



Journal of Globalization, Competitiveness  
& Governability / Revista de  
Globalización, Competitividad y  
Gobernabilidad / Revista de  
Globalização, Competitividade e  
Governabilidade

E-ISSN: 1988-7116

Bachion Ceribeli, Harrison; Rodrigues Ferreira, Fábio José; Almeida Botelho, Amanda  
Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de  
justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização  
Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización,  
Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e  
Governabilidade, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2017, pp. 111-130  
Portal Universia S.A.  
Boadilla del Monte, España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511854480006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização

ÁREA: 1  
TIPO: Aplicação

111

### AUTORES

**Harrison Bachion Ceribeli<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, Brasil  
harrisonbceribeli@hotmail.com

**Fábio José Rodrigues Ferreira**

Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, Brasil  
fabinho.rferreira@gmail.com

**Amanda Almeida Botelho**

Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, Brasil  
amabotelho9@gmail.com

1. Autor de contato:  
Rua do Catete, 166, Centro,  
Mariana – MG. Instituto de  
Ciências Sociais Aplicadas.  
CEP: 35420-000; Brasil

*Analysis of the relationship between opportunities for professional growth, employees' perception of justice and intention to stay in the organization*

*Análisis de la relación entre las oportunidades de crecimiento profesional, la percepción de los empleados de la justicia y la intención de permanecer en la organización*

*Este estudo objetivou analisar a relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização. Os dados foram coletados via survey e analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Analisando os resultados, constatou-se que as oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira que as organizações propiciam a seus colaboradores influenciam positivamente a percepção que eles têm acerca da justiça organizacional e também sua intenção de permanência. Diante disso, recomenda-se aos gestores a adoção de ferramentas de desenvolvimento humano atreladas a um plano de carreira atrativo, dando subsídios ao crescimento profissional dos indivíduos.*

*This study aimed to analyze the relationship between opportunities for professional growth, employees' perception of justice and intention to stay in the organization. The data were collected via survey and analyzed through the Structural Equations Modeling. Analyzing the results, it was found that the opportunities for development and career growth that organizations provide to their employees positively influence the perception they have about organizational justice and also their intention to remain. Given this, managers are recommended to adopt human development tools linked to an attractive career path, giving support to the professional growth of individuals.*

*Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre las oportunidades de crecimiento profesional, la percepción de los empleados de la justicia y la intención de permanecer en la organización. Los datos fueron recolectados a través de la survey y analizados a través del modelo de ecuaciones estructurales. Analizando los resultados, se constató que las oportunidades de desarrollo y crecimiento en la carrera que las organizaciones propician a sus colaboradores influencian positivamente la percepción que ellos tienen acerca de la justicia organizacional y también su intención de permanencia. Ante esto, se recomienda a los gestores la adopción de herramientas de desarrollo humano acompañadas de un plan de carrera atractivo, dando apoyo al crecimiento profesional de los individuos.*

DOI  
10.3232/GCG.2017.V11.N3.06

RECEBIDO  
17.04.2016

ACETADO  
20.07.2017

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, as organizações enfrentaram inúmeras mudanças: o perfil das gerações de trabalho mudou (os indivíduos passaram a se preocupar mais consigo mesmos, com seu bem-estar dentro e fora do ambiente laboral, sua satisfação no – e com o – trabalho e seu desenvolvimento profissional); a escassez de mão de obra qualificada agravou-se (apesar de ser atenuada em anos de recessão econômica, a falta de profissionais capacitados/qualificados ainda é um gargalo que restringe a capacidade de crescimento do Brasil); e o nível de concorrência ampliou-se substancialmente (não se limitando apenas aos mercados consumidores, mas também ao mercado de recursos humanos).

Somadas, essas mudanças acabaram por pressionar as organizações a abandonarem suas práticas tradicionais e implantarem novos modelos de gestão de pessoas que fossem capazes de atender aos anseios e expectativas de seus colaboradores, rompendo com a visão de que os funcionários representam apenas custos a serem controlados (Tang; Chen; Jin, 2015).

À medida que o foco da gestão de pessoas direcionou-se para os interesses dos funcionários, com vistas a alinhá-los à estratégia e objetivos organizacionais, ampliaram-se os debates em torno da carreira dos indivíduos e de suas aspirações de desenvolvimento e crescimento profissional (Chami-Malaeb; Garavan, 2013; Chew; Chan, 2008). Tangenciando as questões da atração e retenção de talentos, preocupações crescentes dos gestores modernos, passou-se então a discutir o paradigma da perspectiva de crescimento profissional em substituição ao paradigma do salário.

Tais discussões floresceram não apenas no meio empresarial, mas também no acadêmico. Em decorrência disso, diversas pesquisas foram conduzidas analisando a perspectiva de crescimento profissional enquanto antecedente de diferentes dimensões do comportamento humano no trabalho. Constatou-se, por exemplo, que tal construto influencia o compromisso organizacional (Moon; Choi, 2017), o engajamento no trabalho (Lee et al., 2016) e o desempenho laboral (Zacher et al., 2010).

Todavia, apesar dos diferentes estudos que foram publicados até o momento abordando essa temática, os espaços a serem preenchidos do ponto de vista teórico ainda são vastos. Visando preencher algumas dessas lacunas, definiu-se como objetivo para o presente estudo analisar a relação entre as oportunidades de crescimento profissional concedidas aos indivíduos, sua percepção de justiça organizacional e sua intenção de permanência na organização.

Neste ponto, é importante salientar que o termo "oportunidades de crescimento profissional" empregado ao longo deste estudo refere-se não apenas à progressão na carreira do indivíduo, mas também à possibilidade que ele tem de desenvolver suas competências e se aprimorar na organização em que trabalha.

A relevância deste estudo reside em sua busca por compreender o papel das oportunidades de crescimento profissional enquanto antecedentes da intenção de permanência dos indivíduos

### PALAVRAS-CHAVE

**Perspectiva de crescimento profissional. Carreira. Justiça organizacional. Intenção de permanência na organização.**

### KEYWORDS

**Perspective of professional growth. Career. Organizational justice. Intention to stay in the organization.**

### PALABRAS CLAVE

**Perspectiva de crecimiento profesional. Carrera. Justicia organizacional. Intención de permanecer en la organización.**

### CÓDIGOS JEL:

**M19**

na organização, contribuindo para os gestores que almejam implantar políticas e práticas focadas na retenção dos profissionais e consequente redução de custos ligados à rotatividade, assim como no desenvolvimento e valorização dos funcionários.

Além disso, destaca-se o fato de que nesta pesquisa abordou-se também o papel que as oportunidades de crescimento profissional exercem na formação da percepção de justiça dos funcionários, a qual, por sua vez, tende a impactar diferentes dimensões do comportamento humano no trabalho.

Finalizando esta parte introdutória, é importante ressaltar o ineditismo deste estudo, ao correlacionar três construtos que ainda não haviam sido tratados conjuntamente em outros trabalhos e que têm sido alvo, mesmo que individualmente, de constantes discussões conceituais na atualidade.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Intenção de permanência do indivíduo na organização e crescimento profissional

A intenção de permanência do indivíduo na organização é um construto que representa uma atitude desenvolvida pelos funcionários que não pretendem, durante determinado período de tempo, deixar a empresa onde trabalham, constituindo-se em um importante elemento de análise para que os gestores possam elaborar ações e estratégias visando à permanência dos bons profissionais na organização (Ghosh et al., 2013).

A importância desse construto reside no fato de que, quando os funcionários mostram-se predispostos a permanecerem vinculados à mesma organização, os custos relacionados a recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento humano tendem a ser reduzidos, assim como ocorre com os custos provenientes da perda de capital intelectual (Ballinger et al., 2011).

Conforme se observa em Abugre (2017), a intenção do funcionário de permanecer na mesma organização não está apenas ligada à remuneração que ele recebe, mas também a aspectos como a qualidade dos relacionamentos que mantém no ambiente de trabalho. Além disso, tem-se que se considerar ainda a questão da cultura organizacional, à medida que os indivíduos que se identificam com os valores da organização onde laboram tendem a permanecer vinculados a ela (Arbour et al., 2014).

De forma complementar, quando uma pessoa se sente satisfeita em relação a seu próprio desempenho, tende a se mostrar mais propensa a manter seu atual vínculo de emprego (Kraemer; Gouthier; Heidenreich, 2017). Ademais, os indivíduos preferem trabalhar em organizações que têm políticas que permitam que os colaboradores sejam corresponsáveis pela tomada de decisão e resultados obtidos, tendo autonomia para planejar e executar o trabalho (García-Chas, Neira-Fontela, Castro-Casal, 2014; Kultalahti; Viitala, 2014).

Além dos fatores supramencionados, os gestores devem se atentar às oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional que propiciam a seus funcionários, as quais tendem a impactar a intenção dos mesmos de permanecerem na organização (Naim; Lenkla, 2016; Kong; Wang; Fu, 2015; Yirik; Babür, 2014; Chami-Malaeb; Garavan, 2013; Chew; Chan, 2008). Neste sentido, tem-se a primeira hipótese de pesquisa:

***H1: As oportunidades de crescimento profissional percebidas pelo indivíduo influenciam positivamente sua intenção de permanecer na organização.***

A questão das oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional percebidas pelos indivíduos leva à discussão dos novos paradigmas relacionados à carreira nas organizações modernas. Conforme constatado por Arthur e Rousseau (1996), os modelos de carreiras tradicionais, que se limitavam a oferecer aos trabalhadores a perspectiva de ascensão exclusivamente vertical na hierarquia das organizações, estão em declínio desde a década de 1980, em razão, principalmente, dos processos de reestruturação produtiva e *downsizing*, levando à configuração de novos desenhos de carreiras.

Também na década de 1980, nasceu uma nova geração de trabalhadores, denominada de Geração Y, composta por indivíduos habituados a conviver com um vasto número de informações, acostumados à multidisciplinaridade e à interconectividade com o mundo todo (Alsop, 2008; Erickson, 2008). Esta geração caracteriza-se pela flexibilidade, adaptabilidade às mudanças, menor preocupação com a estabilidade no trabalho, maior ansiedade, busca por novos desafios e maior tolerância a erros em relação às gerações anteriores (Kultalahti; Viitala, 2014; Alsop, 2008; Munro, 2009).

Autores como Mohamed (2016), Anantatmula e Shrivastav (2012), Munro (2009), Alsop (2008) e Loughlin e Barling (2001) apontam que a Geração Y anseia assumir responsabilidades e participar dos processos de tomada de decisão nas organizações, almeja crescimento rápido na carreira e, ao mesmo tempo, condições para desenvolvimento contínuo de competências, busca flexibilidade no trabalho e ainda valoriza planos de carreira que propiciem perspectivas de crescimento profissional consistente ao longo do tempo.

Em função dessas características, tornou-se um desafio para as organizações modernas lidar com os indivíduos da Geração Y (Perrone et al., 2013), levando-as a repensarem os modelos de carreira vigentes, de modo a atenderem as expectativas desses profissionais, que priorizam suas carreiras, seus interesses individuais e sua empregabilidade, ao contrário das gerações anteriores, que apresentavam maior lealdade a seus empregadores (Maxwell; Ogden; Broadbridge, 2010).

A partir da entrada dessa geração no mercado de trabalho, o gerenciamento das carreiras tornou-se uma importante ferramenta para assegurar que os profissionais recrutados permaneçam nas empresas, garantindo, assim, a competitividade dos negócios ao longo do tempo (Kong; Wang; Fu, 2015).

Cabe acrescentar que, conforme defendem De Vos e Cambré (2017), a gestão de carreiras nas organizações modernas inclui quatro dimensões-chave: a adoção de práticas que deem suporte ao desenvolvimento dos indivíduos; a assunção de responsabilidade no nível individual; a personalização dos caminhos trilhados pelos profissionais (considerando-se que nem todos precisam seguir os mesmos passos em sua trajetória); e a busca pelo consenso entre trabalhador e organização.

## 2.2. Justiça organizacional, crescimento profissional e intenção de permanência na organização

A partir da década de 1960, o tema justiça percebida passou a ser objeto de estudo na área da Psicologia Social, originando publicações como a de Adams (1965) e Lind e Tyler (1988). Posteriormente, já nas décadas de 1980 e 1990, passou a ser explorado também na área das Ciências Administrativas, conforme se verifica em Greenberg (1987) e Alexander e Ruderman (1987), que passaram a usar o termo "justiça organizacional".

O conceito de justiça organizacional refere-se à percepção do funcionário de que é tratado de maneira justa pela empresa em que trabalha (Folger; Cropanzano, 1998) ou ainda à extensão com que o funcionário percebe como sendo justa a interação entre ele e a organização empregadora (Baldwin, 2006). Neste sentido, verifica-se que o conceito de justiça organizacional está atrelado à forma como os indivíduos percebem as práticas organizacionais e não às práticas em si.

O construto justiça organizacional é multidimensional; todavia, não há consenso entre os estudiosos acerca dessas dimensões. Greenberg (1987) e Konovsky e Cropanzano (1991), por exemplo, trabalharam com duas dimensões, a distributiva e a processual ou procedimental. Bies e Moag (1986) e Bies e Shapiro (1987), por sua vez, introduziram uma terceira dimensão, a interacional. Há ainda autores, como Colquitt (2001), que utilizaram quatro dimensões: a distributiva, a processual, a interpessoal e a informacional.

Trabalhando com o modelo tridimensional, tem-se: a justiça distributiva, associada à crença de quão justas são as recompensas que os funcionários recebem (promoções, salários, bonificações, autonomia no trabalho, etc.), considerando os esforços que despenderam (Jiang; Gollan, Brooks, 2017; Lee; Wei, 2017); a justiça processual ou de procedimentos, relacionada à percepção acerca do quão consistentes e livres de vieses são os processos de tomada de decisão que afetam os funcionários (Jiang; Gollan, Brooks, 2017; Lee; Wei, 2017; Sani; Soetjijto, 2016); e a justiça interacional, associada à qualidade do tratamento interpessoal, ou seja, ao grau de igualdade no tratamento despendido aos membros de um grupo de trabalho (Li et al., 2017; Sani; Soetjijto, 2016).

Para a formação da percepção de justiça organizacional, contribuem diferentes fatores, dentre os quais se destacam no presente trabalho, por questão de escopo, as oportunidades de crescimento profissional (Frenkel, Bednall, 2016; Balassiano; Salles, 2012; Crawshaw, 2006; Wooten; Cobb, 1999). Neste sentido, quando os indivíduos percebem que lhes são dadas possibilidades de se desenvolverem e crescerem em determinada organização, tendem a interpretá-la como sendo mais justa. Deste modo, tem-se a segunda hipótese de pesquisa:

***H2: As oportunidades de crescimento profissional percebidas pelo indivíduo influenciam positivamente a justiça atribuída à organização.***

Enquanto antecedente do comportamento humano no trabalho, é possível observar que as diferentes dimensões do construto justiça organizacional influenciam os indivíduos de maneiras diversas. A justiça distributiva e a interpessoal, por exemplo, influenciam a exaustão emocional e o comprometimento organizacional (Cole et al., 2010). A justiça distributiva e a justiça processual, por sua vez, apresentam relação direta com, respectivamente, a satisfação dos indivíduos com seu salário e com seu supervisor, além de afetarem, indiretamente, o comprometimento organizacional (Deconinck; Stilwell, 2004).

De forma complementar, conforme se observa em Oliveira e Ferreira (2016) e Park, Song e Lim (2016), a percepção de justiça no ambiente laboral também está relacionada ao engajamento do funcionário; neste sentido, ao estimularem a justiça no ambiente de trabalho, as organizações passam a contar com colaboradores mais dedicados e envolvidos.

Além disso, quando os indivíduos atribuem maior justiça à organização onde trabalham, mostram-se mais dispostos a permanecerem vinculados a ela (Imran; Allil, 2016; Osman; Noordin, 2015; Cole et al., 2010). Por outro lado, em empresas onde não se verificam políticas de gestão de pessoas voltadas para a promoção da justiça no ambiente laboral, são frequentes o baixo desempenho, os problemas de saúde nos colaboradores e a hostilidade no ambiente de trabalho, que resultam na intenção dos indivíduos de abandonarem a organização (Schuster; Dias; Battistella, 2013). Sendo assim, definiu-se a terceira hipótese de pesquisa:

*H3: A justiça atribuída à organização influencia positivamente a intenção do indivíduo de permanecer vinculado a ela.*

### 3. Aspectos metodológicos

Considerando o objetivo proposto, este estudo pode ser classificado como descritivo; quanto à abordagem, classifica-se como quantitativo; já em relação ao horizonte temporal, pode ser classificado como transversal.

Como método de pesquisa, optou-se pelo levantamento de campo ou survey, instrumentalizado por um questionário autoadministrado estruturado a partir da escala de Likert de sete pontos, sendo os extremos "discordo totalmente" e "concordo totalmente".

O questionário elaborado continha quatro seções. Na primeira, buscou-se caracterizar demograficamente a amostra por meio de questões abordando gênero, número de filhos, escolaridade e estado civil dos respondentes; além disso, foi incluída uma questão filtro, com o intuito de verificar se o indivíduo estava empregado no momento da coleta de dados. Já as três seções subsequentes buscaram mensurar, com base no vínculo de emprego atual dos respondentes, os construtos justiça percebida, oportunidades de crescimento profissional e intenção de permanência na organização.

Para mensurar a justiça percebida, foram utilizadas questões retiradas de Beuren et al. (2016), Beuren, Amaro e Silva (2015) e Jesus e Rowe (2014). Empregaram-se 16 questões que abordaram as dimensões distributiva, processual e interacional do construto justiça.

Para mensurar a percepção individual acerca das oportunidades de crescimento profissional concedidas pela organização, devido à inexistência de um modelo previamente validado que se adequasse aos propósitos do estudo, utilizou-se um conjunto de cinco questões elaboradas pelos próprios pes-

quisadores com base nas proposições de Falaster, Ferreira e Reis (2015), Balassiano e Salles (2012) e Crawshaw (2006).

Por fim, para mensurar a intenção de permanência na organização, empregou-se o modelo proposto por Abrams, Ando e Hinkle (1998), composto por três afirmações.

Depois de definir as questões de pesquisa, procedeu-se à realização de um pré-teste junto a 15 indivíduos com as mesmas características da população do estudo. Como alterações realizadas a partir das observações colhidas nessa fase, adotou-se a forma negativa para as questões "Nos próximos anos, não tenho a intenção de deixar esta empresa" e "Eu não penso sobre deixar esta empresa", originalmente propostas em inglês na forma positiva.

As questões de pesquisa utilizadas para mensurar os construtos justiça percebida, oportunidades de crescimento profissional percebidas e intenção de permanência na organização podem ser visualizadas no **Quadro 01**.

**Quadro 01: Questões de pesquisa por construto**

<i>Construto: Oportunidades de crescimento profissional percebidas</i>	
<i>Autores consultados</i>	Falaster, Ferreira e Reis (2015), Balassiano e Salles (2012), Crawshaw (2006).
<i>Questões de pesquisa</i>	CRESC1. Na empresa onde trabalho, lido sempre com novos desafios que colaboram para o meu aprimoramento profissional. CRESC2. A empresa onde trabalho possui um plano de carreira estruturado para seus funcionários. CRESC3. Na empresa onde trabalho, tenho possibilidade de desenvolver continuamente minhas competências. CRESC4. A empresa onde trabalho apoia o desenvolvimento de seus funcionários ao longo de suas carreiras CRESC5. Trabalho em uma empresa que proporciona experiências importantes para minha carreira.
<i>Construto: Intenção de permanência na organização</i>	
<i>Autores consultados</i>	Abrams, Ando e Hinkle (1998).
<i>Questões de pesquisa</i>	INTEN1. Nos próximos anos, não tenho a intenção de deixar esta empresa. INTEN2. Eu não penso sobre deixar esta empresa. INTEN3. Eu gostaria de trabalhar nesta empresa até atingir a idade de me aposentar.
<i>Construto: Justiça organizacional</i>	
<i>Autores consultados</i>	Beuren et al. (2016), Beuren, Amaro e Silva (2015), e Jesus e Rowe (2014).
	JUSTI1. As recompensas (salários, benefícios, promoções) por mim recebidas são justas, quando comparadas com o meu esforço empreendido para a realização das tarefas na empresa e com o de outros indivíduos nas mesmas condições. JUSTI2. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas (remuneração, benefícios, reconhecimento, segurança no emprego, liberdade e autonomia no trabalho) que recebo são justas. JUSTI3. Sou recompensado de maneira justa pela minha experiência profissional, esforços despendidos na realização do meu trabalho e estresse a que sou submetido em sua execução. JUSTI4. Na minha empresa, sou recompensado de forma justa pela iniciativa e criatividade nas tomadas de decisões não rotineiras.



<i>Questões de pesquisa</i>	<p>JUSTI5. Considero justos os critérios e as condições para avaliação dos resultados na minha área de responsabilidade e as recompensas pelas minhas contribuições para a empresa.</p> <p>JUSTI6. Os critérios utilizados na empresa para as promoções são justos.</p> <p>JUSTI7. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.</p> <p>JUSTI8. No meu trabalho, sempre participo da definição dos objetivos da empresa.</p> <p>JUSTI9. Na minha empresa, recebo feedbacks úteis relativos ao meu desempenho.</p> <p>JUSTI10. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.</p> <p>JUSTI11. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.</p> <p>JUSTI12. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.</p> <p>JUSTI13. Ao tomar decisões, o meu chefe considera o ponto de vista de todas as pessoas que possam ser afetadas. A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões e, se for necessário, os empregados podem recorrer das decisões tomadas.</p> <p>JUSTI14. A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões e, se for necessário, os empregados podem recorrer das decisões tomadas.</p> <p>JUSTI15. Meus superiores justificam de forma clara, tempestiva e adequada as decisões tomadas na fase de definição de metas.</p> <p>JUSTI16. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as suas consequências.</p>
-----------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A unidade de análise adotada foi o trabalhador e a população-alvo da pesquisa englobou todos os habitantes da cidade de Mariana, localizada no Estado de Minas Gerais, Brasil, que estavam empregados no período da coleta de dados, entre outubro e dezembro de 2016. Em síntese, a população do estudo incluiu a população economicamente ativa da cidade supracitada, ocupada no último trimestre de 2016, quando os dados foram coletados.

A escolha pela cidade de Mariana deveu-se aos seguintes fatores: (1) é uma das 10 cidades com maior Produto Interno Bruto (PIB) do Estado de Minas Gerais, que, por sua vez, é o terceiro Estado com maior PIB no Brasil; (2) possui um PIB per capita elevado, de R\$86.042,63; (3) abriga uma das maiores indústrias mineradoras do mundo; e (4) abriga uma universidade federal, estando ainda localizada em uma região que conta com diversas outras instituições de ensino superior, o que evidencia a elevada qualificação de uma parcela significativa da mão de obra local.

Ainda em relação à Mariana, possui uma população estimada de 59.343 habitantes, com taxa de ocupação de 27,4% e rendimento médio do trabalhador de 3,2 salários mínimos, o equivalente, em 2016, a R\$2.816,00 (IBGE, 2017).

Dada a impossibilidade de acesso a uma listagem contendo todos os elementos da população, optou-se pela amostragem não probabilística por conveniência (Viana, 2011). Cabe acrescentar que a opção por tal técnica de amostragem também se justifica por se tratar de um procedimento menos oneroso, e que permite maior rapidez para se coletarem os dados (Hair Junior et al., 2005).

Para operacionalizar a coleta de dados, os questionários foram distribuídos em formato impresso à população da pesquisa em locais de grande circulação de pessoas, tais como instituições de ensino superior, comércios e espaços centrais da cidade de Mariana.

O tamanho da amostra foi definido com base no exposto por Hair Junior et al. (2009), que sugerem uma quantidade de elementos que represente de 10 a 20 vezes o número de variáveis utilizadas na pesquisa.

Considerando que o estudo empregou originalmente 24 variáveis, estabeleceu-se um grupo amostral de 360 indivíduos, garantindo uma proporção de 15 unidades amostrais para cada variável de pesquisa. As características da amostra obtida, assim como as características da população do estudo, conforme informações disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), são apresentadas na **Tabela 01**.

**Tabela 01: Características da amostra x características da população**

<i>Característica</i>	<i>Percentual da População</i>	<i>Percentual da Amostra</i>
Gênero masculino	56%	55,28%
Gênero feminino	44%	44,72%
Ensino fundamental ou médio incompleto	52,2%	2,78%
Ensino médio completo ou superior	47,8%	97,22%
Até 29 anos	37,7%	51,67%
Entre 30 e 39 anos	28%	25,83%
Entre 40 e 49 anos	19,2%	13,06%
50 anos ou mais	15,1%	4,44%

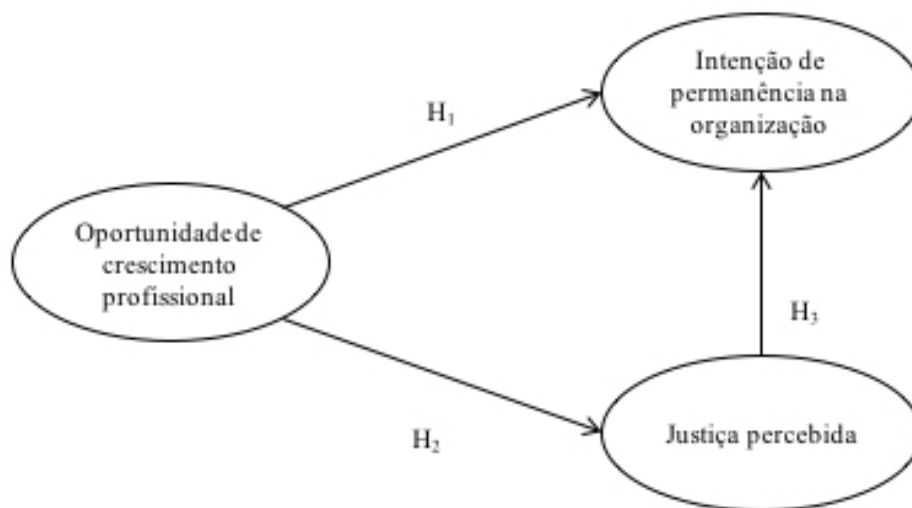
Fonte: Elaboração própria (2016), com base nas informações disponibilizadas pelo IBGE (2016).

Quanto à composição da amostra, cabe esclarecer que, de forma intencional, os pesquisadores buscaram direcionar a coleta de dados de modo que os respondentes fossem, preferencialmente, indivíduos com escolaridade mais elevada (pelo menos, com ensino médio completo), pois estes tendem a ter planos de carreiras mais estruturados e mais oportunidades de crescimento, se comparados aos trabalhadores com menor escolaridade.

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica estatística conhecida como Modelagem de Equações Estruturais, que permite conhecer a relação entre as variáveis preditoras do estudo e as variáveis dependentes; ao contrário da Regressão Múltipla, essa técnica possibilita que se trabalhe com mais de uma variável dependente (Maruyama, 1998).

Adotaram-se duas abordagens de forma complementar: a Análise Fatorial Confirmatória e a Análise de Caminhos. A primeira delas foi utilizada para agrupar as variáveis observadas que mensuravam cada construto, dando origem a três variáveis latentes, sendo uma exógena (oportunidades de crescimento profissional) e duas endógenas (justiça percebida e intenção de permanência na organização). Por sua vez, a Análise de Caminhos foi aplicada com o intuito de testar a relação entre as variáveis latentes, conforme se visualiza no modelo apresentado na **Figura 01**, elaborado a partir das hipóteses de pesquisa.

Figura 01: Modelo de Caminhos proposto.



Fonte: Elaboração própria (2016).

#### 4. Apresentação e discussão dos resultados

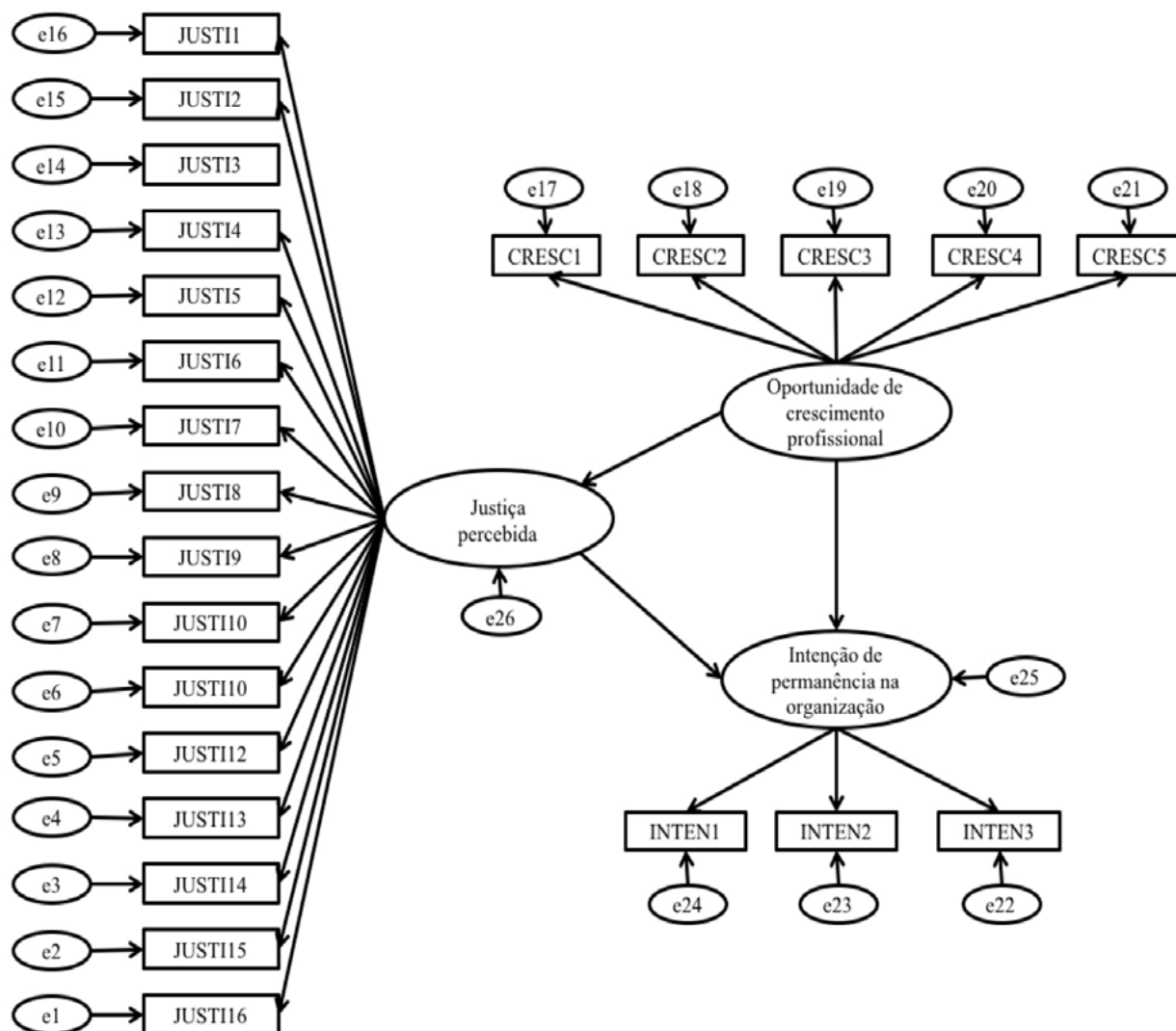
O modelo de equações estruturais testado com auxílio do *software* AMOS mesclou a Análise Fatorial Confirmatória e a Análise de Caminhos, conforme se observa na **Figura 02**.

Inicialmente, analisaram-se os p-valores referentes à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), os quais evidenciaram que as 24 variáveis observadas originalmente incorporadas ao estudo mostraram-se estatisticamente significativas, a um nível de significância de 5%, para mensurar os construtos aos quais estavam subordinadas.

A partir da Análise Fatorial Confirmatória, foram obtidas três variáveis latentes: Justiça Percebida, que contou com 16 variáveis observadas, Oportunidade de Crescimento Profissional, com cinco variáveis observadas, e Intenção de Permanência na Organização, com três variáveis observadas.

A qualidade da consistência de cada conjunto de variáveis agrupadas foi mensurada utilizando-se a medida de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, adotando-se como limite mínimo aceitável o valor de 0,6 (Hair Junior *et al.*, 2009; Figueiredo Filho; Silva Júnior, 2010; Bezerra, 2007). Conforme pode ser visualizado na **Tabela 02**, as variáveis observadas agrupadas em torno de cada construto apresentaram um Alfa superior ao limite mínimo recomendado, validando-se as variáveis latentes obtidas.

Figura 02: Modelo de equações estruturais proposto.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017) no software AMOS.

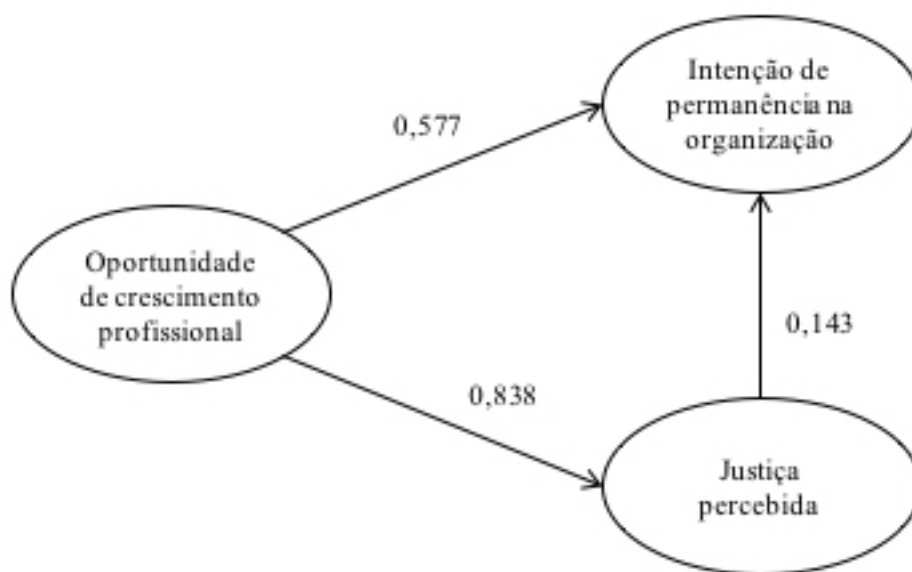
Tabela 02: Alfa de Cronbach das variáveis latentes da AFC.

Variável latente	Valor obtido para o Alfa de Cronbach
Justiça percebida	0,852
Oportunidade de crescimento profissional	0,952
Intenção de permanência	0,900

Fonte: Elaborado pelos autores (2017), a partir do output do SPSS.

Depois de validar a AFC, passou-se à Análise de Caminhos, visando testar as relações entre a variável latente exógena Oportunidade de Crescimento Profissional e as variáveis latentes endógenas Justiça Percebida e Intenção de Permanência na Organização, bem como a relação entre estas duas últimas. Os coeficientes beta obtidos são apresentados na **Figura 03**.

**Figura 03: Análise de Caminhos.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2017), a partir do output do software AMOS.

Com base nos resultados da Análise de Caminhos, pode-se inferir que um aumento de um ponto na percepção dos indivíduos quanto às oportunidades de crescimento profissional na organização leva a um aumento de 0,577 na intenção desses mesmos indivíduos de permanecerem vinculados a ela, e a um aumento de 0,838 na percepção de justiça no ambiente de trabalho. Dessa forma, destaca-se o construto Oportunidade de Crescimento Profissional como antecedente dos construtos Intenção de Permanência na Organização e Justiça Percebida.

Além disso, pode-se inferir ainda que um aumento de um ponto na percepção dos indivíduos quanto à justiça no ambiente de trabalho implica em um aumento de 0,143 na intenção desses mesmos indivíduos de permanecerem na organização. Neste caso, constatou-se que o construto Justiça Percebida apresenta uma baixa/fraca capacidade de predizer a intenção de permanência dos indivíduos na organização onde trabalham.

Para verificar a qualidade do modelo de equações estruturais testado, foram utilizadas três medidas de ajuste: absoluto, incremental e parcimonioso.

O ajuste absoluto representa o grau em que o modelo proposto é capaz de explicar a matriz de correlações observada. Neste estudo, empregou-se, para medir este ajuste, a raiz do erro quadrático

médio de aproximação (*Root Mean Square Error of Aproximation* – RMSEA), que mensura a dissonância por grau de liberdade caso o modelo fosse estimado na população. Para validação, adotou-se um limítrofe superior de 0,08 (Hair Junior et al., 2009; Arbuckle, 2010; Garson, 2012).

Como o RMSEA obtido foi de 0,064, constata-se a adequação do modelo proposto em relação ao ajuste absoluto. Dessa forma, pode-se inferir que o modelo é capaz de prever adequadamente a matriz de correlações observada.

Já para mensurar o ajuste incremental, utilizou-se o índice de qualidade de ajuste calibrado (*Adjusted Goodness-of-Fit Index* – AGFI). Tal índice expressa a confrontação entre os resíduos quadrados dos dados de previsão e os dados reais de entrada, ajustada pela razão entre os graus de liberdade para o modelo proposto e os graus de liberdade para o modelo nulo. Seu valor varia entre zero (que representa um ajuste pobre) e um (representando um ajuste perfeito), sendo recomendados valores superiores a 0,9 (Hair Junior et al. 2009; Arbuckle, 2010; Garson, 2012).

Para o modelo proposto, obteve-se um AGFI igual a 0,869. O valor encontrado não atinge os níveis recomendados, porém, tendo em vista a proximidade do valor encontrado em relação ao parâmetro recomendado de 0,9, pode-se dizer tratar-se de um ajuste incremental perifericamente aceitável.

Por fim, o ajuste parcimonioso, que relaciona o ajuste encontrado com base no modelo proposto ao número de coeficientes estimados e, além disso, aponta caso haja superajustamento dos dados em função da existência de múltiplos coeficientes, foi mensurado por meio do qui-quadrado normado (CMIN/DF), o qual demonstra a razão entre o qui-quadrado do modelo e o número de graus de liberdade. Joreskog (1970) e Schumacker e Lomax (2004) recomendam valores inferiores a 5,0 para esse parâmetro.

O qui-quadrado normado obtido para o modelo proposto foi de 2,461, demonstrando que não há superajustamento do modelo, ou seja, obteve-se um ajuste parcimonioso adequado.

A análise conjunta das três medidas de ajuste empregadas permite concluir que o modelo de equações estruturais proposto no presente estudo é aceitável, conforme pode ser observado resumidamente na **Tabela 03**. Dessa forma, apresenta capacidade significativa de explicar a matriz dos dados de entrada.

**Tabela 03: Qualidade do modelo testado a partir das medidas de ajuste.**

<i>Tipo de ajuste – Indicador</i>	<i>Valor recomendado</i>	<i>Valor obtido</i>
Absoluto – RMSEA	Menor que 0,08	0,064
Incremental – AGFI	Maior que 0,9	0,869
Parcimonioso - CMIN/DF	Menor que 5,0	2,461

Fonte: Elaborado pelos autores (2017), a partir do *output* do software AMOS.

Após a validação do modelo, foi possível testar a significância estatística das três relações propostas entre os construtos pesquisados. Para isso, trabalhou-se com 95% de confiança; consequentemente, as relações que apresentaram p-valor ou significância inferior a 0,05 foram consideradas estatisticamente significativas.

A primeira relação testada foi entre os construtos Oportunidade de Crescimento Profissional e Intenção de Permanência na Organização, para a qual se obteve p-valor igual a 0,000; desta forma, confirmou-se  $H_1$ . Em seguida, testou-se a relação entre Oportunidade de Crescimento Profissional e Justiça Percebida, obtendo-se um p-valor de 0,000; sendo assim, confirmou-se também  $H_2$ .

Por outro lado, a relação entre Justiça Percebida e Intenção de Permanência na Organização obteve um p-valor de 0,160. Neste caso, não foi possível confirmar a significância estatística desta relação; por conseguinte,  $H_3$  não pode ser confirmada.

Na **Tabela 04** encontram-se resumidos os resultados obtidos para cada um dos testes de hipótese realizados.

**Tabela 04: Teste das hipóteses da pesquisa.**

<i>Hipótese</i>	<i>P-valor obtido</i>	<i>Situação</i>
$H_1$ : As oportunidades de crescimento profissional percebidas pelo indivíduo influenciam positivamente sua intenção de permanecer na organização.	0,000	Suportada
$H_2$ : As oportunidades de crescimento profissional percebidas pelo indivíduo influenciam positivamente a justiça atribuída à organização.	0,000	Suportada
$H_3$ : A justiça atribuída à organização influencia positivamente a intenção do indivíduo de permanecer vinculado a ela.	0,160	Não suportada

Fonte: Elaborado pelos autores (2017), a partir do *output* do software AMOS.

A análise dos resultados obtidos por meio da modelagem de equações estruturais, que foi capaz de explicar 70,2% da variância da Justiça Percebida e 49,2% da variância da Intenção de Permanência na Organização, permitiu confirmar a relação positiva entre as oportunidades de crescimento profissional percebidas pelos funcionários nas organizações e a intenção dos mesmos de permanecerem vinculados a elas. Desse modo, conclui-se que ações como a estruturação de planos de carreira para os funcionários, a designação de tarefas desafiadoras que contribuam para seu desenvolvimento profissional e a promoção de experiências laborais significativas para sua evolução exercem influência positiva sobre a intenção de permanência dos trabalhadores na organização.

Este resultado encontra respaldo em autores como Naim e Lenkla (2016), Kong, Wang e Fu (2015), Yirik e Babür (2014), Chami-Malaeb e Garavan (2013) e Chew e Chan (2008), que sustentam que a intenção de permanência do funcionário na organização tem sido relacionada, entre outros fatores, às oportunidades de desenvolvimento e de crescimento profissional. Além disso, entre funcionários pertencentes à Geração Y, a existência de condições para o desenvolvimento contínuo de competências e de planos de carreira que propiciem perspectivas de crescimento profissional consistente ao longo do tempo são anseios que determinam sua permanência nas organizações (Mohamed, 2016; Anantatmula; Shrivastav, 2012; Munro, 2009; Alsop, 2008; Loughlin; Barling, 2001).

Também foi possível confirmar a relação positiva entre as oportunidades de crescimento profissional e a percepção de justiça no ambiente laboral por parte dos funcionários. Esse achado, por sua vez, encontra sustentação nos estudos de Frenkel, Bednall (2016), Balassiano e Salles (2012), Crawshaw (2006) e Wooten e Cobb (1999), que apontam que a formação da percepção de justiça organizacional é influenciada, entre outros fatores, pelas oportunidades que a organização fornece para os indivíduos crescerem profissionalmente. Ou seja, quando os indivíduos percebem que lhes são oferecidas possibilidades de desenvolverem seu escopo de competências e de evoluírem em sua carreira, tendem a interpretar a organização como sendo mais justa.

Por outro lado, não se confirmou a relação entre a percepção de justiça no ambiente de trabalho e a intenção de permanência dos indivíduos na organização. Deste modo, não foi possível corroborar, neste estudo, que a existência de políticas que promovam a equidade no tratamento despendido aos funcionários impacte positivamente a intenção dos mesmos de se manterem vinculados ao mesmo empregador ao longo do tempo. Tal achado vai de encontro ao exposto por autores como Oliveira e Ferreira (2016), Imran e Allil (2016), Osman e Noordin (2015) e Cole et al. (2010), que constataram que a percepção de justiça no ambiente laboral pode ser apontada como um dos antecedentes da intenção de permanência dos profissionais na mesma organização.

Por fim, analisando conjuntamente os resultados obtidos, pode-se inferir que ações organizacionais visando o desenvolvimento e crescimento profissional dos empregados são significativas não só para que os indivíduos percebam seu empregador de forma mais justa, como também para estimular a permanência dos trabalhadores, reduzindo a rotatividade de pessoal nas organizações e os custos relacionados a ela.

## 5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre as oportunidades de crescimento profissional, a justiça percebida no ambiente laboral e a intenção do indivíduo de permanecer na organização. A partir dos resultados alcançados, constatou-se que as oportunidades de crescimento profissional funcionam como antecedentes da intenção de permanência dos indivíduos na organização e da justiça percebida por eles em seu ambiente de trabalho.

Antes de discorrer acerca desses achados, todavia, é importante destacar que eles têm como pano de fundo a ascensão dos profissionais pertencentes à geração Y e ingresso dos pertencentes à geração Z no mercado de trabalho, os quais apresentam menor preocupação com a estabilidade no trabalho e maior nível de ansiedade, além de almejavem assumir responsabilidades, participar dos processos de tomada de decisão nas organizações e obter condições para desenvolvimento contínuo de suas competências, valorizando planos de carreira que propiciem uma perspectiva de crescimento profissional consistente ao longo do tempo.



Refletindo acerca das constatações obtidas, tendo por base as características dos indivíduos pertencentes às gerações Y e Z, percebe-se que a questão do desenvolvimento e crescimento profissional tende a alcançar cada vez mais centralidade nas discussões envolvendo as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações modernas, à medida que afeta não apenas as percepções dos sujeitos em relação a seus empregadores, mas também diversas dimensões do comportamento humano no trabalho, tal como a intenção de permanência.

Diante disso, recomenda-se às organizações a utilização de diferentes ferramentas de desenvolvimento humano que deem subsídios ao crescimento profissional de seus colaboradores, tais como avaliação de desempenho 360° (que traz múltiplas perspectivas acerca do desempenho do profissional), autoavaliação (que estimula a autocrítica) e *feedback* construtivo (que garante a discussão das lacunas de competências e caminhos para supri-las).

Como resultado do processo avaliativo e das reuniões de *feedback*, recomenda-se também que sejam formalizados planos individualizados de desenvolvimento para nortear a evolução dos profissionais da organização e, ao mesmo tempo, alinhá-la à estratégia do negócio.

De forma complementar, evidencia-se a importância dos investimentos, por parte das empresas, em programas de treinamento e desenvolvimento, garantindo oportunidades aos indivíduos de continuamente desenvolverem suas competências, atendendo às demandas individuais e, ao mesmo tempo, corporativas.

Nesta mesma linha, ressalta-se a importância de propiciar aos indivíduos experiências laborais que contribuam para seu aprimoramento profissional, o que envolve atuação em projetos, maior autonomia nas atividades cotidianas, além de enriquecimento das funções e participação nas decisões.

Observando ainda as características desse novo perfil de funcionário e as confrontando com os resultados aqui obtidos, recomenda-se também o emprego de modelos de carreira flexíveis, como, por exemplo, a carreira em Y, caracterizada por possibilitar aos indivíduos a opção entre a trajetória técnica e a gerencial, sem prejuízos em termos de remuneração e outras vantagens.

Depois de apresentar algumas recomendações a serem seguidas pelas organizações com o intuito de reterem seus colaboradores, é importante chamar a atenção para a relação positiva que se constatou na presente pesquisa entre as oportunidades de crescimento profissional que são dadas aos funcionários e a percepção que os mesmos têm acerca da justiça organizacional.

Conforme se verificou nos resultados obtidos, quando o indivíduo percebe que a organização apoia e oportuniza seu desenvolvimento, tende a formar uma imagem de que ela é mais justa. Neste sentido, evidencia-se que não basta a adoção de práticas que garantam a equidade no tratamento dispensado aos funcionários; para que os mesmos considerem que a empresa é justa, é fundamental que recebam oportunidades de evoluírem profissionalmente.

Finalizando, pontua-se que o presente trabalho contribui para o ambiente corporativo na medida em que chama a atenção das organizações e gestores para a importância tanto da estruturação de planos de carreira atrativos quanto da manutenção de programas de desenvolvimento humano para reter os profissionais. Além disso, o estudo contribui para o meio acadêmico, uma vez que se buscou preencher uma lacuna teórica, detectada na fase exploratória do trabalho, ao apresentar as oportunidades de crescimento profissional que são dadas aos funcionários como antecedentes de dimensões do comportamento humano no trabalho e da percepção que eles formam em relação a seu empregador.

.....

## Referências

- Abrams, D.; Ando, K.; Hinkle, S. (1998), "Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24, Num. 10, pp. 1027-1039.
- Abugre, J. B. (2017), "Relations at workplace, cynicism and intention to leave: a proposed conceptual framework for organisations", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25, Num. 2, pp. 198-216.
- Adams, J. S. (1965), *Inequity in social exchange*. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). "Advances in experimental social psychology", New York: Academic Press.
- Alexander, S.; Ruderman, M. (1987), "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, Vol. 1, Num. 2, pp. 177-198.
- Alsop, R. (2008), *The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaking up the workplace*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Anantamula, V. S.; Shrivastav, B. (2012), "Evolution of project teams for Generation Y workforce", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5, Num. 1, pp. 9-26.
- Arbour, S.; Kwantes, C. T.; Kraft, J. M.; Boglarsky, C. A. (2014), "Person-organization fit: using normative behaviors to predict workplace satisfaction, stress and intentions to stay", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 18, Num. 1, pp. 41-64.
- Arbuckle, J. L. (2010), *IBM SPSS AMOS 19 user's guide*, Crawfordville: Amos Development Corporation.
- Arthur, M. B.; Rousseau, D. M. (1996), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press.
- Balassiano, M.; Salles, D. (2012), "Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute", *Brazilian Administration Review*, Vol. 9, Num. 3, pp. 268-286.
- Baldwin, S. (2006), *Organizational justice*, Brighton: Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus.
- Ballinger, G.; Craig, E.; Cross, R.; Gray, P. (2011), "A stitch in time saves nine: leveraging networks to reduce the costs of turnover", *California Management Review*, Vol. 53, Num. 4, pp. 111-133.
- Beuren, I. M.; Amaro, H. D.; Silva, P. Y. C. (2015), "Percepção dos gestores em relação ao princípio da controlabilidade para o alcance da justiça organizacional", *REAd*, Vol. 81, Num. 2, pp. 378-405.
- Beuren, I. M.; Klein, L.; Lara, F. L.; Almeida, L. B. (2016), "Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores?", *RAC*, Vol. 20, Num. 2, pp. 216-237.
- Bezerra, F. A. (2007), *Análise Fatorial: conceitos e implementação*, In: Corrar, L. J.; Paulo, E.; Dias Filho, J. M. (Coord.), "Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia", São Paulo: Atlas.
- Bies, R. J.; Moag, J. S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, Num. 1, pp. 43-55.
- Bies, R. J.; Shapiro, D. L. (1987), "Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts", *Social Justice Research*, Vol. 1, Num. 2, pp. 199-218.
- Chami-Malaeb, R.; Garavan, T. (2013), "Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, Num. 21, pp. 4046-4062.

Cheew, J.; Chan, C. C. A. (2008), "Human resources practices, organizational commitment and intention to stay", *International Journal of Manpower*, Vol. 29, Num. 6, pp. 503-522.

Cole, M. S.; Bernerth, J. B.; Walter, F.; Holt, D. T. (2010), "Organizational justice and individuals' withdrawal: unlocking the influence of emotional exhaustion", *Journal of Management Studies*, Vol. 47, Num. 3, pp. 367-390.

Colquitt, J. A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Num. 3, pp. 386-400.

Cravoshaw, J. R. (2006), "Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices", *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, Num. 1, pp. 98-120.

De Vos, A.; Cambré, B. (2017), "Career management in high-performing organizations: a set-theoretic approach", *Human Resource Management*, Vol. 56, Num. 3, pp. 501-518.

Deconinck, J. B.; Stilwell, C. D. (2004), "Incorporating organisational justice, role states, pay satisfaction and supervisory satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57, Num. 3, pp. 225-231.

Erickson, T. (2008), "Plugged in: the generation Y guide to thriving at work", Boston: Harvard Business Press.

Falaster, C.; Ferreira, M. P.; Reis, C. (2015), "Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos", *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Vol. 13, Num. 3, pp. 7-31.

Figueiredo Filho, D. B.; Silva Júnior, J. A. (2010), "Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial", *Opinião Pública*, Vol. 16, Num. 1, pp. 160-185.

Folger, R.; Cropanzano, R. (1998), "Organizational justice and human resource management", Thousand Oaks: Sage.

Frenkel, S. J.; Bednall, T. (2016), "How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort", *Human Performance*, Vol. 29, Num. 1, pp. 16-32.

García-Chas, R.; Neira-Fontela, E.; Castro-Casal, C. (2014), "High-performance work system and intention to leave: a mediation model", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, Num. 3, pp. 367-389.

Garson, G. D. (2012), "Structural Equation Modeling", Asheboro: Statistical Publishing Associates.

Ghosh, P.; Satyawadi, R.; Joshi, J. P.; Shadman, M. (2013), "Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21, Num. 3, pp. 288-312.

Greenberg, J. (1987), "Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, Num. 1, pp. 55-61.

Hair Junior, J. F.; Babin, B.; Money, A. H.; Samuel, P. (2005), "Fundamentos de métodos de pesquisa em administração", Porto Alegre: Bookman.

Hair Junior, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. (2009), "Análise multivariada de dados", 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

Imran, R.; Allil, K. (2016), "The impact of organizational justice on employee retention: evidence from Oman", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, Num. 2, pp. 246-249.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Cidades: Mariana. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/mg/mariana/panorama>>. Acesso em 14 jun. 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Cidades: Resultado da Amostra - Trabalho - Mariana. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=314000&idtema=107&search=minas-gerais|mariana|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-trabalho-->>>. Acesso em: 21 out. 2016.

- Jiang, Z.; Gollan, P. J.; Brooks, G. (2017), "Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, Num. 7, pp. 973-1004.
- Joreskog, K. G. (1970), "A general method for analysis of covariance structures", *Biometrika*, Vol. 57, Num. 2, pp. 239-251.
- Jesus, R. G.; Rowe, D. E. O. (2014), "Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico", *RAM*, Vol. 15, Num. 6, pp. 172-200.
- Kong, H.; Wang, S.; Fu, X. (2015), "Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of generation Y?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, Num. 1, pp. 147-168.
- Konovsky, M. A.; Cropanzano, R. (1991), "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, Num. 5, pp. 698-707.
- Kraemer, T.; Gauthier, M. H. J.; Heidenreich, S. (2017), "Proud to stay or too proud to stay? How pride in personal performance develops and how it affects turnover intentions", *Journal of Service Research*, Vol. 20, Num. 2, pp. 152-170.
- Kultalahti, S.; Viitala, R. L. (2014), "Sufficient challenges and a weekend ahead: generation Y describing motivation at work", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27, Num. 4, pp. 569-582.
- Lee, J.; Wei, F. (2017), "The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: a study in China", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, Num. 5, pp. 679-702.
- Lee, Y.; Kwon, K.; Kim, W.; Cho, D. (2016), "Work engagement and career: proposing research agendas through a review of literature", *Human Resource Development Review*, Vol. 15, Num. 1, pp. 29-54.
- Li, X.; Zhang, J.; Zhang, S.; Zhou, M. (2017), "A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: the mediated role of organizational commitment", *Industrial Marketing Management*, Vol. 62, pp. 226-233.
- Lind, E. A.; Tyler, T. R. (1988), "The social psychology of procedural justice", New York: Plenum Press.
- Loughlin, C.; Barling, J. (2001), "Young workers' values, attitudes, and behaviours", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, Num. 4, pp. 543-558.
- Maruyama, G. M. (1998), "Basics of structural equation modeling", Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maxwell, G. A.; Ogden, S. M.; Broadbridge, A. (2010), "Generation Y's career expectations and aspirations: Engagement in the hospitality industry", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 17, Num. 1, pp. 53-61.
- Mohamed, F. N. U. L. (2016), "Knowledge sharing as intervention for Gen Y employees' intention to stay", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48, Num. 3, pp. 142-148.
- Moon, J. S.; Choi, S. B. (2017), "The impact of career management on organizational commitment and the mediating role of subjective career success: the case of Korean R&D employees", *Journal of Career Development*, Vol. 44, Num. 3, pp. 191-208.
- Munro, R. C. (2009), "Mentoring needs and expectations of generation-Y human resources practitioners: preparing the next wave of strategic business partners", *Journal of Management Research*, Vol. 1, Num. 2, pp. 1-25.
- Naim, M. F.; Lenkla, U. (2016), "Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48, Num. 3, pp. 142-148.
- Oliveira, D. F.; Ferreira, M. C. (2016), "O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho", *Estudos de Psicologia*, Vol. 33, Num. 4, pp. 747-755.
- Osman, I.; Noordin, F. (2015), "The impact of organisational justice, organisational trust and teamwork on talent retention: mediating role of organisational citizenship behaviour", *Advanced Science Letters*, Vol. 21, Num. 5, pp. 1464-1467.

Park, Y.; Song, J. H.; Lim, D. H. (2016), "Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 37, Num. 6, pp. 711-729.

Perrone, C. M.; Engelman, S.; Santos, A. P.; Sobrosa, G. M. (2013), "A percepção das organizações pela geração Y", *Revista de Administração da UFSM*, Vol. 6, Num. 3, pp. 546-560.

Sani, A.; Soetjipto, B. E. (2016), "Organizational justice and the role of organizational commitment in mediating the effect of job satisfaction on intention to leave (a study at bank Syariah Mandiri in Malang)", *International Journal of Economic Research*, Vol. 13, Num. 2, pp. 587-601.

Schumacker, R. E.; Lomax, R. G. (2004), "A beginner's guide to structural equation modeling", 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Schuster, M. S.; Dias, V. V.; Battistella, L. F. (2013), "Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional", *Revista de Administração IMED*, Vol. 3, Num. 1, pp. 43-53.

Tang, G.; Chen, Y.; Jin, J. (2015), "Entrepreneurial orientation and innovation performance: Roles of strategic HRM and technical turbulence", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 53, Num. 2, pp. 163-184.

Viana, A. B. N. (2011), *Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo*. In: Merlo, E. M. (Org.). "Administração de varejo com foco em casos brasileiros", Rio de Janeiro: LTC.

Wooten, K. C.; Cobb, A. T. (1999), "Career development and organizational justice: practice and research implications", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10, Num. 2, pp. 173-179.

Yirik, S.; Babür, S. (2014), "A study aiming to determine the effect of quality of work Life perception of workers of tourism sector on their intention of staying at their job", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, Num. 19, pp. 54-61.

Zacher, H.; Heusner, S.; Schimitz, M.; Zwierzanska, M.; Frese, M. (2010), "Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, Num. 3, pp. 374-386.