

ARTICLE 6

ORGANIZATIONAL RETALIATION, JUSTICE PERCEPTION AND SATISFACTION WITH WORK: FORTALEZA, CEARÁ, BRASIL¹

RETENCIÓN ORGANIZACIONAL, PERCEPCIÓN DE JUSTICIA Y SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO: FORTALEZA, CEARÁ, BRASIL

RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL, PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO: FORTALEZA, CEARÁ, BRASIL

Vivianne Pereira Salas Roldan²
José Alisson Gomes da Costa³
Augusto César de Aquino Cabral⁴
Tereza Cristina Batista de Lima⁵
Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças⁶

CITATION

Salas-Roldan, Vivianne P., Gomes-da Costa, José Alisson, de Aquino-Cabral, Augusto C., Batista-de Lima, Tereza C. & Dias-Pedro-Rebouças, Sílvia M. (2018) Organizational retaliation, justice perception and satisfaction with work: Fortaleza, Ceará, Brasil. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 93-115. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i1.1421>

JEL: M51, M54.

ABSTRACT

The overall objective of the research was to investigate the relationship between perceptions of organizational retaliation, organizational justice and job satisfaction of employees of the Pharmacies Network in Ceará. The research was quantitative, covering a sample of 138 respondents. The multiple linear regression using stepwise method, and analysis of non-hierarchical clustering was applied. The research instrument used was composed of the following validated scales: Perception scale of distributive and procedural justice of Gomide Junior and Matias Siqueira (2008); Satisfaction Scale at Work (EST) of Matias Siqueira (2008); and Perception scale and judgment of organizational retaliation, of Mendonça et al. (2004). Among the results, the cluster analysis revealed a portion of employee's undecided as to be or not satisfied with the organization (60.9%), against another part of satisfied employees (39.1%). Applying the multiple regression analysis, it was found that for the first group, procedural justice and satisfaction with the promotions have most influence on the perception of organizational retaliation. For the second group, the significant predictors of retaliation are the distributive justice and satisfaction with colleagues.

Keywords: Organizational Retaliation, Distributive justice, Procedural Justice, Job Satisfaction.

RESUMO

O objetivo geral da pesquisa foi investigar a relação entre as percepções de retaliação organizacional, justiça organizacional, e satisfação com o trabalho dos colaboradores de uma Rede de Farmácias, situada em Fortaleza, Ceará.

¹ Resultado de investigación adelantado en la Universidad Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil, www.ufc.br/ Fecha de recepción 28/08/2017. Fecha de aprobación 15/11/2017.

² Doctora(c) em Administração y contraloría. Profesora del Centro Universitário Estácio do Ceará, Brasil, <http://portal.estacio.br/>. Correo: vivianne.roldan2016@gmail.com

³ Administrador, docente Universidade Federal do Ceará. Instituto UFC Virtual. Correo: alissonylka@yahoo.com.br

⁴ Doctor en Administración, profesor asociado II en Universidad Federal de Ceará, Correo: cabral@ufc.br

⁵ Doctora en educación, docente en la Universidad Federal de Fortaleza. Correo: tcblima@uol.com.br

⁶ Postdoctora en métodos cuantitativos aplicados a la economía, doctora en estadística e investigación operacional, docente Universidad Federal de Ceará. Correo: smdpdro@gmail.com

A abordagem de pesquisa foi quantitativa, abrangendo uma amostra de 138 respondentes. Foi aplicada a regressão múltipla linear com uso do método de stepwise, e a análise de clusters não hierárquica. O instrumento de pesquisa aplicado foi constituído pelas seguintes escalas validadas: Escala de Percepção de Justiça Distributiva e de Procedimentos, de Gomide Júnior e Matias Siqueira (2008); Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de Matias Siqueira (2008); e a Escala de Percepção e Julgamento da retaliação organizacional, de Mendonça et al. (2004). Dentre os achados da pesquisa, a análise de clusters revelou uma parcela de colaboradores indecisos quanto a estar ou não satisfeitos com a organização (60,9%), contra uma parcela de colaboradores satisfeitos (39,1%). Aplicando-se a análise de regressão múltipla, verificou-se que para o primeiro grupo, a justiça de procedimentos e a satisfação com as promoções exercem maior influência sobre a percepção de retaliação organizacional. Para o segundo grupo, os preditores significativos da retaliação foram a justiça distributiva e a satisfação com os colegas.

Palavras-chave: Retaliação organizacional. Justiça distributiva, Justiça de Procedimentos, Satisfação no Trabalho.

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue investigar la relación entre las percepciones de represalia organizacional, justicia organizacional, y satisfacción con el trabajo de los colaboradores de una Red de Farmacias, situada en Fortaleza, Ceará. El enfoque de investigación fue cuantitativo, con una muestra de 138 encuestados. Se aplicó la regresión múltiple lineal con el uso del método de stepwise, y el análisis de clusters no jerárquicos. El instrumento de investigación aplicado fue constituido por las siguientes escalas validadas: Escala de Percepción de Justicia Distributiva y de Procedimientos, de Gomide Júnior y Matias Siqueira (2008); Escala de Satisfacción en el Trabajo (EST), de Matias Siqueira (2008); y la Escala de Percepción y Juicio de la represalia organizacional, de Mendonça et al. (2004). Entre los hallazgos de la investigación, el análisis de clusters reveló una parcela de colaboradores indecisos en cuanto a estar o no satisfechos con la organización (60,9%), contra una parcela de colaboradores satisfechos (39,1%). Se aplicó el análisis de regresión múltiple y se verificó que, para el primer grupo, la justicia de procedimientos y la satisfacción con las promociones ejercen mayor influencia sobre la percepción de la represalia organizacional. Para el segundo grupo, los predictores significativos de la represalia fueron la justicia distributiva y la satisfacción con los colegas.

Palabras clave: Retención organizacional. Justicia distributiva, Justicia de Procedimientos, Satisfacción en el Trabajo.

INTRODUÇÃO

Uma farmácia é um universo constituído por diversos tipos de profissionais, dentre eles, entregadores, operadores de caixa, estoquistas, repositores, balconistas, auxiliares de enfermagem e farmacêuticos. Em estabelecimentos de menor porte normalmente existe um acúmulo de funções por parte dos colaboradores. Comumente se depara com profissionais que além de balconistas exercem atividades de caixa, repositores, estoquistas, entre outras funções. Essa polivalência do dia-a-dia é um dos fatores que pode gerar no profissional *stress*, insatisfação e dúvidas relativas às recompensas recebidas.

O objetivo de qualquer drogaria ou farmácia é ofertar de forma ética produtos e serviços referentes à saúde. Dentre as suas atividades, destaca-se o fornecimento de medicamentos e de informações a seu respeito, além de serviços de atenção à saúde como realização de curativos, e aplicação de injeções. Nesse contexto, o colaborador tem o papel essencial de assegurar a qualidade e segurança da prestação dos serviços e dos produtos disponibilizados, em prol da melhoria da qualidade de vida dos usuários e da lucratividade da organização.

No entanto, atender bem a clientela e garantir a lucratividade dos proprietários, não é compreendido atualmente, como os únicos objetivos a serem visados pelas organizações. As empresas possuem hoje, múltiplos objetivos, atrelados a cada parte interessada com que esteja envolvida, principalmente a sua força de trabalho. Cabe à organização também atender as expectativas de seus colaboradores, no que diz respeito a fatores como salário digno, oportunidades de crescimento e promoção, oferta de um trabalho desafiante e enriquecedor, e clima organizacional positivo, referente ao relacionamento com os colegas e as chefias. O investimento nesse objetivo garantirá para a empresa uma melhor retenção dos seus talentos, a melhoria na produtividade no trabalho e um resultado organizacional positivo.

Diante do exposto, a presente pesquisa teve como objetivo geral investigar a relação entre as percepções de retaliação organizacional, justiça organizacional, e satisfação com o trabalho dos colaboradores de uma Rede de Farmácias, situada no município de Fortaleza, Estado do Ceará, Brasil. A Rede de Farmácias é um grupo de farmácias independentes do mercado varejista cearense que tem como objetivo proporcionar diferenciais competitivos para as farmácias associadas buscando capacitá-las e superar a concorrência no processo de atração e fidelização de clientes.

As pesquisas de comportamento organizacional têm focado, principalmente, comportamentos e atitudes que sejam aceitáveis socialmente, como a cidadania e o comprometimento organizacional. Poucos têm sido os estudos que investigam a ocorrência de fenômenos que podem fazer com que as pessoas deixem de emitir esses comportamentos, como a retaliação organizacional (Mendonça et al., 2004).

Como objetivos específicos este estudo pretendeu: 1) Levantar a percepção de justiça dos colaboradores da Rede de Farmácias; 2) Investigar o grau de satisfação com o trabalho dos colaboradores da Rede de Farmácias; 3) Identificar a percepção sobre práticas de retaliação organizacional dos colaboradores da Rede de Farmácias; 4) Analisar a influência das dimensões de justiça organizacional e satisfação com o trabalho sobre a retaliação organizacional; 5) Averiguar a relação entre justiça organizacional e satisfação com o trabalho.

A pesquisa é quantitativa quanto à natureza, e descritiva quanto à finalidade. Para a coleta de dados, utilizou a estratégia da *survey* ou levantamento, buscando entender qual a percepção dos colaboradores da Rede de Farmácias, por meio da aplicação de questionários objetivos.

O artigo está estruturado em seis seções, sendo a primeira referente a introdução deste artigo. A seção seguinte apresenta o referencial teórico deste estudo, logo após apresenta-se a metodologia de pesquisa aplicada, os resultados encontrados e as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Satisfação com o trabalho

É na década de 30 que surgem as primeiras pesquisas sobre as fontes de satisfação, em especial com a obra de Fisher & Hanna (1931), intitulada “O trabalhador insatisfeito”, que defenderam a insatisfação como resultante de um mal ajustamento emocional (Zhu, 2013).

Outra obra que se destacou nesse período foi a de Hoppock (1935), intitulada “Satisfação no Trabalho”, que apresenta os resultados de uma pesquisa de campo com trabalhadores de uma pequena cidade na Pensilvânia. Ele constatou que as expectativas da família, o mau ajuste emocional e o ambiente de trabalho são fatores que afetam a satisfação no trabalho (Oyler, 2007).

A base para as investigações sobre avaliação da satisfação no trabalho foi a Teoria de Motivação e Higiene de Herzberg, em 1959, para quem a satisfação seria gerada pelo atendimento das necessidades pessoais de significado e desenvolvimento, que abrange o trabalho propriamente dito, o reconhecimento, a realização pessoal, a responsabilidade e o avanço individual. Esses são denominados fatores motivacionais (Belias & Koustelios, 2014).

Por sua vez, os fatores higiênicos, como as condições do trabalho físico, salário e supervisão, não são fatores de motivação, mas servem para reduzir a insatisfação. Satisfação e insatisfação são tratados como fenômenos distintos por Herzberg, não sendo medidos num mesmo continuum. Herzberg é o primeiro a revelar o caráter global da satisfação no trabalho (Belias & Koustelios, 2014).

Foi por um longo período que o constructo satisfação caminhou de mãos dadas com o constructo motivação, em teorias como a de Herzberg, e a teoria de satisfação de necessidades de Vroom, que definiam a satisfação como um componente da motivação, responsável por levar os empregados a um melhor desempenho. A satisfação era estudada como causa de determinados comportamentos no trabalho (Siqueira, 2008).

Após décadas, em 1976, em busca de melhorar o estudo de Fisher, Locke propôs uma nova definição para satisfação no trabalho, como uma espécie de estado afetivo positivo ou agradável, que cresce ou decresce conforme a avaliação sobre a experiência no trabalho feita pelo indivíduo (Zhu, 2013).

A essa concepção afetiva da satisfação no trabalho se posicionou uma outra perspectiva, a cognitiva, compreendendo-se a satisfação no trabalho como uma avaliação lógica e racional das condições de trabalho. O conceito de satisfação parte da comparação com referências, e não depende de julgamento emocional. Mede-se a avaliação das condições de trabalho, da natureza do trabalho e das oportunidades de desenvolvimento (Zhu, 2013).

Entre a década de 70 e 80, a satisfação no trabalho passou a ser apontada como uma espécie de atitude no trabalho, pois neste período o conceito de atitude passou a dominar o campo do comportamento humano (Siqueira, 2008).

A partir do século XXI as perspectivas afetiva e cognitiva passam a ser integradas, compreendendo-se a satisfação como a declaração de um estado interno, de ordem afetiva ou cognitiva, sobre apreciar ou não o trabalho e em qual grau (Zhu, 2013). A satisfação passa a ser compreendida como resultante do ambiente organizacional e como fator constituinte do conceito de bem-estar no trabalho (Siqueira, 2008).

É importante ressaltar que a definição de satisfação no trabalho parte de sua visão como uma percepção global, onde o empregado equilibra a sua satisfação ou insatisfação sobre diferentes partes do trabalho em uma conclusão global, para uma visão da satisfação em perspectivas múltiplas. Ou seja, nesta segunda visão a avaliação da satisfação deve se concentrar em aspectos específicos do trabalho, não devendo ser geral (Zhu, 2013).

Isso significa que na abordagem global, o foco é na atitude geral do empregado para com o trabalho, enquanto na abordagem de múltiplas facetas, a investigação trata de peças de trabalho distintas, suscetíveis de promover ou não a satisfação com o trabalho. Deve-se considerar a avaliação de satisfação como subjetiva, o que gera diferentes níveis de satisfação acerca de diferentes fatores (Belias & Koustelios, 2014).

Apesar de sofrer mutações em seu conceito, sendo compreendida como um aspecto motivacional, e logo após como uma atitude, permanece a compreensão de que a satisfação é um conceito que se integra com várias dimensões. Segundo Siqueira (2008), cinco dimensões têm permanecido ao longo das décadas: satisfação com o salário, satisfação com os colegas, satisfação com as promoções, satisfação com a chefia, e com o próprio trabalho.

Justiça Organizacional

Podemos entender que a justiça organizacional é a instância da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, tendo como foco as percepções de justiça existentes nas relações entre os trabalhadores e as suas organizações.

O primeiro dos teóricos a apresentar grandes contribuições para os estudos relacionados à justiça foi Homans (1961). Para o autor, o homem espera receber suas recompensas de forma proporcional às relações de troca que estabelece com seus colegas de trabalho: uma relação econômica, de forma que as recompensas ou o lucro crescem de acordo com os investimentos e os custos. Contudo, os estudos sobre concepções, percepções e reações à justiça ou ausência dela por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham foram reunidos, a partir de 1987, sob a denominação de Justiça Organizacional, termo cunhado por Jerald Greenberg.

O mesmo Greenberg (1990) observa que as questões de ordem subjetiva, afetivamente tonalizadas, como as que estão envolvidas nos julgamentos de justiça, representam foco de interesse primordial no estudo das relações entre trabalhadores e suas organizações. Ele reconhece que a justiça organizacional tem papel vital na saúde das relações organizacionais e se constitui em requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal de seus membros (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Diversos estudos empíricos têm demonstrado que a percepção de justiça possui relação com a eficiência e a eficácia empresariais, e que exerce importante influência sobre resultados atitudinais e comportamentais, dentre eles, a satisfação no trabalho, e a retaliação (Rupp, 2011).

As observações em relação à justiça organizacional concluíram que a mesma se divide em dimensões que podem se apresentar de forma independente ou interligada. A *justiça distributiva* refere-se ao conteúdo das distribuições e é, portanto, a justiça dos resultados alcançados; a *justiça processual*, que diz respeito à justiça dos procedimentos adotados

para determinar as distribuições e a *justiça interacional*, que está associada à qualidade do tratamento interpessoal, pode ser considerada uma terceira dimensão (Assmar, et al., 2005).

Retaliação Organizacional

Tepper & Henle (2011) explicam que a retaliação compõe a perspectiva “maus tratos interpessoais” que está situada no guarda-chuva teórico “comportamento desviante no trabalho”. Segundo os autores, pouca atenção era dada a essa perspectiva, até surgir o estudo de Robinson e Bennett (1995) que desencadeou uma maior atenção dos pesquisadores sobre essa abordagem de pesquisa, surgindo diversos rótulos para as manifestações de maus tratos interpessoais, tais como, retaliação, desvio interpessoal, vingança, vitimização, assédio moral, supervisão abusiva, e sabotagem social.

A retaliação pode ser definida como qualquer comportamento intencional cuja finalidade seja o prejuízo organizacional ou de indivíduos determinados na empresa, como forma de resposta a uma injustiça (Skarlicki & Folger, 1997). Considera-se a retaliação um comportamento mais específico, considerando que está relacionado a uma injustiça real ou percebida, ocorrida em uma organização (Burton, Mitchell, & Lee, 2005).

Para Mendonça, Flauzino, Tamayo & Paz (2004), a retaliação é consequência da quebra de relação de troca entre empresa e colaboradores. Os indivíduos tendem a realizar comparações sociais, e ao perceberem que as suas expectativas foram violadas tendem a reagir, buscando resolver a situação de inequidade.

As situações de inequidade geram uma tensão que quando experimentada fortemente pelos indivíduos, podem leva-los a três formas de tentar restaurar a equidade (Gomide Júnior, 1999): a) indo em busca de compensações; b) aplicando contra-ataque sobre seu algoz; c) fazendo uso de distorções. Indivíduos de posições hierárquicas inferiores, por exemplo, podem se engajar em formas de retaliação indiretas e sutis, como redução do comportamento de cidadania, aumento da resistência organizacional, ou mesmo assumir comportamentos mais agressivos, como furto e sabotagem (Mendonça, et al., 2004).

Para Mendonça & Mendes (2005), a retaliação organizacional pode ser considerada uma estratégia para lidar com o sofrimento no trabalho, considerando-se que as situações de inequidade possam ser desencadeadoras de problemas psicossomáticos e psíquicos que geram sofrimento. O trabalhador busca resgatar o seu equilíbrio interno, por meio das atitudes retaliatórias, focando o resgate da equidade e a restauração do seu bem-estar no trabalho (Tepper & Henle, 2011; Mendonça & Mendes, 2005).

Em geral as pesquisas investigam as consequências negativas da retaliação, e não o seu aspecto positivo (Mendonça & Mendes, 2005). Esse foco tem recebido apoio consistente da literatura, na afirmação de que as atitudes retaliatórias são direcionadas para partes específicas, sendo alvos comuns a própria organização, os supervisores e pares (Galleta, 2014).

A retaliação direcionada à própria organização pode tomar a forma de prejuízos materiais, como danos à propriedade, e desperdício proposital de materiais, ou a forma de um prejuízo mais subjetivo, como a redução do comportamento de cidadania organizacional e geração de impactos negativos com uma má avaliação de desempenho (Galleta, 2014).

O interesse das pesquisas tem se voltado para os comportamentos injustos de supervisores ou chefias, que são geradoras de conflitos diversos e sentimentos negativos, como raiva entre os subordinados e síndrome de *burnout*. As atitudes retaliatórias entre os próprios colaboradores é o outro foco de pesquisa que se destaca nos estudos de retaliação, assim como a subcategoria de pesquisa relacionada à retaliação no contexto de equipes de trabalho (Galleta, 2014).

Na presente pesquisa foi utilizado a Escala de Percepção e Julgamento de Retaliação validado por Mendonça et al. (2004) que foi construída considerando que a retaliação é emitida contra a organização ou os seus membros, em resposta à injustiça percebida no trabalho.

Relação entre os constructos Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho

Estudos brasileiros têm destacado que fatores como percepção de justiça, valores organizacionais, e percepções de suporte e de reciprocidade exercem forte influência sobre a satisfação no trabalho (Siqueira, 2008; Schuster, Dias, & Battistella, 2013). Da mesma forma, estudos internacionais têm demonstrado essa relação (Mahony, Fitzgerald, Crawford, & Hnat, 2015; Colquit, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

Em termos de revisão de literatura, foram encontrados trabalhos de revisão sobre as temáticas de justiça organizacional, e quase nenhuma sobre a temática de satisfação no trabalho. Sobre justiça organizacional foram encontradas, a nível nacional, as revisões de Schuster et al. (2013) e Battistella, Schuster & Dias (2012). A primeira pesquisa realizou investigação na base de dados internacional Scopus, abrangendo o período de 2001 a 2012, e a segunda os anais de eventos da ANPAD e SEMEAD, abrangendo o período de 2001 a 2011.

Em ambas as revisões, a satisfação no trabalho foi uma das temáticas destacadas como tema relacionado às pesquisas de justiça organizacional, no entanto, os estudos de justiça organizacional foram considerados por esses autores como incipientes.

A nível internacional, não foram encontradas revisões recentes que possam nos dar um panorama geral das pesquisas sobre justiça organizacional, e que nos permita afirmar com certeza tratar-se de um campo incipiente. A última revisão sistemática foi a de Colquit et al. (2001). Muitos pesquisadores preferem realizar revisões, do tipo “justiça em equipes”, “justiça e cidadania organizacional”, “justiça organizacional e gestão de talentos”, “justiça organizacional e comportamento ético”, entre outros.

Realizando levantamento bibliográfico por meio do Google Acadêmico, foram encontrados sete trabalhos relacionando a justiça organizacional e a satisfação no trabalho, no período de 2011 a 2015. Todos os trabalhos revelam uma relação positiva entre justiça organizacional e satisfação no trabalho, predominando a abordagem de pesquisa quantitativa (análise de correlação e regressão). Os contextos são diversificados: setor de saneamento (Borges, 2012); administração pública (Kunkel & Vieira, 2012); prestação de serviços de alimentação (Silva, 2013); prestadoras de serviços contábeis (Santos, Marques & Resendes, 2015); comércio varejista (Masagão & Ferreira, 2015); fundações (Rola, 2013). Duarte, Neves & Teixeira (2014) pesquisando setores diversos, constataram que a justiça organizacional é mediadora da relação entre dimensões de responsabilidade social e satisfação no trabalho.

Para levantamento de artigos internacionais, foi utilizado o Google acadêmico, a base de dados Scopus, e o Portal Periódicos Capes, utilizando-se a combinação das palavras-chave “organizational justice” e “job satisfaction”, para busca no título e Keywords.

Foram considerados somente artigos revisados por pares, sendo desconsiderados: trabalhos com resultados de análises de correlações que não fossem com valor de coeficiente forte ou moderado; trabalhos cuja variação explicada da variável dependente, pelas independentes, na análise de regressão simples ou múltipla, fosse menor que 20%; trabalhos os quais só tivemos acesso ao resumo; pesquisas com aplicação da modelagem de equação estrutural que não apresentem os

valores dos parâmetros estimados do modelo, e os valores de referência CFI, GFI; pesquisas que não deixam explícito qual técnica estatística foi aplicada.

A partir desse refinamento, foram encontrados 21 artigos de periódicos, referentes ao período de 2011 a 2015. Fazendo uma síntese, as pesquisas são realizadas em países diversos: Taiwan, Arábia Saudita, Israel, Paquistão, Bélgica, Irã, Tailândia, Tehran, Estados Unidos, Suécia, Azerbaijão, Polônia, Jordânia, Bangladesh, Portugal, e Sri Lanka. Dos 21 trabalhos, 15 aplicaram a análise de regressão linear múltipla para realizar a análise dos dados, 2 artigos aplicaram análise de regressão linear simples, e 4 aplicaram a análise de equações estruturais, o que demonstra o enfoque predominante quantitativo das pesquisas. As pesquisas foram realizadas em setores industriais, educação, setor bancário, setor público, setor de saúde, comércio, mineração, havendo pesquisas abrangendo setores diversos.

Sobre a relação entre a justiça organizacional e suas dimensões e a satisfação no trabalho, 86,2% desses artigos levantados constataram existir influência entre dimensões de justiça organizacional e a satisfação no trabalho:

- a) justiça distributiva (Cheng & Chen, 2012; Gieter, Cooman, Hofmans, Pepermans, & Jegers, 2012; Patlán-Pérez, Martínez Torres & Hernández, 2012; Ghaziani, Safania, & Tayebi, 2012; Iqbal, 2013; Rai, 2013; Taheri & Soltani, 2013; Usmani & Jamal, 2013; Gholizadeh, Tahouni, Moharrami, & Mohammadpour, 2014; Ali & Saifullah, 2014; Abasi, Mohammadipour & Aidi, 2014; Rahman, Haque, Elahi, & Miah, 2015);
- b) Justiça de procedimentos (Gieter, et al., 2012, Patlán-Pérez, et al., 2012; Ghaziani, et al., 2012; Iqbal, 2013; Lotfi & Pour, 2013; Taheri & Soltani, 2013; Gholizadeh et al., 2014; Salehi, Aslani, Moradi, Moradi, Makii, & Karim, 2014; Ali & Saifullah, 2014; Abasi, et al., 2014; Diab, 2015);
- c) Justiça interacional (Gieter et al., 2012; Iqbal, 2013; Taheri & Soltani, 2013; Usmani & Jamal, 2013; Salehi et al., 2014; Diab, 2015; Rahman et al., 2015);

A influência particular de cada dimensão de justiça (distributiva, de procedimentos, interacional, etc) se diferencia entre os diversos contextos, ou seja, em determinados países foi constatado maior influência da justiça distributiva, em outros, da justiça de procedimentos.

Demais trabalhos apresentam a relação entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho, de forma global (Elamin & Alomaim, 2011; Fatima, Atif, Saqib & Haider, 2012; Turek, 2014; Rauf, 2015); Justiça organizacional como mediadora entre a satisfação do trabalho e a responsabilidade social (Tziner, Oren, Bar, & Kadosh, 2011); Justiça organizacional como mediadora entre os fatores intercâmbio líder-membro (LMX) e cidadania organizacional (OCB), e satisfação no trabalho (Turek, 2014); satisfação no trabalho como mediadora da influência das dimensões de justiça distributiva e de saúde no trabalho sobre o engajamento no trabalho (Viseu, Rus & Jesus, 2015); satisfação no trabalho como mediador parcial entre todas as dimensões de justiça organizacional e cidadania organizacional (Rauf, 2015).

Um achado mais específico foi o de Kasemsap (2013), que verificou que a justiça organizacional e satisfação exercem uma mediação positiva da influência do intercâmbio líder-membro sobre a cidadania organizacional. A melhoria da qualidade desse intercâmbio, melhora as percepções de justiça e satisfação, e o comportamento de cidadania organizacional.

Relação entre os constructos Justiça organizacional e Satisfação no Trabalho com o constructo Retaliação Organizacional

Sobre os comportamentos disfuncionais no ambiente de trabalho e sua relação com o constructo justiça organizacional, existem ainda poucos estudos empíricos, tendo como limitação o foco em poucos comportamentos disfuncionais como roubo e retaliação (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002).

Skarlicki & Folger (1997) se encontram entre os primeiros pesquisadores a desenvolver estudos sobre a retaliação organizacional, em termos empíricos. Os autores verificaram que a interação entre as três dimensões de justiça organizacional pode gerar atitudes retaliatórias. Os autores concluem que tais atitudes disfuncionais podem ser evitadas, bastando que uma das dimensões de justiça atinja níveis altos. Eles teorizaram que a percepção de equidade em uma dimensão de justiça organizacional pode reduzir a retaliação associada à percepção de inequidade em outra dimensão de justiça.

Realizando pesquisa em bases de dados nacionais e internacionais, foram encontrados muito poucos estudos que efetuam a relação entre retaliação organizacional e justiça no trabalho com suas dimensões. Os termos de pesquisa utilizados foram *retaliation*, *organizational justice*, e *justice*. Foram pesquisadas as bases de dados Periódicos Capes, Scopus e Scielo, e efetuada busca no Google Acadêmico.

Não foi efetuada limitação relacionada a um período de tempo, e serão apresentados a seguir os resultados dos trabalhos encontrados. Considerando a diversidade de atitudes retaliatórias, e sendo considerada um tipo de comportamento contraprodutivo e de agressividade no trabalho, não se pode dizer que este levantamento esgotou a totalidade de trabalhos que se objetivou identificar.

Jawahar (2002) propõe um modelo teórico que defende que se todas as dimensões de justiça forem violadas ao mesmo tempo, os indivíduos tenderam a retaliar a organização com comportamento hostil. Trata-se de um modelo teórico, que sugere diferentes formas de percepções de justiça e de relações com comportamento agressivo que poderão ser testadas.

Ambrose et al. (2002) investigam a relação entre injustiça e sabotagem no ambiente de trabalho. Comparando com outras possíveis causas de sabotagem, os autores constaram que a percepção de injustiça prevaleceu como a principal causa. Foi constatado no estudo que ocorrendo a injustiça interacional, o comportamento de sabotagem retaliatório surge como principal atitude. Por sua vez, ocorrendo a injustiça distributiva, o mais comum objetivo é a atitude retaliatória para a restauração da equidade.

Ao final da investigação, por meio de análise de regressão múltipla, Ambrose et al. (2002) verificaram a relação entre a severidade da sabotagem e a categoria de injustiça, e constataram que a injustiça distributiva, de procedimentos e interacional tem uma relação significativa com a severidade da sabotagem.

Burton & Lee (2005), também por meio da regressão múltipla, constataram que indivíduos com autoestima mais elevada tendem a agir de forma retaliatória e planejam essas ações quando se sentem injustiçados. A justiça interacional está fortemente relacionada ao comportamento de retaliação planejado.

Barclay, Skarlicki & Pugh (2005) realizaram investigação com 173 clientes de uma empresa internacional de recolocação profissional, recentemente demitidos de suas organizações e que estiveram utilizando o serviço de recolocação nos últimos seis meses. Os autores, fazendo uso da análise de regressão hierárquica, investigaram o papel da emoção sobre a percepção de justiça e retaliação, considerando que a injustiça é descrita como uma experiência carregada emocionalmente.

Os resultados da pesquisa sugerem que quando os indivíduos são tomados de emoções negativas diante da violação de suas expectativas, elas tenderão a se engajar em ações retaliatórias. Foi constatado ainda que para os indivíduos que apresentaram uma percepção baixa da integridade do empregador, a justiça informacional foi positivamente relacionada com a retaliação. Diferentemente da justiça informacional, a justiça distributiva e de procedimentos foi negativamente relacionada com a retaliação quando a percepção da integridade do empregador foi alta.

Holtz & Harold (2013), por meio de análise fatorial e regressão hierárquica, verificaram que os empregados tendem a se envolver em comportamentos desviantes quando percebem a injustiça interpessoal.

Long & Christian (2015) investigaram como a atenção plena pode contribuir para amortecer as emoções negativas advindas da injustiça organizacional e a geração de ações retaliatórias. O método de pesquisa utilizado foi experimental, sendo os resultados favoráveis para ao modelo proposto de que a atenção plena modera os efeitos da percepção de injustiça, reduzindo a retaliação.

Sobre a relação entre retaliação e satisfação no trabalho, foram encontradas poucas pesquisas relacionando os dois constructos, sendo efetuadas buscas por títulos, palavras-chave e resumo nas bases Scopus e Periódicos Capes. Os termos utilizados foram: *job satisfaction, retaliation, sabotage, counterproductive work, e workplace deviance*.

Mount, Ilies & Johnson (2006), com uma amostra de 141 funcionários de prestação de serviços ao consumidor, constataram que a satisfação no trabalho apresenta relação direta e significativa com comportamentos contraproducentes de natureza interpessoal e organizacional. Foi aplicada a análise fatorial confirmatória e a modelagem de equação estrutural.

Gho (2012) efetuou uma pesquisa junto a 362 empregados chineses. Por meio de modelagem de equação estrutural, o autor identificou um impacto negativo dos valores confucionistas sobre o comportamento contraprodutivo, e que a satisfação no trabalho exerce um papel de mediação parcial.

Zhang e Deng (2014) buscaram analisar a relação entre as interações líder e liderados e a gestão do comportamento contraprodutivo no trabalho, investigando o papel mediador da satisfação no trabalho. A pesquisa foi realizada junto a 272 empregados chineses, sendo aplicada a modelagem de equações estruturais, que confirmou o papel mediador da satisfação. No entanto, verificou-se que a satisfação no trabalho contribui mais para reduzir o comportamento contraprodutivo relacionado às pessoas, do que o relacionado à organização.

Czarnota-Bojarska (2015) investigou a relação entre comportamento contraprodutivo e satisfação. Por meio de análise de cluster, o autor identificou um grupo de indivíduos com níveis relativamente altos de satisfação no trabalho, acompanhado de uma propensão para comportamento contraprodutiva. Foi identificado que isso ocorre por uma falta de habilidade para equilibrar as dificuldades encontradas no trabalho com inclinações de ordem pessoal.

METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado por meio de uma pesquisa quantitativa e descritiva, que teve como objetivo geral investigar a relação entre as percepções de retaliação organizacional, justiça organizacional, e satisfação com o trabalho dos colaboradores de uma Rede de Farmácias, situada no município de Fortaleza, Estado do Ceará, Brasil.

Na pesquisa quantitativa, os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratarem os fenômenos. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos (GIL, 2010).

A primeira etapa da pesquisa foi a revisão da literatura sobre os principais constructos da pesquisa (retaliação, justiça organizacional e satisfação no trabalho), em termos de aspectos teóricos, e empíricos quanto à relação entre essas dimensões. O levantamento foi efetuado por meio do Google Acadêmico, e das Bases de Dados Periódicos Capes, Scopus e Scielo. Foram levantados artigos de periódicos revisados por pares, teses, dissertações, capítulos de livros, e anais de eventos, com foco nos últimos cinco anos (2011-2015). Para a dimensão retaliação não foi estabelecido um período de tempo específico, dada a restrição de estudos que relacionam essa dimensão com satisfação e justiça organizacional.

Na segunda etapa foi montado um instrumento de pesquisa, que se dividiu em três blocos, relativos aos três constructos teóricos, e ao final foram colocadas questões relativas aos dados dos respondentes. Quanto às dimensões teóricas, o instrumento foi composto por três escalas: Escala de Percepção de Justiça Distributiva e de Procedimentos, de Gomide Júnior & Matias Siqueira (2008); Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de Matias Siqueira (2008); e Escala de Percepção e Julgamento da retaliação organizacional, de Mendonça et al. (2004).

A aplicação da coleta de dados foi a terceira etapa do estudo, tendo sido realizada com os colaboradores da Rede de Farmácias pesquisada, que é formada por 29 farmácias independentes com aproximadamente 250 colaboradores ao todo. As farmácias estão situadas, em sua maioria, na cidade de Fortaleza e sua Região Metropolitana, com apenas 4 farmácias localizadas no interior do Estado do Ceará.

Após a liberação da investigação junto à rede, foi solicitado aos colaboradores que participassem da pesquisa explicando a importância da mesma para melhorias das práticas de recursos humanos. O contato foi efetuado por meio de telefone, e-mail (com uso do aplicativo *Survey Monkey*) e visitas presenciais às farmácias (as situadas em Fortaleza e Região Metropolitana). A amostra final obtida foi de 138 respondentes.

Como quarta etapa da pesquisa, partiu-se para análise dos dados coletados, com uso do aplicativo SPSS, versão 23.0. Foi feito uso da Estatística Descritiva, Análise de clusters não-hierárquico e Análise de Regressão Múltipla com uso do método de *Stepwise*.

RESULTADOS

Perfil dos Respondentes

Como explicitado na metodologia, a pesquisa foi aplicada com uma amostra de 138 colaboradores da rede de farmácias pesquisada. Referente ao perfil dos respondentes da pesquisa, com relação ao gênero, 51,4% dos pesquisados é do sexo masculino, 42,8% é do sexo feminino e 5,8% preferiram não revelar seus dados. A maioria dos pesquisados possui entre 26 a 35 anos (51,4%), enquanto 19,6% tem de 18 a 25 anos, 14,5% tem de 36 a 45 anos e somente 5,1% são maiores de 45 anos. Constatou-se ainda que 9,4% dos pesquisados optaram por não informar a sua idade. Sobre o nível de escolaridade dos respondentes, 44,2% tem o ensino médio completo, 19,6% tem o ensino superior incompleto, 8,7%

cursaram o ensino superior completo, 8,7% o ensino médio incompleto, 3,6% o ensino fundamental completo, 2,2% possuem pós-graduação, enquanto 13% não responderam.

Análise Descritiva da Dimensão Justiça Organizacional

Esta análise irá demonstrar o índice de percepção de justiça organizacional dos funcionários pesquisados da Rede de Farmácias. Através dela foi possível identificar qual a percepção de justiça dos colaboradores em relação a organização.

As respostas dos pesquisados foram obtidas através de uma escala de 7 pontos: 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente.

Para analisar as médias obtidas da justiça distributiva e de Justiça de Procedimentos, segue-se a interpretação da Escala de Gomide Júnior e Matias Siqueira (2008): a) valores entre 5 e 7 tendem a representar a percepção de justiça, tornando-se mais forte à medida que se aproxima de 7; b) valores entre 1 e 3,9 revelam percepção frágil; c) Valores entre 4 e 4,9 podem representar indiferença ou desconfiança do indivíduo naquele momento acerca da dimensão de justiça analisada.

Os resultados relativos à justiça distributiva revelam que impera uma desconfiança junto aos respondentes sobre suas recompensas serem justas o bastante, obtendo-se o valor de 4,12 para a média de justiça distributiva. Para a justiça de procedimentos, se destacou também o sentimento de desconfiança, obtendo-se a média geral de 4,2.

Análise Descritiva da Dimensão Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho, conforme relatam Siqueira e Gomide Júnior (2004), consiste em um vínculo afetivo positivo com o trabalho, tendo como categorias específicas a satisfação obtida no relacionamento com as chefias, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação advinda do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela organização e, finalmente, a satisfação com as tarefas realizadas. Por meio desta análise foram identificados os fatores que mais afetam a satisfação no trabalho dos colaboradores da Rede de Farmácias.

Para a investigação foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) em sua versão reduzida com 15 itens que representam o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho: satisfação com os colegas (itens 1, 4 e 14); satisfação com o salário (itens 3, 6 e 11); satisfação com a chefia (itens 10, 12 e 15); satisfação com a natureza do trabalho (itens 5, 8 e 13) e satisfação com as promoções (itens 2, 7 e 9). As respostas dos pesquisados foram obtidas através de uma escala de 7 pontos onde: 1 = totalmente insatisfeito a 7 = totalmente satisfeito.

Para a interpretação dos resultados, valores entre 5 e 7 tendem a representar satisfação, tornando-se mais forte à medida que se aproxima de 7. Valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação. Valores entre 4 e 4,9 podem informar que o indivíduo naquele momento não está nem satisfeito, nem insatisfeito.

A média geral da satisfação dos colaboradores da Rede de Farmácias pesquisa foi 4,3, demonstrando uma percepção geral de indecisão sobre estar ou não satisfeito.

A dimensão 1, Satisfação com os colegas, consiste na visão dos colaboradores sobre o quão satisfatório tem sido sua relação com seus pares no ambiente de trabalho. Os resultados revelam que prevaleceu entre os pesquisados uma indiferença no que diz respeito a essa dimensão, cuja média geral foi 4,8.

A segunda dimensão, Satisfação com o salário, consiste na visão dos colaboradores sobre a quão satisfatória tem sido sua remuneração comparada aos esforços despendidos em suas atividades laborais. Os resultados sinalizam uma insatisfação dos colaboradores com relação a essa dimensão (Média geral = 3,9).

A dimensão satisfação com a chefia representa a percepção dos pesquisados sobre o quanto tem sido satisfatória sua relação com seus superiores. A média geral obtida nessa dimensão foi 4,9, revelando que não há uma satisfação plena com essa relação.

A Satisfação com a natureza do trabalho se refere à dimensão que analisa o contentamento do colaborador com o interesse despertado pelas tarefas, a variedade das mesmas e a capacidade dessas tarefas absorverem o trabalhador, A média geral foi 4,4, sinalizando que não há satisfação plena neste quesito.

A quinta e última dimensão "Satisfação com as promoções" demonstra o contentamento com a maneira que a empresa realiza promoções, quantidade de vezes que já foi promovido, garantias recebidas após a promoção e o tempo de espera para ser promovido. Nota-se que os colaboradores pesquisados demonstram insatisfação no que diz respeito a essa dimensão, em especial, com a forma como a empresa realiza as promoções (Média da Dimensão: 3,72).

Análise Descritiva da Percepção sobre a Retaliação Organizacional

Para a análise da Retaliação organizacional foi utilizada a Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação Organizacional (EPJRO) de Mendonça et al (2004), com a finalidade de avaliar as percepções e os julgamentos que os colaboradores da Rede de Farmácias pesquisada fazem a respeito da emissão de comportamentos de retaliação no ambiente de trabalho.

Para interpretação da escala deve-se entender que no questionário são apresentadas 15 afirmativas que são avaliadas em duas colunas de acordo com a experiência atual de trabalho dos pesquisados. Na primeira coluna, o indivíduo avalia a sua percepção de retaliação de acordo com a frequência com que ele vê os comportamentos citados nas afirmativas em sua organização. Essa avaliação é feita com uso de uma escala de 5 pontos onde: 1 = nunca; 2 = Poucas Vezes; 3 = Algumas Vezes; 4 = Muitas Vezes e 5 = Sempre.

A interpretação das médias em relação à frequência com que o colaborador percebe os comportamentos retaliatórios se dá da seguinte forma: médias iguais ou inferiores a 2, significam, que o trabalhador não percebe a emissão de comportamento retaliatório. Médias iguais ou superiores a 3, demonstram uma tendência do respondente em perceber a emissão de comportamentos retaliatórios. Médias entre 2,1 e 2,9 indicam dúvida na percepção do trabalhador acerca das ações retaliatórias.

Em relação à percepção dos colaboradores da Rede de Farmácias à comportamentos retaliatórios, os resultados revelaram que predomina dúvida na percepção das práticas retaliatórias entre os colaboradores pesquisados. A média geral obtida nesta dimensão foi 2,2.

Por meio da segunda coluna do questionário de Retaliação organizacional, se investiga se o colaborador julgaria como justo ou injusto o comportamento citado nas frases. Esse julgamento segue a mesma escala da primeira dimensão. Nesse caso, a interpretação das médias ocorre da seguinte forma: médias iguais ou inferiores a 2, os trabalhadores consideram injusta a emissão de comportamentos retaliatórios em resposta às injustiças recebidas. Médias iguais ou superiores a 3, demonstram uma tendência de o respondente julgar correto esse comportamento. Médias entre 2,1 e 2,9 indicam dúvidas no julgamento desses comportamentos.

A média obtida para a dimensão Julgamento da Retaliação foi 1,8 revelando que os colaboradores da Rede de Farmácias entendem como injustos os comportamentos retaliatórios.

Análise de Clusters

Antes de aplicar a regressão múltipla, realizou-se a técnica de agrupamento não hierárquico de clusters. Neste tipo de agrupamento estatístico, a centróide de cada cluster é o ponto médio no espaço definido pelas dimensões.

Por meio dessa técnica foi possível identificar que os pesquisados se dividem em dois clusters, distinguindo-se de forma significativa quanto às percepções das dimensões investigadas. Realizando-se uma ANOVA one-way, constatou-se que a diferença entre os valores das centróides dos dois clusters é significativa a nível de 1%, com p -valor $< 0,01$ para as dimensões, com exceção da dimensão Julgamento acerca da Retaliação, que foi significativa a nível de 5% (Tabela 1).

O primeiro cluster, com 84 indivíduos, se caracteriza por colaboradores que apresentaram percepções frágeis de justiça distributiva e de procedimentos, insatisfação com a natureza do trabalho, com as promoções e com o salário, e que se mostraram indecisos quanto à satisfação com os colegas e a chefia. Esse primeiro grupo apresentou uma maior média de percepção de retaliação, mas cujo valor indica dúvida na percepção acerca das ações retaliatórias. Também apresentou uma maior média para a dimensão julgamento acerca da retaliação, cujo valor, no entanto, representa que consideram injustos quaisquer comportamentos retaliatórios.

O segundo cluster, com 54 indivíduos, se caracterizou por colaboradores cuja percepção é de que as empresas os recompensam de forma justa, e de que utiliza critérios justos para a distribuição das recompensas. Neste grupo, predomina a satisfação, em especial, com a chefia, os colegas e a natureza do trabalho. Atitudes retaliatórias não são percebidas por esse grupo, que também considera injusta essa prática.

Tabela 1 – Aplicação da Análise de Cluster e ANOVA one-way

Dimensões investigadas	Valor da Centróide		ANOVA – Teste F	
	Cluster 1	Cluster 2	F	P-valor
Justiça Distributiva	3,28	5,43	101,437	0,000
Justiça de Procedimentos	3,66	5,09	42,972	0,000
Satisfação com os colegas	4,33	5,43	41,733	0,000
Satisfação com o salário	3,18	5,12	121,407	0,000
Satisfação com a chefia	4,44	5,69	49,646	0,000
Satisfação com a natureza do trabalho	3,73	5,40	181,895	0,000
Satisfação com as promoções	2,96	4,91	105,712	0,000
Percepção da Retaliação	2,42	1,95	12,539	0,001
Julgamento acerca da Retaliação	1,83	1,66	5,166	0,025

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015).

Análise de Regressão Múltipla entre as Dimensões

Prosseguindo na análise da relação entre as dimensões de Justiça Organizacional, Satisfação organizacional e Retaliação, foi aplicada a análise de Regressão Múltipla com recurso ao procedimento *Stepwise*. O método de *stepwise* consiste em realizar a inclusão passo a passo de cada variável explicativa na regressão.

Foi aplicada a regressão múltipla para cada cluster, no sentido de averiguar os efeitos das dimensões de justiça organizacional e satisfação no trabalho, sobre a dimensão Percepção de Retaliação, tratada como variável dependente na regressão.

No primeiro cluster, o uso do método de *stepwise* na aplicação da regressão múltipla revelou duas variáveis preditoras para a variável dependente “percepção da retaliação”, que no caso foi a justiça de procedimentos e a satisfação com as promoções. A estatística de Durbin-Watson foi próxima de 2, o que satisfaz a hipótese de independência dos erros. Essa estatística revelou que a justiça de procedimentos explica 14,1% da variação da “percepção da retaliação”. Quando é adicionado à regressão a satisfação com as promoções, o poder explicativo da variação aumenta para 25,8%.

O valor de B da dimensão justiça de procedimentos é negativo, confirmando que a baixa percepção quanto a empresa utilizar critérios justos para recompensar, leva a um aumento da percepção de retaliação. Relativo a satisfação com as promoções, o valor de B foi positivo, o que aponta que quanto maior a satisfação nesse quesito, maior a percepção de retaliação (Tabela 2). Analisando a significância dos modelos de regressão obtidos, a ANOVA revelou significância a nível de 1%.

Tabela 2 – Coeficientes dos Modelos de Regressão do Cluster 1

Modelo		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,237	,238		13,602	,000
	Justiça de Procedimentos	-,224	,061	-,376	-3,673	,000
2	(Constante)	2,784	,256		10,860	,000
	Justiça de Procedimentos	-,293	,060	-,492	-4,864	,000
	Satisfação com as promoções	,239	,067	,360	3,563	,001

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015)

Nota: Variável dependente: Percepção de Retaliação; variáveis independentes: Justiça de Procedimentos e Satisfação com as promoções.

Analisando a significância dos parâmetros das variáveis explicativas de ambos os modelos de regressão, todas as variáveis apresentaram p-valor de t menor que 0,01, com valores de VIF abaixo de 2 (considera-se ideal até abaixo de 10), o que confirma a hipótese de não multicolinearidade. O teste da normalidade dos resíduos foi positivo, e o gráfico dos resíduos padronizados versus os valores preditos revelou que os dados não são heterocedásticos.

No segundo cluster, aplicando o método de *stepwise* para a regressão múltipla, constatou-se duas variáveis preditoras para a variável dependente “percepção da retaliação”, sendo elas a justiça distributiva e a satisfação com os colegas. A estatística de Durbin-Watson foi 2,2, satisfazendo a hipótese de independência dos erros. Verificou-se que a satisfação com os colegas explica 21,6% da variação da “percepção da retaliação”. Quando é adicionado à regressão a justiça distributiva, o poder explicativo aumenta para 28,8%.

Verifica-se com esses resultados que a percepção de retaliação dos colaboradores do segundo cluster foi afetada principalmente pelo seu grau de contentamento com os colegas, em termos de colaboração, amizade, confiança e o tipo de relacionamento obtido com os parceiros de trabalho. O valor de B dessa dimensão foi negativo, confirmando que a satisfação com os colegas levou esse segundo grupo a não perceber a existência de práticas retaliatórias na empresa.

Em segundo plano fica o efeito da justiça distributiva, com valor de B positivo, apontando que quanto melhor a percepção de justiça distributiva, maior a propensão dos colaboradores enxergarem atitudes retaliatórias no ambiente de trabalho (Tabela 3). Quanto a significância dos modelos de regressão obtidos, a ANOVA constatou a nível de 1%.

Tabela 3 – Coeficientes dos Modelos de Regressão do Cluster 2

Model		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	Constante	4,018	,554		7,255	,000
	Satisfação com os colegas	-,382	,101	-,464	-3,781	,000
2	Constante	2,881	,730		3,948	,000
	Satisfação com os colegas	-,367	,097	-,446	-3,769	,000
	Justiça Distributiva	,194	,085	,270	2,280	,027

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015).

Nota: Variável dependente: Percepção de Retaliação; variáveis independentes: Justiça Distributiva e Satisfação com os colegas.

Foi confirmada a hipótese de não multicolinearidade, o teste da normalidade dos resíduos foi positivo, e o gráfico dos resíduos padronizados versus os valores preditos revelou que os dados não são heterocedásticos.

Para analisar a relação entre as dimensões de Justiça organizacional e Satisfação no trabalho, considerando as dimensões de justiça organizacional como variáveis dependentes, não foi possível efetuar a regressão múltipla com o método *stepwise*, considerando os dois clusters encontrados. Para realizar essa investigação, foi aplicada essa técnica de regressão considerando a totalidade da amostra.

A aplicação da regressão só foi viável para a justiça de procedimentos como variável dependente. Os resultados revelaram que a variável satisfação com os colegas é uma preditora significativa da justiça de procedimentos, com valor 2,05 da estatística de Durbin-Watson, que demonstra que não há problema de multicolinearidade dos resíduos. A satisfação com os colegas explica 26,9% da variação da justiça de procedimentos. Por meio da ANOVA constatou-se que essa relação é significativa a nível de 1%.

O valor de B da dimensão satisfação com os colegas é positivo, revelando que ela influencia positivamente a percepção de que a empresa utiliza critérios justos para recompensar seus funcionários.

Para analisar a relação entre as dimensões de Justiça organizacional e Satisfação no trabalho, considerando a dimensão de satisfação geral como variável dependente, foi possível efetuar a regressão múltipla com o método *stepwise*, considerando os dois clusters encontrados.

Os resultados da análise só foram viáveis no segundo cluster, onde a dimensão de justiça distributiva se destacou como preditora significativa da dimensão satisfação geral, com valor de 2,04 da estatística de Durbin-Watson, que demonstra que não há problema de multicolinearidade dos resíduos. A justiça distributiva explica 24,4% da satisfação geral dos colaboradores do segundo cluster. Por meio da ANOVA constatou-se que essa relação é significativa a nível de 1%.

O valor de B da dimensão justiça distributiva é positivo, revelando que ela influencia positivamente a percepção de satisfação geral dos colaboradores do cluster 2. Analisando a significância dos parâmetros da regressão, constatou-se que essa variável preditora apresentou p-valor de t menor que 0,01, com valores de VIF abaixo de 2 (considera-se ideal até abaixo de 10), o que confirma a hipótese de não multicolinearidade.

Em ambos os testes acima, relacionados à relação das dimensões de justiça organizacional e satisfação no trabalho, foi confirmada a hipótese de não multicolinearidade. Foi aplicado o teste da normalidade dos resíduos, que foi positivo, e o gráfico dos resíduos padronizados versus os valores preditos revelou que os dados não são heterocedásticos.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio dos resultados da análise descritiva, verificou-se que o panorama geral que prevaleceu entre os pesquisados foi a percepção de desconfiança acerca da presença da justiça distributiva e de procedimentos. Os pesquisados se mostraram indecisos quanto a estar ou não satisfeitos, e foi identificada insatisfação com o salário e promoções.

Analisando as demais dimensões de satisfação, constata-se uma necessidade de melhorias relativas a um melhor aproveitamento da capacidade do colaborador e de enriquecimento do trabalho, o que contribuirá para aumentar seu interesse na realização das tarefas, e melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente.

A empresa deverá realizar investimentos para tornar mais agradável o relacionamento dos colaboradores e chefia, em termos de entendimento entre as partes, e da cooperação entre os colaboradores, fortalecendo os processos de diálogo e de criação de uma visão compartilhada acerca das expectativas que se deseja alcançar e da direção a ser seguida pelas equipes.

Sobre a percepção da retaliação, o resultado geral foi de dúvida acerca da existência de práticas retaliatórias na empresa pesquisada, e o resultado da dimensão julgamento acerca da retaliação revelou que a opinião geral é de considerar injusta quaisquer práticas retaliatórias.

Confirmando o que foi encontrado na análise descritiva, a análise de clusters revelou que a parcela de colaboradores indecisos quanto a estar ou não satisfeitos é de 60,9%, enquanto entre 39,1% dos pesquisados foi constatada satisfação com a chefia, a natureza do trabalho, com os colegas e o salário. No grupo de colaboradores indecisos quanto à satisfação, prevaleceu uma percepção negativa da justiça distributiva e de procedimentos, enquanto para o grupo satisfeito predominou a visão de que as empresas os recompensam de forma justa e utiliza critérios justos para esse fim.

Considerando essa divisão significativa entre os colaboradores, foi aplicada a análise de regressão múltipla, com uso do método de *stepwise*, para analisar o efeito das dimensões de justiça e satisfação sobre a percepção de retaliação no trabalho.

Verificou-se que para o grupo de colaboradores indecisos quanto à satisfação e com percepção negativa de justiça organizacional, as dimensões que exerceram maior influência sobre a percepção de retaliação foi a justiça de procedimentos e a satisfação com as promoções.

O modelo gerado por meio da análise de regressão múltipla confirma que a percepção negativa da justiça de procedimentos contribui para aumentar a percepção de retaliação. Esse resultado confirma o que é defendido por Jawahar (2002) de que violações relacionadas à justiça de procedimentos aumentam a presença de hostilidade na organização.

Barclay et al. (2005) explicam que o sentimento de injustiça é carregado de emoções, como raiva e frustração, e que estas emoções exercem uma mediação entre a percepção de justiça e de retaliação. Nesse sentido, sendo a justiça de procedimentos relativa a estrutura definida pela própria organização para distribuir as recompensas, a tendência é de que os colaboradores se engajem em ações retaliatórias principalmente com a organização (Ambrose, et al., 2002), e que estas ações se tornem visíveis pelo grau de emoções envolvidas.

Partindo dos achados de Skarlicki, Barclay & Pugh (2008) pode-se afirmar que um engajamento da organização pesquisada em termos de melhoria de percepção de sua integridade junto aos colaboradores, principalmente relativo às

suas políticas de salário e promoções, pode contribuir para reduzir a percepção negativa de justiça de procedimentos entre os seus empregados, e também da justiça distributiva.

Uma estratégia apontada pela literatura que contribui para amortecer as emoções negativas advindas das percepções de injustiça, é o investimento da organização para elevar o *mindfulness* dos colaboradores (Long & Christian, 2015). Sugere-se a partir disso que a organização pesquisada prepare suas chefias para que os seus colaboradores aprendam a lidar com mais abertura com as tarefas diárias, enxergando as dificuldades como possibilidades de aprendizado e de crescimento pessoal, o que contribuirá para reduzir as tensões.

Com relação a influência positiva da satisfação com as promoções sobre a percepção de retaliação, esse resultado sugere que quanto mais o indivíduo se eleva em termos de crescimento na empresa, mais suscetível se torna para perceber as atitudes retaliatórias de seus colegas. Não se trata, portanto, de uma propensão para retaliar como encontrado por Czarnota-Bojarska (2015), em sua investigação sobre a relação entre satisfação e comportamento contraproducente.

Sendo aplicada a análise de regressão múltipla com os dados do segundo cluster de pesquisados, onde predominou a satisfação no trabalho e percepções positivas de justiça organizacional, identificou-se a satisfação com os colegas e a justiça distributiva como preditores significativos da percepção de retaliação.

A relação encontrada entre satisfação com os colegas e percepção da retaliação foi negativa, revelando que o contentamento deste grupo com o relacionamento com os colegas contribui para uma percepção mais otimista sobre a empresa, relativa a não existência de retaliação. Uma possível explicação para essa relação seria o nível de emoções positivas gerado pela satisfação com os colegas, considerando os achados de Barclay et al. (2005).

Com relação à justiça distributiva, constatou-se no grupo do segundo cluster, que predomina a crença de que se é recompensado de forma justa pela empresa, e uma tendência de maior atenção às atitudes de retaliação dos colegas. Conforme Ambrose et al. (2002), ocorrendo a injustiça distributiva, a tendência é de um movimento dos empregados para a restauração da equidade. Nesse sentido, as possíveis atitudes retaliatórias enxergadas por esse grupo pesquisado, poderiam ter esse objetivo como cerne, e haveria um temor pessoal relativo ao ganho obtido diante da possibilidade de atitudes retaliatórias dos colegas, em caso da injustiça distributiva ser de ordem mais social, do que estrutural.

Os resultados da análise regressão múltipla aplicada entre as dimensões de justiça organizacional e satisfação no trabalho, considerando a totalidade da amostra pesquisada, revelaram existir uma relação positiva entre justiça de procedimentos e satisfação com os colegas. Esse resultado corrobora com os achados de Patlán-Pérez et al. (2012), Ghaziani et al. (2012), Iqbal (2013), Lotfi & Pour (2013), Taheri & Soltani (2013), Zamini (2014), Gholizadeh et al. (2014), Ali & Saifullah (2014), Abasi et al. (2014), Diab (2015), e Rauf (2015) que encontraram um efeito positivo e significativo da justiça de procedimentos sobre a satisfação no trabalho.

Constatou-se ainda um efeito positivo da dimensão de justiça distributiva e satisfação geral com a organização, que se destacou no segundo cluster de pesquisados, onde predominou percepções de satisfação e de justiça positivas. Esse resultado corrobora com os achados de autores como Cheng e Chen (2011), Elamin & Alomaim (2011), Patlán-Pérez et al. (2012), Ghaziani et al. (2012), Rai (2013), Taheri & Soltani (2013), Usmani & Jamal (2013), Zamini (2014), Gholizadeh et al. (2014), Ali & Saifullah (2014), Abasi et al. (2014), e Rahman et al. (2015).

Conforme Viseu et al. (2015), a satisfação no trabalho é um mediador entre a dimensão de justiça distributiva e o engajamento no trabalho. Kasemsap (2013) e Turek (2014) revelam que a satisfação no trabalho também media a relação entre o intercâmbio líder-membro e a cidadania organizacional. Desses achados, pode-se inferir para a organização

pesquisada, que entre os colaboradores com melhor percepção de justiça distributiva e satisfação, haverá uma propensão para um maior engajamento no trabalho, e um ambiente mais favorável para que as chefias promovam a cidadania organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi investigar a relação entre as percepções de retaliação organizacional, justiça organizacional, e satisfação com o trabalho dos colaboradores de uma Rede de Farmácias situada em Fortaleza, Ceará, Brasil. Para responder essa problemática foi aplicada a estatística descritiva, análise de correlação de Pearson, análise de cluster não hierárquico e regressão múltipla com uso do método de *stepwise*.

Com relação ao primeiro objetivo do estudo, que foi levantar a percepção de justiça dos colaboradores da Rede de Farmácias, verificou-se que existe uma desconfiança dos pesquisados sobre ser recompensado de forma justa pela empresa e do quanto os procedimentos adotados para distribuir as recompensas podem ser considerados justos.

O segundo objetivo foi investigar o grau de satisfação com o trabalho dos colaboradores da Rede de Farmácias pesquisada. Constatou-se que existe dúvida dos colaboradores a respeito de estarem satisfeitos com a empresa. Verificou-se que em relação ao salário e promoções existe insatisfação por parte dos colaboradores. Fatores como desempenho e produtividade dependem da satisfação com o trabalho para apresentarem melhores índices, sendo assim crucial para organização ter maior atenção com esses aspectos.

O terceiro objetivo pretendeu identificar a existência de práticas de retaliação organizacional pelos colaboradores da Rede de Farmácias. Os resultados revelaram que os colaboradores não tinham certeza da ocorrência de práticas de retaliação na organização, contudo, os mesmos entendem que essas práticas são injustas e que não devem ocorrer. A eficiência da organização é impactada pelo comportamento de seus colaboradores sendo de extrema importância que esse repúdio a prática de retaliação se transforme em atitudes positivas por parte dos colaboradores da Rede estudada.

Em resposta ao quarto objetivo do estudo, observou-se que para a parcela de colaboradores onde predominou percepções de justiça e satisfação negativas (60,9% da amostra), a justiça de procedimentos apresenta um efeito negativo sobre a percepção da retaliação, e a satisfação com as promoções se destacou com um efeito positivo sobre essa mesma dimensão.

Para outra parcela de colaboradores pesquisados (39,1%), onde predominou percepções de justiça e de satisfação positivas, a satisfação com os colegas e a justiça distributiva se destacaram como preditores da dimensão percepção da retaliação. A satisfação com os colegas exerce efeito negativo sobre a percepção da retaliação e a justiça distributiva, um efeito positivo.

Destaca-se aqui que a justiça de procedimentos foi o principal preditor da percepção da retaliação no primeiro grupo, que representa a maior parcela de colaboradores pesquisados. Por sua vez, no segundo grupo, a satisfação com os colegas foi a principal preditora da percepção de retaliação.

Ainda respondendo ao quarto objetivo do estudo, constatou-se que há uma influência positiva e significativa entre justiça de procedimentos e satisfação com os colegas, considerando a totalidade da amostra. Para a parcela de colaboradores onde as percepções de justiça e satisfação foram predominantemente positivas (39,1%), verificou-se um

efeito positivo da justiça distributiva com a satisfação geral com a organização. Esses resultados corroboraram com os achados de diversos estudos empíricos anteriores

A discussão entre os achados desta pesquisa e o que foi encontrado na literatura permite inferir que o gerenciamento de emoções positivas no trabalho e do *mindfulness* são estratégias que, conduzidas adequadamente pelas lideranças, podem contribuir para reduzir a retaliação e sua percepção nas organizações. Acredita-se que um maior investimento da organização para reduzir os pontos de insatisfação e de percepção de injustiça entre os colaboradores, criará um ambiente mais favorável para a cidadania organizacional e para aumentar o engajamento no trabalho.

Considera-se como limitações deste trabalho, o tamanho da amostra que não permitiu a aplicação da modelagem de equações estruturais, e a impossibilidade de incluir as variáveis demográficas nas regressões, considerando que houve uma parcela de respondentes que omitiram informações relativas a esses dados. Apesar disso, para a maior parte dos estudos empíricos, não foi constatado efeito significativo entre variáveis demográficas e as dimensões analisadas.

REFERÊNCIAS

- Abasi, E., Mohammadipour, R. & Aidi, M. (2014). An investigation of the impact of organizational justice dimensions on job satisfaction (case study: an iranian bank). *Universal Journal of Management*, 2 (3), 132-137.
- Ali, M. & Saifullah, Z. (2014). Distributive and procedural justice as predictors of job satisfaction and organizational commitment: a case study of banking sector of Balochistan. *European Journal of Business and Management*, 6 (34), 69-75.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89 (1), 947-965.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C. & Souto, S. de O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18 (3), 443-453.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P. & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 629-643.
- Battistella, L. F., Schuster, M. da S. & Dias, V. da V. (2012). Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no brasil: um estudo bibliométrico nos Eventos da ANPAD e do SEMEAD. *Estudos do ISCA*, 4(4), 1-17.
- Beugré, C.D. (1988). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: a review. *International review of management and marketing*, 4 (2), 132-149.
- Borges, J. P. P. F. B. (2012). *Estudo sobre a responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Burton, J. P., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2005). The role of self-esteem and social influences in aggressive reactions to interactional injustice. *Journal of Business and Psychology*, 20 (1), 131-170.
- Cheng, Jao-Nan & Chen, Y. (2012). The empirical study of the kindergarten teachers' job satisfaction in Taiwan: exploring the effect of the intrinsic demand, external reward, and organizational treatment. *Journal of human resources & adult learning*, 8 (1), 127-132.
- Colquit, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Yee. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Czarnota-Bojarska, J. (2015) Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21 (4), 460-470.
- Diab, S. M. (2015). The Impact of Organizational Justice on the Workers Performance and Job Satisfaction in the Ministry of Health Hospitals in Amman. *International Business Research*, 8 (2), 187-197.

- Duarte, A. P., Neves, J. G. das & Teixeira, R. L. (2014). Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos: contributos da responsabilidade social das organizações para a promoção da satisfação no trabalho. *Anais do Congresso Internacional de Verão*, Évora, Portugal, 3.
- Elamin, A. M. & Alomaim, N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment? *International Management Review*, 7 (1), 38-49.
- Fisher, V.E., & Hanna, J.V. (1931). *The dissatisfied worker*. New York: MacMillan.
- Fatima, A., Atif, Q. M., Saqib, A., & Haider, Ali. (2012). A Path model examining the relations among organizational injustice, counterproductive work behavior and job satisfaction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3 (6), 697-701.
- Galleta, J. A. F. (2014). *From injustice to retaliation: the mediating role of identity threat*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado de Califórnia, Califórnia, EUA.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gieter, S. de Cooman, R. de Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-level satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the organizational justice – turnover intention relationship. *International studies of management & organization*, 42 (1), 50-67.
- Ghaziani, F.G., Safania. A. & Tayebi, S. M. (2012). Impact of organizational justice perceptions on job satisfaction and organizational commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (7), 179-188.
- Gholizadeh, E., Tahouni, M., Moharrami, E. & Mohammadpour, A. (2014). Investigating the effect of organizational justice on the relationship between human resource practices and job satisfaction. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40 (4), 392-401.
- Gomide Júnior, S. (1999). *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Gomide Jr., S. & Siqueira, M. M. M. (2008). Justiça no trabalho. In: Siqueira, M. M. M., & Tamayo, A. (Orgs.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 189-198). Porto Alegre: Artmed.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399 – 432.
- Guo, Xiao-Wei. (2012). Counterproductive Work Behaviors, Confucian Values, and Production Deviance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40 (6), 1045-1056.
- Holtz, B. C. & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: the moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, 39 (2), 339-365.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice: a survey conducted in Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 48- 56.
- Jawahar, I.M. (2002). A Model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28 (6), 811-834.
- Kasemsap, K. (2013). Innovative human resource practice: a synthesized framework and causal model of leader-member exchange, organizational justice, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 3 (1), 13-18.
- Kunkel, F. I. R. & Vieira, K. M. (2012). O impacto do suporte e da justiça sobre o bem-estar no trabalho de servidores públicos municipais. *Revista Estudos do CEPE*, 36 (1), 104-146.
- Long, E. C., & Christian, M. S. (2015). Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: a regulatory approach. *Journal of Applied Psychology*, 100 (5), 1409-1422.
- Lotfi, M. H. & Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 93 (21), 2073-2079.
- Mahony, D., Fitzgerald, S., Crawford, F. & Hnat, H. B. (2015). Organizational justice perceptions and their relationship to organizational commitment, job satisfaction, and turnover intentions. *Journal of Higher Education Management*, 30(1), 13-26.
- Masagao, V. da C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: um estudo com trabalhadores do varejo. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 15 (1), 8-18.
- Mendonça, H., Flauzino, D. P., Tamayo, Á. & Paz, M. das G. T. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia* (Natal), 9(3), 543-551.
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59 (3), 591-622.

- Patlán-Pérez, J., Torres, E. M. & Hernández, R. H. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista internacional administracion & finanzas*, 5 (5), 1-19.
- Oyler, J. D. (2007). *Core self-evaluations and job satisfaction: the role of organizational and community embeddedness*. Tese de Doutorado, Faculty of Virginia Polytechnic Institute, Virginia.
- Rahman, M., Haque, M., Elahi, F. & Miah, W. (2015). Impact of organizational justice on employee job satisfaction: an empirical investigation. *American Journal of Business and Management*, 4 (4), 162-171.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10 (2), 260-284.
- Rauf, F.H.A. (2015). What role does job satisfaction play on the relationship between organizational justice perception and organizational citizenship behavior? empirical evidence from Sri Lankan employees. *European Journal of Business and Management*, 7 (15), 149-162.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 555-572.
- Rola, A. M. (2013). *As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho: estudo de caso INATEL*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1 (1), 72-94.
- Salehi, M., Aslani, F., Moradi, M., Moradi, M., Makii, S. & Karim, Golnaz. (2014). The Relationship between organizational justice and job satisfaction: a case study in the organization of education sanandaj city. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3 (3), 109-115.
- Santos, V. dos, Marques, L. & Resendes, M. (2015) Justiça organizacional e satisfação no trabalho: estudo com colaboradores de prestadoras de serviços contábeis. *Anais do Congresso Anpcont*, Curitiba, PR, Brasil, 9.
- Silva, L. F. de A. P. da. (2013). *O impacto das percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.
- Schuster, M. da S., Dias, V. da V., & Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 3(1), 43-53.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C., Borges Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In: Siqueira, M. M. M. (org.), TAMAYO, A. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*, (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D. P., Barclay, L. J., & Pugh, S. D. (2008). When explanations for layoffs are not enough: Employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 81 (1), 123-146.
- Taheri, F., & Soltani, E. (2013). The study of organizational justice effect on job satisfaction and organizational citizenship behavior (case study: organization of roads and urban development of golestan state). *World of Sciences Journal*, 1 (15), 64-73.
- Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3), 487-498.
- Turek, D. (2014). Citizenship behaviors in the workplace: the relationships between psychological capital and leader-member exchange. the mediating role of organizational justice and job satisfaction. *Organizacja i Zarządzanie : kwartalnik naukowy*, 4, 159-185.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (1), 67-72.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. & Huo, A.Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Colorado: Westview Press.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of integrative business & economics*, 2 (1), 351-383.

- Viseu, J., Rus, C. L., Jesus, S. N. de. (2015). How do organizational justice and health influence teachers' work engagement? The mediating role of positive psychological capital and job satisfaction. *The European Health Psychologist*, 17 (4), 165-173.
- Zhang, L., & Deng, Y. (2014). Guanxi with supervisor and counterproductive work behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 134 (3), 413-427.
- Zamini, A. (2014). *Job satisfaction and organizational justice as predictors of attitude concerning organizational reform*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lund, Departamento de Psicologia, Suécia.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9 (1), 293-298.