

**Influência da percepção da justiça organizacional no engajamento no trabalho:  
interveniência da satisfação no trabalho**

**Influence of the perception of organizational justice on work engagement: intervention  
of job satisfaction**

**Rosana Santos de Oliveira**

Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Rua Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, CSE/UFSC, Florianópolis - SC, CEP: 88040-900.  
E-mail: oliveiraufsc2021@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9413-2394>

**Carlos Eduardo Facin Lavarda**

Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência.  
Professor do Departamento de Ciências Contábeis na Graduação e Pós-Graduação da  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).  
Rua Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, CSE/UFSC, Florianópolis - SC, CEP: 88040-900.  
E-mail: elavarda@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

**Resumo**

O estudo avalia a influência da percepção da justiça distributiva, processual e interacional no engajamento no trabalho, mediada pela satisfação no trabalho. Foi realizado um *survey* com 94 funcionários de escritórios de contabilidade da Região Norte. Para a análise de dados, utilizou-se a modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados indicam que a justiça processual exerce uma influência positiva sobre o engajamento no trabalho. Além disso, a justiça distributiva e a justiça interacional estão positivamente associadas à satisfação no trabalho, a qual impacta o engajamento no trabalho. Também foi possível observar uma mediação total da satisfação no trabalho na relação entre a justiça distributiva e o engajamento no trabalho. Em termos de contribuição teórica, o estudo apresenta novas evidências sobre a relevância da justiça organizacional, ressaltando a importância de promover um ambiente justo para os funcionários, além de ampliar as discussões ao fornecer dados em um contexto regional específico. Em termos práticos, os resultados oferecem orientações para gestores e profissionais de recursos humanos. Eles sugerem que a promoção de ambientes de trabalho respeitosos, em que a dignidade e os direitos dos funcionários são priorizados, é fundamental para o fortalecimento da satisfação e do engajamento no trabalho.

**Palavras-chave:** justiça distributiva; justiça processual; justiça interacional; satisfação no trabalho; engajamento no trabalho.

**Abstract**

*The study evaluates the influence of perceptions of distributive, procedural, and interactional justice on work engagement, mediated by job satisfaction. A survey was conducted with 94 employees from accounting offices in the Northern Region. For data analysis, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used. The results indicate that procedural justice has a positive influence on work engagement. Additionally, distributive justice and interactional justice are positively associated with job satisfaction, which impacts*

*Submetido em 19/09/2024 e aceito em 11/11/2024 por Anderson Betti Frare após o processo de Double Blind Review*

*Este trabalho foi anteriormente apresentado no evento 13º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 6º UFSC International Accounting Conference e 13º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade*

*work engagement. It was also observed that job satisfaction fully mediates the relationship between distributive justice and work engagement. In terms of theoretical contribution, the study presents new evidence on the relevance of organizational justice, highlighting the importance of fostering a fair environment for employees and expanding discussions by providing data in a specific regional context. Practically, the results offer guidance for managers and human resource professionals. They suggest that promoting respectful work environments, where employees' dignity and rights are prioritized, is essential for strengthening job satisfaction and engagement.*

**Keywords:** *distributive justice; procedural justice; interactional justice; job satisfaction; work engagement.*

## **1. Introdução**

A justiça organizacional é um tema amplamente pesquisado nas áreas de administração, psicologia aplicada e comportamento organizacional, com evidências de suas significativas implicações tanto para as organizações quanto para seus membros (Cho et al., 2024; Parker & Kohlmeyer, 2005). Sendo percebida pelos indivíduos na organização por meio da avaliação das contribuições realizadas, das recompensas recebidas e das decisões tomadas de forma justa, sem comprometer o que realmente o funcionário deve receber (Cropanzano et al., 2002; Mamić et al., 2024). Também se refere à prioridade que os superiores devem dar ao tratamento respeitoso dos funcionários (Cropanzano et al., 2002; Niehoff & Moorman, 1993).

Na literatura, a justiça organizacional é frequentemente abordada por meio de três dimensões: distributiva, processual e interacional, as quais também são adotadas nesta pesquisa (Cropanzano et al., 2002). Apesar das três dimensões da justiça organizacional estarem relacionadas entre si, as pesquisas mostram que elas são independentes em relação às atitudes dos funcionários no trabalho (Colquitt et al., 2001; Niehoff & Moorman, 1993).

Quando os indivíduos se sentem respeitados e tratados com dignidade, tendem a desenvolver uma atitude positiva em relação ao seu trabalho e ao empregador, além de perceberem seu trabalho de forma geral de maneira favorável (Lambert et al., 2021). Esse reconhecimento de justiça no ambiente organizacional está associado a um aumento na satisfação no trabalho (Mamić et al., 2024). A percepção positiva da justiça organizacional pode induzir comportamentos desejáveis, como a satisfação dos funcionários (Lambert et al., 2021; Mamić et al., 2024). Essa satisfação é entendida como uma emoção positiva resultante da avaliação que um indivíduo faz de seu trabalho (Locke, 1969; Mamić et al., 2024), a qual inclui a realização de seus valores pessoais por meio das atividades profissionais que desempenha (Locke, 1969).

Os esforços para fortalecer a justiça organizacional são considerados essenciais, pois os funcionários tendem a adotar uma atitude positiva em relação aos seus empregos ao perceberem a organização como justa, o que contribui para um maior engajamento no trabalho (Cho et al., 2024). Funcionários engajados atribuem mais esforços, uma vez que se identificam com o trabalho exercido, desenvolvem um sentimento de pertencimento e contribuem com resultados positivos tanto para o seu próprio desenvolvimento quanto para o crescimento da organização (Hinojosa-López, 2022). Além disso, quando os funcionários experimentam sentimentos positivos em relação ao trabalho, isso pode aumentar sua satisfação no trabalho, o que pode incentivar o engajamento nas atividades laborais (Hinojosa-López, 2022).

Estudos anteriores demonstraram uma influência significativa e positiva da justiça organizacional na satisfação no trabalho. Pesquisas realizadas por López-Cabarcos et al. (2015) com funcionários de hotéis no norte de Portugal, Dal Vesco et al. (2016) com empregados de uma cooperativa de produção no Sul do Brasil, Firoozi et al. (2017) com professores

universitários no Irã, e Aeknarajindawat e Jernsittiparsert (2020) com funcionários de organizações farmacêuticas na Tailândia corroboram essa afirmação.

Além disso, a literatura também apresenta evidências positivas e significativas da justiça organizacional no engajamento no trabalho, como demonstrado por Cao et al. (2020) em um estudo com enfermeiras na China, e Oliveira e Ferreira (2016), que analisaram profissionais de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. A relação entre satisfação no trabalho e engajamento foi abordada por Hinojosa-López (2022) em uma pesquisa com funcionários bancários.

Embora a literatura já tenha evidências sobre a relação proposta neste estudo, ainda são incipientes as investigações no contexto brasileiro, especialmente em regiões com características culturais distintas, como o Norte do país. Ademais, este estudo preenche uma lacuna na pesquisa sobre a percepção da justiça organizacional em conjunto com a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho, além de fornecer evidências sobre o efeito mediador da satisfação no trabalho.

Estudos anteriores sobre justiça organizacional em certos contextos ainda são limitados, como em escritórios de contabilidade. Parker e Kohlmeyer (2005) examinaram a relação entre justiça organizacional e rotatividade em grandes organizações de contabilidade pública no Canadá. Beuren et al. (2017) investigaram a relação entre as dimensões da justiça organizacional e a satisfação no trabalho em prestadoras de serviços contábeis na Região Norte do Estado de Santa Catarina. Este estudo preenche essa lacuna na literatura, ao fornecer novas evidências para o campo de estudo e incluir outras variáveis, contribuindo para o avanço do conhecimento teórico e prático.

Assim, o avanço do conhecimento sobre justiça organizacional é inegável, dada sua importância para o comportamento humano nas organizações (Assmar et al., 2005). Parker e Kohlmeyer (2005) afirmam que apesar da justiça organizacional ser um tema bem estabelecido em áreas como psicologia e gestão, a sua presença na literatura contábil é relativamente limitada, o que instiga a novas pesquisas.

Desta forma, o estudo busca preencher as lacunas identificadas com o objetivo de avaliar a influência da percepção da justiça distributiva, processual e interacional no engajamento no trabalho, mediada pela satisfação no trabalho. Para isso, foi conduzido um *survey* com 94 funcionários de escritórios de contabilidade situados na Região Norte.

Diante disso, a relevância desta pesquisa se destaca ao considerar esse conjunto de variáveis, com o intuito de fornecer evidências sobre a justiça organizacional e suas consequências percebidas pelos funcionários, tanto quando observada como justa quanto como injusta, em relação à satisfação e ao engajamento no trabalho. Este estudo se concentra em um contexto de intenso estresse, em que diversos fatores, como as demandas legais e as relações com colegas, supervisores e clientes, podem afetar direta ou indiretamente a percepção de justiça ou injustiça no ambiente de trabalho.

O estudo contribui a teoria ao relacionar justiça organizacional, satisfação no trabalho e engajamento no trabalho, é possível promover um tratamento mais equitativo dos funcionários, incentivar uma comunicação eficaz e oferecer recompensas alinhadas às necessidades dos funcionários. Além disso, busca-se demonstrar como a satisfação no trabalho pode impactar o engajamento dos indivíduos. Ao explorar essa relação, a pesquisa amplia a compreensão de como a percepção de justiça e da satisfação podem impactar positivamente o ambiente de trabalho, fortalecendo as relações entre gestores e funcionários.

Além do mais, este estudo oferece contribuições práticas para gestores e líderes organizacionais, destacando que práticas justas e inclusivas são fundamentais não apenas para o bem-estar individual dos funcionários, mas também para elevar sua satisfação e engajamento, contribuindo diretamente para o crescimento e a sustentabilidade organizacional (Rasool et al., 2021).

## **2. Referencial teórico e Hipóteses**

### **2.1 Justiça Organizacional e Engajamento no Trabalho**

Estudos mostram que os indivíduos reagem de maneiras diferentes a situações justas ou injustas no trabalho, e essas reações afetam seu comportamento (Colquitt et al., 2001; Cho et al., 2024; Parker & Kohlmeyer, 2005). A discussão sobre como os indivíduos percebem a justiça no ambiente de trabalho começou na década de 1960, especialmente com o trabalho de Adams (1965) sobre a Teoria da Equidade. Essa teoria explora como os indivíduos veem a justiça nas relações entre funcionários e organizações (Assmar et al., 2005).

A justiça organizacional refere-se à percepção dos funcionários de como as organizações os tratam de maneira justa (Colquitt et al., 2001), que geralmente representa os sentimentos internos dos funcionários sobre a justiça das políticas e medidas organizacionais relacionadas aos interesses individuais. Na literatura, a justiça organizacional é comumente explorada por três dimensões: distributiva, processual e interacional, as quais também são utilizadas neste estudo (Cropanzano et al., 2002). A dimensão distributiva refere-se à percepção dos indivíduos na distribuição justa de recursos (salário, remuneração, serviço e recompensa) com base nas atividades desempenhadas (Greenberg, 1994). A dimensão processual está relacionada à equidade dos processos utilizados para tomada de decisão (Ölcer, 2015). A dimensão interacional se refere a sensibilidade que os gestores possuem em relação aos indivíduos afetados por uma decisão, o fornecimento justo de informações e explicações de decisões tomadas (Greenberg, 1994; Ölcer, 2015).

Quando os funcionários percebem o ambiente como justo, tendem a sentir-se mais conectados ao trabalho (Cho et al., 2024). Esse senso de equidade promove um ambiente em que se sentem valorizados e respeitados, fortalecendo o vínculo com a organização e aumentando seu engajamento (Cho et al., 2024). O engajamento no trabalho é um fenômeno observado no ambiente organizacional, caracterizado pelo bem-estar físico, emocional e mental dos funcionários ao realizarem suas atividades (Schaufeli et al., 2002). Sendo também frequentemente definido como um estado de ânimo duradouro e positivo relacionado ao trabalho, que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002).

Diante disso, a literatura aponta que a justiça organizacional tem uma influência positiva no engajamento no trabalho (Cao et al., 2020; Cho et al., 2024; Oliveira & Ferreira, 2016; Park et al., 2016). O estudo de Oliveira e Ferreira (2016) enfatizou a relevância das percepções de justiça organizacional e resiliência como fatores que promovem o engajamento no trabalho. Os resultados mostraram que a justiça distributiva e a interpessoal exerceram impactos significativos e positivos sobre o engajamento dos profissionais em organizações públicas, privadas e do terceiro setor (Oliveira & Ferreira, 2016). Os autores destacaram que a justiça distributiva apresentou um efeito preditivo mais forte em relação à justiça interpessoal, sugerindo que, na amostra investigada, a distribuição justa de recursos demonstrou ser uma prática mais eficaz para impulsionar o engajamento no trabalho do que apenas o tratamento digno e respeitoso (Oliveira & Ferreira, 2016).

No estudo realizado por Park et al. (2016), foi analisada a relação entre a justiça organizacional e o engajamento no trabalho, considerando a autoliderança dos funcionários como uma variável mediadora. A pesquisa, conduzida em um contexto organizacional na Coreia do Sul, contou com a participação de 237 funcionários. Os resultados indicaram que o tratamento justo no ambiente de trabalho influencia a percepção dos funcionários sobre sua identidade social, promovendo, assim, seu engajamento no trabalho. Os funcionários que percebem um ambiente justo tendem a assumir responsabilidades proativas, a tomar decisões

de maneira mais autônoma e a se dedicar intensamente à melhoria organizacional, demonstrando entusiasmo e um senso de desafio (Park et al., 2016).

Cao et al. (2020) ao pesquisarem 569 enfermeiras na China concluíram que a justiça organizacional afeta diretamente ao alto engajamento no trabalho. Além disso, os autores enfatizam que aprimorar a justiça organizacional pode elevar tanto o engajamento dos enfermeiros quanto a percepção deles sobre a qualidade do atendimento. Essa melhoria também pode contribuir para diminuir a intenção de rotatividade, um fator essencial para aprimorar a qualidade dos serviços prestados (Cao et al., 2020).

Por fim, Cho et al. (2024) evidenciaram que a justiça organizacional exerce um efeito positivo e significativo no engajamento no trabalho entre os trabalhadores de serviços gerais e públicos de uma organização pública na Coreia do Sul. Os autores destacam que as dimensões da justiça distributiva e da justiça processual se configuram como preditores fundamentais para o aumento do engajamento dos funcionários. Com base nas evidências apresentadas, propõe-se a primeira hipótese:

**H<sub>1</sub>**: A justiça distributiva (H<sub>1a</sub>), justiça processual (H<sub>1b</sub>) e justiça interacional (H<sub>1c</sub>) exerce uma influência positiva sobre o engajamento no trabalho.

## 2.2 Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho

A percepção de justiça organizacional faz com que os funcionários acreditem que suas contribuições serão reconhecidas de forma justa (Cho et al., 2024). Esse sentimento de justiça também permite que os funcionários se sintam mais valorizados em relação ao seu trabalho (Lambert et al., 2021). Da mesma forma, perceber que os procedimentos e processos são conduzidos de maneira justa reforça uma visão positiva sobre o ambiente de trabalho (Lambert et al., 2021).

Além disso, ser tratado com dignidade e respeito costuma promover uma experiência mais agradável e satisfatória no trabalho (Lambert et al., 2021). Quando os resultados são percebidos como justos, isso tende a gerar emoções positivas, que podem contribuir para um aumento na satisfação no trabalho (Dal Vesco et al., 2016; Lambert et al., 2021). Essa satisfação no trabalho é caracterizada como um estado emocional do funcionário, não apenas em relação ao seu ambiente de trabalho, mas também em relação ao seu contentamento em sua vida pessoal (Cavanagh, 1992).

Sob essa perspectiva, a satisfação dos funcionários estimula a qualidade dos serviços oferecidos pela organização (Beuren et al., 2017). Funcionários insatisfeitos tendem a demonstrar comportamentos negativos, que podem impactar o atendimento aos clientes, fatores que afetam diretamente a reputação da organização (Beuren et al., 2017; Cao et al., 2020).

A literatura apresenta evidências sobre a relação entre justiça organizacional e satisfação no trabalho. No estudo de López-Cabarcos et al. (2015), verificou-se que funcionários de hotéis no Norte de Portugal percebem que tanto a justiça distributiva quanto a justiça interacional influenciam positiva e significativamente sua satisfação no trabalho. Os autores sugerem que a ausência de relação entre justiça processual e satisfação no trabalho pode estar associada às características da indústria hoteleira portuguesa, em que há limitações quanto à autonomia na tomada de decisões, restrições para expressar opiniões sobre os processos de trabalho e poucas oportunidades de participação nos procedimentos organizacionais (López-Cabarcos et al., 2015). Dal Vesco et al. (2016), em um estudo com empregados de uma cooperativa de produção, constataram uma relação significativa e positiva entre a justiça distributiva e a justiça interacional com a satisfação no trabalho. Por outro lado, a relação entre justiça processual e satisfação não foi confirmada (Dal Vesco et al., 2016).

Firoozi et al. (2017) revelaram que, entre as dimensões da justiça organizacional - que incluem justiça distributiva, processual e interacional - a justiça distributiva exerce uma influência positiva em todas as dimensões da satisfação no trabalho. Isso abrange a satisfação

em relação a supervisores, colegas, políticas de promoção, remuneração e benefícios complementares, especificamente entre professores no Irã. Os autores destacam que a justiça distributiva, relacionada à alocação de recursos e oportunidades dentro da organização, é frequentemente priorizada pelos professores até que suas necessidades sejam completamente atendidas. Além disso, a justiça processual demonstra a capacidade de prever a satisfação em relação a colegas e supervisores (Firoozi et al., 2017). Em contrapartida, a justiça interacional não apresenta contribuição significativa para as dimensões da satisfação no trabalho (Firoozi et al., 2017).

Beuren et al. (2017) identificaram uma correlação positiva entre as percepções de justiça em diversas dimensões - como justiça distributiva, processual, interpessoal, informacional e de tarefas - e a satisfação no trabalho de funcionários de organizações de serviços contábeis na Região Norte de Santa Catarina. Assim, quanto mais elevado for o sentimento de justiça nas atividades laborais, maior será a satisfação dos trabalhadores em relação ao seu emprego (Beuren et al., 2017).

Outras pesquisas, como a de Aeknarajindawat e Jermsittiparsert (2020), evidenciaram que a justiça organizacional exerce um impacto positivo na satisfação no trabalho de funcionários de organizações farmacêuticas na Tailândia. Além disso, Bernd e Beuren (2020) corroboraram que a justiça organizacional, tanto distributiva quanto processual, influencia de maneira significativa a satisfação no trabalho entre profissionais de auditoria interna. As autoras sugerem que, a satisfação no trabalho tende a aumentar na medida em que os profissionais se sentem devidamente recompensados por seus esforços e quando as políticas formais relacionadas aos processos são transparentes (Bernd & Beuren, 2020).

Mamić et al. (2024) afirmam que a satisfação no trabalho dos enfermeiros tende a crescer quando eles percebem um alto nível de justiça no tratamento interpessoal durante a realização de procedimentos organizacionais. Além disso, a percepção de que a tomada de decisão na organização é justa e que suas contribuições são adequadamente recompensadas também contribui para esse aumento na satisfação (Mamić et al., 2024). Com base nas informações apresentadas, é viável propor a segunda hipótese de pesquisa:

**H<sub>2</sub>:** A justiça distributiva (H<sub>2a</sub>), justiça processual (H<sub>2b</sub>) e justiça interacional (H<sub>2c</sub>) exerce uma influência positiva sobre a satisfação no trabalho.

### **2.3 Satisfação no Trabalho e Engajamento no Trabalho**

Quando um funcionário sente que suas expectativas em relação às características do trabalho são atendidas, ele experimenta satisfação com seu trabalho (Hinojosa-López, 2022). Essa satisfação pode gerar sentimentos positivos, que tendem a fomentar o engajamento no ambiente de trabalho (Hinojosa-López, 2022). Funcionários engajados são mais produtivos, criativos e inovadores, o que beneficia tanto seu desenvolvimento profissional quanto o sucesso da organização (Cavanagh, 1992; Hinojosa-López, 2022).

A literatura apresenta evidências sobre a relação entre satisfação no trabalho e engajamento no trabalho. O estudo de Pauli et al. (2017) identificou uma relação positiva e significativa entre satisfação no trabalho e engajamento entre professores de escolas públicas. Os autores destacam que fatores essenciais para promover a satisfação e o engajamento desses profissionais incluem a atenção às principais necessidades psicológicas dos docentes, além do gerenciamento de conflitos organizacionais (Pauli et al., 2017). Esses fatores, quando considerados, contribuem para um ambiente escolar mais ajustado às demandas dos professores, favorecendo seu bem-estar e dedicação nas atividades desenvolvidas (Pauli et al., 2017).

Sia et al. (2021) identificaram que a satisfação com a remuneração e com os relacionamentos no ambiente de trabalho influencia diretamente as três dimensões do

engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. Em particular, a satisfação com ganhos salariais e benefícios, bem como a interação positiva com colegas, é fundamental para aumentar o engajamento dos servidores, refletindo-se em maior energia, comprometimento e imersão nas atividades realizadas (Sia et al., 2021). Esses achados indicam que, para que os servidores públicos da Malásia apresentem elevados níveis de engajamento, é necessário que estejam satisfeitos com sua compensação financeira e com o relacionamento com os colegas (Sia et al., 2021).

Outros estudos também evidenciam essa relação, como o de Ng et al. (2021), que mostrou uma correlação positiva entre satisfação e engajamento no trabalho entre profissionais de saúde em hospitais na Malásia. Hinojosa-López (2022) também sugere que a experiência positiva de trabalhar em um banco, ao atender às expectativas sobre benefícios do emprego bancário, gera maior engajamento entre os funcionários. Esses resultados indicam que o engajamento tende a aumentar quando os bancários estão satisfeitos com seu trabalho.

A compreensão da satisfação e do engajamento no trabalho é igualmente relevante em outros contextos, como entre funcionários de escritórios de contabilidade. Identificar os fatores que promovem a satisfação e o engajamento dos funcionários pode ser essencial para aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Funcionários satisfeitos e engajados impactam positivamente a entrega desses serviços, uma vez que um ambiente de trabalho saudável contribui para o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários (Cavalcante et al., 2014). Com base nas evidências apresentadas, sugere-se a terceira hipótese:

**H<sub>3</sub>:** A satisfação no trabalho exerce uma influência positiva sobre o engajamento no trabalho.

#### **2.4 Justiça Organizacional, Satisfação no Trabalho e Engajamento no Trabalho**

A percepção de justiça no ambiente de trabalho, desenvolvida pelos indivíduos, contribui para um ambiente mais equitativo e acolhedor (Niehoff & Moorman, 1993). Essa noção de um contexto organizacional justo tende a estimular o engajamento nas atividades desempenhadas (Cao et al., 2020; Cho et al., 2024; Oliveira & Ferreira, 2016). Quando a percepção de justiça e o engajamento se aliam à satisfação no trabalho, os indivíduos podem não apenas intensificar sua dedicação às tarefas, mas também manifestar uma atitude mais positiva e comprometida com os objetivos organizacionais (Cho et al., 2024; Oliveira & Ferreira, 2016). Adicionalmente, essa satisfação reforça o sentimento de valorização, incentivando-os a contribuir mais ativamente para o sucesso da organização e a promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Lambert et al., 2021).

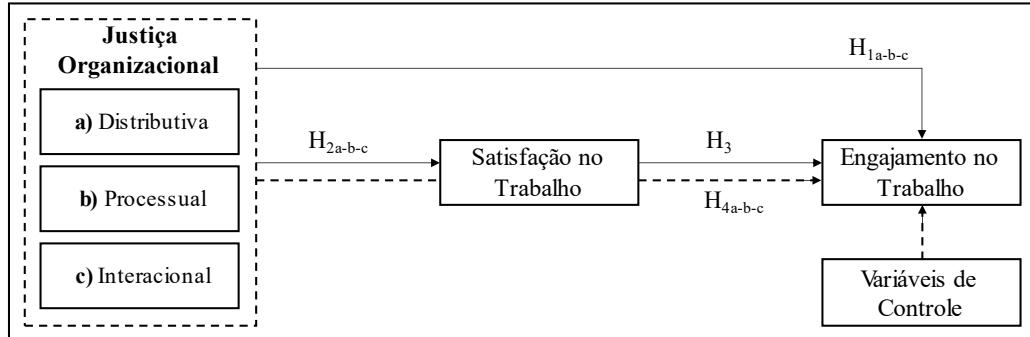
Apesar de a literatura ainda não apresentar evidências sobre o papel mediador da satisfação no trabalho entre as dimensões de justiça organizacional e o engajamento no trabalho, estudos correlatos, como o de Bernd e Beuren (2020), evidenciaram a influência da satisfação no trabalho na relação entre a justiça organizacional e as intenções de *turnover*. Os resultados confirmaram a mediação em ambas as dimensões (distributiva e processual), sugerindo uma influência indireta das percepções de justiça nas intenções de *turnover* de auditores internos (Bernd & Beuren, 2020). A justiça distributiva mostrou uma mediação parcial por meio da satisfação no trabalho, enquanto a justiça processual revelou uma mediação total (Bernd & Beuren, 2020).

Dessa forma, a percepção de justiça nos processos organizacionais, incluindo a alocação de recursos e a equidade nas normas e procedimentos aplicados (Parker & Kohlmeyer, 2005), fortalece a satisfação no ambiente de trabalho, promovendo um espaço mais colaborativo e harmonioso. Assim, propõe-se a hipótese H<sub>4</sub>: um ambiente organizacional percebido como justo, em termos distributivos, processuais e interacionais, pelos funcionários de escritórios de contabilidade, pode elevar o engajamento no trabalho, mediado pela satisfação no trabalho. A Figura 1 demonstra as relações das hipóteses propostas neste estudo.

**H4:** A satisfação no trabalho medeia a relação entre a justiça distributiva (H4a), processual (H4b) e interacional (H4c) no engajamento no trabalho.

**Figura 1**

Modelo teórico



Nota 1: As variáveis de controle são idade, escolaridade, sexo e tempo na função.

Nota 2: As linhas retas representam as relações diretas entre as hipóteses, enquanto a linha pontilhada indica a relação indireta.

### 3. Métodos da Pesquisa

Realizou-se um *survey* no mês de abril e maio de 2023, utilizando uma amostragem por conveniência com a estratégia da bola de neve (Patton, 2014), em que os participantes indicavam outros potenciais respondentes. A população-alvo são funcionários de escritórios de contabilidade (Região Norte).

Os dados foram coletados por meio de um questionário *online* (*Google Forms*), que foi enviado aos proprietários de escritórios de contabilidade por meio de redes sociais (*WhatsApp*). No total, foram enviadas 342 mensagens solicitando autorização para participação na pesquisa. Esses 342 escritórios foram identificados a partir dos primeiros contatos que o pesquisador já possuía e, a partir disso, começaram a sugerir outros potenciais respondentes, fornecendo seus contatos.

No primeiro contato, foram apresentados detalhes sobre o objetivo do estudo e os cuidados éticos envolvidos, com a finalidade de garantir o anonimato dos participantes, a confidencialidade de suas informações, o tratamento adequado dos dados coletados e o uso exclusivo desses dados para fins acadêmicos. Além disso, foi assegurado aos participantes o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem a necessidade de apresentar justificativa.

Após o consentimento para participação, o questionário foi enviado aos proprietários, que ficaram encarregados de compartilhá-lo com seus funcionários. Um total de 62 proprietários aceitaram participar da pesquisa, resultando em 97 questionários retornados. No entanto, três respondentes não concordaram em participar da pesquisa, resultando em uma amostra final de 94. Com base nos critérios estabelecidos por Faul et al. (2009), foi determinado que o tamanho mínimo da amostra necessário para garantir um poder estatístico de 0,80 e um nível de significância de 0,05, considerando um tamanho médio de efeito de 0,15, seria de 77 respostas. Portanto, a amostra composta por 94 respostas excede os critérios estabelecidos, proporcionando uma base adequada para a realização da análise por meio da modelagem de equações estruturais.

O instrumento de pesquisa (Apêndice A), é composto por 48 perguntas objetivas de múltipla escolha, utilizando uma escala *Likert* de sete pontos. O primeiro construto, que foi mensurado com base nas assertivas de Niehoff e Moorman (1993), explora a percepção da justiça organizacional, abrangendo justiça distributiva, processual e interacional. A escala varia de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente). O segundo construto, mensurados com



assertivas de Cavanagh (1992), contempla a satisfação no trabalho com a organização em que trabalha. Escala: 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente). O terceiro construto, mensurado pelas assertivas de Schaufeli et al. (2002), aborda o engajamento no trabalho em três dimensões: vigor, dedicação e absorção, utilizando uma escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre). Neste estudo, optou-se por seguir o procedimento adotado por Castanha et al. (2020), considerando o engajamento no trabalho como um construto único e mensurando-o como uma variável latente de segunda ordem, com a abordagem de repetir indicadores.

No modelo, foram incluídas quatro variáveis de controle - idade, escolaridade, sexo e tempo na função - em relação ao engajamento no trabalho. A mensuração de idade e tempo na função foi realizada de forma contínua, considerando os anos de experiência e a idade dos participantes. O sexo foi mensurado como uma variável binária, em que 0 representa feminino e 1 representa masculino. A escolaridade foi mensurada com base na formação acadêmica dos respondentes, utilizando uma escala de cinco níveis: 1 para Ensino Médio, 2 para Graduação, 3 para Especialização ou MBA, 4 para Mestrado e 5 para Doutorado. A utilização das variáveis de controle em relação à variável dependente foi comumente adotada em outros estudos, com o intuito de fornecer evidências sobre a influência das características individuais, como adotado no estudo de Oliveira et al. (2024).

Esses construtos foram utilizados em estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, como Castanha et al. (2020) e Dal Vesco et al. (2016), com instrumentos já validados no contexto brasileiro. Apesar disto, antes de sua aplicação, realizou-se um pré-teste com dois contadores para verificar o entendimento dos questionamentos, não foi necessário realizar ajustes no instrumento.

Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, estimada por meio do método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), realizada no *software* SmartPLS v.4 (Ringle et al., 2022). A escolha pelo PLS foi motivada por este permitir utilizar amostras de tamanho relativamente pequeno (Hair et al., 2019). O método de *bootstrapping*, com 5.000 reamostragens, foi utilizado para analisar o modelo de mensuração e a significância das relações entre as variáveis latentes. Utilizou-se um intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e um teste bicaudal, conforme proposto por Hair et al. (2019).

#### **4. Análise e Discussão dos Resultados**

No que diz respeito ao perfil da amostra, constatou-se que 51,1% dos participantes são do sexo masculino, enquanto 48,9% são do sexo feminino. Isso indica que não há uma distinção de sexo nos escritórios de contabilidade representados na amostra. Em relação à faixa etária, os respondentes variam de 17 a 58 anos, com uma média de 31 anos.

Quanto à formação acadêmica, 60,6% dos participantes possuem graduação, enquanto 25,5% têm especialização ou MBA. No que se refere às funções exercidas nos escritórios, há uma diversidade de cargos, tais como contador (15%), gerente (13%), auxiliar contábil (13%), auxiliar de escritório (6%), auxiliar administrativo (6%), analista fiscal (5%), entre outros.

O tempo de experiência profissional varia de 1 a 40 anos, com uma média de 5 anos. A maioria dos escritórios representados na amostra é de médio e pequeno porte, contando, em média, com 4 funcionários. Além do mais, todos os estados foram representados por respondentes. No entanto, a maioria significativa dos participantes está concentrada nos estados do Pará (65), Amazonas (10) e Rondônia (9).

##### **4.1 Estatísticas descritivas das variáveis**

Os resultados da análise estatística descritiva aplicada a cada variável da pesquisa são apresentados na Tabela 2. Esta análise inclui os valores mínimo e máximo, a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação das variáveis investigadas.

**Tabela 2**  
Estatística descritiva

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Justiça distributiva	1	7	4,81	1,92	39,92
Justiça processual	1	7	4,98	1,98	39,76
Justiça interacional	1	7	5,18	1,95	37,64
Satisfação no trabalho	1	7	4,93	2,03	41,18
Engajamento no trabalho	1	7	5,13	1,85	36,06

Conforme indicado pelos resultados apresentados na Tabela 2, pode-se notar que os participantes possuem uma percepção moderada em relação à justiça organizacional. As médias indicam uma concentração em torno do valor 5 na escala, o que corresponde a uma concordância parcial. No entanto, essa percepção não é uniforme em todas as dimensões, uma vez que o coeficiente de variação supera 30%.

Dentre as dimensões da justiça organizacional, a justiça interacional apresentou a média mais alta e o menor coeficiente de variação. Esses resultados evidenciam que os superiores mantêm um relacionamento positivo com seus subordinados, o que contribui para uma percepção mais positiva da justiça interacional. Já a justiça processual apresentou a segunda melhor média (4,98) entre as dimensões da justiça organizacional. Esses resultados sugerem que a percepção de justiça nessa dimensão não é uniforme, o que também se aplica à justiça distributiva, que obteve a menor média entre as dimensões.

Vale destacar que, entre as variáveis analisadas, a dimensão da justiça distributiva exibiu a maior variação, sinalizando uma considerável divergência nas respostas dos participantes. A média observada para a dimensão processual assemelha-se àquela encontrada por Beuren et al. (2017) em um estudo com funcionários de escritórios de contabilidade, que foi de 4,79 em uma escala de 7 pontos.

Em relação à satisfação no trabalho e ao engajamento no trabalho, ambas as variáveis obtiveram médias próximas de 5 na escala de avaliação. A média de satisfação no trabalho foi de 4,93, enquanto o engajamento no trabalho uma média de 5,13. No entanto, é importante destacar que houve uma variação significativa, com coeficientes acima de 30%, indicando baixa uniformidade nas respostas dos participantes. Isso sugere que as percepções em relação a essas variáveis variaram consideravelmente entre os indivíduos.

Ao analisar os valores máximos e mínimos, observa-se que os participantes utilizaram toda a escala de avaliação, abrangendo as extremidades. Isso indica que alguns funcionários expressaram pontuações elevadas em relação à justiça organizacional, satisfação no trabalho e engajamento no trabalho, representadas pelo valor máximo de 7, enquanto outras apresentaram percepções mais baixas dessas variáveis, refletidas pelo valor mínimo de 1. Essa diversidade de respostas sugere a presença de sentimentos de injustiça, insatisfação e desinteresse entre os funcionários, especificamente em relação à compreensão da justiça distributiva. Em geral, esses indícios apontam para uma variação de percepções e emoções dos funcionários em relação aos diferentes aspectos avaliados.

#### 4.2 Modelo de mensuração e estrutural

Inicialmente, foi realizado o teste de fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003) para avaliar a presença de viés do método comum nos dados. O primeiro fator explicou 34,68% da variância total, indicando que não há limitações significativas devido ao viés do método comum nos dados da pesquisa. Adicionalmente, foi realizado o teste de viés de não resposta, utilizando o critério de comparação *first-lasts*, devido à impossibilidade de identificar aqueles que optaram por não responder ao questionário (Mahama & Cheng, 2013). Para essa análise, aplicou-se o

teste t para amostras independentes, comparando as respostas das assertivas do estudo dos 10% primeiros respondentes com os 10% últimos, considerando o nível de significância de 5% (Mahama & Cheng, 2013). Ambos os testes de viés do método comum e de viés de não resposta foram realizados no *software* SPSS, e constatou-se que não há diferenças significativas nos dados deste estudo.

Na fase inicial da modelagem de equações estruturais, ocorre a análise do modelo de mensuração. Este processo inclui a avaliação dos índices associadas às cargas fatoriais dos itens, a confiabilidade da consistência interna e composta, e a validade convergente e discriminante (Hair et al., 2019). Os valores referentes à confiabilidade e validade das variáveis examinadas são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3**  
*Confiabilidade e validade do modelo*

<b>Construtos</b>	<b>ET</b>	<b>JD</b>	<b>JI</b>	<b>JP</b>	<b>ST</b>
Engajamento no Trabalho (ET)	<b>0,886</b>				
Justiça Distributiva (JD)	0,750	<b>0,925</b>			
Justiça Interacional (JI)	0,823	0,905	<b>0,961</b>		
Justiça Processual (JP)	0,845	0,880	0,912	<b>0,931</b>	
Satisfação no Trabalho (ST)	0,813	0,852	0,860	0,827	<b>0,924</b>
Variância Média Extraída (AVE) >0,50	0,932	0,855	0,923	0,832	0,855
Alfa de <i>Cronbach</i> >0,70	0,980	0,944	0,990	0,958	0,986
Confiabilidade Composta (CC) >0,70	0,976	0,959	0,991	0,967	0,987

Nota: Os elementos na diagonal são as raízes quadradas da variância média extraída, enquanto os elementos fora da diagonal indicam as correlações entre as variáveis latentes.

Para calcular a AVE e a CC do construto latente de segunda ordem (engajamento no trabalho), os cálculos foram realizados no *Microsoft Office Excel*, utilizando os indicadores das cargas externas, conforme recomendado por Bido e Silva (2019). Essa abordagem foi adotada devido à limitação do *software*, que não reconhece o construto de segunda ordem de forma direta.

Foi realizada uma verificação da confiabilidade dos indicadores de cada construto, sendo recomendado que os valores sejam superiores a 0,70. Cargas fatoriais entre 0,40 e 0,70 só devem ser excluídas se essa exclusão resultar em um aumento na AVE e na CC (Hair et al., 2017). Nesse sentido, não houve a necessidade de excluir nenhum indicador.

Todas as variáveis demonstraram alfas de *Cronbach* e CC superiores a 0,70, atendendo ao valor mínimo recomendado por Hair et al. (2019). Isso indica que as afirmações, como um conjunto, são confiáveis. Em relação à validade convergente, a AVE indica que cada variável é responsável por explicar mais da metade da variância de seus indicadores, ultrapassando o limite mínimo proposto pela literatura. Assim, confirma-se a validade convergente das variáveis.

A validade discriminante foi avaliada pelo critério de Fornell-Larcker, que compara as raízes quadradas das AVEs de cada construto com as correlações entre as variáveis. É crucial que as raízes quadradas das AVEs sejam maiores do que as correlações entre as variáveis (Hair et al., 2017). Todos os valores da validade discriminante das variáveis superaram os coeficientes da matriz de correlação, tanto na vertical quanto na horizontal, o que indica uma validade discriminante aceitável.

Para garantir a ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, foi conduzido uma análise de *Variance Inflation Factors* (VIF), cujos valores devem ser inferiores a 5, sendo idealmente inferiores a 3 (Hair et al., 2019). Confirmar-se que não há multicolinearidade entre as variáveis, uma vez que todos os valores ficaram abaixo de 5. Essas análises validam nosso modelo de mensuração, permitindo prosseguir para a análise das relações estruturais, conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4**  
Resultados do modelo estrutural

	Hipóteses	Beta ( $\beta$ )	t-value	p-value	Decisão	
<b>Efeitos Diretos</b>						
H <sub>1a</sub>	JD -> ET	-0,252	1,472	0,141	Rejeita-se	
H <sub>1b</sub>	JP -> ET	<b>0,542</b>	<b>2,698</b>	<b>0,007***</b>	<b>Aceita-se</b>	
H <sub>1c</sub>	JI -> ET	0,193	0,822	0,411	Rejeita-se	
H <sub>2a</sub>	JD -> ST	<b>0,389</b>	<b>3,360</b>	<b>0,001***</b>	<b>Aceita-se</b>	
H <sub>2b</sub>	JP -> ST	0,086	0,519	0,604	Rejeita-se	
H <sub>2c</sub>	JI -> ST	<b>0,428</b>	<b>2,285</b>	<b>0,022**</b>	<b>Aceita-se</b>	
H <sub>3</sub>	ST -> ET	<b>0,394</b>	<b>2,355</b>	<b>0,019**</b>	<b>Aceita-se</b>	
<b>Efeitos Indiretos</b>						<b>Mediação</b>
H <sub>4a</sub>	JD -> ST -> ET	<b>0,153</b>	<b>2,036</b>	<b>0,042**</b>	<b>Aceita-se</b>	<b>Total</b>
H <sub>4b</sub>	JP -> ST -> ET	0,034	0,488	0,626	Rejeita-se	-
H <sub>4c</sub>	JI -> ST -> ET	0,169	1,453	0,146	Rejeita-se	-
<b>Variáveis de Controle</b>						
C <sub>1</sub>	Idade -> ET	-0,001	0,015	0,988		
C <sub>2</sub>	Escolaridade -> ET	0,045	0,804	0,421		
C <sub>3</sub>	Sexo -> ET	-0,195	1,804	0,071*		
C <sub>4</sub>	Tempo na função -> ET	0,033	0,587	0,557		

Nota 1: Justiça Distributiva (JD); Engajamento no Trabalho (ET); Justiça Interacional (JI); Satisfação no Trabalho (ST); Justiça Processual (JP). Controle 1 (C<sub>1</sub>); Controle 2 (C<sub>2</sub>); Controle 3 (C<sub>3</sub>); Controle 4 (C<sub>4</sub>). Significante ao nível de \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01.

Nota 2: Avaliação do modelo estrutural (R<sup>2</sup>): satisfação no trabalho (0,771) e engajamento no trabalho (0,770). Relevância Preditiva (Q<sup>2</sup>): satisfação no trabalho (0,654) e engajamento no trabalho (0,585).

Na análise dos efeitos diretos, foi observado que a hipótese H<sub>1a</sub>, que postulava uma relação positiva entre a justiça distributiva e o engajamento no trabalho, não apresentou suporte estatístico para sua aceitação. Em contrapartida, a hipótese H<sub>1b</sub>, que pressupunha uma relação positiva entre a justiça processual e o engajamento no trabalho, foi confirmada ( $\beta= 0,542$ ;  $p<0,01$ ). Contudo, não foram encontradas evidências estatisticamente significativas para a hipótese H<sub>1c</sub>, que previa uma relação positiva entre a justiça interacional e o engajamento no trabalho.

As hipóteses H<sub>2a</sub> e H<sub>2c</sub>, que postulavam uma relação positiva entre a justiça distributiva ( $\beta= 0,389$ ;  $p<0,01$ ) e a justiça interacional ( $\beta= 0,428$ ;  $p<0,05$ ) com a satisfação no trabalho, foram corroboradas pelos resultados obtidos. No entanto, não foi encontrada evidência estatística para apoiar a hipótese H<sub>2b</sub>, que sugeria uma relação entre a justiça processual e a satisfação no trabalho. A hipótese H<sub>3</sub>, que postulava uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho, foi confirmada pelos resultados ( $\beta= 0,394$ ;  $p<0,05$ ).

Além das relações diretas, também se investigou os efeitos indiretos. A mediação ocorre quando a relação entre uma variável independente e uma variável dependente é influenciada por uma terceira variável (Bido & Silva, 2019). Dessa forma, a hipótese H<sub>4a</sub>, que sugeria que a satisfação no trabalho medeia a relação entre a justiça distributiva e engajamento no trabalho, foi confirmada ( $\beta= 0,153$ ;  $p<0,05$ ). Observou-se uma mediação total, uma vez que o efeito direto não foi significativo, enquanto o efeito indireto apresentou significância (Bido & Silva, 2019). No entanto, as hipóteses H<sub>4b</sub> e H<sub>4c</sub> não apresentaram significância estatística, indicando que a satisfação no trabalho não medeia a relação entre a justiça processual e interacional e engajamento no trabalho.

Os resultados empíricos mostraram que as variáveis de controle (idade, escolaridade e tempo na função) não apresentaram significância estatística em relação ao engajamento no trabalho, sugerindo que essas variáveis não influenciaram o modelo proposto. Por outro lado, a variável de controle sexo revelou uma relação significativa e negativa, indicando que os

indivíduos do sexo masculino tendem a apresentar níveis de engajamento no trabalho um pouco inferiores aos do sexo feminino.

Foram realizadas análises dos indicadores de ajuste geral do modelo. O coeficiente  $R^2$ , que representa a capacidade explicativa do modelo, apresentou valores de 0,771 para a satisfação no trabalho e 0,770 para o engajamento no trabalho, indicando está acima de 26%, o que equivale a um significativo poder de explicação de efeitos consideráveis (Cohen, 1988). Além disso, o coeficiente  $Q^2$ , que verifica se os valores das variáveis endógenas são superiores a zero (Hair et al., 2019), demonstrou resultados acima de zero, sendo 0,654 para a satisfação no trabalho e 0,585 para o engajamento no trabalho, evidenciando a precisão do modelo. No teste de tamanho do efeito ( $f^2$ ), que avalia a capacidade do construto em explicar o modelo. Para a satisfação no trabalho (3,197) o efeito é grande e para o engajamento no trabalho (0,259) o efeito é médio (Cohen, 1988).

### 4.3 Discussão dos Resultados

A hipótese ( $H_{1a}$ ), que previa uma relação positiva entre a justiça distributiva e o engajamento no trabalho, não foi confirmada. Esse resultado difere dos achados de Cao et al. (2020), Cho et al. (2024), Oliveira e Ferreira (2016) e Park et al. (2016), que indicaram que, quando os funcionários percebem um ambiente justo, tendem a demonstrar maior engajamento em suas atividades. Esse desfecho pode ser explicado pelo ambiente específico em que esses funcionários estão inseridos, no qual, além das demandas externas, como as da legislação e dos clientes, também existem fatores internos, como a gestão da distribuição das atividades entre os funcionários e a percepção de justiça nesse processo. Os estudos de Oliveira e Ferreira (2016), Cho et al. (2024) e Park et al. (2016) sugerem que o tratamento justo no ambiente de trabalho influencia a percepção dos funcionários, o que favorece seu engajamento.

A hipótese ( $H_{1b}$ ) foi confirmada, evidenciando uma relação positiva entre a justiça processual e o engajamento no trabalho. Esse resultado está em consonância com as pesquisas de Park et al. (2016), Cao et al. (2020) e Cho et al. (2024), que também identificaram uma relação positiva entre a justiça organizacional e o engajamento no trabalho. A consistência desses achados sugere que a percepção de processos justos é um fator fundamental para promover o engajamento dos funcionários nos escritórios de contabilidade da amostra. Além disso, quando o gestor coleta informações dos funcionários antes de tomar decisões e demonstra preocupação em ouvi-los, isso tende a fomentar o engajamento nas atividades diárias.

Esse comportamento, impacta positivamente na prestação dos serviços, na qualidade e na agilidade na entrega das atividades, que, em escritórios de contabilidade, podem variar consideravelmente. Assim, o consenso sobre a percepção de justiça processual torna-se crucial nesse ambiente, uma vez que facilita o engajamento dos funcionários em suas tarefas. Como observado no estudo de Cao et al. (2020), essa percepção de justiça também pode contribuir para a redução da rotatividade, ao instigar maior engajamento no trabalho.

Por outro lado, a hipótese ( $H_{1c}$ ) não apresentou significância, indicando que a justiça interacional não está positivamente relacionada ao engajamento no trabalho. Esse achado contradiz o estudo de Oliveira e Ferreira (2016). Essa diferença pode ser atribuída a particularidades nas amostras ou nas características dos escritórios de contabilidade analisados. A justiça interacional pode ser compreendida dentro do contexto da amostra, especialmente em relação a como as decisões são tomadas pelo gestor e às características que moldam a percepção dos funcionários. Nesse ambiente, pode-se argumentar que a falta de consideração das necessidades dos funcionários, da honestidade, dos direitos e das implicações das decisões do gestor contribui para a ausência dessa relação. Dessa forma, a percepção de justiça interacional pode não ser observada neste contexto específico.

Assim, entre as dimensões da justiça organizacional, os achados da amostra revelam que a justiça processual é o fator que exerce o maior impacto no engajamento no trabalho. Isso

indica que os funcionários percebem as decisões como imparciais e reconhecem a possibilidade de contestá-las (Niehoff & Moorman, 1993; Olcër, 2015). Esse resultado também foi observado no estudo de Cho et al. (2024), que identificou a justiça processual como um dos principais preditores do aumento do engajamento dos funcionários.

As hipóteses H<sub>2a</sub> e H<sub>2c</sub> sugerem uma relação positiva entre a justiça distributiva e interacional na satisfação no trabalho. Esses resultados estão alinhados com pesquisas anteriores, como as de López-Cabarcos et al. (2015), Dal Vesco et al. (2016), Firoozi et al. (2017), Aeknarajindawat e Jermstittiparsert (2020), Beuren et al. (2017), Bernd e Beuren (2020) e Mamić et al. (2024). Isso indica que os funcionários da amostra pesquisada tendem a perceber as decisões nas atividades como sendo justas e reconhecem uma troca de informações entre o gestor e os funcionários, o que contribui para a harmonia nas decisões tomadas. Esse processo impulsiona a satisfação dos funcionários, seja relacionada ao reconhecimento, motivação, benefícios, incentivo à educação, valorização salarial, oportunidades proporcionadas pelos escritórios ou as rotinas de trabalho (Cavanagh, 1992). Esses fatores são fundamentais para que a satisfação dos funcionários promova outros aspectos importantes dentro desse ambiente.

Essas constatações corroboram a importância da percepção de justiça pelos funcionários dos escritórios de contabilidade com o intuito de promover a satisfação em relação ao trabalho. A justiça distributiva, que envolve a percepção de que as recompensas e recursos são distribuídos de forma equitativa, e a justiça interacional, que se refere à qualidade das interações entre gestores e funcionários, são fundamentais na construção de um ambiente de trabalho justo e harmonioso (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1994; Niehoff & Moorman, 1993; Olcër, 2015).

Ao promover a justiça distributiva, garantindo que as recompensas sejam distribuídas de maneira justa, e a justiça interacional, fomentando um ambiente de respeito, honestidade e comunicação aberta, os escritórios de contabilidade podem contribuir para aumentar a satisfação dos funcionários no trabalho da amostra pesquisada. Deste modo, compreender e promover a percepção de justiça nas práticas e interações organizacionais é essencial para cultivar um ambiente de trabalho saudável e motivador, que favoreça a satisfação dos funcionários.

A hipótese H<sub>2b</sub> não apresentou significância, indicando que a justiça processual não possui uma relação significativa com a satisfação no trabalho. Esse resultado está alinhado com o estudo de Dal Vesco et al. (2016). No entanto, é importante notar que o estudo de Bernd e Beuren (2020) encontraram uma relação positiva entre essas variáveis com profissionais de auditoria interna. Esse achado sugere que a percepção dos funcionários da amostra em relação aos processos e procedimentos organizacionais pode não ter um impacto direto na satisfação no trabalho. Embora a justiça processual possa desempenhar um papel relevante em outros contextos organizacionais, como evidenciado no estudo de Beuren et al. (2017), que mostrou que todas as dimensões da justiça organizacional instigam a satisfação dos funcionários de serviços contábeis na Região Norte de Santa Catarina, isso não foi observado na amostra pesquisada.

Este resultado sugere que o impacto da justiça processual pode variar conforme o contexto regional, com a amostra da Região Norte mostrando que somente a justiça distributiva e interacional estão relacionadas à maior satisfação no ambiente de trabalho. É válido ressaltar que as percepções de justiça podem ser influenciadas por fatores contextuais e culturais específicos de cada organização e amostra estudada. Portanto, é importante considerar essas nuances ao interpretar os resultados.

A H<sub>3</sub> foi confirmada, sugerindo uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho. Esse resultado está em linha com os estudos de Pauli et al. (2017), Sia et al. (2021), Ng et al. (2021) e Hinojosa-López (2022). Isso indica que os funcionários dos escritórios de contabilidade na Região Norte da amostra experimentam um maior engajamento no trabalho quando estão satisfeitos com diversos aspectos, como os benefícios recebidos, a

comunicação no local de trabalho, os incentivos oferecidos, a valorização salarial, as oportunidades de promoção e a percepção de justiça organizacional (Cavanagh, 1992). Além disso, eles encontram significado e satisfação nas rotinas de trabalho (Locke, 1969).

Esse achado é consistente com a literatura, destacando a importância da satisfação no trabalho como um fator chave para promover o engajamento dos funcionários. Ao fornecer um ambiente de trabalho que valoriza e satisfaz as necessidades dos funcionários, as organizações podem cultivar um maior engajamento, resultando em maior produtividade, qualidade do trabalho e bem-estar dos funcionários.

No que se refere às mediações, apenas a mediação da satisfação no trabalho na relação entre a justiça distributiva e o engajamento no trabalho apresentou significância estatística. Essa descoberta destaca a importância da satisfação no trabalho como um mecanismo capaz de ampliar os efeitos da percepção da justiça distributiva no engajamento dos funcionários (Bernd & Beuren, 2020; Parker & Kohlmeyer, 2005). Dessa forma, fica evidente a relevância da satisfação no trabalho, ressaltando que os gestores dos escritórios de contabilidade da amostra devem estar atentos a estratégias que promovam a satisfação de seus funcionários, visando, assim, aumentar o engajamento no ambiente de trabalho.

Por fim, as variáveis de controle idade, escolaridade e tempo na função dos respondentes não apresentaram impacto significativo no modelo proposto. Os resultados sugerem que não há distinção no engajamento no trabalho dos funcionários da amostra com base na idade, escolaridade ou no tempo na função. Essa falta de relação pode ser influenciada pelo fato de que a idade média dos participantes é de 31 anos, embora a faixa etária seja relativamente heterogênea, variando de 17 a 58 anos. Em relação à escolaridade, a maior parte dos participantes possui graduação (60,6%). Além disso, a média de tempo na função é de 5 anos, o que pode indicar uma certa estabilidade nas responsabilidades e no engajamento no trabalho. Por outro lado, o sexo apresentou evidências estatísticas significativas, sugerindo que as mulheres demonstram maior engajamento no trabalho em comparação aos homens. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que as mulheres apresentam níveis mais elevados de vigor, absorção e dedicação nas tarefas que desempenham nos escritórios de contabilidade da amostra.

Assim, esses achados destacam que, no contexto da amostra dos funcionários dos escritórios de contabilidade da Região Norte, a idade dos funcionários, a escolaridade e o tempo na função não são fatores determinantes para o engajamento no trabalho. Outros fatores, como a percepção de justiça organizacional e a satisfação no trabalho, parecem ter um papel mais significativo na promoção do engajamento dos funcionários.

Esses *insights* podem ser úteis para os gestores e profissionais de recursos humanos na implementação de práticas e políticas organizacionais que promovam a justiça, bem como melhorem a satisfação e o engajamento dos funcionários. Essas descobertas podem orientar a adoção de estratégias que visem fortalecer as interações positivas entre gestores e funcionários, desenvolver programas de reconhecimento e recompensa, aprimorar a comunicação interna e criar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Dessa forma, as organizações poderão promover um ambiente de trabalho saudável (Rasool et al., 2021).

Ao promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e equitativo, as organizações podem favorecer a satisfação e o engajamento dos funcionários. Isso, contribui para a implementação eficaz do controle de gestão, uma vez que funcionários satisfeitos e engajados tendem a ser mais produtivos, comprometidos com os objetivos organizacionais e dispostos a colaborar para o alcance dos resultados desejados.

Portanto, ao considerar as percepções de justiça organizacional, satisfação no trabalho e engajamento no trabalho, as organizações têm a oportunidade de desenvolver práticas de controle de gestão que promovam um ambiente positivo e propício aos serviços prestados, alinhando assim as metas organizacionais com o bem-estar dos funcionários.

## **5. Conclusão e Recomendações**

Em conclusão, os resultados desta pesquisa fornecem *insights* importantes sobre a relação entre a percepção de justiça organizacional, satisfação no trabalho e engajamento no trabalho em funcionários de escritórios de contabilidade na Região Norte. A percepção de justiça distributiva e interacional não demonstrou uma relação positiva e significativa com o engajamento no trabalho, enquanto a justiça processual apresentou uma relação positiva. Além do mais, a justiça distributiva e interacional tem relação positiva com a satisfação no trabalho, e esta última com engajamento no trabalho. Além disso, a satisfação no trabalho foi identificada como um importante mediador na relação entre a justiça distributiva e o engajamento no trabalho.

Esses achados têm implicações teóricas ao contribuir para o entendimento das influências da justiça organizacional e da satisfação no trabalho no engajamento dos funcionários. Os resultados destacam a importância da qualidade das interações entre gestores e funcionários, demonstrando que um tratamento respeitoso, empático e honesto pode promover um maior engajamento no trabalho. Assim como, a percepção da justiça distributiva e interacional aumenta a satisfação com o trabalho. Além disso, a mediação da satisfação no trabalho evidencia o papel compensatório que a satisfação pode desempenhar na relação entre a percepção de justiça distributiva e o engajamento.

Esses achados ampliam a compreensão sobre como a percepção de justiça, a satisfação afeta o engajamento, permitindo um avanço nas teorias relacionadas ao comportamento organizacional e à gestão de pessoas. Além disso, no contexto de estudos realizados em escritórios de contabilidade, o estudo contribui ao fornecer novas evidências sobre a percepção dos funcionários em relação à justiça organizacional e aos benefícios que ela pode proporcionar, avançando em um campo de pesquisa ainda incipiente, especialmente em outros contextos regionais.

Do ponto de vista prático, os resultados têm implicações relevantes para os gestores e profissionais de recursos humanos. A promoção de interações positivas e respeitadas entre gestores e funcionários, bem como a criação de um ambiente de trabalho que valorize a satisfação dos funcionários, pode ser uma estratégia eficaz para aumentar o engajamento no trabalho. Isso pode ser alcançado por meio de práticas de liderança inclusivas, programas de reconhecimento e recompensa, políticas de comunicação transparente e oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Em relação ao campo pesquisado, por se tratar de um ambiente com peculiaridades regionais, o estudo busca contribuir para o entendimento de que fatores relacionados à percepção de justiça podem ser um diferencial competitivo para os escritórios de contabilidade. Ao alinhar esses fatores com a satisfação dos funcionários, é possível proporcionar uma prestação de serviços de maior qualidade e agilidade, uma vez que o engajamento dos funcionários será intensificado. Isso destaca a relevância de um ambiente justo, que se torna imprescindível nesse contexto.

No que concerne a implicações sociais, a satisfação no trabalho e o engajamento dos funcionários são fundamentais para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas. Isso se reflete diretamente no ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, que enfatiza a importância de empregos produtivos, justos e inclusivos. Também está ligado ao ODS 3 - Saúde e Bem-Estar, que prioriza o bem-estar dos funcionários. Ao estabelecer um ambiente de trabalho saudável, motivador e equitativo, as organizações ajudam a diminuir as desigualdades (ODS 10), proporcionando oportunidades iguais de desenvolvimento e reconhecimento. Ao focar na satisfação e no engajamento dos funcionários, as organizações não apenas melhoram a qualidade de vida no trabalho, a



produtividade e a retenção de talentos, mas também desempenham um papel crucial na formação de um futuro que seja sustentável e inclusivo para todos.

É importante ressaltar as limitações deste estudo. A pesquisa foi realizada com funcionários de escritórios de contabilidade da Região Norte, o que limita a generalização dos resultados para outras organizações ou regiões geográficas. Outro limite do estudo é que os dados foram coletados por conveniência, o que impediu a abrangência de um número maior de escritórios de contabilidade. Além disso, não foram consideradas variáveis individuais que poderiam ter influenciado a relação proposta no estudo.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem essas lacunas. Estudos adicionais podem investigar outros fatores que possam mediar ou moderar a relação entre a justiça organizacional, satisfação no trabalho e engajamento no trabalho. Mais pesquisas são necessárias para explorar outras variáveis e contextos específicos, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada da relação entre a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho. Isso permitirá o desenvolvimento de estratégias mais direcionadas e eficazes para promover a satisfação e o engajamento dos funcionários.

Além disso, é importante considerar que outros fatores, como a cultura organizacional, o estilo de liderança e as características individuais dos funcionários, também podem desempenhar um papel na relação entre a justiça organizacional, a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho.

## Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aeknarajindawat, N., & Jernsittiparsert, K. (2020). Does Organization Justice Influence the Organization Citizenship Behavior, Job Satisfaction & Organization Outcomes?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 489-496.
- 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. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2020). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 07. <https://doi.org/10.4270/ruc.2020101>
- Beuren, I. M., Santos, V. dos, Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 11(0), 69–86. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Bido, D. de S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Cao, T., Huang, X., Wang, L., Li, B., Dong, X., Lu, H., Wan, Q., & Shang, S. (2020). Effects of organisational justice, work engagement and nurses' perception of care quality on turnover intention among newly licensed registered nurses: A structural equation modelling approach. *Journal of Clinical Nursing*, 29(13–14), 2626–2637. <https://doi.org/10.1111/jocn.15285>
- Castanha, E. T., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(20), 179–200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 23.

- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704–711. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x>
- Cho, H., Ardichvili, A., & Cho, D. (2024). Organizational justice and work engagement of public service workers and general workers in South Korea: moderating role of supportive learning environment. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2024-0047>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York: *Psychology Press*.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324–351.
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Firoozi, M., Kazemi, A., & Sayadi, N. (2017). A Study of the Relationship between the Components of Organizational Justice and the Dimensions of Job Satisfaction of Physical Education Teachers. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 25(2).
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.288>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, F., Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hinojosa-López, J. I. (2022). The mediating role of job satisfaction between quality in work factors and work engagement. *Revista de Administração de Empresas*, 62(4). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220410x>
- Lambert, E. G., Tewksbury, R., Otu, S. E., & Elechi, O. O. (2021). The Association of Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment among Nigerian Correctional Staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(2–3), 180–204. <https://doi.org/10.1177/0306624X20946926>
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Mamić, M., Jovanović, T., Galić, S., Jelinčić, I., Mikšić, Š., Lovrić, B., Zirdum, I., Matković, K., Zukanović, G., Radmilović, G., Mendeš, T., Frančina, M., & Vukoja, I. (2024).

- Influence of Personality Traits and Organizational Justice on Job Satisfaction among Nurses. *Behavioral Sciences*, 14(3), 235. <https://doi.org/10.3390/bs14030235>
- Ng, L.-P., Choong, Y.-O., Kuar, L.-S., Tan, C.-E., & Teoh, S.-Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797–804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Ölçer, F. (2015). The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(3).
- Oliveira, D. de F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(4), 747–755. <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Oliveira, R. S., Almeida, M. N., & Lavarda, C. E. F. (2024). Integração eficaz: envolvimento, avaliação e comprometimento organizacional. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 29(3), 3-17.
- Organização das Nações Unidas – ONU. (2015). Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-odesenvolvimento-sustentavel>
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357–369. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.001>
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711–729. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0192>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods* (4. ed.). Sage Publications.
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 11(4), 72. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1004>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2022). "SmartPLS." Oststeinbek: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sia, S. P., Bahari, M. I. B., & Md Said, H. S. R. B. H. (2021). The role of tenure as a moderator to job satisfaction and work engagement. *GESJ: Education Science and Psychology*, 3(60), 19-29.

## APÊNDICE A

### *Instrumento de Pesquisa*

---

#### **Bloco I. Justiça Organizacional**

**Escala:** 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente)

---

##### **Justiça Distributiva**

JD1. Meu cronograma de trabalho é justo.

JD2. Acho que meu nível de remuneração é justo.

JD3. Considero minha carga de trabalho bastante justa.

JD4. No geral, as recompensas que recebo da organização em que trabalho são bastante justas.

JD5. Sinto que minhas responsabilidades profissionais são justas.

##### **Justiça Processual**

JP1. As decisões de trabalho são feitas pela liderança de maneira imparcial.

JP2. Minha liderança assegura que todas as preocupações dos funcionários tenham sido ouvidas antes que as decisões de trabalho sejam tomadas.

JP3. Para tomar decisões de trabalho, minha liderança coleta informações precisas e completas.

JP4. Minha liderança esclarece decisões e fornece informações adicionais quando solicitado pelos funcionários.

JP5. Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente a todos os funcionários afetados.

JP6. Os funcionários podem contestar ou apelar das decisões de trabalho feitas pela liderança.

##### **Justiça Interacional**

JI1. Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança me trata com gentileza e consideração.

JI2. Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança me trata com respeito e dignidade.

JI3. Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança é sensível às minhas necessidades pessoais.

JI4. Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança lida comigo de maneira honesta.

JI5. Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança mostra-se preocupada com meus direitos como funcionário.

JI6. Com relação às decisões tomadas sobre meu trabalho, a liderança discute as implicações das decisões comigo.

JI7. A liderança oferece uma justificativa adequada para as decisões tomadas sobre meu trabalho.

JI8. Ao tomar decisões sobre meu trabalho, a liderança oferece explicações que fazem sentido para mim.

JI9. Minha liderança explica muito claramente qualquer decisão tomada sobre meu trabalho.

---

#### **Bloco II. Satisfação no Trabalho**

**Escala:** 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente)

---

ST1. Sente-se reconhecido pelo trabalho que realiza.

ST2. Considera importante o reconhecimento do seu trabalho.

ST3. Sente-se motivado para realizar suas atividades.

ST4. Está satisfeito com os benefícios fornecidos pela organização.

ST5. Está satisfeito com a comunicação entre os membros da organização.

ST6. Está satisfeito com o incentivo e educação fornecidos pela organização.

ST7. Está satisfeito com as integrações entre colaboradores.

ST8. Está satisfeito com a valorização salarial.

ST9. Está satisfeito com as oportunidades que a organização proporciona.

ST10. Está satisfeito com as promoções que a organização proporciona.

ST11. Está satisfeito com a justiça organizacional da organização.

ST12. Está satisfeito com as rotinas realizadas na organização.

ST13. Está satisfeito com a sua participação na organização.

---

#### **Bloco III. Engajamento no Trabalho**

**Escala:** 1 (Nunca) a 7 (Sempre)

---

##### **Vigor**

ET1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.

ET2. Eu posso continuar trabalhando por longos períodos.

ET3. Quando acordo de manhã quero ir trabalhar.

ET4. Eu sou muito persistente no meu trabalho.

ET5. Sou forte e vigoroso no meu trabalho.

##### **Dedicação**

ET6. Meu trabalho é desafiador.

ET7. Meu trabalho me inspira.

ET8. Estou empolgado com meu trabalho.

ET9. Tenho orgulho do trabalho que faço.

ET10. Meu trabalho é cheio de significado e propósito.

**Absorção**

ET11. Quando estou trabalhando esqueço tudo que acontece em meu redor.

ET12. O tempo voa quando estou trabalhando.

ET13. Me empolgo com o meu trabalho.

ET14. Estou imerso no meu trabalho.

ET15. Fico feliz quando sou absorvido no meu trabalho.

---