos com a rotatividade de funcionários, uma vez que funcionários satisfeitos têm menos probabilidade de deixar a organização. Além disso, a satisfação no trabalho influencia positivamente a produtividade e o desempenho dos funcionários, resultando em benefícios organizacionais substanciais. Esta terceira hipótese aponta para evidências de que a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na organização é uma conclusão amplamente apoiada por teorias, evidências empíricas e implicações práticas. Funcionários satisfeitos tendem a se comprometer emocionalmente com a organização, têm uma maior intenção de permanecer, contribuem para a redução da rotatividade, são mais produtivos e, em última análise, fortalecem o desempenho da organização como um todo. Portanto, a satisfação

no trabalho não é apenas uma questão de bem-estar dos funcionários, mas também um fator crítico para o sucesso e a estabilidade das organizações.

Hipótese 4:

A quarta hipótese também foi confirmada, em que a remuneração e recompensas aumenta a intenção de permanecer na organização (H4: $\beta = 0,171$, $t = 2,22$, $p\text{-valor} = 0,001$). A hipótese de que uma remuneração adequada e recompensas justas aumentam a intenção de permanecer na organização é uma tese respaldada por uma sólida base teórica e evidências empíricas. Esta relação é de extrema relevância no contexto da gestão de recursos humanos, pois reflete o impacto que o pacote de compensação e benefícios tem na atração, retenção e motivação dos funcionários.

É crucial compreender que a remuneração e as recompensas desempenham um papel central na satisfação das necessidades e expectativas dos funcionários. A teoria da motivação humana, desenvolvida por Abraham Maslow, sugere que as pessoas têm uma hierarquia de necessidades que inclui desde necessidades básicas, como alimentação e moradia, até necessidades mais elevadas, como realização pessoal e autorrealização. A remuneração adequada e as recompensas justas satisfazem as necessidades básicas de segurança e pertencimento, criando uma base sólida para o bem-estar dos funcionários.

Quando os funcionários percebem que seu trabalho é recompensado de acordo com suas contribuições, eles tendem a se sentir motivados e comprometidos com a organização, aumentando sua intenção de permanecer.

A remuneração competitiva e as recompensas atraentes estão positivamente relacionadas à intenção de permanecer na organização. Funcionários que recebem uma compensação justa e benefícios atraentes têm menos probabilidade de buscar oportunidades em outras empresas, uma vez que percebem que sua organização valoriza seus esforços e os recompensa de maneira adequada. Além disso, a remuneração e as recompensas desempenham um papel significativo na política das empresas e seus programas de retenção de talentos. Em um mercado de trabalho competitivo, as organizações que oferecem pacotes de compensação e benefícios atraentes têm maior probabilidade de atrair e reter funcionários talentosos. Mais ainda, a remuneração e as recompensas também podem impactar positivamente a motivação e o desempenho dos funcionários. Funcionários que se sentem valorizados e recompensados de maneira justa têm maior probabilidade de se dedicarem ao trabalho, aumentando a produtividade e contribuindo para o sucesso da organização. Espera-se que a relação entre remuneração e recompensas e a intenção de permanecer na organização seja amplamente sustentada por conhecimento estabelecido na literatura, mas, sobretudo, por evidências empíricas e implicações práticas que vemos no dia a dia. Um pacote de remuneração atraente e benefícios adequados não apenas satisfazem as necessidades dos funcionários, mas também os motiva, aumenta o engajamento e impulsiona um clima organizacional favorável.

Hipótese 5:

A quinta hipótese não foi confirmada (H5: $\beta = -0,127$, $t = 1,109$, $p\text{-valor} = 0,268$), ou seja, não foi identificado que a justiça no trabalho aumenta a intenção de permanecer na organização. As razões disto podem estar na crença de que nas organizações não há uma justiça adequada. A questão da justiça no trabalho e sua influência na intenção de permanecer na organização é um tópico complexo e multifacetado que requer uma análise cuidadosa. Surpreendentemente, em alguns contextos organizacionais, não se identifica uma ligação direta e positiva entre a percepção de justiça no trabalho e a intenção de permanecer na organização. Isso pode ser atribuído a várias razões, sendo uma delas a crença por parte dos funcionários de que não existe uma justiça adequada dentro da organização.

É possível que nesta amostra a percepção de justiça no trabalho pode ser muito mais subjetiva e influenciada pelas experiências e perspectivas individuais dos funcionários entrevistados,

participantes do estudo. O que uma pessoa considera como justiça pode diferir significativamente do que outra pessoa considera justo. Portanto, mesmo que as políticas e práticas organizacionais sejam projetadas para serem justas e equitativas, a percepção subjetiva dos funcionários pode levar a diferentes interpretações, resultando em variações na relação entre justiça no trabalho e a intenção de permanecer.

A cultura organizacional desempenha um papel importante na forma como a justiça no trabalho é percebida. Em organizações onde a cultura valoriza a meritocracia e a igualdade de oportunidades, a justiça tende a ser mais visível e reconhecida pelos funcionários. No entanto, em organizações onde a cultura é mais hierárquica ou autocrática, os funcionários podem ter uma percepção de que a justiça não é uma prioridade ou que está ausente, o que pode afetar negativamente sua intenção de permanecer.

Ou pode ser ainda que a falta de transparência nas políticas e práticas organizacionais cause este efeito não esperado para a não confirmação de H5. Quando os funcionários não têm acesso a informações claras sobre as decisões de gestão, os critérios de promoção e as políticas de remuneração, podem sentir que a justiça está ausente ou sendo obscurecida. Isso pode minar a sua confiança na organização e afetar sua intenção de permanecer. A falta de canais eficazes para abordar preocupações relacionadas à justiça no trabalho também pode contribuir para uma diminuição na intenção de permanecer. Se os funcionários acreditam que não têm meios adequados para expressar suas preocupações ou contestar decisões injustas, podem optar por deixar a organização em vez de enfrentar uma situação percebida como injusta. Embora a justiça no trabalho seja geralmente considerada um fator importante na intenção de permanecer na organização, existem circunstâncias em que essa relação não é claramente identificada. Isso pode ocorrer devido a diferenças na percepção individual de justiça, à influência da cultura organizacional, à falta de transparência nas políticas e práticas e à falta de canais eficazes para abordar preocupações relacionadas à justiça no trabalho. Para melhorar a retenção de funcionários, as organizações devem não apenas promover a justiça, mas também garantir que essa justiça seja percebida e compreendida de maneira consistente por todos os funcionários.

Porém. A hipótese de mediação da satisfação no trabalho, H5', em que a satisfação medeia a relação entre a justiça e a intenção de permanecer, foi confirmada (H5': efeito = 0,748, t=8,840, p = 0,001). A relação entre a percepção de justiça no trabalho, a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer em uma organização é uma área de interesse significativo na pesquisa de psicologia organizacional. A hipótese de que a satisfação no trabalho atua como um mediador nessa relação é amplamente respaldada por teorias e evidências empíricas. Quando os funcionários percebem que estão sendo recompensados de maneira justa, sua satisfação no trabalho tende a aumentar. Isso ocorre porque a satisfação surge da sensação de que suas contribuições são valorizadas e reconhecidas, o que, por sua vez, cria um ambiente propício para o desejo de permanecer na organização. Os funcionários desenvolvem uma ligação emocional com a organização, baseada em fatores como satisfação no trabalho, identificação com a cultura da empresa e percepção de justiça.

Quando os funcionários se sentem satisfeitos com o tratamento que recebem e acreditam que a organização age de maneira justa, desenvolvem um forte comprometimento com a empresa. Esse comprometimento está relacionado positivamente com a intenção de permanecer na organização. A percepção de justiça no trabalho está positivamente associada à satisfação no trabalho, como propôs H1 neste estudo. Funcionários que se sentem tratados com justiça tendem a estar mais satisfeitos com seus empregos. A satisfação no trabalho, por sua vez, está correlacionada com uma maior intenção de permanecer na organização. Funcionários satisfeitos têm mais probabilidade de expressar o desejo de continuar trabalhando na empresa, uma vez que estão contentes com seus empregos.

A satisfação no trabalho pode ser vista como um mediador nessa relação. Quando os funcionários percebem que são tratados com justiça, experimentam uma maior satisfação no

trabalho. Essa satisfação influencia positivamente seu comprometimento organizacional e, por consequência, sua intenção de permanecer na organização. Isso sugere que a satisfação no trabalho atua como um elo intermediário, transmitindo os efeitos da percepção de justiça para a intenção de permanecer. A hipótese de que a satisfação no trabalho medeia a relação entre a percepção de justiça no trabalho e a intenção de permanecer na organização, como um mecanismo possibilitador se sustenta com base na busca das pessoas essencialmente pela completude de seus anseios no trabalho. A percepção de justiça no trabalho cria as bases para a satisfação no trabalho, que, por sua vez, fortalece o comprometimento organizacional e influencia positivamente a intenção de permanecer. Compreender e promover a justiça no trabalho é fundamental para fomentar a satisfação dos funcionários e, assim, reter talentos valiosos nas organizações.

Ao mesmo tempo, a mediação da H3', sobre que a remuneração e recompensa medeiam a relação entre satisfação e intenção de permanecer, foi confirmada a 10%, confirmada (H3': efeito = 0,079, $t=1,810$, $p = 0,0071$). A remuneração adequada e as recompensas justas são componentes críticos para a satisfação no trabalho dos funcionários. Quando os colaboradores percebem que estão sendo compensados de maneira equitativa e competitiva em comparação com o mercado e suas contribuições individuais, isso contribui para uma maior satisfação no trabalho. A remuneração e as recompensas são componentes tangíveis que atendem às necessidades financeiras dos funcionários, fornecendo-lhes uma sensação de segurança e reconhecimento pelo seu desempenho. Isso cria uma base sólida para a satisfação no trabalho, tornando mais provável que os funcionários desejem permanecer na organização, uma vez que estão satisfeitos com o pacote de compensação e benefícios.

As recompensas no trabalho vão além da remuneração financeira e podem incluir reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, promoções e benefícios adicionais. Quando os funcionários recebem reconhecimento por suas realizações e têm a chance de crescer profissionalmente dentro da organização, isso aumenta significativamente sua satisfação no trabalho. E, como já discutido, a satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada à intenção de permanecer. Funcionários satisfeitos estão mais propensos a desejar continuar trabalhando na organização, uma vez que valorizam a experiência que têm e veem oportunidades para crescimento e desenvolvimento. A remuneração e as recompensas desempenham um papel importante na retenção de talentos. É essencial para a continuidade dos negócios, e o sucesso de qualquer organização, uma vez que o fator humano demanda tempo e recursos que seriam gastos na contratação e treinamento de novos funcionários.

A remuneração e as recompensas no trabalho podem ser consideradas como um incentivo intrínseco para a satisfação no trabalho. Funcionários que percebem que seu trabalho é recompensado de maneira justa e que existem oportunidades tangíveis para o crescimento e o avanço estão mais propensos a se dedicarem ao trabalho e a contribuir positivamente para o sucesso da organização. Isso, por sua vez, influencia positivamente a intenção de permanecer na organização, uma vez que os funcionários sentem que estão sendo valorizados e recompensados de acordo com seus esforços. O ajuste da remuneração adequada e as recompensas no trabalho são facilitadores críticos da relação entre satisfação no trabalho e intenção de permanecer na organização. Elas não apenas atendem às necessidades financeiras dos funcionários, mas também proporcionam reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho que incentiva a satisfação. Investir em políticas de remuneração e recompensas justas é uma estratégia fundamental para garantir que os funcionários estejam satisfeitos e motivados a permanecer na organização, contribuindo assim para seu sucesso e estabilidade.

Considerações Finais

Se considera que este estudo alcançou seus objetivos. O modelo proposto explicou 68,8% da intenção de permanecer na organização, confirmando todas as hipóteses, exceto H5. Os

resultados do estudo que avalia várias hipóteses relacionadas à justiça no trabalho, satisfação, remuneração, recompensa e intenção de permanecer na empresa são fundamentais para entender como esses fatores interagem e influenciam o comportamento dos funcionários. Primeiramente, a Hipótese 1 (H1) postulou que a justiça no trabalho estaria positivamente relacionada com a satisfação dos funcionários. Isso significa que quando os funcionários percebem que são tratados de maneira justa, estariam mais propensos a experimentar satisfação em relação ao seu trabalho. Essa relação faz sentido, uma vez que a justiça no trabalho está intrinsecamente ligada à percepção dos funcionários sobre como são tratados na organização, o que afeta diretamente seu nível de satisfação. Em seguida, a Hipótese 2 (H2) sugeriu que a satisfação no trabalho esteja em uma relação positiva com a remuneração e recompensas recebidas pelos funcionários. Isso implica que funcionários satisfeitos são mais propensos a perceber sua remuneração e recompensas como justas e adequadas.

A Hipótese 3 (H3) explorou a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na empresa. Essa hipótese sugeriu que funcionários satisfeitos estejam mais inclinados a desejar permanecer na organização. Isso está alinhado com a ideia de que a satisfação no trabalho é um fator determinante para a retenção de talentos, uma vez que funcionários satisfeitos tinham menos probabilidade de procurar oportunidades em outras empresas. A Hipótese 3' (H3') adicionou outra camada a essa relação, sugerindo que a remuneração e as recompensas no trabalho medeiam a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer. Em outras palavras, a satisfação no trabalho poderia influenciar a intenção de permanecer, em parte, devido à percepção dos funcionários de que estejam sendo recompensados de forma justa pelo seu desempenho e esforço.

A Hipótese 4 (H4) abordou diretamente a relação entre remuneração, recompensas e a intenção de permanecer na organização. Essa hipótese sugeriu que uma remuneração e recompensas adequadas estavam diretamente relacionadas à intenção dos funcionários de permanecerem na empresa. Quando os funcionários percebem suas recompensas como justas, isso pode atuar como um incentivo para permanecer na organização. Por fim, a Hipótese 5 (H5) explorou a relação entre a justiça no trabalho e a intenção de permanecer na empresa. Essa hipótese sugeriu que a percepção de justiça no trabalho esteja diretamente relacionada com a intenção dos funcionários de permanecerem na organização. Quando os funcionários acreditavam que eram tratados com justiça, estavam mais propensos a desejar continuar trabalhando na empresa. A Hipótese 5' (H5') acrescentou que a satisfação no trabalho medeia essa relação entre justiça no trabalho e a intenção de permanecer. Isso significava que a justiça no trabalho pode influenciar positivamente a satisfação dos funcionários, o que, por sua vez, afetava positivamente sua intenção de permanecer na organização.

Este estudo contribui para se compreender a influência de políticas de Recursos Humanos (RH) sobre a intenção de permanecer na organização, e desempenha um papel fundamental na ampliação do nosso entendimento sobre como as políticas de RH influenciam a intenção de permanecer dos funcionários em uma organização. Sua contribuição científica pode ser examinada de várias maneiras. Em primeiro lugar, o estudo validou empiricamente várias hipóteses, incluindo as relações entre justiça no trabalho, satisfação no trabalho, remuneração, recompensas e a intenção de permanecer na organização. Esse processo de validação acrescenta uma dimensão científica importante à pesquisa de RH, uma vez que as hipóteses foram testadas em um contexto real e os resultados confirmaram ou refutaram essas relações. Além disso, o estudo contribui para o desenvolvimento da teoria organizacional ao identificar relações complexas entre fatores essenciais em organizações, como justiça, satisfação, remuneração e intenção de permanecer. A pesquisa científica fornece uma base sólida de evidências que pode ser usada para sustentar recomendações práticas em políticas de RH. Os dados coletados e as análises estatísticas realizadas no estudo oferecem insights confiáveis sobre como as políticas de RH podem impactar a intenção de permanecer dos funcionários.

As conclusões do estudo têm implicações práticas diretas para a gestão de Recursos Humanos. Ao destacar a importância da satisfação no trabalho como um mediador entre a justiça no trabalho e a intenção de permanecer, o estudo orienta as organizações na formulação de políticas e práticas que melhorem a satisfação dos funcionários. Isso pode incluir a criação de ambientes de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e tratados com justiça, o que, por sua vez, aumenta sua intenção de permanecer na empresa.

O estudo fornece ainda informações estratégicas para tomada de decisões. Os líderes e gestores de RH podem utilizar as conclusões deste estudo para embasar suas estratégias e políticas de retenção de talentos. Saber como a justiça no trabalho, a satisfação no trabalho e outros fatores estão interligados permite que as organizações tomem decisões informadas e implementem práticas que melhorem a retenção de funcionários.

Por fim, este estudo também pode servir como base para pesquisas futuras. Pesquisadores podem se inspirar nas descobertas e na metodologia deste estudo para explorar ainda mais as complexas interações entre justiça no trabalho, satisfação no trabalho, remuneração, recompensas e intenção de permanecer. Isso contribui para o avanço contínuo do campo de estudo de Recursos Humanos. Este estudo representa uma contribuição significativa para a compreensão da influência das políticas de RH sobre a intenção de permanecer na organização. Sua relevância científica, prática e teórica destaca a importância de considerar esses fatores na gestão de Recursos Humanos e nas estratégias de retenção de talentos das organizações.

Referências Bibliográficas

Assmar, Eveline Maria Leal; Aroldo, Rodrigues. Razões para alocação de recursos em situações de lucros e de perdas num contexto de justiça distributiva. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 38, n. 2, p. 34-54, 1986.

Barling, Julian; Phillips, Michelle. Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, v. 127, n. 6, p. 649-656, 1993.

Bernd, D. C.; Beuren, I. M. 2021. Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16 (1), 07-26. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62373/percepcao-de-justica-organizacional-e-seus-reflexos-na-satisfacao-e-intencao-de-turnover-de-auditores-internos>>. Acesso em: 08 mar. 2023.

Braz, Dayana Ferreira Novais; Athayde, André Luiz Mendes. Os valores pessoais exercem alguma influência na satisfação no trabalho?. *Administração de Empresas em Revista*, v. 2, n. 32, p. 417-444, 2023.

Cappi, M. N.; Araújo, B. F. V. B. D. 2015. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, 82 (3), 576-600. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39280/satisfacao-no-trabalho--comprometimento-organizacional-e-intencao-de-sair--um-estudo-entre-as-geracoes-x-e-y>>. Acesso em: 08 mar. 2023.

Ceribeli, H. B.; Miranda de Oliveira, H. 2022. Um estudo da influência da justiça organizacional sobre a satisfação e a exaustão emocional do trabalhador. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19 (12). Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/70107/um-estudo-da-influencia-da-justica-organizacional-sobre-a-satisfacao-e-a-exaustao-emocional-do-trabalhador->>. Acesso em: 08 mar. 2023.

Chiavenato, I. 2009. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9 ed. Elsevier, Rio de Janeiro, Brasil.

Cook, J., & Wall, T. D. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need for nonfulfillment. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 53,39-52.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3e)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720609000159#:~:text=Studies%20have%20shown%20that%20positive,decrease%20IT%20personnel%20turnover%20intention>. Acesso em: 10 mar. 2023.

Mohr, L.; Oro, I. M.; Begnini, S.; Teston, S. D. F. 2023. Comprometimento de carreira e justiça distributiva influenciam a satisfação no trabalho? *Revista Gestão Organizacional*, 16 (1), 23-41. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70070/comprometimento-de-carreira-e-justica-distributiva-influenciam-a-satisfacao-no-trabalho-->. Acesso em: 08 mar. 2023.

Neves, J. A. B. 2018. *Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada*. Brasília, Enap, 81 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3334>. Acesso em: 10 mar. 2023.

Nodari, Cristine Hermann; Dal BÓ, Giancarlo; Camargo, Maria Emilia. Turnover e satisfação no trabalho em uma empresa multinacional: um estudo de caso. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4357/turnover-e-satisfacao-no-trabalho-em-empresas-multinacionais--um-estudo-de-caso>. Acesso em: 08 mar. 2023.

Orpen, Christopher. Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, v. 66, n. 1, p. 113, 1981.

Parker, C. P., Baltes, B. B., & Christiansen, N. D. 1997. Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 376-389.

Penatti, I.; Zago, J. S.; Quelhas, O. 2006. Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, 3(16), 11 p. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.