

# **JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, INSTITUIÇÕES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: uma análise em uma empresa do setor aéreo**

## **ORGANIZATIONAL JUSTICE, INSTITUTIONS, AND JOB SATISFACTION: an analysis of an airline company**

Oz Iazdi<sup>1</sup>, Érika Freire<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doutor em Ciências Econômicas pela Universidade de Campinas (Unicamp).

<sup>2</sup> Secretária Executiva Bilíngue pela Faculdade de Direito de São Carlos (FADISC). Secretária da Universidade de São Paulo.

### **RESUMO**

Diante das mudanças institucionais dentro das organizações, a busca pela satisfação dos funcionários, entendida tanto como um fator instrumental ao sucesso empresarial quanto como um elemento de dignidade *per se*, torna-se um desafio inerente à gestão de pessoas. Sendo assim, este artigo tem dois objetivos: primeiro, mostrar, através de uma revisão e análise teórica, que a multidimensionalidade da justiça organizacional é um elemento fundamental da percepção que os trabalhadores têm sobre sua condição, tanto sob uma visão cognitiva quanto institucionalista; segundo, avaliar, através da aplicação de um questionário, como as dimensões distributivas, procedimentais e interacionais da justiça são percebidas por funcionários da base de manutenção de uma companhia aérea, bem como verificar a relação dessas dimensões com sua satisfação em relação ao trabalho e à organização. Os resultados empíricos indicam que há uma correlação positiva entre as três dimensões da justiça organizacional e que a percepção de justiça também influencia positivamente a satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** justiça organizacional; institucionalismo; satisfação no trabalho.

### **ABSTRACT**

In the face of institutional changes within organizations, the search for employee satisfaction, understood both as an instrumental factor to business success and as an element of dignity by itself, becomes an inherent challenge to human resource management. Therefore, this paper has two main objectives: first, showing, through a review and theoretical analysis, that the multidimensionality of organizational justice is a fundamental element of the perception that workers have about their condition, both through the lens of a cognitive and institutionalist view; second, assessing, through the application of a questionnaire, how the distributive, procedural and interactional dimensions of justice are perceived by employees of an airline's maintenance base, as well as verifying the relationship of these dimensions with their job satisfaction. The empirical results indicate that there is a positive correlation between the three dimensions of organizational justice and that organizational justice positively influences job satisfaction.

**Keywords:** organizational justice; institutionalism; job satisfaction.

A passagem de uma era industrial para uma era pós-industrial ou em rede acelerou o processo de mudanças que ocorrem aos níveis da estrutura social e da gestão dentro das organizações (Castells, 1999). Em face disso, tem-se que, por um lado, a tarefa de compreensão das características do ambiente institucional no qual os indivíduos estão inseridos se torna complexa aos gestores, principalmente na capacidade que possuem em promover e manter um bom ambiente de trabalho; por outro lado, aos funcionários também se torna desafiador lidar com as constantes pressões de mudanças sobre a estrutura de remuneração/benefícios, de processos internos ou externos e de equipes ou departamentos.

Reconhecendo a importância das instituições como o conjunto de regras de pensamento e comportamento socialmente compartilhadas que possuem alguma recorrência ao longo do tempo (Dequech, 2013), as práticas organizacionais refletem ou respondem a esse conjunto de regras, conferindo a elas um grau de legitimidade que permite restringi-las ou incentivá-las, em diferentes graus de conformidade individual e coletiva (DiMaggio e Powell, 1991; Paauwe e Biselie, 2003; Dequech, 2009; Kidwell et al., 2018).

Diante dessas influências institucionais, a justiça organizacional se destaca enquanto um elemento de forte carga cognitiva e afetiva para a compreensão das práticas compartilhadas dentro de uma organização, permitindo aos funcionários entenderem sua posição dentro da empresa ao avaliarem as percepções que formam sobre as questões distributivas, procedimentais e interacionais. Há evidências (Rego e Souto, 2004; Garg et al., 2014; Bajaj e Krishnan, 2016; Beuren et al., 2017; Gillet et al., 2018; Hadi et al., 2020) de que essas percepções, por sua vez, podem estar relacionadas ao grau de satisfação no trabalho e, sendo este um elemento que influencia direta ou indiretamente a execução das tarefas, à consecução dos objetivos organizacionais (Hidayah e Harnoto, 2018).

Assim, o objetivo deste artigo é duplo. Primeiro, realiza-se uma revisão e análise teórica sobre a multidimensionalidade da justiça organizacional – justiça distributiva, procedimental e interacional – enquanto um aspecto cognitivo e institucional relevante aos estudos e à gestão organizacional. Segundo, faz-se uma análise exploratória das percepções de justiça a partir da aplicação de um

questionário com trabalhadores da base de operações de uma companhia do setor aéreo, investigando tanto as relações entre as três dimensões da justiça quanto a relação entre elas e a satisfação no trabalho. Portanto, do ponto de vista teórico, o artigo procura contribuir ao ressaltar que os aspectos institucionais e cognitivos da justiça organizacional podem ser entendidos e analisados sob um mesmo prisma. Do ponto de vista empírico, contribui ao analisar um setor que, até onde se sabe, não foi abordado nos estudos sobre justiça organizacional e satisfação no trabalho e que sofreu fortes impactos após a crise pandêmica, sofrendo uma redução de oferta e demanda de voos de 62,5% e 71% ao longo de 2020 (Santos et al., 2021).

O artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta breve introdução. A seção 2 realiza uma revisão e uma análise teórica sobre a abordagem institucionalista e a importância da multidimensionalidade da justiça organizacional na gestão e na satisfação no trabalho, argumentando que é factível uma análise de gestão e do trabalho que compartilhe os dois arcabouços teóricos. A seção 3 busca mostrar algumas evidências na literatura sobre a relação entre a justiça organizacional, o desempenho no trabalho e a satisfação dos trabalhadores. A seção 4 apresenta a metodologia e os resultados da análise empírica. Finalmente, a seção 5 apresenta as conclusões.

## **2 A MULTIDIMENSIONALIDADE DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: ABORDAGEM INSTITUCIONAL E COGNITIVA**

---

### 2.1 INSTITUIÇÕES E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O conjunto de regras de pensamento e comportamento socialmente compartilhado – as instituições – confere coesão à estrutura social e à lógica de conduta individual. Do mesmo modo, as instituições também emergem dentro das próprias organizações<sup>1</sup>, permitindo que se analise a gestão de recursos humanos através de uma concepção institucional que resulta na cultura e, em seu caráter mais efêmero, no clima organizacional.

Segundo Wrigth e McMahan (1992), a teoria institucional é um dos modelos teóricos úteis para se compreender os determinantes não estratégicos dos recursos

---

<sup>1</sup> Segundo Hodgson (2017, p.134), as organizações podem ser consideradas elas mesmas um tipo de instituição especial que envolvem "(a) critérios para estabelecer seus limites e para diferenciar seus membros dos não membros; (b) princípios de soberania sobre quem está no comando; (c) cadeias de comando delineando responsabilidades dentro da organização".

humanos, ou seja, aqueles que não são resultados diretos de um processo de decisão racional. De acordo com Paauwe e Boselie (2003), as organizações devem se atentar para o fato de que estão inseridas em ambientes institucionais diferentes e que nem sempre as “boas práticas” consensuais serão as práticas que melhor se encaixam à estrutura da empresa e ao ambiente em que está inserida. Isso também pode ser verificado no nível individual: Kidwell et al. (2018) mostram que o processo de aprendizado e impressão oriundos das instituições compartilhadas dentro da empresa podem resultar na adoção de maus hábitos e rotinas ineficientes que resultam em uma percepção de injustiça, provocando efeitos nocivos às funções de recursos humanos e, em última instância, à performance e satisfação. Assim, buscar a forma correta de lidar com os mecanismos institucionais internos e externos pode levar a empresa ao sucesso organizacional, evitando um mimetismo de práticas que nem sempre proporcionarão vantagens competitivas ao longo do tempo, um bom clima organizacional ou uma cultura organizacional previamente almejada.

Dequech (2009) aponta que as instituições podem sofrer ou não pressões externas (sanções), de modo que muitas delas são auto-impositivas. Elas também podem aparecer sob um aspecto formal, como as regras e procedimentos de manuais dentro de uma organização, ou sob um aspecto informal, como as convenções e os ritos praticados na rotina empresarial. Dequech (2009) também destaca a presença de ao menos dois tipos de valores que fundamentam e legitimam as instituições: um valor cognitivo (ou epistêmico), que está relacionado à relevância, rigor, consistência interna e evidência empírica, e um valor moral, que inclui elementos como bondade, honestidade e justiça nos pensamentos e comportamentos compartilhados.

Hofstede (1980) entende os valores pessoais como um elemento que tende a superar os outros valores em situações específicas. Feather (1996) afirmou que valores são crenças sobre o comportamento ideal ou o desejo por objetivos comuns. Por sua vez, Tamayo e Schwartz (2013) ressaltam a dimensão motivacional dos valores, visto que eles servem como um guia para a tomada de ação das pessoas, promovendo um sentido teleológico para a consecução dos interesses e objetivos individuais, coletivos ou mistos.

Se as instituições representam elementos inerentes ao funcionamento de um bom ambiente organizacional e possuem valores cognitivos e morais, então elas estão intrinsecamente relacionadas à formação das percepções de justiça (Wutich et al., 2013; Kidwell et al., 2018; Colaco e Loi, 2019). Pode-se ir além: é de se esperar que essas percepções também adquiram um caráter institucional, ou seja, que elas sejam, em boa medida, compartilhadas pelos trabalhadores de determinada área, departamento ou mesmo pela maioria dos funcionários da empresa. Com isso, não se nega a capacidade que os indivíduos têm de perceber as coisas ao seu redor de um modo diferente que os seus pares, mas se espera, ao menos, que haja um bom grau de homogeneidade intragrupo no que se refere à justiça organizacional.

Segundo Denison e Nieminen (2014), o modelo de iceberg da cultura organizacional explicita muito bem essa dinâmica e a rigidez dos valores cognitivos e morais. Enquanto "acima da superfície" se encontra apenas a ponta do iceberg com os artefatos visíveis e as manifestações tangíveis da cultura organizacional, os valores expostos e as normas comportamentais estão "abaixo da superfície" e, em uma camada ainda mais profunda, localizam-se as crenças e pressupostos que moldam a cultura em seu formato mais fundamental e influencia sua manifestação nas camadas superiores. Paz (1997) entende que uma organização é uma associação de indivíduos que, na maioria das vezes, atuam segundo os códigos de conduta estabelecidos, os quais definem um sistema cooperativo que desenvolve as funções esperadas por seus membros. Dependendo dos valores pessoais dos funcionários, do entendimento da justiça e o tipo de organização em que eles se envolvem, determinadas políticas de gerenciamento de pessoal serão mais percebidas como apropriadas e eficazes para atingir as metas organizacionais e promover o bem-estar dos funcionários, evidenciando os valores institucionais epistêmicos e morais.

Greenberg (1990) destacou que a justiça organizacional ocupa um papel importante nas relações entre os trabalhadores e suas organizações, constituindo o requisito básico para o bom funcionamento da organização e a satisfação pessoal dos membros. O engajamento organizacional é a conexão psicológica estabelecida pelos indivíduos a partir de suas ideias e relações com elementos do local de trabalho. Esses elementos são os fatores centrais considerados sob uma perspectiva pessoal, usados em conceitos, definições tipológicas e escalas de aplicação para medir a força

dos compromissos, definindo uma cultura organizacional ética que se relaciona diretamente com a satisfação e motivação dos trabalhadores (Colaco e Loj, 2019).

## 2.2 AS DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.

Segundo Thibault e Walker (1975), Folger (1977) e Bies e Shapiro, (1987), a justiça organizacional pode ser entendida em três dimensões: (a) distributiva, relacionada à percepção de justiça da distribuição de bens dentro da empresa (ex: salários, bônus, benefícios); (b) procedimental, relacionada à percepção de justiça dos processos e procedimentos entre funcionários e chefia (ex: se recebe *feedback* continuamente, se os métodos de remuneração são claros, se tem poder de participação nas decisões da empresa); (c) interacional, relacionada à percepção de justiça na maneira como uma pessoa é tratada por seus companheiros de trabalho (ex: se os chefes são educados; se os colegas menosprezam o papel do indivíduo dentro da empresa). Em suma, a justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicável ao ambiente organizacional, com foco no conceito de justiça existente no relacionamento entre trabalhadores e suas organizações. Esse é um fator essencial na vida organizacional e dos funcionários. Tentar alcançar a justiça organizacional nessas três dimensões significa humanizar o ambiente de trabalho, respeitando o trabalhador como pessoa e valorizando sua dignidade. As subseções seguintes aprofundam a conceituação das três dimensões descritas.

### 2.2.1 Justiça Distributiva

Justiça distributiva é aquela que focaliza o conteúdo, isto é, a justiça dos fins alcançados ou dos resultados obtidos. Os recursos positivos ou negativos alocados incluem: bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, lucros divididos etc. A teoria de equidade, apoiada pelo princípio do aristotelismo, defende que a justiça é proporcional. Se a proporção entre investimento e contribuição for igual à proporção entre investimento e resultados, então a distribuição de resultados dada é considerada justa (Adams, 1965; Walster *et al.*, 1973).

Quando as proporções não estão equilibradas, surge a desigualdade, e apenas algumas pessoas são super-recompensadas, enquanto outras não são totalmente recompensadas, e isso é desvantajoso. A sensação da desigualdade cria

tensão, fazendo com que as pessoas busquem a igualdade ou, pelo menos, busquem reduzir a desigualdade vigente, sendo que o poder da motivação no trabalho apresenta uma relação inversa à tensão gerada.

Deutsh (1985) defendeu a coexistência de múltiplas regras de distribuição, dependendo da natureza da parceria disputada e dos objetivos buscados pelas organizações. Portanto, além da igualdade que dominará quando a propriedade econômica for o objetivo principal, outros princípios de distribuição podem ser propostos, como a necessidade. Se o objetivo é a harmonia social, o resultado esperado pelo grupo é igual para todos os que contribuem para isso, mas, se o objetivo é o desenvolvimento ou o bem-estar pessoal, o resultado será bom apenas para quem tem maiores necessidades pessoais. Para Dela Coleta e Siqueira (1986), a justiça distributiva no ambiente de trabalho afeta as formas de pensar e agir das pessoas.

Nos estudos da justiça distributiva, verifica-se que indivíduos que acreditam que os resultados recebidos são injustos podem obter resultados muito negativos, indicando tratar de uma variável cognitiva que afeta direta ou indiretamente a organização. Portanto, as organizações que pretendem aplicar estratégias de mudança organizacional devem criar condições institucionais que permitam o desenvolvimento de um senso de justiça distributiva.

### ***2.2.3 Justiça Procedimental***

A justiça procedimental centra-se no processo, ou seja, é a justiça dos meios utilizados para atingir os objetivos. Essa justiça trata dos meios utilizados pela organização para definir o quanto cada funcionário receberá por seu esforço no serviço, com foco na resolução de conflitos ou na justiça do processo decisório quanto à distribuição dos recursos entre os membros envolvidos. Segundo Rego (2000), as pessoas têm mostrado que atribuem grande importância ao uso de procedimentos de inserção. Para ele, a justiça de processo é um aspecto da justiça de trabalho, tendo como foco o meio utilizado para concretizar o processo. Essa justiça inclui tanto os aspectos estruturais (voz no processo) quanto sociais (justificativa dos indivíduos afetados pelas decisões).

Segundo Gomide Jr (1999), os mecanismos de justiça procedimental envolvem as atitudes dos funcionários em relação às instituições e seus departamentos, enquanto a justiça distributiva analisa essas atitudes com foco na remuneração dos servidores. O autor sugere que se houver percepção de justiça no processo decisório, mesmo que a remuneração e o esforço dos trabalhadores não sejam adequados, os trabalhadores tendem a apresentar um comportamento pró-organizacional, mas, quando o processo decisório é considerado com procedimentos injustos, até mesmo os funcionários que consideram uma compensação razoável podem ter uma atitude negativa. Do mesmo modo, de acordo com Thibaut e Walker (1975), as pessoas prestam atenção não só nos resultados distributivos, mas também aos critérios e procedimentos de distribuição. Portanto, se as pessoas acreditam que o processo para atingir seus objetivos é justo, elas podem aceitar resultados que não seguem normas distributivas socialmente aceitas, como distribuições equitativas ou igualitárias. Os autores argumentam que há melhores resultados quando os funcionários são ouvidos nas decisões.

#### **2.2.4 Justiça Interacional**

A justiça interacional reflete a qualidade da interação entre funcionários e superiores, com foco na maneira com que os superiores tratam os funcionários (por exemplo, se os tratam com integridade e gentileza) e na medida em que os superiores fornecem informações e explicações/argumentos que interferem nas decisões das pessoas. Portanto, a justiça interacional se refere às questões sociais da relação entre os indivíduos envolvidos na decisão e aqueles afetados pela resolução. Bies (2001) propôs que se analise separadamente a influência da justiça interacional para que se enfatize a importância da qualidade da comunicação interpessoal na relação entre os indivíduos.

Rego (2002) concluiu que a justiça interacional pode ser definida como uma extensão da justiça organizacional que pode comprovar a qualidade da interação entre subordinados e superiores. Um exemplo é a hipótese de o funcionário questionar se seus superiores o trataram com dignidade, educação e respeito, e se a decisão foi informada aos envolvidos. Segundo Patto (1997), a educação do mundo humano é realizada em um sistema de constante interação: neste processo, nos



vemos através dos outros. A harmonia entre os indivíduos é importante para que eles possam se dar bem consigo mesmo e com o outro, promovendo o aprendizado. A familiaridade com o processo interpessoal é importante para informar e/ou convencer as pessoas do que está acontecendo ao redor, promovendo valores epistêmicos.

Para Goleman (1997), a chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos. Atualmente, os relacionamentos interpessoais são muito importantes para as empresas porque a produtividade e a eficiência de uma equipe não estão diretamente relacionadas às capacidades dos membros, mas, principalmente, à unidade entre eles enquanto equipe. Assim, a comunicação é um fator chave, interferindo tanto nas dimensões interacionais e procedimentais da justiça, visto que a ausência de uma boa comunicação pode levar desde percepções de desprezo nas relações trabalhistas até a ausência de informação e clareza em todo tipo de regras, convenções e normas que definem, por exemplo, os esquemas de promoção na empresa.

Embora reconheçam o mérito do relacionamento interpessoal na avaliação de justiça, Cropanzano e Greenberg (1997) apontam que a diferenciação de justiça procedimental e justiça interacional é difícil de se realizar na prática. Eles acreditam que a metodologia e a interação interpessoal juntas constituem o processo que leva às decisões de distribuição. Por essas razões, alguns pesquisadores consideram conjuntamente a dimensão da justiça interacional e a da justiça procedimental. Dessa forma, Greenberg (1993) acredita que as referências sociais são proeminentes na justiça de processos e na justiça distributiva.

### **3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Cuidar do capital humano da empresa é um diferencial que afeta diretamente a produtividade, os indicadores de desempenho e o clima organizacional (Thudaa et al., 2019). Os benefícios diretos da administração que reconhece e mantém o envolvimento dos funcionários podem ser refletidos, inclusive, na interação com clientes e fornecedores. Com um sistema de gestão de pessoas que estabelece claramente as condições necessárias para o desenvolvimento funcional, os indivíduos terão consciência do reconhecimento do seu trabalho, possibilitando um aumento de

sua percepção de justiça organizacional e sua satisfação em relação ao emprego (Gillet *et al.*, 2018).

A motivação, cooperação, tolerância, espírito de equipe indiretamente geram produtividade. Isso ocorre porque o trabalhador que vive em um ambiente agradável, comunicativo e participativo tende a trabalhar mais feliz, com mais entusiasmo e, com isso, seu rendimento tende a ser maior. Os estudos em psicologia social sobre justiça mostram que o julgamento normativo sobre aquilo que é compreendido como respeitável e correto é a base das emoções, atos e ações das pessoas quando interagem com outras pessoas (Cropanzano *et al.*, 2007).

Rawls (1997) afirmou que a compreensão dos funcionários sobre a equidade organizacional aumenta o engajamento, produzindo comportamentos cada vez mais saudáveis, maior tempo de permanência na empresa, satisfação do cliente e lucratividade organizacional. Cropanzano *et al.* (2007) reportam que o elevado senso de justiça leva a relacionamentos pessoais mais fortes dentro da empresa, o que motiva os trabalhadores a uma performance melhor no trabalho. Eles também observam que os trabalhadores que são tratados de um modo justo possuem uma probabilidade maior de obedecer às políticas internas da organização e mostrar comportamentos altruístas com seus pares, demonstrando, inclusive, comportamentos que vão para além do cumprimento dos seus deveres e funções básicas.

Diversos estudos empíricos recentes sustentam essas proposições. No Brasil, estudos como os de Rego e Souto (2004) e Beuren *et al.* (2017) demonstraram a relação entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho, ressaltando, inclusive, o poder que essas percepções têm de explicar as camadas de comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos trabalhadores com sua empresa. Rego e Souto (2004) ainda realizaram a comparação das percepções e satisfação dos trabalhadores brasileiros com as mesmas variáveis para trabalhadores portugueses, sendo que as percepções de justiça para os trabalhadores portugueses explicam mais do que o dobro do comprometimento normativo em comparação aos trabalhadores brasileiros (37% e 15%, respectivamente), o que é um indicativo de que as diferenças institucionais presentes em contextos culturais diferentes importam.

Através da aplicação de um questionário com administradores de empresas indianas do setor automotivo e bancário, Garg *et al.* (2014) mostraram que a percepção de justiça distributiva e procedimental são fortes previsores do bem estar psicológico desses indivíduos, ao passo que a justiça interacional é um previsor mais fraco. Ainda em uma análise entre trabalhadores de grandes companhias indianas, Bajaj e Krishnan (2016) mostraram que há uma forte relação positiva entre a percepção das três esferas da justiça pelos trabalhadores e sua satisfação no emprego, sendo essa relação mediada tanto pela percepção do grau de apoio que a companhia dá aos trabalhadores quanto pela qualidade do relacionamento com o supervisor direto. Gillet *et al.* (2018) também utilizaram questionários para coletar informações sobre a percepção que trabalhadores de companhias francesas tinham sobre o apoio dado a eles por essas companhias e o nível de justiça procedimental no ambiente de trabalho, evidenciando que essas percepções estão positivamente associadas a um maior nível de motivação intrínseca e a um maior engajamento no trabalho, maior satisfação e menor nível de ansiedade. No que diz respeito ao contexto de pequenas e médias empresas, Hadi *et al.* (2020) realizaram uma revisão sistemática em diversas bases de artigos científicos e, após selecionarem 17 artigos que obedeciam algumas restrições metodológicas, concluíram que as evidências trazidas por esses artigos atestavam para a relação positiva entre a percepção das três dimensões da justiça e um comportamento organizacional positivo, envolvendo fatores como satisfação no trabalho, confiança, intenção em permanecer no emprego, comprometimento e decisões éticas.

Utilizando uma metodologia similar à Hadi *et al.* (2020), Colquitt *et al.* (2013) realizaram uma meta-análise com mais de 400 artigos procurando testar hipóteses sobre a relação entre a justiça organizacional, a teoria da troca social e as reações emocionais. Primeiramente, os autores observaram que há uma correlação forte entre as três dimensões da justiça organizacional. Posteriormente, observaram uma forte correlação entre as dimensões da justiça e indicadores como a confiança dos funcionários no supervisor, confiança na organização como um todo e comprometimento com a organização. A justiça organizacional também está positivamente correlacionada com a forma como a organização é percebida em dar valor às contribuições e ao bem-estar dos funcionários, bem como com o grau em

que o relacionamento entre supervisor-subordinado é caracterizado por um respeito mútuo e obrigação. No que se refere às emoções, a justiça está moderadamente positivamente relacionada com um estado afetivo positivo e moderadamente negativamente relacionada a um estado afetivo negativo. Ou seja, a justiça faz as pessoas se sentirem bem no mesmo grau que a injustiça as fazem se sentirem mal.

Filenga e Siqueira (2006) identificaram impactos positivos da justiça distributiva e procedimental sobre o comprometimento organizacional afetivo e normativo dos indivíduos. Particularmente, concluíram que sentimentos como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo em relação à organização são fortemente influenciados pela justiça organizacional, principalmente em sua dimensão procedimental. Odelius e Santos (2008) identificaram, para organizações públicas, que o tempo de trabalho e a experiência do trabalhador na sua área de atuação aumentam sua percepção de justiça organizacional. Os autores também observaram na sua amostra que os homens percebem a organização como mais justa na dimensão distributiva do que as mulheres, podendo ser reflexo de uma distorção remunerativa entre gêneros. Dong e Phuong (2018) revisaram uma série de artigos e também encontraram uma relação positiva consistente entre as três dimensões da justiça organizacional e a satisfação no trabalho.

As evidências da literatura que foram expostas até aqui indicam uma forte relação entre as três dimensões da justiça organizacional, o desempenho e a satisfação no trabalho, seja através de uma visão mais normativa como de uma visão cognitiva-afetiva. Também é possível observar uma alta correlação entre as três dimensões e um maior grau de conformidade com a condição da justiça organizacional entre os trabalhadores mais experientes, o que aparenta ser um sinal de que as instituições já estão mais internalizadas nos valores, crenças e na percepção dessas pessoas. A seção seguinte busca contribuir empiricamente para a discussão ao se observar a percepção de justiça organizacional entre os funcionários de uma base de manutenção de uma companhia do setor aéreo, bem como verificar a satisfação dessas pessoas em relação ao seu trabalho.

## **4 ANÁLISE EMPÍRICA COM FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DO SETOR AÉREO**

---

### 4.1 UM BREVE CONTEXTO DO SETOR AÉREO NACIONAL

O passado recente trouxe vários desafios para a indústria de aviação brasileira. As mudanças estruturais no setor promoveram fortemente a competição entre as companhias aéreas o que, acompanhadas por um período de significativo desenvolvimento econômico, resultou em um crescimento no fluxo de passageiros nos aeroportos. Segundo Oliveira (2009), desde 1992, a indústria da aviação civil passou por múltiplas etapas de lançamento com a finalidade de tornar o mercado de viagens mais competitivo e dinâmico.

Conforme a Administração Nacional de Aviação Civil (ANAC), a demanda por transporte aéreo no Brasil aumentou significativamente nas últimas décadas. Existe um mercado altamente competitivo, no qual a qualidade dos serviços prestados está intimamente relacionada à capacidade da empresa em identificar oportunidades e convertê-las em processos, produtos e serviços, além de buscar oportunidades de parcerias com outras empresas do mesmo segmento. O marco inicial foi a introdução da concorrência na aviação. Nas rodadas de liberalização, os preços das passagens aéreas continuaram caindo, reduzindo as barreiras à entrada e a liberdade tarifária das novas companhias aéreas (ANAC, 2013).

Ressalta-se que a crise do coronavírus impactou fortemente as companhias aéreas. Segundo Santos *et al.* (2021), a demanda e a oferta no mercado aéreo internacional acumularam queda de 71% e 62,5% em 2020. O número de passageiros transportados do Brasil para voos domésticos ou internacionais caiu de quase 10 milhões em abril de 2019 para menos de 500 mil em abril de 2020, sendo que esse diferencial anual, embora tenha diminuído ao longo de 2020, ainda permaneceu elevado se se compara dezembro de 2019 (quase 11 milhões de passageiros) com dezembro de 2020 (6 milhões de passageiros). O transporte de cargas também caiu de 1,28 milhões de toneladas em 2019 para 1,04 milhão de toneladas em 2020. A estimativa de perda financeira para companhias aéreas da América Latina foi de US\$ 4 bilhões em 2020.

A fim de enfrentar os desafios originados pela crise do coronavírus, as empresas brasileiras estão se unindo para fazer viagens com destinos diferentes através de acordos de *interline* ou de *codeshare*, que permitem menor grau de

burocracia para reservas de bilhete em mais de uma companhia aérea ou mesmo permitem o “compartilhamento da aeronave”, impulsionando o número de voos e alimentando reciprocamente a malha aérea disponível. Portanto, em todos os setores da aviação, existe um reconhecimento da necessidade da informação como fator necessário para o bom desempenho organizacional, pois ela busca garantir a segurança do procedimento e do voo e a consistência nas operações e processos operacionais. Atividades estratégicas, táticas e operacionais são desenvolvidas com um enfoque no cuidado e na atenção desde o transporte de passageiros até o transporte de cargas.

O BNDES, entendido como agente institucional, participou ativamente na metodologia de reestruturação da indústria da aviação e se comprometeu, desde a década de 1990, com o desdobramento de pesquisas que promoveram valioso referencial e fonte de informações para a definição das políticas do setor, bem como forneceram subsídios para a estrutura de projetos relacionados ao plano de concessão aeroportuária (BNDES, 2003).

A empresa do setor aéreo analisada neste artigo tem como missão a paixão pela aviação e o espírito de serviço, sendo que apresenta uma visão de constante melhoria no serviço, operação e gestão da empresa. A organização conta com um total de mais de 40 mil funcionários ao redor do mundo e contava com cerca de 1.500 servidores locais no momento da pesquisa.

#### 4.2 METODOLOGIA

Buscou-se avaliar empiricamente a importância da justiça organizacional em suas três dimensões (distributiva, procedimental e interacional) e a satisfação dos trabalhadores em relação ao seu trabalho/organização através da aplicação de um questionário “online” com servidores de uma base de manutenção de uma grande companhia do setor aéreo. A pesquisa foi realizada entre os meses de junho e julho de 2020, sendo que o link do questionário foi enviado por meio eletrônico para 100 trabalhadores, compreendendo desde cargos dentro do setor de almoxarifado até os cargos de setores administrativos mais elevados da hierarquia da empresa. Desse total, 38 pessoas responderam ao questionário, sendo que as respostas foram encerradas mediante o início de um movimento de demissões dentro da companhia,

o que acarretaria um viés fortemente negativo na percepção dos respondentes e daria menor confiabilidade à amostra. O questionário continha 6 questões que buscavam caracterizar a amostra e 23 afirmações referentes à percepção de justiça organizacional e satisfação, todas mensuradas em uma escala Likert de 5 níveis de concordância.

Por meio do programa Factor, observa-se que a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin, é igual a 0,75574, o que, segundo Dziuban e Shirkey (1974), é um valor mediano. Como meio de verificar a consistência interna do questionário, verificou-se que o alfa de Cronbach é igual a 0,97, sendo este um valor alto quando se considera medidas de crenças, valores e satisfação com o trabalho (Peterson, 1994). No entanto, ao se iniciar uma Análise Fatorial Exploratória, observa-se pela análise da normalidade multivariada de Mardia (1970) que há assimetria (*valorP* < 0,02) e curtose (*valorP* < 0,01) nos dados, bem como há a indicação de proximidade à unidimensionalidade dos itens ao se observar os testes de congruência unidimensional (valor maior que 0,95), variância comum explicada (valor maior que 0,85) e média das cargas absolutas residuais dos itens (valor menor que 0,30) de acordo com os critérios estabelecidos por Ferrando e Lorenzo-Seva (2018). Essas estatísticas refletem a baixa relação entre o número de respondentes e o número de itens do questionário, o que viola pressupostos para a aplicação da Análise Fatorial Exploratória e a Análise Fatorial Confirmatória.

As 23 afirmações foram subdivididas em 4 agrupamentos: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional e satisfação. A estrutura do questionário e a subdivisão nesses agrupamentos foram baseadas nos estudos de Rego (2002) e Rego e Souto (2004), que sustentam a importância de se trabalhar com as três dimensões da justiça organizacional em blocos distintos.

*a) Afirmações Sobre a Justiça Distributiva:*

- As tarefas a mim atribuídas são justas;
- Considerando minhas responsabilidades, esforços e experiência, as recompensas que recebo são justas;
- Considerando o restante dos salários pagos nesta organização, meu salário é justo;
- Considerando o stress e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas;

- Tendo em conta a correção com que faço meu trabalho, considero as recompensas que recebo justas.

*b) Afirmações Sobre a Justiça Procedimental:*

- Considero os critérios usados para as promoções justos;
- As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente;
- Minha organização tem canais para coletar as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas da empresa;
- Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero justas as tarefas que me são exigidas;
- Minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões;
- As decisões são tomadas de modo consistente para todos os funcionários;
- Meu superior dá feedback do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me aprender e fazer melhor meu trabalho;
- Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.

*c) Afirmações Sobre a Justiça Interacional:*

- Meus superiores são francos e sinceros comigo;
- O meu superior discute comigo os objetivos e planos para melhorar o meu desempenho;
- Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético;
- O meu superior explica claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções;
- Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes;
- Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.

*d) Afirmações Sobre a Satisfação:*

- Sinto orgulho em fazer parte desta empresa;
- Sinto-me parte da família desta empresa;
- A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim;
- Estou satisfeito com a empresa em que trabalho.

*e) Características de Controle:*

- Gênero;
- Idade;
- Grau de instrução;
- Tempo na empresa;



Exerce cargo de coordenação ou chefia?

Em que área desempenha sua atividade profissional?

Primeiramente, serão apresentadas algumas estatísticas descritivas para cada um dos quatro blocos, permitindo uma verificação prévia do nível de percepção de justiça em cada um dos blocos. Posteriormente, as afirmações de cada bloco serão somadas por indivíduo a fim de consolidar um indicador total de justiça distributiva (JDIST), justiça procedimental (JPROC), justiça interacional (JINT) e de satisfação (SAT). Em seguida, será apresentado o coeficiente de correlação de Pearson para as três dimensões da justiça, que pode ser calculado para duas variáveis  $X$  e  $Y$  através de:

$$\text{corr}(X, Y) = \frac{\text{cov}(X, Y)}{dp(X) \cdot dp(Y)}$$

Onde  $cov$  é a covariância e  $dp$  é o desvio padrão. Também será criada uma variável de justiça organizacional (JORG) para cada indivíduo, sendo ela a somatória de JDIST, JPROC e JINT.

O passo seguinte é a realização de uma análise de regressão linear simples utilizando o Método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) no qual a variável dependente será SAT e a variável independente será JORG, podendo ser expressa da seguinte forma (Sartoris, 2003):

$$SAT_i = \alpha + \beta JORG_i + \varepsilon_i$$

Conforme discutido nas seções anteriores, espera-se que haja uma elevada correlação entre as três dimensões de justiça e que haja uma relação linear positiva significativa entre a justiça organizacional e a satisfação dos trabalhadores. Por fim, será rodado um modelo de regressão linear múltipla incorporando como variáveis explicativas além de JORG, a idade, o gênero, uma variável binária indicando se o indivíduo possui graduação e uma variável binária indicando se ele possui ao menos uma experiência de 5 anos na empresa.

### 4.3 RESULTADOS

O questionário foi respondido por 38 servidores contratados da base de manutenção da companhia aérea<sup>2</sup>. Desses 38 servidores, 84,21% são do gênero masculino e 15,78% são do gênero feminino. A média da idade é de 35 anos e apenas 4 afirmaram exercer cargo de coordenação e chefia. A maioria dos respondentes (17) está na empresa há mais de 10 anos e apenas um está entre 6 meses e 1 ano. 27 trabalham na área de planejamento/compras/logística, quatro na área de produção e sete em outras áreas. Dos participantes da pesquisa, 1 tem ensino fundamental completo; 1 ensino médio incompleto; 9 ensino médio completo; 17 graduação e 10 pós-graduação.

Em relação às cinco perguntas referentes à percepção da justiça distributiva, observou-se que 64,73% das respostas concordam que a justiça distributiva é adequada na empresa analisada. Dos 38 que responderam ao questionário, 34 concordam que as tarefas atribuídas na empresa são justas. Das respostas que discordam sobre a justiça distributiva na empresa, 24 delas se concentram nas afirmações 2 e 4 do bloco "a", mostrando que a injustiça distributiva vem da percepção que os trabalhadores têm de que suas recompensas não estão à altura de suas responsabilidades e pressões.

Em relação à distribuição das respostas das 8 afirmações sobre a percepção de justiça procedimental, 57,89% das respostas indicam uma percepção da existência de justiça procedimental na empresa analisada. Dos 38 respondentes do questionário, 31 concordam que, levando em conta as condições de trabalho que lhes são facultadas, as tarefas exigidas são justas. Em relação à afirmação de que existe um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões na organização, as respostas empataram entre neutro e discordância, sendo que apenas 16 concordaram. 24 dos trabalhadores acreditam que exista injustiça procedimental nos critérios usados para promoção e no modo que as decisões são tomadas para todos os funcionários (afirmações 1 e 6 do bloco "b").

Por sua vez, no que se refere às respostas sobre a percepção de justiça interacional, nota-se que 60,96% das respostas concordam que essa dimensão da

---

<sup>2</sup> A análise de correlação e de regressão contou apenas com 37 indivíduos, pois um deles respondeu apenas uma das afirmações que compunham a dimensão da justiça interacional, sendo eliminado da amostra.

justiça é adequada na empresa analisada. A maior discordância por parte dos funcionários está na percepção de que os empregados não podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos chefes e também que os superiores não ouvem os pontos de vista antes de decidirem sobre assuntos que dizem respeito a pessoa envolvida (afirmações 5 e 6 do bloco "c"). Essas análises iniciais apontam para um maior grau de percepção de justiça distributiva dentro da empresa, seguido de uma percepção de justiça interacional e, por fim, de justiça procedimental, ainda que os níveis médios de percepção entre cada bloco não sejam tão díspares.

Ao analisar a distribuição das respostas em relação à satisfação, percebe-se que, no geral, a maioria dos funcionários se sente bem em trabalhar na empresa analisada, pois houve apenas 13,81% de discordância nas afirmativas. 31 funcionários responderam que concordam que a empresa tem um grande significado pessoal para eles. No entanto, 3 servidores discordam das quatro afirmações que compõem o indicador e, ao analisar suas respostas, dois deles discordam de todas as perguntas sobre as percepções de justiça e um deles concorda com a afirmação de que as tarefas atribuídas são justas (justiça distributiva) e considera justas as tarefas exigidas, levando-se em conta as condições de trabalho que são facultadas (justiça procedimental). 2 servidores apresentaram neutralidade em relação às afirmações sobre satisfação, sendo que um deles discorda que haja justiça distributiva e interacional na empresa. O outro concorda que existam as justiças distributiva e procedimental na empresa, mas discorda que exista a interacional. Diante disso, é possível observar que, ainda que a percepção de justiça organizacional não seja o único fator determinante do grau de satisfação do trabalhador, ela aparenta possuir uma relação positiva, como esperado pela teoria.

A tabela 1 mostra a análise correlação entre as três dimensões da justiça. Assim como o estudo de Beuren *et al.* (2017), observou-se uma elevada correlação entre as dimensões:

**Tabela 1** – Correlação entre as dimensões de justiça.

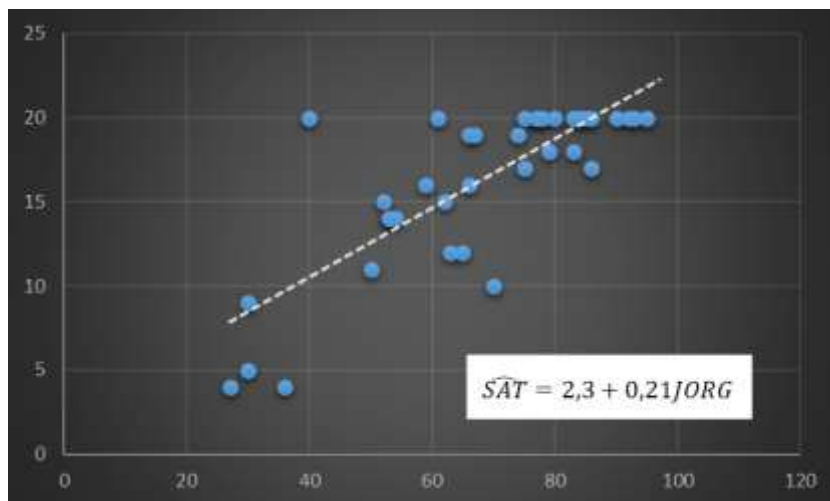
	<i>JDIST</i>	<i>JPROC</i>	<i>JINT</i>
<i>JDIST</i>	1		
<i>JPROC</i>	0,831	1	
<i>JINT</i>	0,724	0,830	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à regressão linear simples, a figura 1 mostra a equação ajustada e a dispersão com a tendência linear. A equação estimada mostra que o aumento de um ponto no indicador de justiça organizacional ocasiona o aumento de 0,21 ponto no indicador de satisfação, sendo que o coeficiente linear é estatisticamente significativo na nona casa decimal ( $valorP < 0,05$ ). O intercepto não apresentou significância estatística e o  $R^2$  do modelo é igual a 0,63, indicando um bom ajuste. Finalmente, também foi rodado um modelo linear múltiplo para verificar se, para além da justiça organizacional, a inclusão de variáveis como possuir experiência de ao menos 5 anos de casa (EXP), possuir ao menos graduação (GRAD), ser mulher (MUL) e a idade dos indivíduos (IDADE) tinham alguma relevância sobre o nível de satisfação. A equação estimada foi:

$$\widehat{SAT} = 9,02 + 0,20.JORG + 1.MUL - 1,23.GRAD - 0,49.EXP - 0,17.IDADE$$

Figura 1 – Ajuste de regressão.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Apenas os coeficientes lineares da variável JORG (0,20;  $valorP < 0,05$ ) e da idade (-0,17;  $valorP < 0,05$ ) apresentaram significância estatística, tendo o modelo apresentado um  $R^2$  de 0,70 e um Teste F estatisticamente significativo, indicando que a variância explicada é maior do que a variância dos resíduos, sendo a regressão validada a 5% de significância. A falta de significância da variável de gênero, escolaridade e da experiência podem ser explicadas pela falta de variabilidade na amostra, cujos respondentes foram majoritariamente homens com muitos anos de casa e com ao menos a graduação concluída. Em todo caso, Beuren *et al.* (2017)

também não encontraram relação entre a percepção de justiça e satisfação com variáveis como gênero e tempo de casa.

Alguns fatores podem explicar a influência negativa da idade sobre a satisfação, sendo que é possível destacar o desgaste normal do trabalhador a uma rotina de trabalho e a falta de capacidade de adaptabilidade da própria organização em relação a mudanças institucionais internas e externas, o que pode impedir o surgimento de crenças positivas nos trabalhadores mais velhos, ainda mais considerando um setor competitivo e pressionado como o setor aéreo durante o ano de 2020, em face da crise advinda com a crise do coronavírus (Santos et al., 2021). Pode-se pensar também que o aumento da idade aumenta a percepção de injustiça organizacional e que é esta que influencia na satisfação. Embora as variáveis apresentem uma correlação de  $-0,18$ , como apontam Nasurdin e Khuan (2011), não faz sentido, *a priori*, que a mera idade do indivíduo esteja relacionada a um aumento da percepção de injustiça, ainda que haja evidências de que trabalhadores mais velhos sejam mais sensíveis à justiça interacional do que os mais novos, ao passo que os últimos são relativamente mais sensíveis à justiça distributiva e procedimental (Brienza e Bobocel, 2017). Podia-se esperar que tal efeito ocorresse ao se observar o tempo de casa, pois uma maior experiência seria responsável por captar os valores institucionais já interiorizados nos trabalhadores, permitindo que eles pudessem criar percepções de justiça – ou da falta dela – de forma mais assertiva. Ao se observar a amostra, nota-se que os funcionários com até 2 anos de casa concordam em 85% das respostas que existe justiça distributiva na empresa, enquanto 40% das respostas dos funcionários entre 5 e 10 anos apontam para uma discordância de que essa justiça esteja presente.

## 5 CONCLUSÃO

---

O artigo procurou mostrar que, no campo teórico, é possível estabelecer uma forte relação entre a visão institucionalista da gestão de pessoas com os aspectos cognitivos advindos dos estudos sobre a justiça organizacional. Particularmente, a presença de regras de pensamento e comportamento socialmente compartilhadas dentro da organização permite ressaltar as especificidades das práticas de cada empresa, bem como a formação do seu clima organizacional e a satisfação dos

trabalhadores. Assim, as dimensões distributiva, procedimental e interacional da percepção de justiça se apropriam dos valores cognitivos e morais institucionalizados, atuando como um elemento central na satisfação das pessoas em relação ao seu trabalho e à sua organização.

No âmbito empírico, buscou-se analisar a influência das percepções de justiça sobre a satisfação para os funcionários de uma base operacional de uma companhia aérea. Ainda que a amostra apresentasse limitações em relação à quantidade de observações e à variabilidade de variáveis como o tempo de casa, o gênero e a escolaridade confirmou-se a elevada correlação entre as três dimensões da justiça organizacional, bem como a influência positiva que a percepção de justiça exerce sobre a satisfação. Também foi constatado que o aumento da idade possui uma relação negativa com a satisfação. Ainda que o setor aéreo tenha sido amplamente impactado pelo cenário pandêmico, o nível de percepção de justiça organizacional dentro da companhia estudada se mostrou relativamente elevado até o momento em que esteve aberta a coleta de respostas do questionário. Esse resultado sugere um alto grau de confiança na conduta ética da empresa e adesão aos valores organizacionais, visto que uma expectativa de demissão em massa poderia ter resultado em um viés com percepções mais negativas.

Como apontado por Denison e Nieminen (2014), valores, normas e pressupostos compõem toda uma base da cultura organizacional que se deixa transparecer por meio dos artefatos e das percepções expostas pelos trabalhadores. Isso contribui para explicar um elevado grau de homogeneidade sobre os hábitos de pensamento dentro da empresa estudada, particularmente sobre as percepções de justiça nas três dimensões. De acordo com Colaco e Loi (2019), essa institucionalidade das percepções de justiça está inserida em virtudes que definem a qualidade ética de uma cultura organizacional, como (1) a clareza das expectativas; (2) a viabilidade, o suporte da organização e a congruência dos supervisores em permitirem que os trabalhadores cumpram com suas expectativas normativas; (3) a transparência na conduta e na consequência das ações, bem como a possibilidade de discussão de questões éticas e a sanção aplicada aos comportamentos antiéticos. Por essas diferenças de cultura organizacional, é de se esperar que cada companhia

ou setor apresente atipicidades em suas relações e percepções internas, demonstrando suas particularidades institucionais.

Em vista dessas particularidades e dos resultados encontrados, sugere-se, como agenda de pesquisa futura, a realização de mais estudos sobre a justiça organizacional e a satisfação dos trabalhadores em setores econômicos que ainda não foram investigados ou, como realizam Rego e Souto (2004), comparando contextos institucionais e culturais diferentes. Adicionalmente, aponta-se a necessidade de se levantar maiores evidências sobre a relação que a idade e o tempo de casa dos trabalhadores possuem com as dimensões da justiça organizacional e o grau de satisfação desses trabalhadores. Finalmente, devido à concentração de respondentes do gênero masculino na amostra analisada, não foi possível estabelecer nenhuma influência dessa característica sobre as percepções de justiça, mas estudos (Jepsen e Rodwell, 2012; Miner e Cortina, 2016) apontam que existem diferenças e que elas necessitam ser investigadas com maior profundidade.

---

**REFERÊNCIAS**

ADAMS, J.S. Inequity in social Exchange. **Advances in experimental social psychology**. v.2, p.267-299, 1965.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL [ANAC]. 2013. **Relatório anual da Segurança Operacional**. Disponível em: <[https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/gerenciamento-da-seguranca-operacional/arquivos/raso\\_2013.pdf/view](https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/gerenciamento-da-seguranca-operacional/arquivos/raso_2013.pdf/view)>. Acesso em: 30 ago. 2020.

BAJAJ, H.; KRISHNAN, V. Role of justice perceptions and social exchange in enhancing employee happiness. **International Journal of Business Excellence**, v.9(2), p.192-209, 2016.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). 2003. **A reestruturação do setor aéreo e as alternativas de política para a aviação comercial no Brasil**. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11575/1/RB%2019%20A%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20Setor%20A%C3%A9reo%20e%20as%20Alternativas%20de%20Pol%C3%ADtica%20para%20a%20Avia%C3%A7%C3%A3o%20Comercial%20no%20Brasil\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11575/1/RB%2019%20A%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20Setor%20A%C3%A9reo%20e%20as%20Alternativas%20de%20Pol%C3%ADtica%20para%20a%20Avia%C3%A7%C3%A3o%20Comercial%20no%20Brasil_P_BD.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2020.

BEUREN, I.; SANTOS, V.; MARQUES, L.; RESENDES, M. Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.11, p.69-86, 2017.

BIES, R.J. Interactional (in)justice: **The sacred and the profane**. Advances in organizational justice. Stanford University Press, 2001.

BIES, R.J.; SHAPIRO, D. I. Interactional fairness judgments: The influence on procedural fairness judgments. *Social Justice Research*, v.1, p.199-218, 1987.

BRIENZA, J.; BOBOCEL, D. Employee age alters the effect of justice on emotional exhaustion and organizational deviance. **Frontiers in Psychology**, v.8, p.1-15, 2017.  
CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. Paz e Terra, 1999.

COLACO, B.; LOI, N. Investigating the relationship between perception of an organisation's ethical culture and worker motivation. **International Journal of Organizational Analysis**, v.27(5), p.1392-1408, 2019.

COLQUITT, J. A.; SCOTT, B.; RODELL, J.; LONG, D.; ZAPATA, C.; CONLON, D.; WESSON, M. Justice at the millennium, a decade latter: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **Journal of Applied Psychology**, v.98(2), p.199-236, 2013.

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: trenneling through the maze. Em: COOPER, C.; ROBERTSON, I. (Orgs.) **International review of industrial and organizational psychology**. New York: John Wiley and Sons, 1997.

CROPANZANO, R.; BOWEN, D.; GILLILAND, S. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, v.21(4), p.34-48, 2007.

DELA COLETA, J. A.; SIQUEIRA, M. Situações de iniquidade no trabalho: preferência por soluções cognitivas e comportamentais. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1986.

DEQUECH, D. Institutions, Social Norms, and Decision-Theoretic Norms. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.72, p.70-78, 2009.

DEQUECH, D. Economic Institutions: Explanation for Conformity and Room for Deviation. **Journal of Institutional Economics**, v.9(1), p.81-108, 2013.

DENISON, D.; NIEMINEN, L. Habits as change levers. **People & Strategy**, v.37(1), p.23-27, 2014.

DEUSTCH, M. **Distributive justice: A social-psychological perspective**. New Haven, 1985.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. London: Sage, 1991.

DONG, L. N.; PHUONG, N. N. Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: a research proposition in Vietnam. **Journal of Asian Finance and Business**, v.5(3), p.113-119, 2018.



DZIUBAN, C; SHIRKEY, E. When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. **Psychological Bulletin**, v.81(6), p.358-361, 1974.

FEATHER, N.T. Reactions to penalties for an offense in relation to authoritarianism, values, perceived responsibility, perceived seriousness and deservingness. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.71(3), p.571-587, 1996.

FERRANDO, P.; LORENZO-SEVA, U. Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. **Educational and Psychological Measurement**, v.78(5), p.762-780, 2018.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração – RAUSP**, v.41(4), p.431-441, 2006.

FOLGER, R. Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity. **Journal of Personality and Social Psychology** v.35(2), p.108-119, 1977.

GARG, P.; RASTOGI, R.; PAUL, H. Does perception of justice effect psychological well-being of employees? **International Journal of Society Systems Science**, v.6(3), p.264-284, 2014.

GILLET, N.; FOUQUEREAU, E.; VALLERAND, R.; ABRAHAM, J.; COLOMBAT, P. The role of workers' motivational profiles in affective and organizational factors. **Journal of Happiness Studies**, v.19(4), p.1151-1174, 2018.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Objetiva, 1997.

GOMIDE JR., S. **Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho**. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1999.

GREENBERG, J. Organizational Justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, v.16, p.399-432, 1990.

GREENBERG, J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organization justice. Em: CROPANZANO, R. (Org.), **Series in Applied Psychology. Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management**. Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

HADI, S.; TJAHJONO, H.; PALUPI, M. Study of organizational justice in SMEs and positive consequences: systematic review. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v.29(3), p.4717-4730, 2020.

HIDAYAH, S.; HARNOTO. Role of organizational citizenship behavior (OCB), perception of justice and job satisfaction on employee performance. **Jurnal Dinamika Manajemen**, v.9(2), p.170-178, 2018.

HODGSON, G. O que são instituições? Em: Salles, A.; Pessali, H.; Fernandez, R. (Orgs.), **Economia Institucional: fundamentos teóricos e históricos**. São Paulo: Editora Unesp, 2017.

HOFSTED, G. **Culture's consequence: international differences in work-related values**. London: Sage, 1980.

JEPSEN, D.; RODWELL, J. Female perceptions of organizational justice. **Gender, Work & Organization**, v.19(6), p.723-740, 2012.

KIDWELL, R.; EDDLESTON, K.; KELLERMANN, F. Learning bad habits across generations: how negative imprints affect human resource management in the family firm. **Human Resource Management Review**, v.28(1), p.5-17, 2018.

MARDIA, K. Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. **Biometrika**, v.57(3), p.519-530, 1970.

MINER, K.; CORTINA, L. Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: differential effects for gender of the observer. **Frontiers in Psychology**, v.7, p.1-12, 2016.

NASURDIN, A.; KHUAN, S. Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. **International Journal of Commerce and Management**, v.21(3), p.273-290, 2011.

ODELIUS, C.; SANTOS, A. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance*, v.15(2), p.226-242, 2008.  
OLIVEIRA, A. V. **Transporte aéreo: economia e políticas públicas**. São Paulo: Pezco, 2009.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P.. Challenging 'Strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. **Human Resource Management Journal**, v.13(3), p.56-70, 2003.  
PATTO, M. H. S. *Introdução à Psicologia Escolar*. Florianópolis: Casa, 1997.

PAZ, M. G. Avaliação de desempenho: Uma revisão da literatura. **Cadernos de Psicologia**, v.1, p.91-104, 1997.

PETERSON, R. A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. **Journal of Consumer Research**, v.1(21), p.381-391, 1994.

RAWLS, J. **A theory of justice**. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

REGO, A. **Justiça e comportamentos da cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus**. Lisboa: Sílabo Edições 2000.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, p.209-241, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8(1), p.151-177, 2004.

SANTOS, R.; SALOMÃO, M.; OLIVERIA, A.; CASTAÑON, J. Análise do impacto da pandemia do coronavírus na demanda do transporte aéreo internacional. **Brazilian Journal of Development**, v.7(4), p.34094-34112, 2021.

SARTORIS, A. **Estatística e introdução à econometria**. São Paulo: Saraiva, 2003.  
TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v.9(2), p.329-348, 2013.

THIBAUT, J.; WALKER, L. **Procedural Justice: a psychological analysis**. London: Lawrence Erlbaum, 1975.

THUDAA, A.; SARIB, J.; MAHARANIC, A. Employees perception of human capital practices, employee's productivity, and company performance. **Integrated Journal of Business and Economics**, v.15, p.240-250, 2019.

WALSTER, F.; BERSCHEID, F.; WALTER, G. New directions in equity research. **Journal of Personality and Social Psychology** v.25, p.151-176, 1973.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v.18(2), p.295-320, 1992.

WUTICH, A.; BREWIS, A.; YORK, A.; STOTTS, R. Rules, norms, and injustice: a cross-cultural study of perceptions of justice in water institutions. **Society and Natural Resources: An International Journal**, v.26(7), p.795-809, 2013.