



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO

Fabiana Zeferina da Silveira

Os efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça organizacional

Florianópolis
2022

Fabiana Zeferina da Silveira

Os efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça organizacional

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Controle de Gestão.

Orientador(a): Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silveira, Fabiana Zeferina da

Os efeitos da assimetria de remuneração na percepção de
justiça organizacional / Fabiana Zeferina da Silveira ;
orientador, Alcindo Cipriano Argolo Mendes, 2022.

63 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Controle de Gestão (MP*), Florianópolis,
2022.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão (MP*). 2. Justiça Organizacional.
I. Mendes, Alcindo Cipriano Argolo. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Controle de Gestão (MP*). III. Título.

Fabiana Zeferina da Silveira

Os efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça organizacional

O presente trabalho, em nível de Mestrado, foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Edicreia Andrade dos Santos, Dra.
Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Controle de Gestão.

Valmir Emil Hoffmann
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado à minha família e ao meu
parceiro de vida Márcio.

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo a Deus o dom da vida e me conceder saúde e força para transpor todos os desafios que se apresentaram durante esta caminhada.

Agradeço aos meus amados pais “Zé” e “Zefa” não medirem esforços para que eu pudesse transformar a minha vida através da educação e me amarem incondicionalmente.

Agradeço ao meu irmão Fábio, meu sobrinho amado Luís Felipe e minha cunhada Eliabe por vibrarem com todas as minhas conquistas e por sempre estarem ao meu lado.

Agradeço ao meu parceiro de vida Márcio pela paciência, pela dedicação, pelo cuidado e pelo seu amor. Márcio você é meu presente de Deus!

Agradeço aos docentes que contribuíram para minha trajetória no mestrado profissional, em especial aos professores Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Rogério João Lunkes, Hans Michael Van Bellen, Pedro José Von Mecheln, Alex Mussoi Ribeiro, Luiz Alberton e Irineu Afonso Frey.

Agradeço à Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos e ao Prof. Dr. Rogério João Lunkes pela disponibilidade e por aceitarem o convite de participarem da banca.

Em especial, quero agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes pela maestria na condução do meu processo de orientação. Professor, muito obrigada pelas ideias, parceria, conselhos, dedicação e principalmente por acreditar em mim e não me deixar desistir.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar os efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça distributiva, processual e interacional em uma empresa do setor elétrico do Sul do Brasil. A principal motivação desta pesquisa foi deparar-se com uma situação atípica de remuneração assimétrica numa empresa de economia mista. A empresa estudada possui dois grupos de empregados ocupando cargos idênticos e, em alguns casos, exercendo as mesmas atividades, porém recebendo salários e benefícios diferentes. A pesquisa é de natureza descritiva e foi realizada por meio de levantamento ou *survey*. A coleta de dados foi realizada através da ferramenta Google Formulário, que foi encaminhada por e-mail para todos os empregados da empresa. A amostra final contou com a participação de 219 empregados. Para análise dos dados, utilizou-se o teste U de Mann-Whitney e a técnica de análise de homogeneidade. Conclui-se pelos achados que a assimetria de remuneração pode impactar de forma negativa na percepção de justiça distributiva. Pelos resultados encontrados, a percepção de justiça processual e interacional não foi afetada pelas diferenças de remuneração entre os grupos. Este estudo traz contribuições à literatura gerencial ao propor a verificação dos efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça organizacional. Ao evidenciar que há impacto da assimetria de remuneração na percepção de justiça distributiva, esta pesquisa contribui para que outros estudos sejam realizados. Como contribuição prática, o estudo proporciona aos gestores das organizações um maior entendimento da importância da percepção de justiça e os efeitos negativos que a falta de percepção de justiça organizacional pode ocasionar na empresa, tais como: aumento do absenteísmo, insatisfação, menor desempenho individual e organizacional e menor nível de cooperação.

Palavras-chave: assimetria na remuneração; diferenças salariais; justiça procedimental.

ABSTRACT

This study aimed to verify the effects of wage asymmetry on the perception of distributive, procedural and interactional justice in a company in the electric energy sector in southern Brazil. The main motivation of this research was to come across an atypical situation of asymmetric remuneration in a mixed capital company. The company studied has two groups of employees, occupying identical positions and in some cases performing the same activities, however receiving different salaries. The research is descriptive and was carried out through a survey. Data collection was performed using the Google Form tool, which was sent by email to all company employees. The final sample included the participation of 219 employees. For data analysis, the technique of homogeneity analysis was used. It is concluded from the findings that asymmetry in remuneration can have a negative impact on the perception of distributive justice. Based on the results found, the perception of procedural and interactional justice was not affected by the salary differences between the groups. This study contributes to the management literature by proposing to verify the effects of remuneration asymmetry on the perception of organizational justice. By showing that there is an impact of pay asymmetry on the perception of distributive justice, this research contributes to further studies being carried out. As a practical contribution, the study provides the organization's managers with a greater understanding of the importance of the perception of justice in relation to remuneration and the negative effects that the lack of perception of organizational justice can cause within the company, such as: increased absenteeism, dissatisfaction, lower individual and organizational performance and lower level of cooperation.

Keywords: asymmetry in remuneration; salary differences; procedural justice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dados Sociodemográficos	29
Figura 2 – Relação Recompensa Esforço no Trabalho e Data de Ingresso	32
Figura 3 – Relação Recompensa Estresse no Trabalho e Data de Ingresso	33
Figura 4 – Relação Recompensa Qualidade do Trabalho e Data de Ingresso	34
Figura 5 – Relação Benefícios e Data de Ingresso	35
Figura 6 – Relação Recompensa Experiência Profissional e Data de Ingresso	36
Figura 7 – Relação Recompensa Responsabilidades no Trabalho e Data de Ingresso	37
Figura 8 – Relação Representatividade na Decisões e Data de Ingresso	41
Figura 9 – Relação Feedbacks Úteis e Data de Ingresso	42
Figura 10 – Decisões Baseadas em Informações e Data de Ingresso	43
Figura 11 – Recorrer das Decisões e Data de Ingresso	44
Figura 12 – Escutar Opiniões e Data de Ingresso	45
Figura 13 – Preocupação com Direitos e Data de Ingresso	49
Figura 14 – Ponto de Vista e Data de Ingresso	50
Figura 15 – Disponibilidade e Data de Ingresso	51
Figura 16 – Forma de Tratamento e Data de Ingresso	52
Figura 17 – Favorecimentos Pessoais e Data de Ingresso	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das dimensões de justiça organizacional.....	19
Quadro 2 – Palavras-chave dimensões de justiça organizacional.....	19
Quadro 3 – Afirmativas da justiça organizacional.....	27
Quadro 4 – Legenda das afirmativas da dimensão de justiça distributiva.....	31
Quadro 5 – Análise justiça distributiva em relação à data de ingresso.....	38
Quadro 6 – Legenda das afirmativas da dimensão de justiça processual.....	40
Quadro 7 – Análise justiça processual em relação à data de ingresso.....	46
Quadro 8 – Legenda das afirmativas da dimensão de justiça interacional.....	48
Quadro 9 – Análise justiça interacional em relação à data de ingresso.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste U Mann-Whittney - Percepção de Justiça Distributiva x Data de Ingresso.....	31
Tabela 2 – Teste U Mann-Whittney - Percepção de Justiça Processual x Data de Ingresso.....	40
Tabela 3 – Teste U Mann-Whittney - Percepção de Justiça Interacional x Data de Ingresso.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.1 Justiça Distributiva.....	20
2.1.2 Justiça Processual.....	22
2.1.3 Justiça Interacional.....	23
2.2 REMUNERAÇÃO.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 CLASSIFICAÇÃO, POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	26
3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS..	26
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS RESPONDENTES.....	29
4.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA.....	30
4.2.1. Discussão dos Resultados Justiça Distributiva.....	37
4.3 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCESSUAL.....	39
4.3.1. Discussão dos Resultados Justiça Processual.....	46
4.4 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA INTERNACIONAL.....	47
4.4.1. Discussão dos Resultados Justiça Interacional.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido	61
APÊNDICE B – Instrumento de Coletata de Dados.....	62

1 INTRODUÇÃO

Assim como na sociedade, o conceito de justiça exerce um papel central nas organizações, pois visa a manutenção de uma ordem ideal nas relações sociais (GREENBERG, 1993). Nesta perspectiva, compreender o impacto da percepção de justiça no ambiente organizacional é essencial, pois as ciências sociais consideram que o conceito de justiça influencia as atitudes e os comportamentos individuais e coletivos no local de trabalho (MENDOÇA et al., 2003). De acordo com Moorman (1991), a justiça organizacional está preocupada com a maneira pela qual os trabalhadores determinam se têm sido tratados de forma justa por seus superiores e a maneira pela qual essas determinações influenciam na satisfação no trabalho e na cidadania organizacional.

Greenberg (1993) destaca que, quando as pessoas acreditam em serem tratadas com justiça dentro do contexto de trabalho, demonstram comportamentos altruístas para com a organização. Além disso, empregados que se sentem tratados de forma justa pelos seus gestores e pela empresa apresentam melhoria do desempenho no trabalho, aumento da confiança, da cidadania organizacional, do comprometimento e redução de conflitos (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Estudos realizados sobre a percepção de justiça organizacional mostram que, nos casos em que os funcionários percebem como justo o tratamento da empresa, a tendência é apresentarem comportamentos positivos no trabalho, já a percepção de um tratamento injusto pode determinar comportamentos organizacionais negativos (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; COLQUITT, 2001; LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

Segundo Colquitt (2001), problemas na percepção de justiça, no ambiente de trabalho, podem desencadear processos de estresse, *burnout*, perda de comprometimento, absenteísmo e outros problemas de ordem individual e organizacional. Cohen-Charash e Spector (2001) destacam que empregados que se sentem injustiçados no ambiente de trabalho, podem ter redução do seu desempenho e da sua satisfação, como também ter sua saúde prejudicada, podendo comprometer o resultado da organização. Os achados no estudo de Bauren et al. (2017) sugerem que o aumento na percepção de justiça organizacional pode trazer um aumento no nível de satisfação e, conseqüentemente, no desempenho.

Assim, investigar a temática justiça, no contexto organizacional, é fundamental para o controle de gestão, pois o ativo mais importante de qualquer organização são as pessoas, e a percepção de justiça pode influenciar no comprometimento, desempenho, rotatividade e confiança (BEUGRÉ, 1998 *apud* ASSMAR et al., 2005).

Estudos realizados abordando a temática justiça nas organizações evidenciam que as relações entre empregados e organizações são altamente impactadas pela percepção de justiça nessas relações. Ou seja, indivíduos que não consideram justas as relações em seu local de trabalho podem apresentar atitudes e comportamentos negativos e causarem sérios prejuízos para as organizações onde atuam (ASSMAR et al., 2005).

Problemas com a percepção de justiça impactam de forma negativa no comprometimento com a organização e no nível de satisfação no trabalho (PARKER; KOHLMEYR, 2005). Para Rego (2000), elevados desníveis salariais podem provocar efeitos negativos na percepção de justiça e produzir desempenhos de baixa qualidade, desmotivação e insatisfação no trabalho.

A percepção de justiça na distribuição dos recursos, como salários, recompensas, distribuição de lucros e benefícios, é pautada pela Teoria da Equidade de Adams (1965), se o empregado perceber que há proporcionalidade na relação recompensa e o esforço necessário para consegui-lo, comparando com os de outros indivíduos, haverá sentimentos de satisfação e de justiça, o que aumentará a intenção de permanecer na organização (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

Em contrapartida, quando a percepção entre esforço e recompensa for vista pelo indivíduo como desequilibrada, poderá gerar no empregado culpa quando ele é super-recompensado ou raiva quando ele é sub-recompensado (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Inclusive os autores mencionam que podem ser utilizadas pelo empregado estratégias prejudiciais quando ele perceber seu salário como injusto, entre elas, o absenteísmo e a redução de desempenho organizacional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

O sucesso das modernas organizações passa, em grande parte, por ter trabalhadores motivados na consecução dos objetivos da organização, pode-se depreender que a interligação entre as temáticas compromisso organizacional e percepção da justiça organizacional assume uma importância crescente no ambiente corporativo (SOTOMAYOR, 2007).

Em função do exposto, num cenário cada vez mais competitivo, as organizações enfrentam desafios das mais variadas espécies, sendo o capital humano um dos elementos centrais para a criação de valor, tornando-se cada vez mais necessário que as empresas se preocupem com as percepções de justiça dos seus empregados em virtude dos impactos negativos que a percepção de falta de justiça pode ocasionar nos comportamentos dos empregados.

Assim, este trabalho pretende responder o seguinte problema de pesquisa: Quais os efeitos provocados por assimetria de remuneração na percepção de justiça distributiva,

processual e interacional. Para isso, de forma oportuna, utilizou-se um estudo de caso em uma empresa do setor de energia do Sul do Brasil que apresenta tais características.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos auxiliam na busca de respostas e demonstram os passos que irão conduzir o trabalho à resolução da questão de pesquisa apresentada. São divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar os efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça distributiva, processual e interacional em uma empresa do setor de energia elétrica do Sul do Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os diferentes grupos assimétricos em relação à remuneração;
- b) Investigar os principais fatores associados a cada dimensão da justiça organizacional;
- c) Identificar as diferenças de percepção da justiça organizacional (processual, distributiva, interacional) dos diferentes grupos; e
- d) Analisar as diferenças/homogeneidade na percepção dos diferentes grupos nos fatores das dimensões da justiça organizacional (processual, distributiva, interacional).

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir da década de 1960, estudos internacionais abordando os efeitos que a justiça organizacional causam nas relações de troca social e contratuais, no contexto do trabalho, ganharam relevância, destacando-se as pesquisas realizadas por Adams (1965), abordou a justiça distributiva; Thibaut e Walker (1975), foram responsáveis pela concepção da justiça processual e Bies e Moag (1986), propuseram a criação da dimensão justiça interacional.

Dado a importância que o papel da justiça vem exercendo nas relações de trabalho, entender o conceito de justiça organizacional e o efeito que as dimensões de justiça podem

exercer no comportamento dos trabalhadores junto às organizações tem sido objeto de pesquisa de autores nacionais e internacionais: Leventhal (1980); Greenberg (1993); Colquitt (2001); Rego (2001); Souto (2002) e Bauren et al. (2016).

Os estudos sobre a percepção de justiça organizacional vêm demonstrando que, em ambientes de trabalho que possuem níveis mais elevados de percepção de justiça, os empregados tendem a apresentar comportamentos mais positivos no local de trabalho (RAHIM et al., 2000). Alinhadas à literatura, as empresas estão preocupadas como a justiça vem sendo percebida na relação de emprego, tanto o modo que os empregados percebem a justiça no que se refere às recompensas, como também o modo que eles percebem a justiça no tratamento recebido dos decisores das organizações (LAMERTZ, 2002).

Assim como numa moeda, existem dois lados no que diz respeito a justiça organizacional: o negativo e o positivo. A ausência de justiça é o lado negativo, esse lado poderá acarretar problemas para as organizações, já no lado positivo, a percepção de que existe justiça vai além de prevenir resultados indesejados causados pela ausência de justiça (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007). Vários estudos evidenciam que a percepção de injustiça, no ambiente organizacional, pode provocar retaliações dos funcionários, redução de desempenho e afetar a confiança no ambiente organizacional (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; COLQUITT, 2001).

Para Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), justiça organizacional é um elemento que pode gerar poderosos benefícios no contexto do trabalho, como: maior confiança e comprometimento, melhor desempenho e redução de conflitos.

A principal motivação desta pesquisa foi deparar-se com uma situação atípica de remuneração assimétrica numa empresa de economia mista. A empresa estudada possui dois grupos de empregados ocupando cargos idênticos e, em alguns casos, exercendo as mesmas atividades, porém recebendo salários e benefícios diferentes. Esse fato constituiu um potencial problema de investigação e, de forma oportuna, motivou o estudo acerca da percepção sobre as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional, considerando a assimetria de remuneração.

Importante salientar que as diferenças na remuneração são amplamente discutidas na empresa, principalmente no período que acontece a aprovação do Acordo Coletivo de Trabalho. Os debates sobre a assimetria de remuneração são compartilhados por meio de jornais sindicais, divulgação na intranet e e-mails corporativos, assim como existem grupos de trabalho da empresa discutindo essa temática.

Realizar a investigação, considerando as três dimensões de justiça, é bastante relevante, pois existem evidências na literatura que as três dimensões interagem entre si, e os efeitos nocivos da percepção de injustiça podem ser mitigados se pelo menos existir percepção de justiça em uma das dimensões (CROPANZANO; BOWEN; GILLILAND, 2007).

Diante disso, com base no diagnóstico sobre a percepção de justiça em suas três dimensões dos dois diferentes grupos de empregados, espera-se contribuir com o fornecimento de indicadores para a empresa pesquisada, que possam auxiliar na criação de políticas de gestão de pessoas, processos e estratégias organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentado a base teórica para o estudo proposto. O processo de revisão da literatura é importante para a compreensão e evolução do tema; para tanto, são apresentados os principais conceitos e aspectos relevantes da justiça organizacional e remuneração.

2.1 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O termo justiça possui uma definição de acordo com o contexto em que ele é aplicado. O Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa define justiça como particularidade daquilo que se encontra de acordo com o que é justo; modo de entender e/ou de julgar aquilo que é correto. Já no ambiente corporativo, o termo justiça organizacional é utilizado para tentar descrever e explicar o papel da justiça no ambiente das organizações, buscando verificar a percepção dos empregados sobre a justiça em suas relações de trabalho e como essa percepção pode impactar em outras variáveis relacionadas ao ambiente organizacional (GREENBERG, 1990; MOORMAN, 1991). A justiça organizacional focaliza a percepção sobre o que é justo ou injusto nas relações entre empregados e suas organizações (PARKER; KOHLMAYER, 2005).

Para um ato ser considerado justo no contexto organizacional, ele precisa ser percebido como tal para os membros da organização (CROPANZANO; GREENBERG, 1997). Tanto na dinâmica de funcionamento das sociedades, como das organizações, a justiça é premissa para manutenção de uma ordem social ideal, visto que a percepção de injustiça nas relações provocará exigências e protestos para o restabelecimento da justiça (TÖRNBLÖM; KAZEMI, 2015).

Os primeiros estudos abordando a justiça no âmbito organizacional datam da década de 1960 e foram fundamentados pelas pesquisas realizadas por Homans, que abordou o conceito de troca social, e por Adams, que propôs a Teoria da Equidade (GREENBERG, 2009).

O conceito de troca social abordado por Homans (1961) prevê que o homem espera ser recompensando proporcionalmente por todas as suas contribuições, ou seja, ele percebe que há justiça se as recompensas são proporcionais aos investimentos realizados, a não identificação de equilíbrio entre essa relação pode acarretar em cólera quando em situações de desvantagem ou de culpa no caso de situações de vantagem.

Baseado na pesquisa de Homans (1961), que aborda a ideia de troca social, o estudo de Adams (1965) cria o conceito de equidade e também focaliza na percepção de justiça entre

a relação esforços despendidos e recompensas recebidas, porém adiciona a comparação realizada por um indivíduo com outras pessoas em condições similares para decidir se o tratamento foi justo. Essa relação percebida de forma injusta acarreta uma experiência angustiante para o indivíduo, motivando-o a desenvolver estratégias para reduzir ou eliminar as situações que são consideradas desiguais, podendo apresentar um comportamento por busca de justiça (TÖRNBLOM; KAZEMI, 2015).

A Teoria da Equidade derivou uma série de estudos realizados nas décadas de 1960 e 1970, que buscaram testar proposições sobre a distribuição de pagamentos e outras recompensas relacionadas ao trabalho. Apesar de bastante difundida, esta teoria passou a receber críticas, especialmente por tratar a justiça como um construto unidimensional.

A partir da década de 1980, os estudos de justiça, no contexto do trabalho, intensificaram-se. A origem do termo justiça organizacional foi utilizada pela primeira vez em 1987 por Jerald Greenberg. O termo justiça organizacional é utilizado para descrever teorias sociais, psicológicas e sociológicas focadas nas percepções de justiça das pessoas, mostrando sua aplicabilidade para as organizações (GREENBERG, 1987). Após 20 anos, o mesmo autor passa a definir justiça organizacional como um termo utilizado para responder à seguinte pergunta: “O que é justo?” sob a ótica de várias formas distintas de percepção de justiça (GREENBERG, 2009).

Greenberg (1987a) aponta que os estudos que levam em consideração exclusivamente a justiça distributiva possuem limitações, pois focalizam apenas como as recompensas podem afetar o desempenho no ambiente de trabalho, dessa forma, ele destaca que também é necessário compreender os procedimentos utilizados para a distribuição de recursos (justiça processual).

A justiça processual teve como precursores Thibaut e Walker (1975), eles verificaram que os indivíduos não se preocupam exclusivamente com os resultados de uma distribuição, mas também com os procedimentos adotados para fazê-la. Os estudos realizados por Thibaut e Walker (1975) ocorreram em contextos jurídicos, e coube a Leventhal (1980) demonstrar que a justiça processual tem relevância em quase todos os ambientes que envolvem decisões de alocação. Dessa forma, emergiu uma nova dimensão de justiça organizacional conceituada por Greenberg (1990) como a justiça decorrente dos procedimentos utilizados na tomada de decisões.

Pesquisadores utilizam as duas dimensões citadas por Greenberg (1987a) para descrever a justiça organizacional: a justiça distributiva que focaliza no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins obtidos e a justiça processual que focaliza no processo, isto é, a justiça dos meios utilizados para alcançar os fins. Todavia, Bies e Moag (1986) admitiram um terceiro

tipo de justiça, denominada justiça interacional, que contempla a qualidade do relacionamento entre empregados e superiores. Para alguns autores, a justiça interacional é considerada uma extensão da justiça processual. Para Colquitt (2001), a justiça interacional pode ser dividida em informacional e interpessoal.

Como observado, não existe um consenso entre os pesquisadores sobre o constructo justiça organizacional, alguns defendem uma visão tripartida: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional, outros defendem que ela é quadridimensional: justiça distributiva, justiça processual, justiça informacional e interpessoal. Para este trabalho, a definição de justiça é baseada na estrutura tridimensional: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional.

O Quadro 1 apresenta, em resumo, os principais conceitos, definição e foco das dimensões de percepção de justiça organizacional, utilizando como base o constructo tridimensional: distributiva, processual e interacional.

Quadro 1 - Resumo das dimensões de justiça organizacional

Dimensão	Descrição Conceitual	Definição	Foco
Distributiva	Avalia o tratamento justo levando em consideração a proporção entre os esforços dispendidos e os resultados obtidos, comparando com os pares.	A justiça finalística	Resultado
Processual	Avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação e de distribuição de resultados.	A justiça dos meios	Processo
Interacional	Avalia o tratamento justo, ponderando o relacionamento interpessoal entre subordinados e superiores no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas e oportunas.	A justiça do diálogo	Comunicação

Fonte: Elaboração própria (2022)

Para tornar ainda mais claro os conceitos de cada dimensão de justiça, o Quadro 2 apresenta um resumo com palavras-chave que descrevem cada tipo de justiça: distributiva, organizacional e interacional.

Quadro 2 - Palavras-chave dimensões de justiça organizacional

Dimensão	Descrição Conceitual
Distributiva	Recompensas, investimentos, remuneração, equidade, retribuição proporcional, benefícios, investimento.
Processual	Participação no processos, regras, normatizações, meios e processo, processos decisórios, procedimentos.
Interacional	Respeito, interação social, tratamento com dignidade, disponibilidade de informações, comunicação com transparência

Fonte: Elaboração própria (2022)

Devido às características variadas e peculiaridades de cada tipo de justiça organizacional, compreender a definição e a natureza de cada uma delas é fundamental para procurar entender os motivos que podem desencadear percepções diferentes de justiça diante de um mesmo fenômeno organizacional.

2.1.1 Justiça Distributiva

A justiça distributiva foi a primeira a ganhar atenção dos pesquisadores no campo dos estudos organizacionais, sendo inicialmente fundamentada na Teoria de Equidade de Adams, que determina que a relação é percebida como justa quando as pessoas percebem proporcionalidade na relação entre os resultados obtidos e os esforços dispendidos, comparando-a com a de outras pessoas em condições similares (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A Teoria da Equidade derivou vários estudos realizados nas décadas de 1960 e 1970, em que pesquisadores buscaram testar proposições sobre a distribuição de pagamentos e outras recompensas e identificaram que trabalhadores bem pagos se sentiriam culpados e os mal pagos se sentiriam irritados (GREENBERG, 1987b). O autor ainda menciona que esses estados de culpa e irritação podem motivar comportamentos ou mudanças de atitudes por parte dos trabalhadores para tentar justificar os resultados recebidos.

Justiça distributiva pode ser definida como percepção de justiça dos empregados em relação aos resultados ou retribuições obtidas junto à organização em contrapartida aos esforços investidos (CROPANZANO; FOLGER, 1998). Esta dimensão tem como foco as percepções individuais de justiça dos fins obtidos ou resultados alcançados, positivos ou negativos, tais como: aumentos salariais, bonificações, prêmios de fim de ano, promoções de cargo, distribuição de lucros aos empregados, sanções disciplinares (REGO, 2002; SOTOMAYOR, 2007). Cohen-Charash e Spector (2001) também corroboram com a ideia de que a justiça distributiva está relacionada com os resultados alcançados e acrescentam que a forma como ela é percebida pode interferir no ambiente organizacional.

A justiça distributiva preocupa-se como a pessoa percebe a proporção entre as recompensas recebidas e os esforços necessários para consegui-las. Para Langevin e Mendoza (2013), se o indivíduo percebe que há proporcionalidade na relação entre recompensa e esforço, existe a percepção de justiça que pode ocasionar a intenção de permanecer na organização.

Quando não existe proporcionalidade entre os esforços/investimentos e os resultados/recompensas, ocorre a inequidade favorável ou desfavorável, a primeira é quando a

pessoa é super-recompensada e a segunda é quando ela é sub-recompensada. Esse desequilíbrio pode gerar culpa ou raiva conforme o caso, e motiva a pessoa a buscar a equidade ou reduzir a inequidade (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Para reduzir a inequidade, as pessoas podem se utilizar de várias estratégias prejudiciais no contexto da relação de trabalho, como por exemplo, diante da percepção de que seu salário é injusto, ela pode pensar: “eu ganho pouco, mas posso faltar ao trabalho sempre que preciso”, essa será uma forma de restauração psicológica da equidade (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

No ambiente organizacional, a percepção de justiça está intrinsicamente relacionada à definição de salário. Nesse contexto, Santos (2010) defende que as organizações precisam alinhar suas políticas de remuneração com estratégias e processo de trabalho para a consecução dos objetivos organizacionais.

Influenciados pela Teoria da Equidade de Adams (1965), Ribeiro e Bastos (2010) realizaram um estudo sobre remunerações assimétricas dentro de uma mesma organização, que revelou que a distribuição de resultados é percebida como justa quando existe proporcionalidade na recompensa obtida (salário, benefícios, segurança) de acordo com o investimento realizado (dedicação, tempo da relação de trabalho, sacrifício da qualidade de vida e do próprio trabalho realizado), comparando-a com a de outros indivíduos do mesmo grupo em condições similares.

Ainda segundo Ribeiro e Bastos (2010), se na comparação efetuada os empregados perceberem justiça, existirá uma tendência de gerar satisfação no indivíduo. Por outro lado, quando as vantagens são consideradas desiguais, pode gerar tensão e motivar as pessoas a buscarem o equilíbrio. Indivíduos que têm uma percepção de que a razão entre o investimento e a recompensa obtida é injusta podem desenvolver estratégias para buscar o equilíbrio nesta relação, como: redução do seu empenho no trabalho e absenteísmo.

Indivíduos que possuem a percepção de que a razão entre o investimento e a recompensa obtida é injusta podem apresentar resultados abaixo da expectativa da empresa onde trabalham, ocasionando atitudes e comportamentos negativos, tais como: aumento do absenteísmo, insatisfação, menor desempenho individual e organizacional e menor nível de cooperação (REGO, 2000).

A literatura demonstra que avaliar a ótica da justiça apenas sob a dimensão da justiça distributiva tem se mostrado incompleta; aceitar essa abordagem significaria dizer que as pessoas só se importam com os resultados das decisões, não levando em consideração os

procedimentos utilizados para determinar os resultados ou a forma como elas são tratadas (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

2.1.2 Justiça Processual

Os primeiros anos de literatura sobre justiça organizacional focalizaram unicamente na justiça distributiva, ou seja, os estudos preocupavam-se apenas com a percepção de justiça acerca dos resultados das decisões, porém, com o avanço teórico das pesquisas sobre justiça dentro das organizações, os pesquisadores identificaram que as pessoas não se interessavam apenas pelos resultados e recompensas recebidas, mas também com os procedimentos utilizados pelas empresas para a distribuição dos recursos. Segundo Greenberg (1987a), estudos que levam em consideração apenas a justiça distributiva possuem limitações, o autor destaca que, além de compreender como a percepção de justiça nas recompensas recebidas pode afetar o desempenho organizacional, é necessário compreender os procedimentos utilizados para a distribuição de recursos (justiça processual).

Os estudos sobre justiça processual foram concebidos por Thibaut e Walker (1975) em processos de resolução de litígios, eles desenvolveram um método de investigação sistemática objetivando comparar as reações das pessoas aos procedimentos relacionados à resolução de conflitos. Ainda segundo os autores, um dos pressupostos é que os indivíduos além de se preocuparem com o que é justo ou injusto nos resultados de uma distribuição, também estão preocupados com os critérios adotados para fazer a distribuição. Desta forma, se as pessoas perceberem justiça nos critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição, elas poderão ter uma boa aceitação em relação aos resultados que não lhes sejam favoráveis.

Os estudos abordando a percepção dos trabalhadores sobre a justiça dos procedimentos adotados pelas organizações antes da distribuição de recompensas se mostraram tão importantes quanto à própria distribuição. Inclusive Al-Zu'bi (2010) cita que os métodos utilizados para produzir os resultados podem ser mais importantes do que os próprios resultados.

Pesquisadores entendem que a justiça processual é a grande preditora e tem forte relação com os aspectos relacionados aos comportamentos no ambiente organizacional, como por exemplo, comprometimento com a tarefa, desempenho na tarefa e comportamento organizacional afetivo (LEVENTHAL, 1980).

Lind e Tyler (1998) afirmam existir evidências empíricas de que a percepção de um processo justo exerce impacto forte e independente nas reações dos indivíduos perante as

decisões organizacionais, inclusive em alguns casos, até superando a influência da justiça distributiva.

Lind e Tyler (1998) sugerem que funcionários que se sentem respeitados e valorizados percebem a existência de justiça processual na tomada de decisões. Deste modo, quando os procedimentos são vistos como justos, os trabalhadores estão mais propensos a apresentar maior comprometimento organizacional. Por outro lado, havendo percepção de injustiça organizacional pode acarretar reações contraproducentes e aumento da rotatividade (CROPANZANO; FOLGER, 1989).

Leventhal (1980) definiu que a percepção de justiça organizacional depende do atendimento de alguns critérios: consistência das regras e normas aplicadas; ausência de vieses e interesses pessoais daqueles que decidem; veracidade das informações dadas aos indivíduos envolvidos pela decisão garantindo credibilidade e transparência ao processo; representatividade e participação dos envolvidos no processo decisório, pois a participação gera identificação e compromisso com os resultados; ética no que se refere aos valores morais e possibilidade de correção e modificação das decisões injustas. O critério representatividade e participação dos envolvidos no processo das decisões que afetam os empregados, proposto por Leventhal (1980), corrobora com os achados de Thibaut e Walker (1975), as pessoas consideram como mais justos os procedimentos que lhes davam a condição de expressar suas opiniões, o chamado: “efeito voz”).

2.1.3 Justiça Interacional

Com o aprofundamento dos estudos abordando as temáticas justiça distributiva e justiça processual dentro das organizações, foi identificada a existência de uma terceira dimensão de justiça com foco no tratamento interpessoal e na comunicação entre empregados e chefias, denominada justiça interacional (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001).

Foram Bies e Moag em 1986 os primeiros autores a introduzirem o conceito de justiça interacional, até então, a taxonomia utilizada apresentava apenas a justiça distributiva e a justiça processual. Para esses autores, a justiça interacional refere-se à percepção das pessoas em relação à maneira que os resultados e procedimentos são comunicados (GREENBERG, 2009). Além disso, os estudos realizados por Bies e Moag (1986) investigaram os aspectos sociais relacionados entre os indivíduos que tomam decisão e os que são afetados por essas decisões (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Para Rego (2000), não há consenso entre os pesquisadores em destacar a justiça interacional da justiça processual. Para o autor, por mais que seja inquestionável que o tratamento diferenciando possibilita avaliar os impactos sobre as reações dos indivíduos, um breve olhar na literatura não permite identificar que existem delimitações claras entre as duas dimensões de justiça: interacional e processual. Entretanto, Bies (2001) reforça que existem evidências de que a vertente interacional não seja considerada como um componente da justiça processual, entre uma delas, está a preocupação com a interação ultrapassando aspectos relacionados a uma decisão formal.

Existem pesquisadores como Colquitt (2001) que sugerem que a justiça interacional pode ser desmembrada em duas vertentes: informacional e interpessoal; a primeira vertente reflete o grau em que gestores ou decisores comunicam as decisões que afetam as pessoas, ou seja, os empregados esperam que seus superiores forneçam explicações adequadas e honestas para as decisões, especialmente quando os resultados não são favoráveis; já a segunda vertente está relacionada com a qualidade da interação entre subordinados e chefias e representa o grau em que as pessoas são tratadas de forma respeitosa, cortês e digna pelos superiores ou terceiros envolvidos na execução de procedimentos.

2.2 REMUNERAÇÃO

A remuneração é um dos componentes de um sistema de recompensa, que exerce grande influência sobre o comportamento dos colaboradores. Ela tem como objetivo motivar os empregados na consecução dos objetivos organizacionais (LAWLER, 1990).

Um dos fatores que pode gerar desmotivação nos funcionários, podendo inclusive gerar impactos emocionais, ocorre quando o profissional se considera injustiçado em relação a sua remuneração. Portanto, destaca-se a importância de existir coerência em relação à remuneração paga aos empregados dentro da organização, assim como se comparada com outros profissionais no mercado de trabalho (LACOMBE, 2020).

Muitas vezes as expressões salário e remuneração são muito utilizadas como sinônimas, no entanto elas possuem características diversas. Salário corresponde ao valor pago ao empregado pelo empregador por ocasião de atividade laboral estabelecida por um contrato de contrato de trabalho (FRANCO, 2012). Como definição de salário, a Consolidação das Leis Trabalhistas aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943 em seu artigo 76, traz a seguinte conceituação:

Art. 76 - Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

Remuneração compreende tudo aquilo que o empregado recebe em função da prestação de serviço decorrente de um contrato de trabalho, ela funciona de certa forma como uma recompensa pelo serviços intelectuais ou braçais prestados pelo empregado, como por exemplo, benefícios ou incentivos salariais (MARTINS, 2007; FRANCO, 2012). São exemplos de remuneração: salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, trabalho noturno, horas extras), prêmios por produtividade e participação nos resultados (LACOMBE, 2020).

Chiavenato (2002) define que a remuneração total é composta por três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. O primeiro componente é a remuneração básica que pode ser definida como o pagamento fixo que o empregado recebe regularmente, podendo ser na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora; outro componente da remuneração total são os incentivos salariais que podem ser caracterizados como programas desenhados para recompensar funcionários por bom desempenho, como por exemplo: participação de resultados e bônus e, por último, o terceiro componente denominado benefícios, conhecido também como remuneração indireta, são concedidos por meio de auxílio alimentação, auxílio refeição, transporte, seguros de vida e planos de previdência privada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos na dissertação. O percurso metodológico é exposto através da classificação, da população, da amostra da pesquisa, do instrumento de pesquisa, dos procedimentos de coleta de dados e das técnicas de análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO, POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Em um mestrado profissional, é desejável a junção da experiência vivenciada nas organizações com o rigor acadêmico, e se espera, que dessa interação, ocorram as validações das teorias acadêmicas. Por essa razão, o método definido para esta dissertação será o estudo de caso, que para Yin(2005) é um procedimento em que se investiga um fenômeno dentro de seu contexto, desta forma, os resultados alcançados na realização da pesquisa não se aplicam a todas as empresas do setor elétrico.

Este estudo pode ser caracterizado como descritivo, que é apontado por Gil (2008), como as pesquisas que buscam verificar as relações entre variáveis e fenômenos sociais e descrever características de grupo.

O número total de empregados em 31/12/2021 da empresa estudada é 3738, porém os empregados que atuam em campo não foram objeto desta pesquisa, pois conforme alinhamento prévio com o departamento de gestão de pessoas, esses empregados possuem limitações para acesso à computadores e a internet. Outra razão para não considerar como população alvo do estudo os empregados que atuam em trabalho externo, foi a informação recebida do departamento de gestão de pessoas, de que pelo histórico de pesquisas que já foram realizadas pela empresa de forma online, o índice de retorno destes profissionais é próximo a zero.

Por essa razão a população foi composta por 2523 empregados de uma sociedade de economia mista que atua nas áreas de geração e distribuição de energia no Sul do Brasil.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados utilizado para identificar as percepções do justiça organizacional foi utilizada uma adaptação da Escala de Percepção de Justiça Organizacional validada por Mendonça et al. (2003). O instrumento utilizado nesta pesquisa, inclui três dimensões de justiça: a justiça distributiva, com seis afirmativas; a justiça processual e

interacional, ambas com 5 afirmativas, conforme Quadro 3. Os itens estão associados em uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Quadro 3 - Afirmativas da justiça organizacional

Número de Ordem no Questionário e Afirmativa	Dimensão
1. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	Interacional
2. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente.	Processual
3. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	Distributiva
4. Ao tomar as decisões sobre o trabalho, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	Interacional
5. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	Distributiva
6. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas sobre o trabalho e as consequências das mesmas.	Interacional
7. Na empresa onde trabalho recebo feedbacks úteis relacionados as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	Processual
8. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	Distributiva
9. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	Interacional
10. Se considerar os demais benefícios (auxílio alimentação, assistência médica, auxílio estudantil) pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	Distributiva
11. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	Distributiva
12. Na empresa onde trabalho, as decisões relativas ao trabalho são tomadas a partir de informações objetivas e precisas.	Processual
13. Sou recompensado, de maneira justa, por minhas responsabilidades no trabalho.	Distributiva
14. A empresa onde trabalho dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	Processual
15. Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	Interacional
16. A empresa onde trabalho escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	Processual

Fonte: Mendonça et al. (2003)

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário, acompanhada de uma ficha de identificação e de um termo de consentimento livre esclarecido que foram enviados aos colaboradores de uma empresa de economia mista situada no Sul do Brasil. A ficha de identificação contém aspectos como: gênero, idade, escolaridade, data de ingresso na empresa, cargo, dentre outros fatores que se mostrassem relevantes para a realização da pesquisa.

Em 27 de dezembro de 2021, o formulário foi disponibilizado para preenchimento eletrônico através da ferramenta *Google Formulário*, a distribuição ocorreu por e-mail para todos os empregados da empresa. O acompanhamento de retorno dessas respostas possibilitou a identificação de 129 formulários respondidos, o que pode ser considerado uma baixa adesão, visto que a população alvo da pesquisa é 2523. Objetivando conseguir um número maior de

respondentes, em 19 de janeiro de 2022 ocorreu um segundo envio do formulário por e-mail, reforçando que os empregados que já tivessem respondido o questionário não respondessem novamente, pois a duplicidade de respostas poderia comprometer a análise dos resultados. Nesta segunda rodada foram respondidos 90 formulários. A coleta de dados sobre percepção de justiça organizacional por meio da escala selecionada foi encerrada em 22/01/2022, tendo havido o retorno de 219 formulários, com uma taxa de resposta de 8,7%.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISES DE DADOS

Devido à assimetria de remuneração, um dos objetivos dessa pesquisa foi verificar a percepção de justiça organizacional entre os grupos de empregados que ingressaram na empresa antes e após dezembro de 2017. Para verificar se existem diferenças entre os grupos pré e pós dezembro/2017 em relação às 3 dimensões de justiça foi utilizado o teste U de *Mann-Whitney*, indicado para verificar diferenças entre duas amostras independentes (FAVERO et al. 2009). Esse teste é recomendado quando as variáveis são qualitativas ordinais, que é o caso deste estudo. As hipóteses testadas são fixadas da seguintes forma:

- Hipótese nula (H_0): Não há diferença entre os grupos (são estatisticamente iguais)
- Hipótese alternativa (H_1): Há diferença entre os grupos (são estatisticamente diferentes)

A hipótese nula não deve ser rejeitada quando a significância do teste for superior a 5% ($p > 0,05$). Caso a significância seja inferior a 5% ($p < 0,05$), a hipótese nula deve ser rejeitada, aceitando-se a hipótese alternativa em que há diferença estatística entre os grupos. Foram realizados o teste U *Mann-Whitney*, para analisar se existe diferença estatisticamente significativa entre as afirmativas das dimensões de justiça distributiva, de justiça processual e de justiça interacional e a data de ingresso dos empregados na empresa.

Para compreender a percepção dos dois grupos para cada afirmativa das 3 dimensões de justiça organizacional, foi empregada a técnica de Análise de Homogeneidade (HOMALS). Fávero et al. (2009) define que a HOMALS é uma técnica de interdependência utilizada para variáveis qualitativas, que possibilita analisar as relações entre duas ou mais variáveis, de forma conjunta e simultânea, a partir de uma configuração bidimensional.

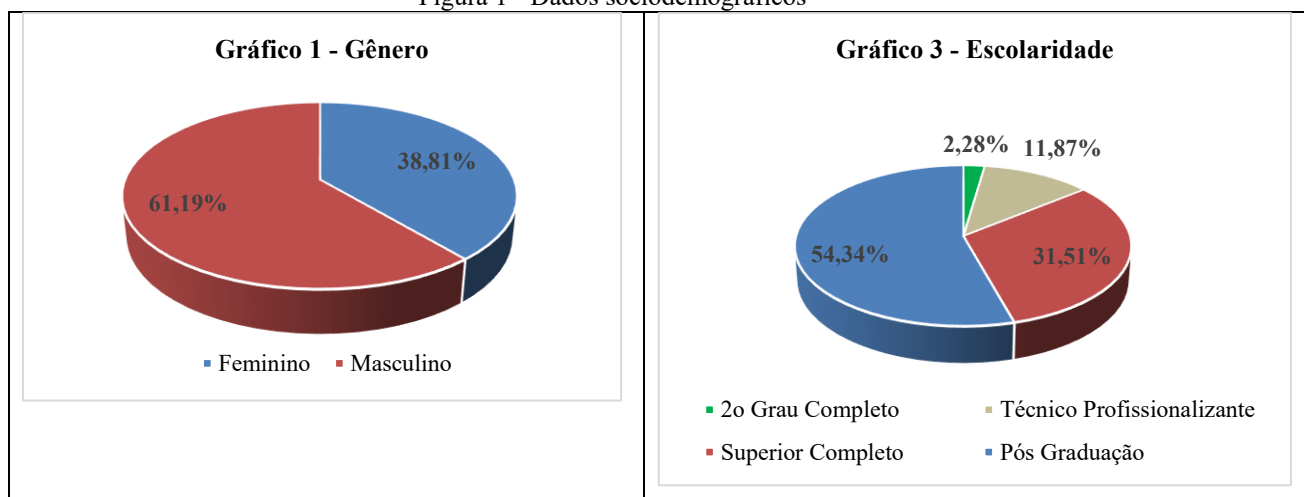
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

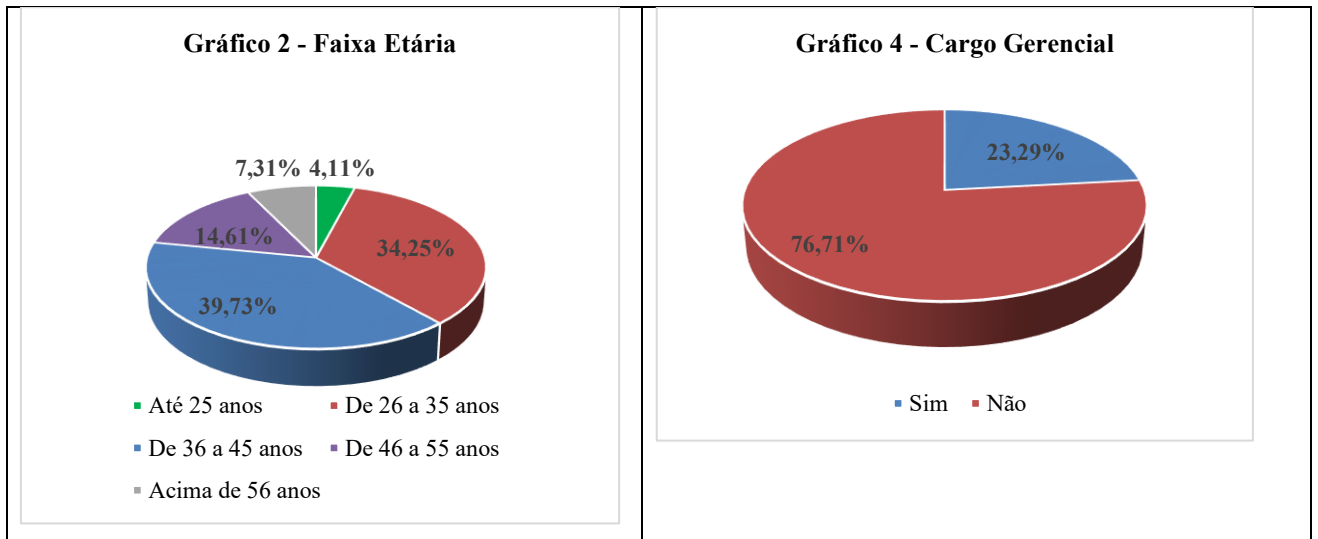
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS RESPONDENTES

A empresa objeto de estudo é uma sociedade de economia mista com 3738 empregados em 31/12/2021 que atua desde os anos 1950 nas áreas e distribuição de energia. Durante esse período, a empresa foi reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela qualidade dos seus serviços e por suas ações nos campos técnico, econômico, ambiental e sócia, sendo considerada uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro

São apresentadas as características sociodemográficas e profissional dos entrevistados. Dos 219 respondentes, 78 empregados ingressaram na empresa com salário previsto no acordo coletivo de trabalho firmando em 2017 e 141 empregados ingressaram após a mudança ocorrida no acordo coletivo de trabalho. O salário do grupo que ingressou na empresa antes de 12/2017 são superiores aos do grupo que ingressou após 12/2017. Na Figura 1, pode ser observado outras características sociodemográficas os respondentes.

Figura 1 - Dados sociodemográficos





Fonte: Elaboração própria (2022)

Verifica-se que 61,19% dos respondentes identificaram-se como gênero masculino. Quanto a faixa etária a maior concentração de respondentes encontra-se na faixa etária de 36 a 45 anos, representado (39,73%) Quando somada à faixa etária de 26 a 35 anos, identifica-se que 78,09% da amostra analisada possui menos de 45 anos.

No que diz a respeito à escolaridade, verificou-se que mais da metade da amostra (54,34%) informaram que concluíram uma pós graduação. Apenas 14,15% dos respondentes não possuem curso superior completo.

Quanto à ocupação de cargo gerencial, identificou-se que 23,29% dos respondentes ocupam cargos gerenciais.

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente são demonstrados os resultados do teste U de *Mann-Whitney*, realizados com o objetivo de verificar se havia diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de funcionários que entraram na empresa antes e após dezembro de 2017, acerca da percepção de justiça distributiva. Posteriormente é apresentada a técnica de Análise de Homogeneidade (HOMALS) para auxiliar a compreensão das interrelações sobre a percepção das três dimensões da justiça organizacional. E, por fim, são apresentadas as discussões sobre os resultados da pesquisa.

4.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Em relação a percepção de justiça distributiva os empregados deveriam responder a seis afirmativas, com abrangência nos seguintes aspectos: recompensa justa pelo esforço no trabalho, recompensa justa pelo estresse que o empregado é submetido durante a realização do

seu trabalho, recompensa justa pela qualidade do trabalho, salário justo considerando todos os benefícios recebidos, recompensa justa pela experiência profissional e recompensa justa pelas responsabilidades no trabalho, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Legenda das afirmativas da dimensão de justiça distributiva

Código	Número de Ordem no Questionário e Afirmativa	Legenda
DIS03	3. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	Esforço
DIS05	5. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	Estresse
DIS08	8. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.	Qualidade
DIS10	10. Se considerar os demais benefícios (auxílio alimentação, assistência médica, auxílio estudantil) pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	Benefícios
DIS11	11. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	Experiência
DIS13	13. Sou recompensado, de maneira justa, por minhas responsabilidades no trabalho.	Responsabilidades

Fonte: Elaboração própria (2022)

Para verificar se estatisticamente existe diferença entre os grupos, foi utilizado o teste U de *Mann-Whitney*. De acordo com os resultados encontrados na Tabela 1, pode-se afirmar que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos pré 12/2017 e pós 12/2017 sobre a percepção de serem recompensados de forma justa pelos esforços do seu trabalho, pelo estresse que são submetidos durante o trabalho, pela qualidade do trabalho apresentado, pelo benefícios recebidos e pela experiência profissional, pois estas afirmativas apresentaram significância inferior a 5% ($p < 0,05$), indicando a rejeição da hipótese nula, e aceitando que há diferença significativa entre a percepção de justiça distributiva destas variáveis e a data de ingresso na empresa. Apenas para a afirmativa ser recompensado de maneira justa pelas responsabilidades no trabalho, a significância foi superior a 5% ($p > 0,05$), indicando que não se pode rejeitar a hipótese nula de diferença entre os grupos.

Tabela 1–Teste U Mann-Whitney - Percepção de Justiça Distributiva x Data de Ingresso

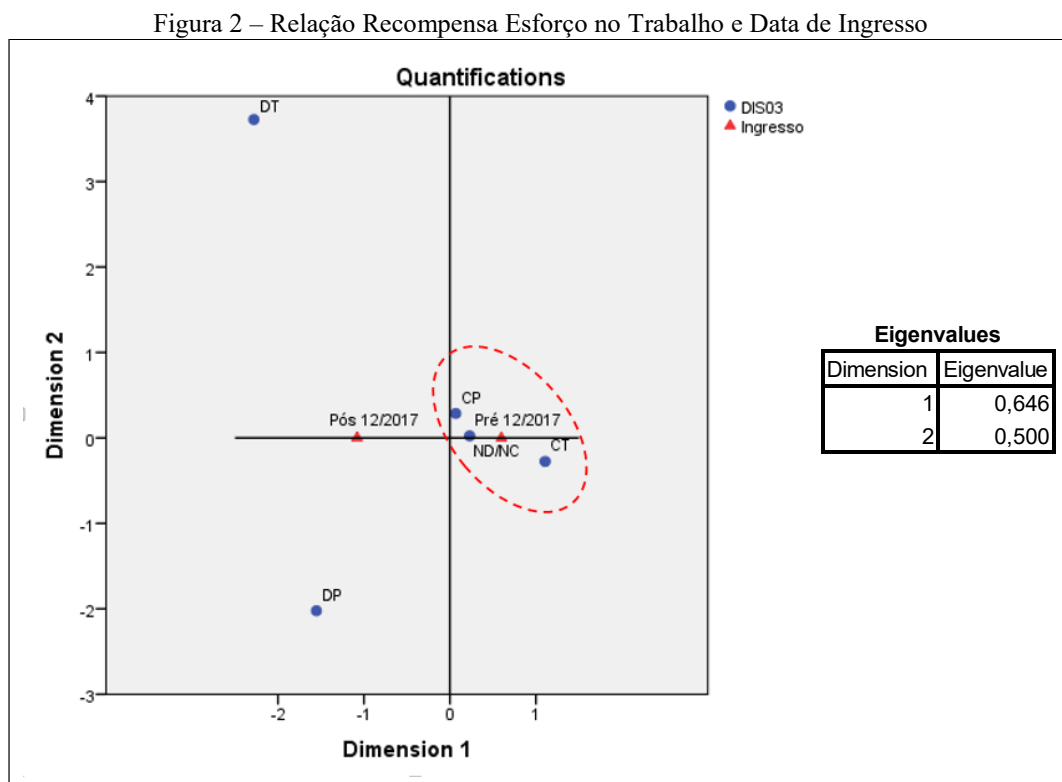
	DIS03	DIS05	DIS08	DIS10	DIS11	DIS13
Mann-Whitney U	4097,500	4630,000	4317,000	4004,500	4397,500	4745,500
Wilcoxon W	7178,500	7711,000	7398,000	7085,500	7478,500	7826,500
Z	-3,292	-2,008	-2,764	-3,544	-2,554	-1,761
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,045	,006	,000	,011	,078

Fonte: Dados da pesquisa(2022)
a. Grouping Variable: Ingresso

Para compreender as possíveis diferenças entre os dois grupos (pré e pós 12/2017) para cada afirmativa relacionada à percepção de justiça distributiva, foi utilizada a técnica de Análise de Homogeneidade. Foram utilizados mapas bidimensionais para cada item que representam a justiça distributiva, de acordo com a codificação utilizada no Quadro 4.

Esforço

A Figura 2 apresenta os resultados da relação entre a data de ingresso e a recompensa justa pelos esforços na realização trabalho.



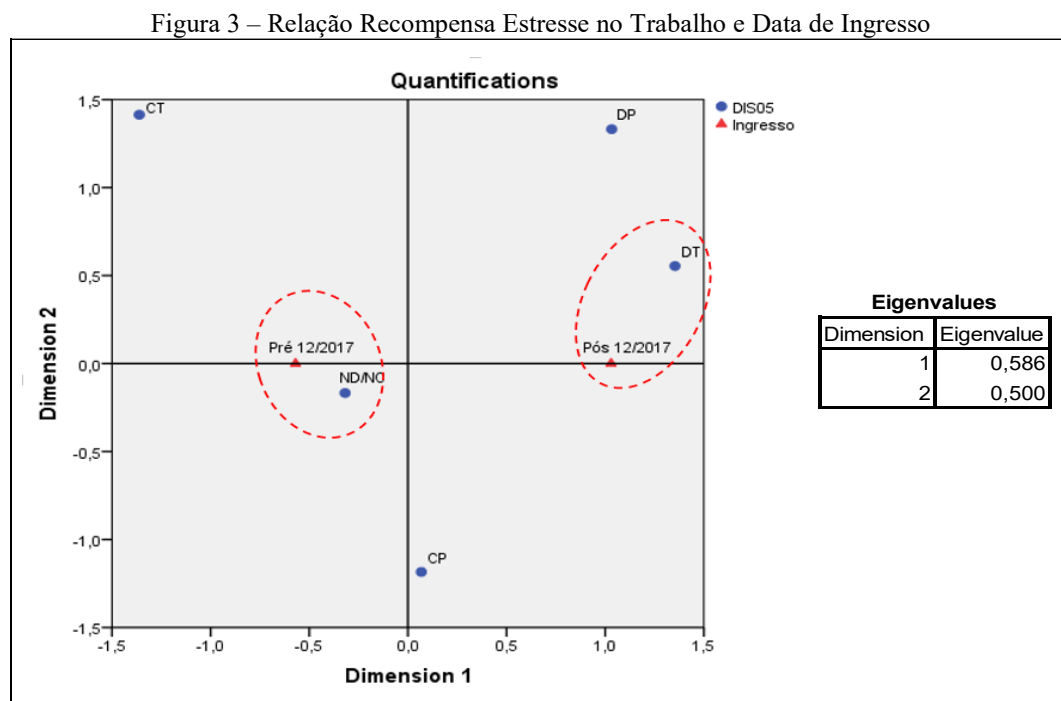
Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

A dimensão 1 apresentou o *eigenvalue* de 0,646 e para a dimensão 2 o *eigenvalue* foi de 0,500, o que demonstra um equilíbrio entre as variáveis, permitindo que ocorra a análise das duas dimensões simultaneamente. É possível verificar que os empregados que ingressaram na empresa antes de dezembro/2017 tendem a concordar mais fortemente que são recompensados de maneira justa pelos esforços na realização seu trabalho do que os empregados que ingressaram após 12/2017. É possível observar também que os empregados que ingressaram antes de 12/2017 também estão associados a não discordarem ou não concordarem que são

recompensados de maneira justa pelos seus esforços. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017 têm percepções semelhantes sobre não discordar que são recompensados, de maneira justa, por seus esforços na realização do seu trabalho, porém os empregados do grupo pós 12/2017 estão mais associados a discordarem que os empregados do grupo pré/12/2017. Percebe-se que os funcionários contratados antes de 12/2017 inclinam-se a concordar mais fortemente que são remunerados de forma justa em face ao esforço realizado no trabalho. Esse cenário mostra que há uma diferença de percepção entre os grupos pré e pós 12/2017 sobre serem recompensados de maneira justa pelos esforços na realização do trabalho.

Estresse

Os resultados da relação entre a data de ingresso e a afirmativa que aborda a recompensa justo pelo estresse que o funcionário é submetido durante o seu trabalho estão representados Figura 3.



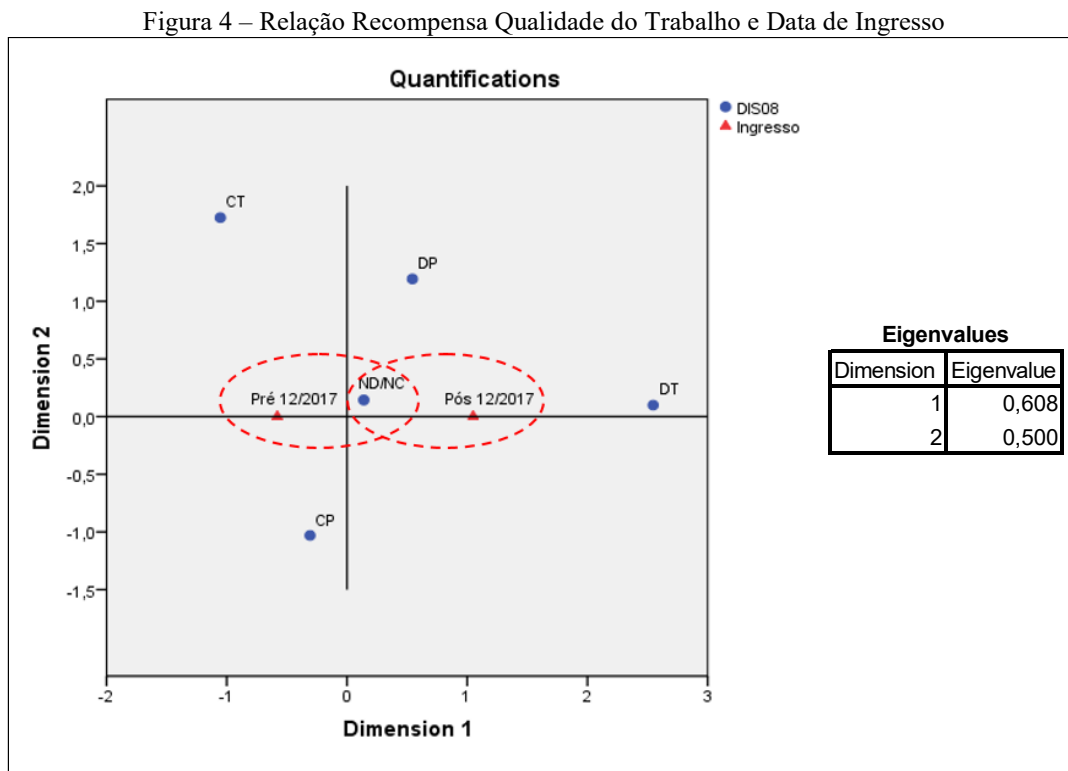
Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,586 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das duas variáveis. Como demonstrado na Figura 3, os empregados que ingressaram antes de 12/2017 não tem uma posição definida em concordar ou não discordar se são recompensados, de maneira justa, pelo estresse que são submetidos durante o trabalho. Já o grupo pós 12/2017 estão mais associados a discordarem totalmente que são recompensados, pelo estresse que são submetidos durante o trabalho. O grupo pré 12/2017 tem

uma percepção maior de não discordarem que são recompensados de maneira justa pelo estresse a que são submetidos, do que o grupo pós 12/2017. Ainda analisando a Figura 3, percebe-se que o grupo pré 12/2017 estão mais associados a concordarem totalmente que são recompensados de forma justa pelo estresse que são submetidos durante o trabalho que o grupo pós 12/2017.

Qualidade

A Figura 4 evidencia os resultados encontrados através da aplicação do teste homogeneidade para as variáveis data de ingresso e percepção de ser recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho apresentado.



Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

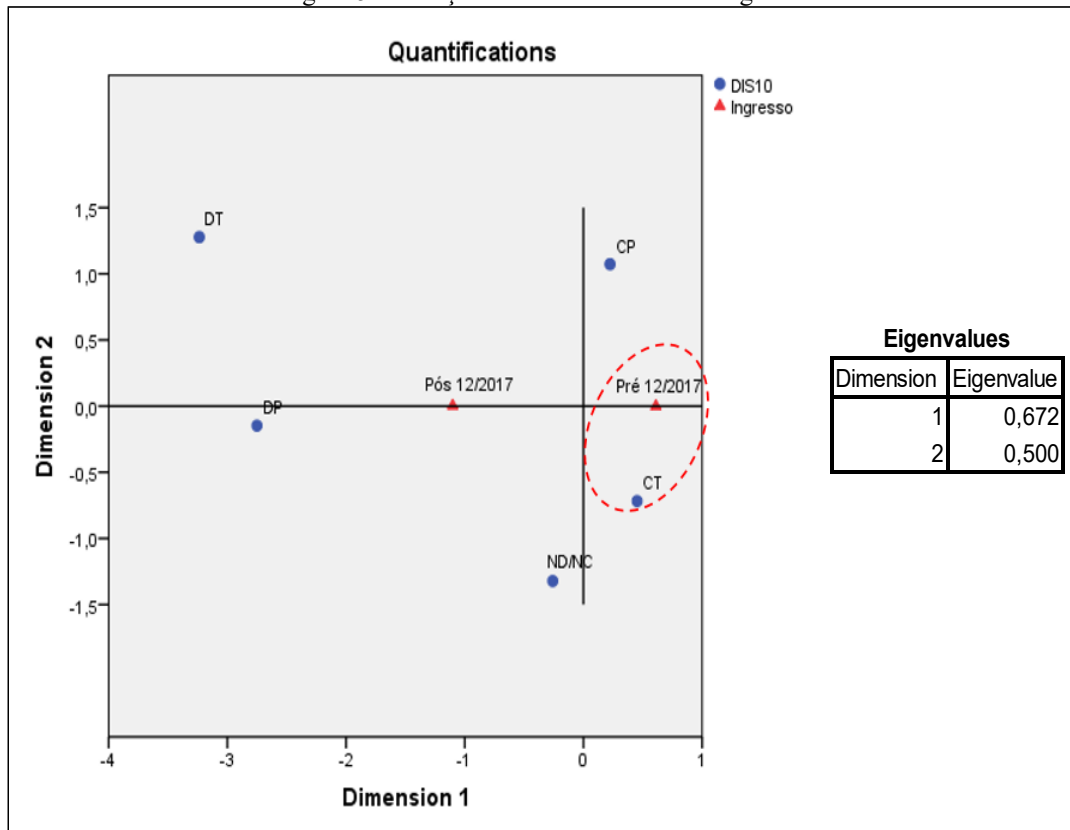
A dimensão 1 apresentou o *eigenvalue* de 0,608 e para a dimensão 2 o *eigenvalue* foi de 0,500, o que demonstra um equilíbrio entre as variáveis, permitindo que ocorra a análise das duas dimensões simultaneamente. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017 têm percepções semelhantes sobre não discordarem ou não concordarem que são recompensados de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresentam. Ao analisar a Figura 4, é possível observar que grupo pós 12/2017 discorda mais que o grupo pré 12/2017 que são recompensados de maneira justa pela qualidade apresentada em seus serviços. Já o grupo pré 12/2017 tende a

concordar mais que o grupo pós 12/2017 que são recompensados de forma justa pela qualidade do trabalho apresentado.

Benefícios

A relação entre a afirmativa relacionada a receber um salário justo se considerado todos os demais benefícios (auxílio alimentação, assistência médica, auxílio estudantil) pagos pela empresa e data de ingresso na empresa, são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 – Relação Benefícios e Data de Ingresso



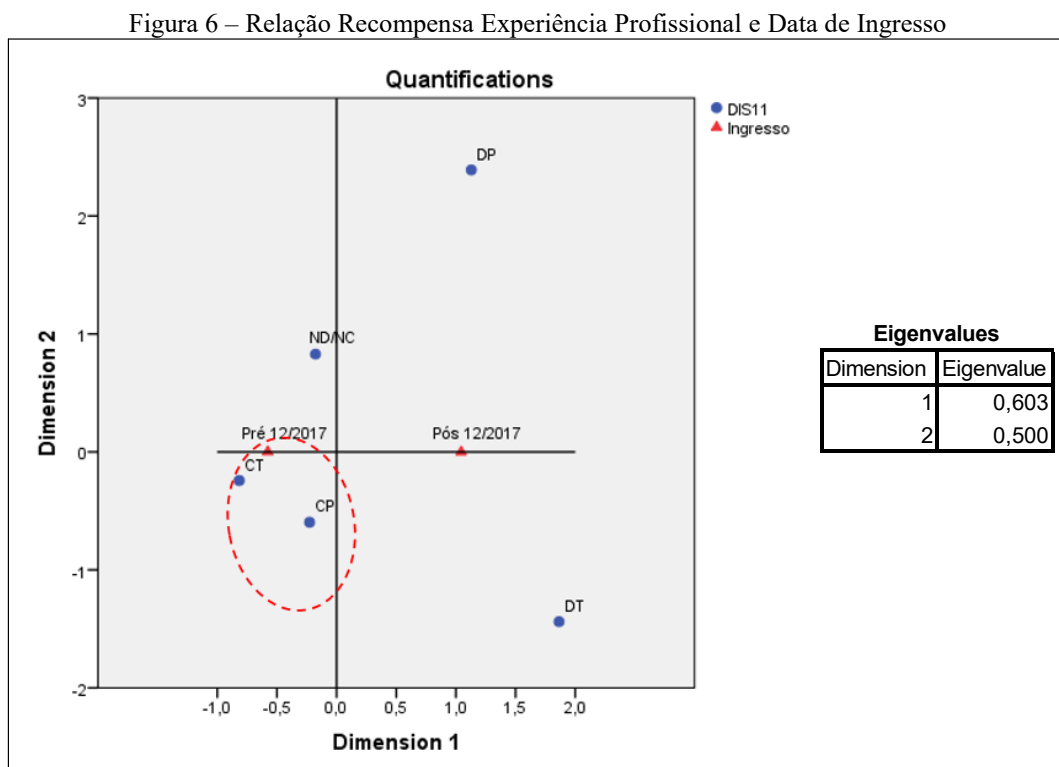
Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,672 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das duas variáveis. É possível verificar que os empregados que ingressaram na empresa antes de dezembro/2017 concordam mais fortemente que recebem um salário justo se considerado todos os demais benefícios (auxílio alimentação, assistência médica, auxílio estudantil) pagos pela empresa. A Figura 5 mostra que é possível observar que o grupo pós 12/2017 demonstra uma maior polarização nas respostas, não evidenciando uma definição clara de posicionamento desse grupo, porém é possível inferir que os empregados que ingressam após 12/2017 tendem a discordarem mais que os empregados

que ingressaram antes de 12/2017 sobre serem remunerados de forma justa se considerados todos os benefícios pagos pela empresa.

Experiência

Os resultados da análise da relação entre a afirmativa que aborda se os empregados se sentem recompensados de maneira justa por suas experiências profissionais e a data de ingresso na empresa, estão representados na Figura 6.

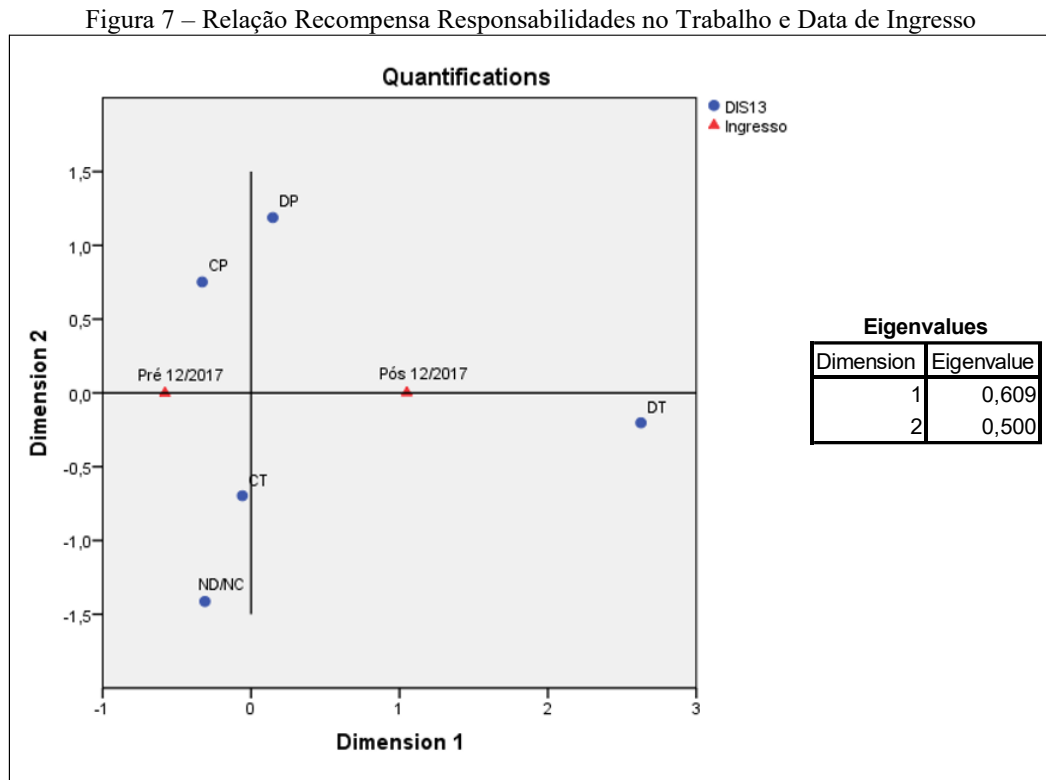


Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

A dimensão 1 apresentou o *eigenvalue* de 0,603 e para a dimensão 2 o *eigenvalue* foi de 0,500, o que demonstra um equilíbrio entre as variáveis, permitindo que ocorra a análise das duas dimensões simultaneamente. É possível verificar que os empregados que ingressaram na empresa antes de dezembro/2017 inclinam-se a concordar mais fortemente que são recompensados de maneira justa por sua experiência profissional do que os empregados que ingressam após 12/2017. Ao analisar a Figura 6, é possível observar que o grupo pós 12/2017 apresenta uma tendência de discordar mais que o grupo pré 12/2017 sobre serem recompensados de maneira justa pela experiência profissional.

Responsabilidades

São apresentados, na Figura 7, os resultados da relação entre a data de ingresso e a afirmativa que aborda sobre a o empregado ser recompensado de maneira justa pelas suas responsabilidades no trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,609 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das variáveis data de ingresso e recompensa justa pelas responsabilidades. Na Figura 7, observa-se que no tocante a percepção de ser recompensado de maneira justa pelas responsabilidades no trabalho, os empregados demonstram uma maior polarização, não sendo possível definir a posição dos 2 grupos (pré e pós 12/2017) sobre concordar, discordar e não concordar ou não discordar sobre essa afirmativa. A análise de homogeneidade para as variáveis data de ingresso na empresa e recompensa justa pelas responsabilidades, corrobora com o teste U de *Mann-Whitney*, que apresentou significância superior a 5% ($p > 0,05$), indicando não existir diferenças estatísticas entre os grupos (pré e pós 12/2017) sobre a percepção de ser recompensado de maneira justa pelas responsabilidades no trabalho.

4.2.1. Discussão dos Resultados Justiça Distributiva

Para tornar mais claro as discussões dos resultados da relação entre as afirmativas que compõem a dimensão justiça distributiva e a variável data de ingresso na empresa, são apresentados no Quadro 5 os resultados encontrados através da utilização do teste U de *Mann-Whitney* e da aplicação da técnica de análise de homogeneidade (HOMALS):

Quadro 5 - Análise Justiça Distributiva em relação à Data de Ingresso

Código	Legenda	Signif.	Teste U	Pré 12/2017	Pós 12/2017	Pré e Pós 12/2017 Técnica Homals
DIS03	Recompensa justa pelo Esforço no trabalho	0,001	p<0,05	Tendência a concordância parcial e total	Sem posição clara definida	Pós 12/2017 discordam mais que Pré 12/2017
DIS05	Recompensa justa pelo Estresse no trabalho	0,045	p<0,05	Tendência a não concordar ou não discordar	Tendência a discordar totalmente	Pós 12/2017 discordam mais que Pré 12/2017
DIS08	Recompensa justa pela Qualidade do trabalho	0,006	p<0,05	Tendência a não concordar ou não discordar	Tendência a não concordar ou não discordar	Pós 12/2017 discordam mais que Pré 12/2017
DIS10	Recompensa justo considerando todos Benefícios	0,000	p<0,05	Tendência a concordância total	Sem posição clara definida	Pós 12/2017 discordam mais que Pré 12/2017
DIS11	Recompensa justa pela Experiência profissional	0,011	p<0,05	Tendência a concordância parcial e total	Sem posição clara definida	Pós 12/2017 discordam mais que Pré 12/2017
DIS13	Recompensa justas pelas Responsabilidades no trabalho	0,078	p>0,05	Sem posição clara definida	Sem posição clara definida	Sem posição clara definida

Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

As assertivas que abordaram a percepção de justiça distributiva sobre os aspectos: recompensa justa pelo esforço no trabalho, recompensa justa pelo estresse que o empregado é submetido durante a realização do seu trabalho, recompensa justa pela qualidade do trabalho, salário justo considerando todos os benefícios recebidos e recompensa justa pela experiência profissional, apresentaram nível de significância menor que 0,05, indicando que há diferenças estatísticas entre os grupos analisados. Apenas a relação data de ingresso na empresa e recompensa justa pelas responsabilidades no trabalho não apresentou significância estatística.

Os resultados do teste de Mann-Whitney denotam que há diferença de percepção de justiça distributiva entre os empregados que ingressaram na empresa antes de 12/2017 e os que ingressaram após 12/2017, visto que, 5 das 6 afirmativas, apresentaram significância menor que 0,05.

Ao analisar os resultados da dimensão justiça distributiva por meio da técnica de análise de homogeneidade, observa-se que os empregados que ingressam na empresa após 12/2017 tendem a discordarem mais que os empregados que ingressaram antes de 12/2017 sobre serem recompensados de maneira justa quando levado em consideração seu esforços no trabalho, o estresse a que são submetidos durante a realização do seu trabalho, a qualidade do trabalho apresentada, salário justo considerando todos os benefícios recebidos e recompensa justa pela experiência profissional. A partir dos resultados infere-se que o grupo pré 12/2017 tem uma percepção de justiça distributiva maior que o grupo pós 12/2017, pressupondo-se que aqueles têm uma visão mais positiva no que tange à distribuição de recursos.

Provavelmente a explicação para a diferença de percepção de justiça distributiva entre os dois grupos reside na característica do público respondente da pesquisa. A empresa estudada, possui dois grupos de empregados, ocupando cargos idênticos e em alguns casos exercendo as mesmas atividades, porém recebendo salários e benefícios diferentes. O grupo que apresentou maior percepção de justiça distributiva (pré 12/2017) recebe salário superior e tem mais benefícios que o grupo de empregados que ingressarem na empresa após 12/2017. Os empregados do grupo pós 12/2017 possuem conhecimento e informação sobre as distinções salariais e de benefícios, portanto há uma referência de comparação direta com os empregados do grupo pré 12/2017.

Um dos pressupostos da dimensão justiça distributiva é que para uma distribuição de resultados ser percebida como justa é necessário que os esforços realizados por um indivíduo e as recompensas obtidas, estejam na mesma proporção de um outro com quem se compara, pois, um processo comparativo é inerente a percepção de injustiça ou justiça (ADAM, 1965).

Esses achados também corroboram com a pesquisa de Ribeiro e Bastos (2010), que revela que a distribuição de resultados é percebida como justa quando existe proporcionalidade na recompensa obtida (salário, benefícios, segurança), de acordo com o investimento realizado (dedicação, tempo da relação de trabalho, sacrifício da qualidade de vida e do próprio trabalho realizado), comparando-os com outros indivíduos do mesmo grupo em condições similares.

4.3 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCESSUAL

A verificação de percepção de justiça processual entre os grupos de funcionários que entraram na empresa antes e após dezembro de 2017 também é um dos objetivos desta pesquisa. Em relação à percepção de justiça processual os funcionários deveriam responder a cinco assertivas, levando em consideração os seguintes aspectos: a empresa possibilita a participação

dos empregados, por meio de representantes; os empregados recebem feedbacks úteis relacionados a decisões do seu trabalho; a empresa toma decisões relativas ao trabalho a partir de informações objetivas e precisas; os empregados têm a oportunidade de recorrerem de decisões tomadas e as opiniões de todas as pessoas atingidas pela decisão são ouvidas e compreendidas, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Legenda das afirmativas da dimensão de justiça processual

Código	Número de Ordem no Questionário e Afirmativa	Legenda
PRO02	2. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente.	Representatividade
PRO07	7. Na empresa onde trabalho recebo feedbacks úteis relacionados as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	Feedbacks
PRO12	12. Na empresa onde trabalho, as decisões relativas ao trabalho são tomadas a partir de informações objetivas e precisas.	Decisões baseadas em Informações
PRO14	14. A empresa onde trabalho dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	Recorrer das Decisões
PRO16	16. A empresa onde trabalho escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	Escutar Opiniões

Fonte: Elaboração própria (2022)

Novamente foi utilizado o teste U de Mann-Whitney, para verificar se estatisticamente existe diferença entre os grupos pré e pós 12/2017 e as assertivas relacionadas à justiça processual. A Tabela 2 apresenta os resultados encontrados dos testes não paramétricos de *Mann-Whitney*.

Tabela 2–Teste U Mann-Whitney - Percepção de Justiça Processual x Data de Ingresso

	PRO02	PRO07	PRO12	PRO14	PRO16
Mann-Whitney U	5423,000	5027,000	5402,000	5006,500	5170,000
Wilcoxon W	15434,000	15038,000	8483,000	8087,500	8251,000
Z	-,177	-1,093	-,225	-1,143	-,760
Asymp. Sig. (2-tailed)	,860	,274	,822	,253	,447

Fonte: Dados da pesquisa(2022)

a. Grouping Variable: Ingresso

Observa-se na Tabela 2 que todas as assertivas da dimensão justiça processual apresentaram significância superior a 5% ($p > 0,05$). Isso significa que não se pode rejeitar a hipótese nula de diferença entre os grupos, ou seja, pode-se afirmar que não existe diferença estatística significativa entre os grupos pré 12/2017 e pós 12/2017 em relação as assertivas relacionadas à justiça processual.

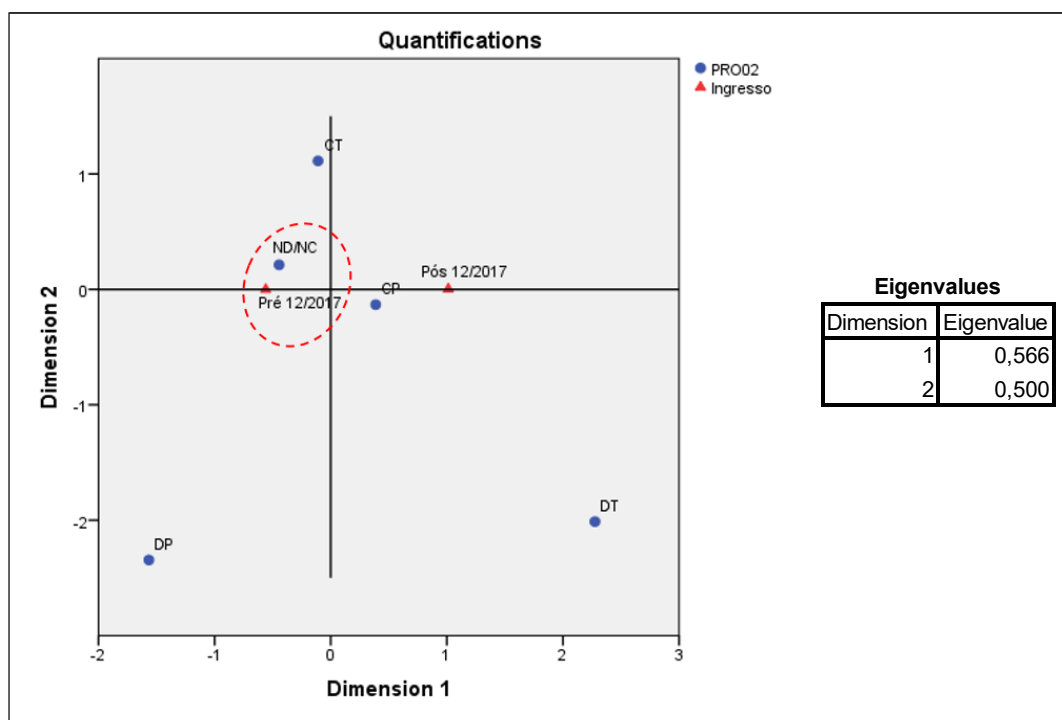
Na sequência foi utilizada a técnica de análise de homogeneidade para analisar as relações entre as assertivas relacionadas à percepção de justiça processual e a data de ingresso

dos funcionários. Foram utilizados mapas bidimensionais para cada assertiva que representam a justiça processual de acordo com a codificação utilizada no Quadro 6 supracitado.

Representatividade

A relação entre a assertiva relacionada à percepção sobre a empresa possibilitar a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente e a data de ingresso na empresa, é apresentada pela Figura 8.

Figura 8 – Relação Representatividade na Decisões e Data de Ingresso



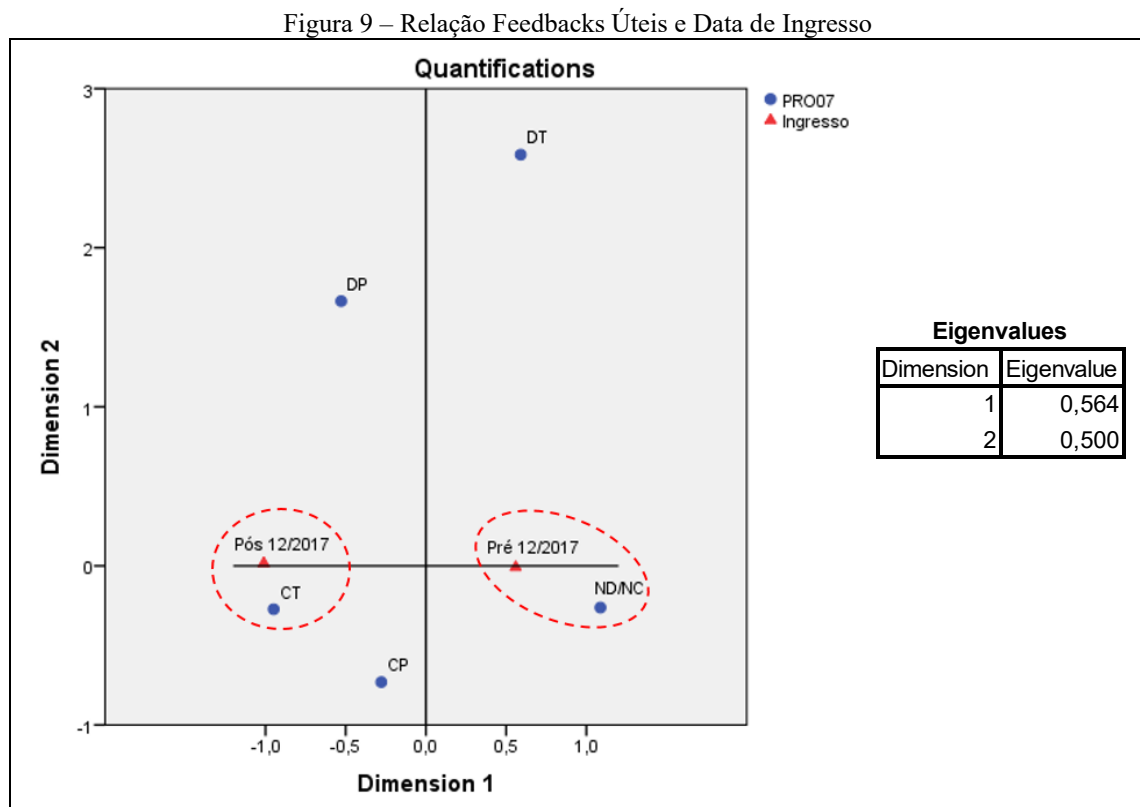
Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,586 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das duas variáveis. Como demonstrado na Figura 8 os empregados que ingressaram antes de 12/2017 não tem uma posição definida sobre não discordarem ou não concordarem em relação à empresa possibilitar a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente. Os grupos de empregados que ingressaram na empresa antes e após dezembro de 2017 tendem a concordarem sobre a assertiva relacionada à representatividade nas decisões que afetam o seu trabalho. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017 também têm percepções semelhantes sobre não discordarem. Os dados apresentados na Figura 8 ratificam

os resultados do teste U *Mann-Whitney* de que não há diferença estatística entre os grupos pré e pós 12/2017 para a relação representatividade nas decisões e data de ingresso.

Feedbacks

A Figura 9 evidencia os resultados encontrados através da aplicação do teste homogeneidade para as variáveis data de ingresso e receber feedbacks úteis relacionados as decisões que dizem respeito ao trabalho.

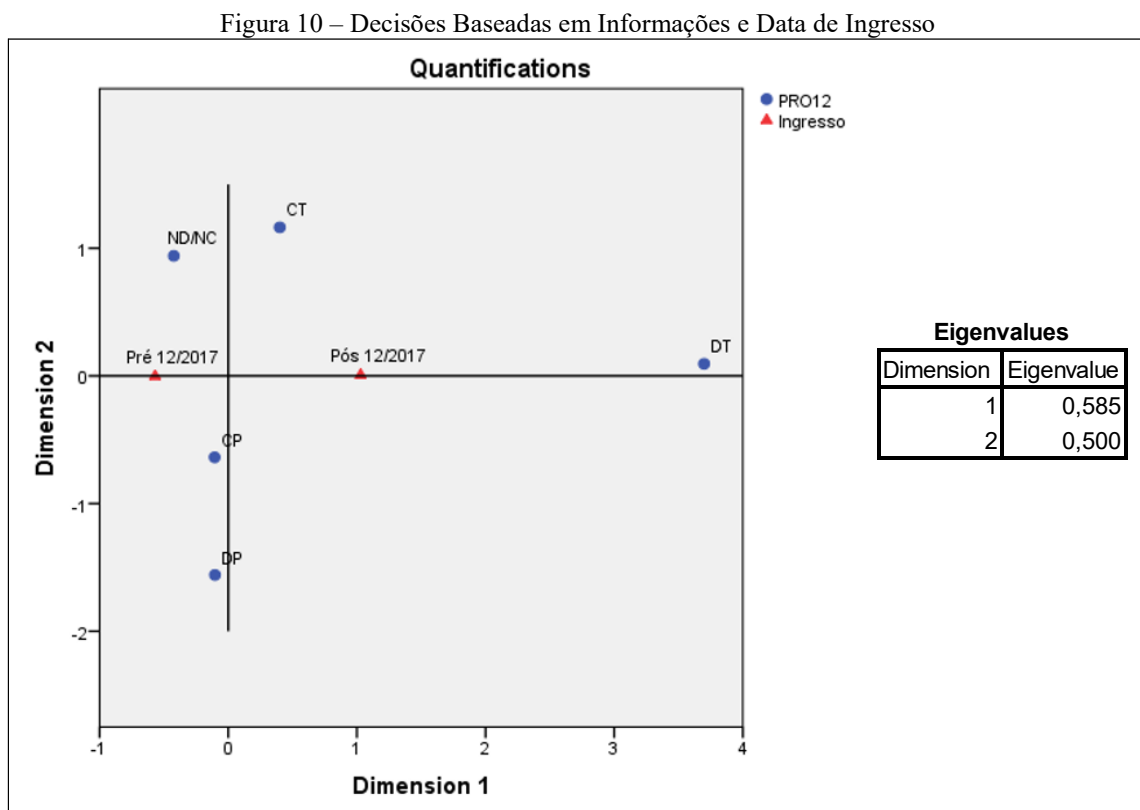


A dimensão 1 apresentou o *eigenvalue* de 0,564 e para a dimensão 2 o *eigenvalue* foi de 0,500, o que demonstra um equilíbrio entre as variáveis, permitindo que ocorra a análise das duas dimensões simultaneamente. É possível verificar que os empregados que ingressaram na empresa após dezembro/2017 inclinam-se a concordar totalmente sobre receberem feedbacks úteis relacionados as decisões que dizem respeito ao trabalho, enquanto os empregados que ingressaram antes de 12/2017 não tem uma posição definida sobre não discordarem ou não concordarem. Os 2 grupos apresentam percepções semelhantes sobre concordarem parcialmente que recebem feedbacks úteis no que diz respeito ao trabalho. Além disso é possível observar que os grupos não discordam que recebem feedbacks úteis relacionados as decisões que afetam o seu trabalho. Os dados apresentados na Figura 9 corroboram com os

resultados do teste U *Mann-Whitney* de que não há diferença estatística entre os grupos pré e pós 12/2017 para a relação receber feedbacks úteis relacionados às decisões e data de ingresso.

Decisões baseadas em informações

Os resultados da relação entre a data de ingresso e a afirmativa que aborda as decisões relativas ao trabalho serem tomadas a partir de informações objetivas e precisas, estão representados na Figura 10.



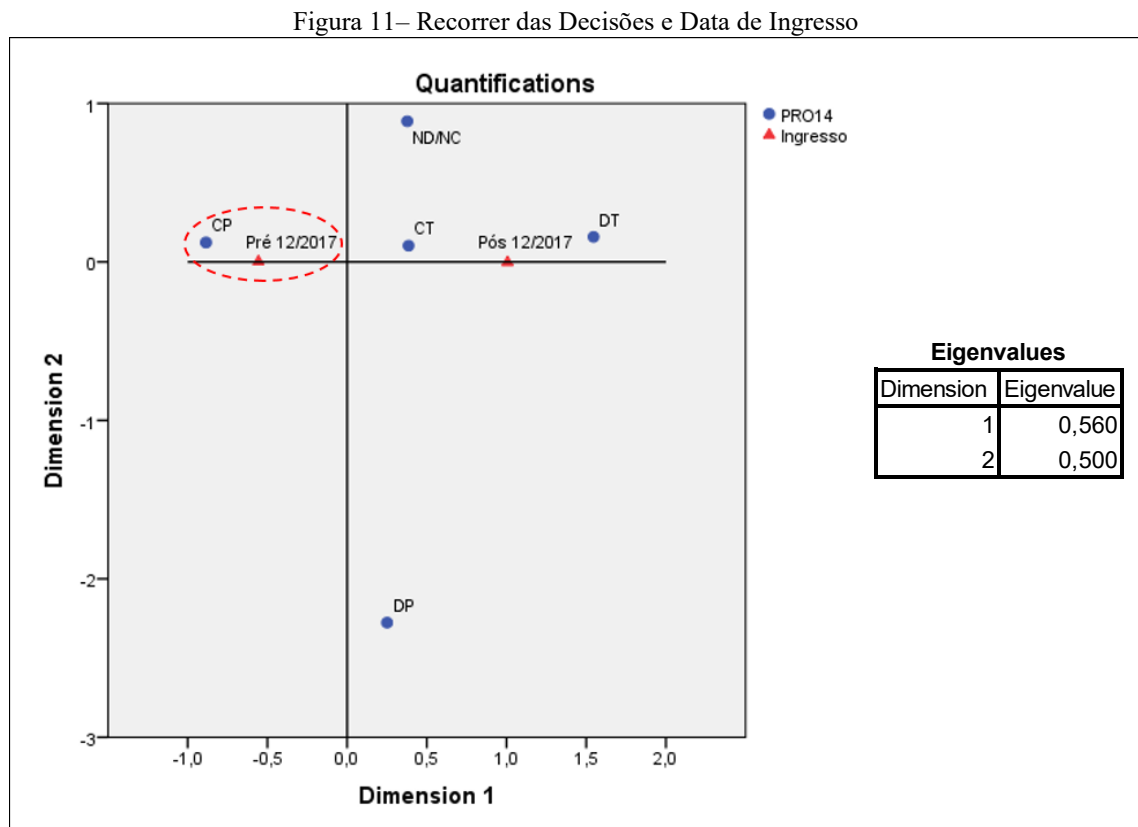
Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,585 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das duas variáveis. Através da análise da Figura 10 observa-se que no tocante a percepção da empresa tomar decisões relativas ao trabalho serem tomadas a partir de informações objetivas e precisas, os empregados dos 2 grupos demonstram semelhanças em suas respostas, porém em virtude de uma maior polarização, não é possível definir uma posição clara dos 2 grupos (pré e pós 12/2017) sobre concordar, discordar e não concordar ou não discordar sobre as decisões serem tomadas baseadas em informações precisas e objetivas. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017 têm percepções semelhantes sobre não discordarem que as decisões são fundamentas em informações objetivas e precisas.

A aplicação do teste de homogeneidade para as variáveis data de ingresso na empresa e decisões baseadas em informações, corrobora com o teste U de *Mann-Whitney*, que apresentou significância superior a 5% ($p > 0,05$), indicando não existir diferenças estatísticas entre a data de ingresso dos empregados na empresa (pré e pós 12/2017) e a afirmativa decisões baseadas em informações objetivas e precisas.

Recorrer das decisões

A Figura 11 evidencia os resultados encontrados através da aplicação do teste homogeneidade para as variáveis data de ingresso e oportunidade dos empregados recorrerem das decisões tomadas.



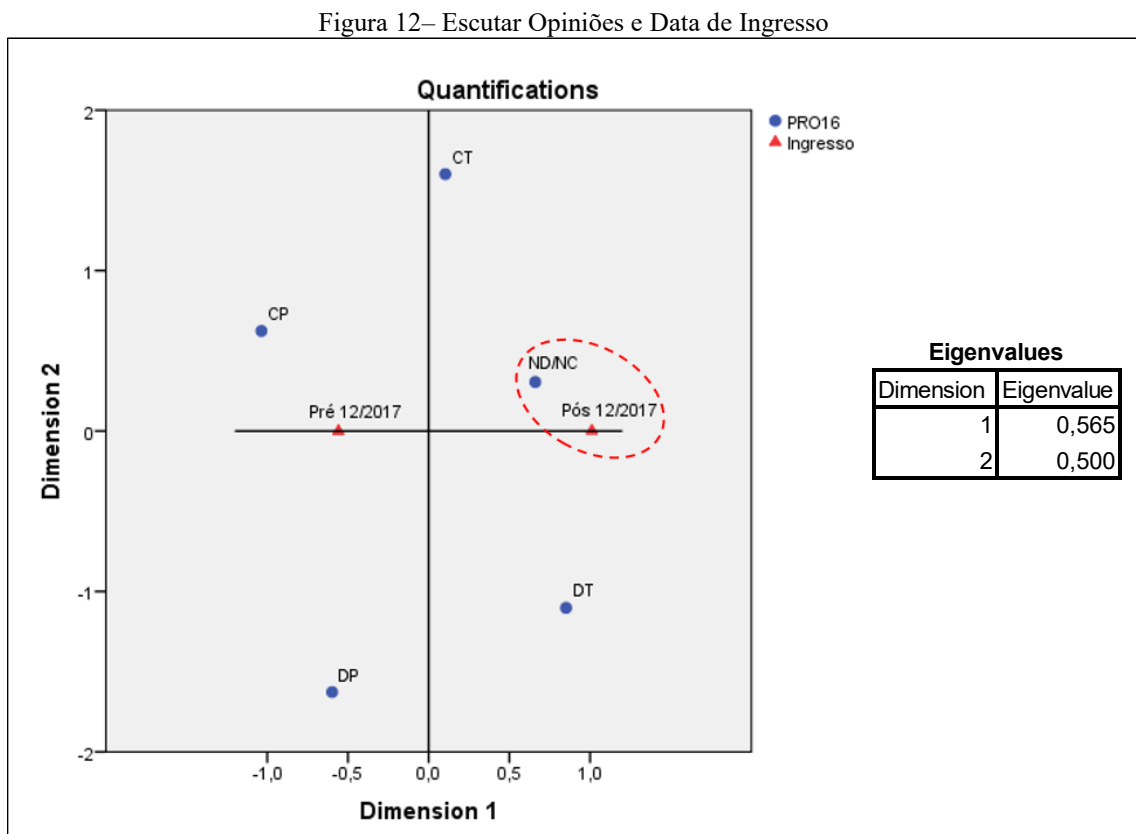
Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

A dimensão 1 apresentou o eigenvalue de 0,560 e para a dimensão 2 o eigenvalue foi de 0,500, o que demonstra um equilíbrio entre as variáveis, permitindo que ocorra a análise das duas dimensões simultaneamente. Como demonstrado na Figura 11 os empregados que ingressaram antes de 12/2017 tem uma tendência a concordarem parcialmente no que diz respeito à empresa dar oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas. Tanto os empregados que ingressaram na empresa antes de dezembro de 2017 como os

empregados que ingressaram após 12/2017 tendem a concordarem totalmente sobre terem a oportunidade de recorrerem das decisões tomadas pela empresa que afetam o seu trabalho. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017 também tendem a não discordarem parcialmente sobre a empresa oportunizar que eles possam recorrer sobre decisões. Os dados apresentados na Figura 11 corroboram com os resultados do teste *U Mann-Whitney* de que não há diferença estatística entre os grupos pré e pós 12/2017 para a relação recorrer das decisões e data de ingresso.

Escutar opiniões

São apresentados na Figura 12 os resultados da relação entre a data de ingresso e a assertiva que aborda se a empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que são atingidas pela decisão.



Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,565 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das duas variáveis. Como demonstrado na Figura 12 os funcionários que ingressaram após 12/2017 não tem uma posição definida sobre não discordarem ou não concordarem em relação à empresa escutar e compreender as opiniões de

todas as pessoas que são atingidas pela decisão. Os grupos de empregados que ingressaram na empresa antes e após dezembro de 2017 tendem a concordarem sobre a assertiva relacionada à representatividade nas decisões que afetam o seu trabalho. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017 também têm percepções semelhantes sobre não discordarem total e parcialmente sobre a empresa ouvir e compreender as suas opiniões. Os dados apresentados na Figura 12 ratificam os resultados do teste U *Mann-Whitney* de que não há diferença estatística entre os grupos pré e pós 12/2017 para a relação ouvir opiniões e a data de ingresso na empresa.

4.3.1. Discussão dos Resultados Justiça Processual

Para tornar mais claro as discussões dos resultados entre a relação das afirmativas que compõem a dimensão justiça processual e a variável data de ingresso na empresa, são apresentados no Quadro 7 os resultados encontrados através da utilização do teste U de *Mann-Whitney* e da aplicação da técnica de análise de homogeneidade (HOMALS):

Quadro 7 - Análise Justiça Processual em relação à Data de Ingresso

Código	Legenda	Signif.	Teste U	Pré 12/2017	Pós 12/2017	Pré e Pós 12/2017 Técnica Homals
PRO02	Representatividade	0,86	p>0,05	Tendência a não concordar ou não discordar	Sem posição clara definida	Ambos concordam e Ambos não discordam
PRO07	Feedbacks	0,274	p>0,05	Tendência a não concordar ou não discordar	Tendência a concordar totalmente	Ambos concordam parcialmente e Ambos não discordam
PRO12	Decisões baseadas em Informações	0,822	p>0,05	Sem posição clara definida	Sem posição clara definida	Sem posição clara definida
PRO14	Recorrer das Decisões	0,253	p>0,05	Tendência a concordar parcialmente	Tendência a concordar parcialmente	Ambos concordam totalmente e Ambos não discordam e não concordam
PRO16	Escutar Opiniões	0,467	p>0,05	Sem posição clara definida	Tendência a não concordar ou não discordar	Ambos concordam e Ambos não discordam

Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

As assertivas que abordaram a percepção de justiça processual levavam em considerações os seguintes aspectos: a empresa possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes; os empregados recebem feedbacks úteis relacionados a decisões do seu trabalho; a empresa toma decisões relativas ao trabalho a partir de informações objetivas e precisas; os empregados têm a oportunidade de recorrerem de decisões tomadas e as opiniões

de todas as pessoas atingidas pela decisão são ouvidas e compreendidas. O nível de significância de todas as assertivas foi maior que 0,05, indicando que não há diferenças entre os grupos analisados.

Os resultados do teste de Mann-Whitney demonstram que não há diferença de percepção de justiça processual entre os empregados que ingressaram na empresa antes de 12/2017 e os que ingressaram após 12/2017, visto que, para nenhuma das variáveis, houve significância menor que 0,05.

Ao analisar os resultados da dimensão justiça processual através da técnica de análise de homogeneidade, observa-se que os empregados têm uma tendência a concordarem ou não discordarem que: a empresa possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes; os empregados recebem feedbacks úteis relacionados a decisões do seu trabalho; os empregados têm a oportunidade de recorrerem de decisões tomadas e as opiniões de todas as pessoas atingidas pela decisão são ouvidas e compreendidas. A partir dos resultados infere-se que os 2 grupos têm uma percepção semelhante da justiça processual, indicando uma percepção positiva desta dimensão de justiça. Tais resultados sinalizam que a assimetria de remuneração entre os grupos, não impactou na percepção de justiça processual entre os empregados que ingressaram na empresa antes e após dezembro de 2017.

O fato do grupo pré e pós 12/2017 terem uma percepção positiva de justiça processual pode ocorrer pelas seguintes razões: os empregados são filiados a um sindicato que possui força nas negociações de acordos coletivos, o diretor comercial da empresa é eleito pelos empregados através de uma votação que ocorre a cada 2 anos, existe 2 ciclos de feedbacks anuais e a empresa disponibiliza uma ferramenta onde os empregados de forma anônima podem manifestar suas opiniões.

De certa forma, esses resultados eram esperados, pois de acordo com a literatura as pessoas tendem a considerar como mais justos os procedimentos que lhe permitem expressar sua opinião, o chamado: “efeito voz” (THIBAUT; WALKER, 1975). O critério representatividade e participação dos envolvidos nos processos das decisões que lhe afetam proposto por Leventhal (1980) em seu modelo de justiça processual também afeta de forma positiva a percepção dos empregados.

4.4 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA INTERNACIONAL

A pesquisa também tem por objetivo verificar a percepção de justiça interacional entre os grupos de empregados que ingressaram na empresa antes e após dezembro de 2017. Em

relação a percepção de justiça interacional os funcionários deveriam responder a cinco afirmativas, levando em consideração os seguintes aspectos: preocupação do chefe com os direitos do empregado, as decisões tomadas pelo chefe consideram o ponto de vista do funcionário, chefe utiliza o tempo necessário para explicar as decisões tomadas sobre o trabalho e as consequências das mesmas, o empregado é tratado pelo chefe com sinceridade e franqueza e chefe consegue superar os favorecimentos pessoais, ao se relacionar com os empregados, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Legenda das afirmativas da dimensão de justiça interacional

Código	Número de Ordem no Questionário e Afirmativa	Legenda
INT01	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	Preocupação com Direitos
INT04	Ao tomar as decisões sobre o trabalho, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	Ponto de vista
INT06	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas sobre o trabalho e as consequências das mesmas.	Disponibilidade
INT09	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	Forma de Tratamento
INT15	Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.	Favorecimentos Pessoais

Fonte: Elaboração própria (2022)

Para verificar se estatisticamente existe diferença entre os grupos, foi utilizado o teste U de *Mann-Whitney*. De acordo com os resultados encontrados na Tabela 3, pode-se afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos pré 12/2017 e pós 12/2017 sobre a percepção da preocupação do chefe com os direitos do empregado e sobre o chefe conseguir superar os favorecimentos pessoais quando se relaciona com os seus subordinados, pois essas afirmativas apresentaram significância inferior a 5% ($p < 0,05$), indicando a rejeição da hipótese nula, e aceitando que há diferença significativa entre a percepção de justiça interacional dessas duas variáveis e a data de ingresso na empresa. As assertivas que abordam a tomada de decisões sobre o trabalho pelo chefe considerando o ponto de vista do empregado, a utilização do tempo que for necessário para o chefe explicar as decisões sobre o trabalho e as consequências das mesmas e o tratamento sincero e franco dado pelo chefe, apresentaram significância superior a 5% ($p > 0,05$), indicando que não se pode rejeitar a hipótese nula de diferença entre os grupos.

Tabela 3-Teste U Mann-Whitney – Percepção de Justiça Interacional x Data Ingresso

	INT01	INT04	INT06	INT09	INT15
Mann-Whitney U	4631,500	5012,000	5406,000	5402,500	4668,000
Wilcoxon W	14642,500	15023,000	8487,000	15413,500	14679,000
Z	-2,072	-1,170	-,216	-,235	-1,967
Asymp. Sig. (2-tailed)	,038	,242	,829	,814	,049

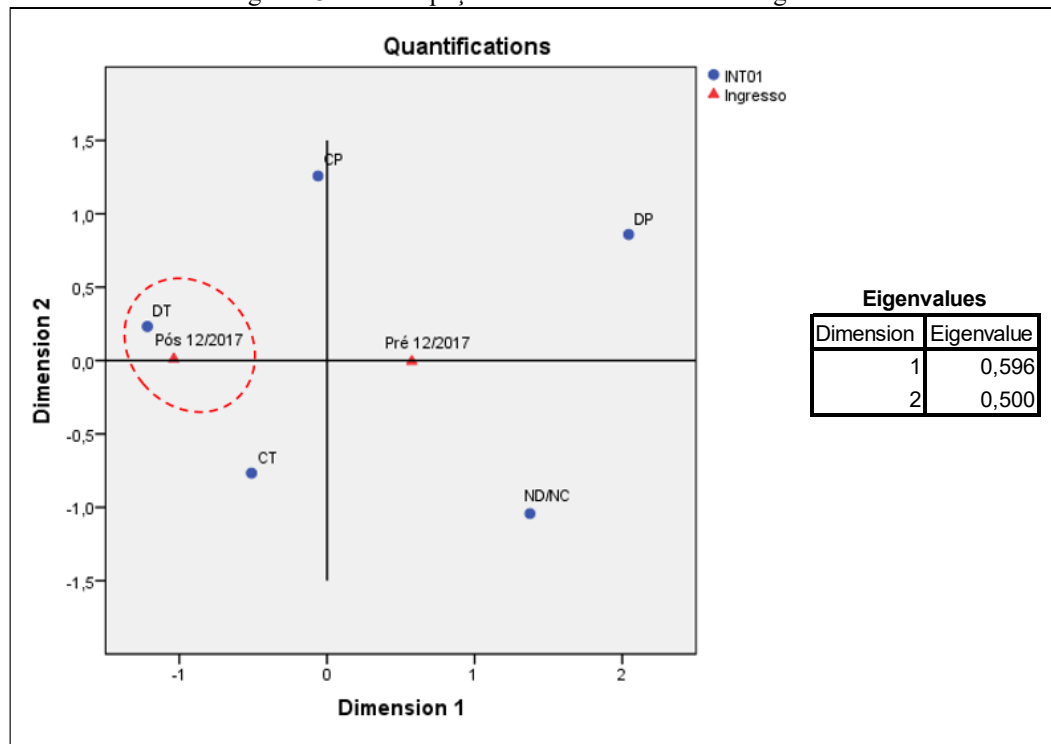
Fonte: Dados da pesquisa(2022)
a. Grouping Variable: Ingresso

Para analisar as relações entre as assertivas relacionadas à percepção de justiça interacional e a data de ingresso dos funcionários, aplicou-se a técnica de análise de homogeneidade. Foram utilizados mapas bidimensionais para cada assertiva que representa a justiça interacional de acordo com a codificação utilizada no Quadro 8.

Preocupação com Direitos

A relação entre a assertiva relacionada à percepção sobre o chefe se preocupar com o direito do empregado e a data de ingresso na empresa, é apresentada pela Figura 13.

Figura 13 – Preocupação com Direitos e Data de Ingresso



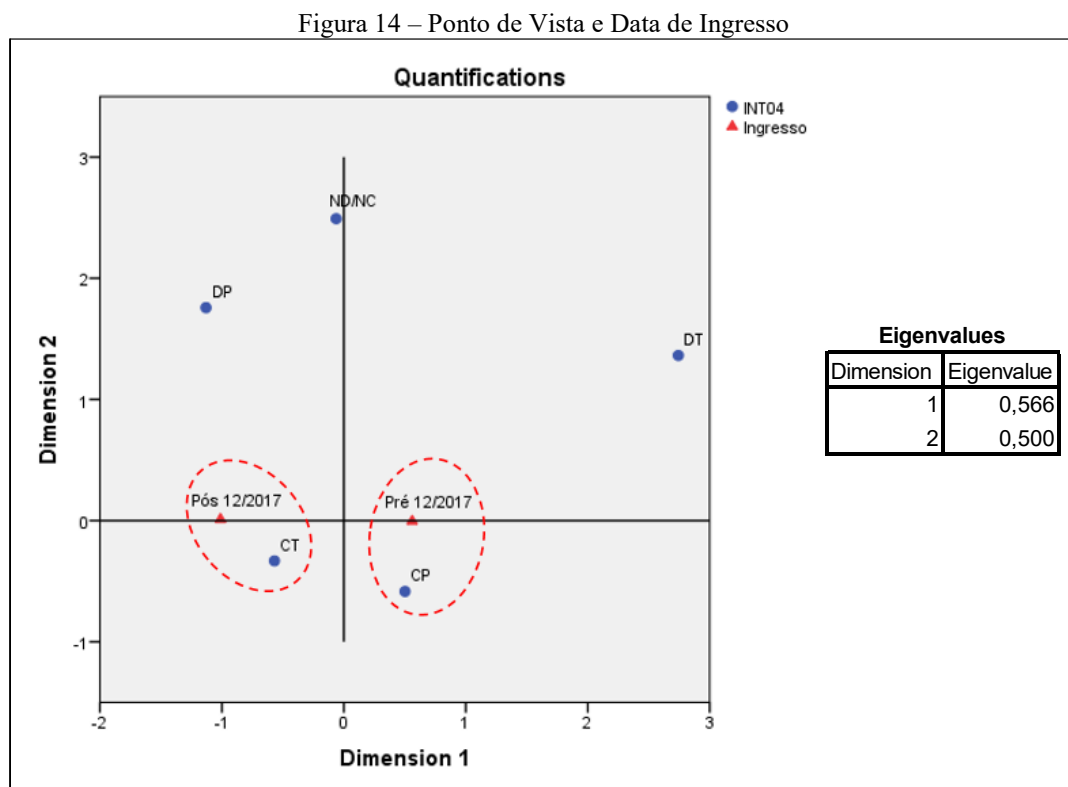
Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,596 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das duas variáveis. Como demonstrado na Figura 13 os empregados que ingressaram após 12/2017 estão mais associados a discordarem totalmente sobre o chefe se preocupar com os seus direitos. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017 têm percepções semelhantes sobre concordarem totalmente ou parcialmente no que diz respeito ao chefe se preocupar com os seus direitos. Os empregados que ingressaram na

empresa antes de 12/2017 estão mais associados à não discordarem que o chefe se preocupa com seus direitos que os empregados que ingressaram após 12/2017.

Ponto de Vista

A Figura 14 evidencia os resultados encontrados através da aplicação do teste de homogeneidade para as variáveis data de ingresso e percepção de que ao tomar as decisões sobre o trabalho, o chefe considera o ponto de vista do empregado.



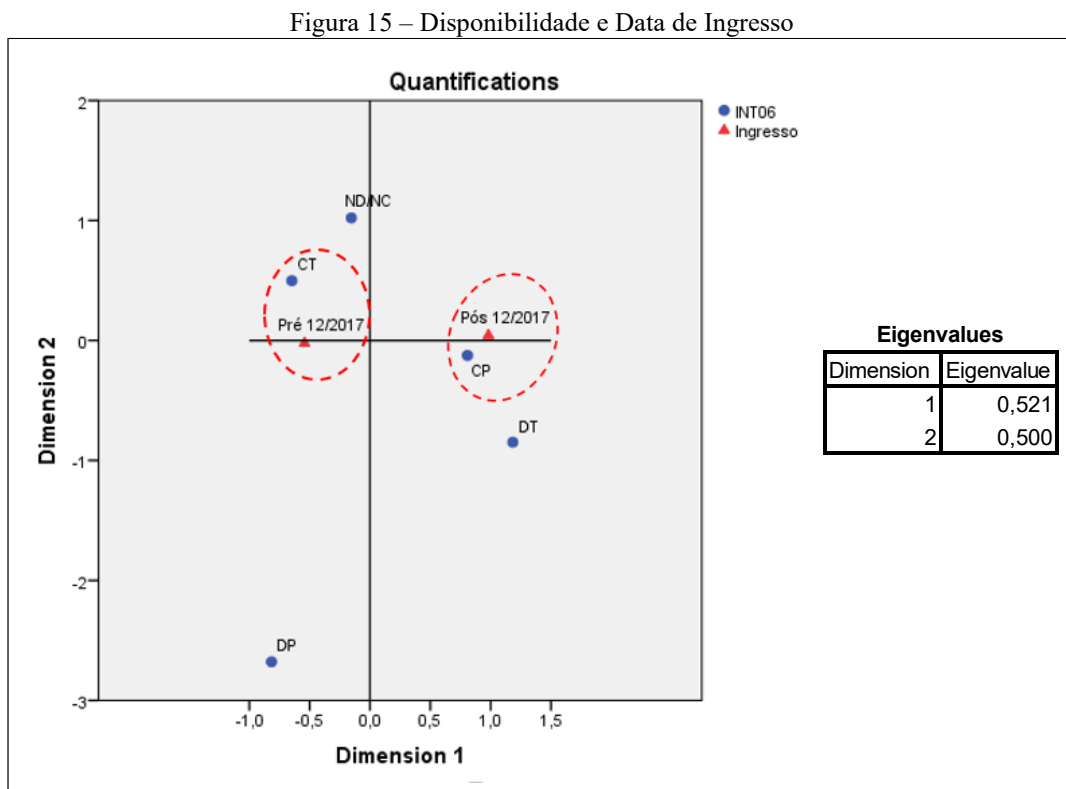
Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,566 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das variáveis data de ingresso e percepção de que ao tomar as decisões sobre o trabalho, o chefe considera o ponto de vista do empregado. Através da análise da Figura 14 observa-se que no tocante a percepção de que ao tomar as decisões sobre o trabalho, o chefe considera o ponto de vista do empregado, os grupos pós e pré 12/2017 tendem a concordar com a afirmativa, sendo que grupo pós 12/2017 está mais associado a concordar totalmente e o grupo pré 12/2017 com uma tendência a concordar parcialmente. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017 têm percepções semelhantes sobre não discordarem que seu ponto de vista é considerado pelo chefe quando ele toma decisões sobre o trabalho. A aplicação do teste de homogeneidade para as variáveis data de ingresso na empresa

e recompensa justa pelas responsabilidades, corrobora com o teste U de *Mann-Whitney*, que apresentou significância superior a 5% ($p > 0,05$), indicando não existir diferenças estatísticas entre a data de ingresso dos empregados na empresa (pré e pós 12/2017) e a afirmativa de que ao tomar as decisões sobre o trabalho, o chefe considera o ponto de vista do empregado.

Disponibilidade

Os resultados da relação entre a data de ingresso e a afirmativa que o chefe usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas sobre o trabalho e as consequências das mesmas para o funcionário, estão representados na Figura 15:



Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

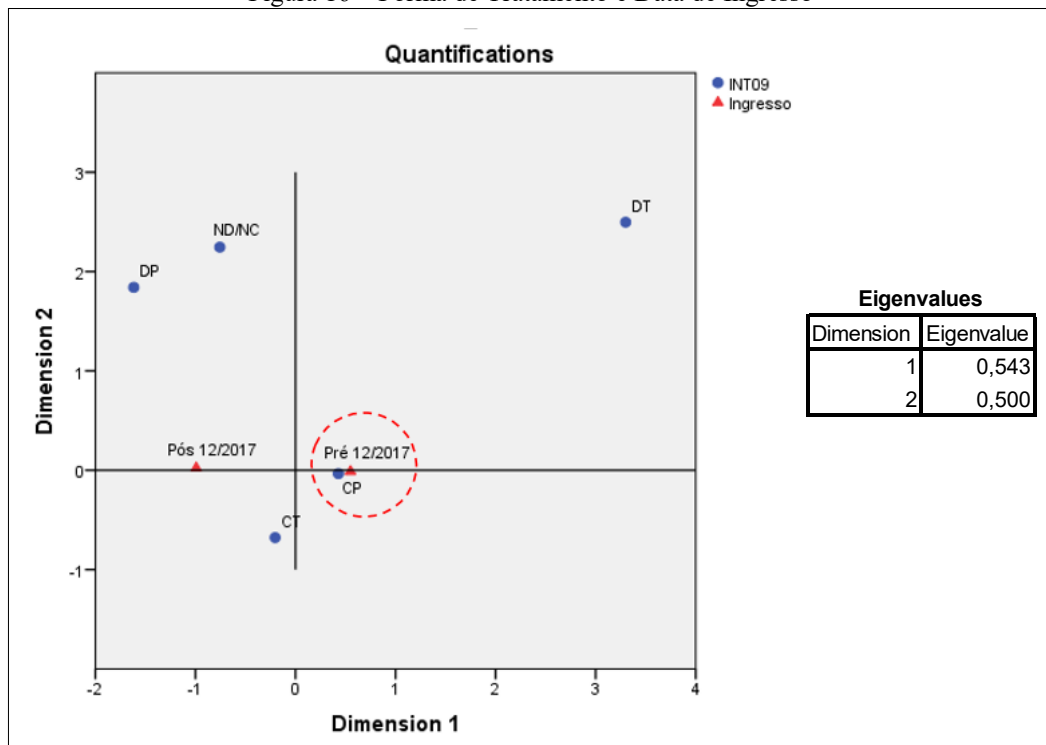
A dimensão 1 apresentou o eigenvalue de 0,521 e para a dimensão 2 o eigenvalue foi de 0,500, o que demonstra um equilíbrio entre as variáveis, permitindo que ocorra a análise das duas dimensões simultaneamente. Como demonstrado na Figura 15, tanto os empregados que ingressaram na empresa antes de dezembro de 2017 como os empregados que ingressaram pós 12/2017 tendem a concordarem sobre o chefe utilizar o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas sobre o trabalho e as consequências das mesmas para o funcionário, o grupo pré 12/2017 estão mais associados a concordarem totalmente e o grupo pós 12/2017 com uma tendência a concordarem parcialmente. De uma maneira geral, os grupos pré e pós 12/2017

também tendem a não discordarem sobre o chefe utilizar o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas sobre o trabalho e as consequências das mesmas. Os dados apresentados na Figura 15 corroboram com os resultados do teste *U Mann-Whitney* de que não há diferença estatística entre os grupos pré e pós 12/2017 para a relação disponibilidade e ingresso.

Forma de Tratamento

A Figura 16 evidencia os resultados encontrados através da aplicação do teste homogeneidade para as variáveis data de ingresso e sobre o chefe tratar o empregado com sinceridade e franqueza.

Figura 16 – Forma de Tratamento e Data de Ingresso



Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Os *eigenvalues* das dimensões 1 e 2 foram 0,543 e 0,500 respectivamente, esse equilíbrio permite a análise simultânea das duas variáveis. Através da análise da Figura 16 observa-se que sobre a percepção de que o chefe trata os empregados com sinceridade e franqueza, existem semelhanças nas respostas dos 2 grupos em concordarem com essa afirmativa, sendo que grupo pré 12/2017 está altamente associado a concordar parcialmente. Tanto os empregados que ingressaram na empresa antes de 12/2017, como os que ingressaram

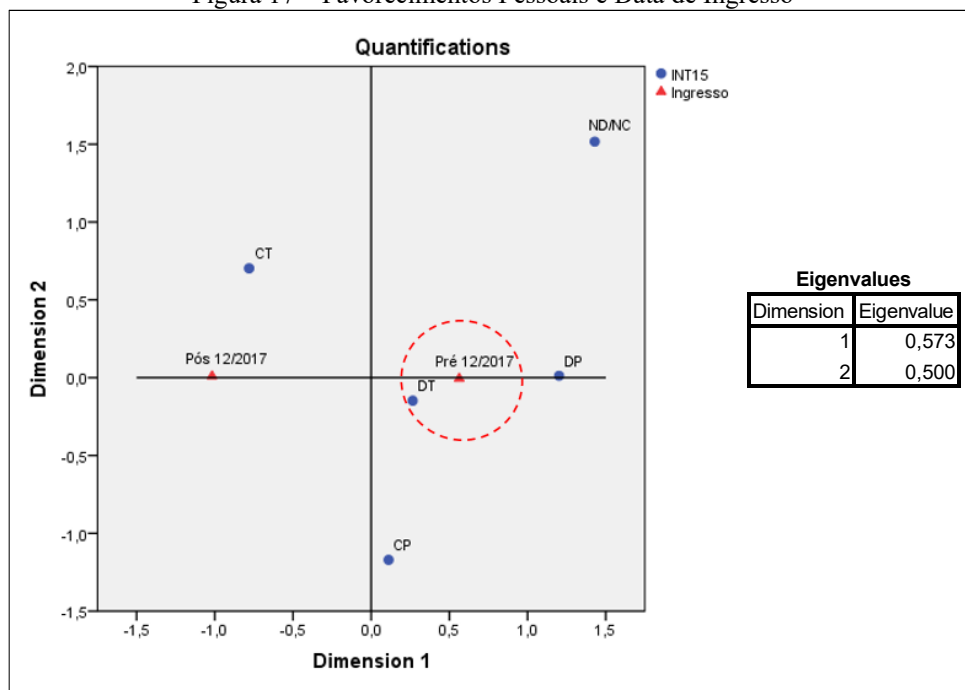
após esta data, tem posição similares sobre concordarem que o chefe os trata com sinceridade e franqueza.

De uma maneira geral, os funcionários de ambos os grupos, têm percepções semelhantes sobre não discordarem que o chefe trata os trata com sinceridade e franqueza. A aplicação do teste de homogeneidade para as variáveis data de ingresso na empresa e forma de tratamento, corrobora com o teste U de *Mann-Whitney*, que apresentou significância superior a 5% ($p > 0,05$), indicando não existir diferenças estatísticas entre a relação data de ingresso dos empregados na empresa (pré e pós 12/2017) e a afirmativa que aborda a percepção sobre o chefe tratar o empregado com sinceridade e franqueza.

Favorecimentos Pessoais

A relação entre a assertiva relacionada à percepção sobre o chefe ao se relacionar com os empregados conseguir superar os favorecimentos pessoais e a data de ingresso na empresa, é apresentada pela Figura 17.

Figura 17 – Favorecimentos Pessoais e Data de Ingresso



Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

A dimensão 1 apresentou o *eigenvalue* de 0,573 e para a dimensão 2 o *eigenvalue* foi de 0,500, o que demonstra um equilíbrio entre as variáveis, permitindo que ocorra a análise das duas dimensões simultaneamente. É possível verificar que os empregados que ingressaram na empresa antes de dezembro/2017 inclinam-se a discordarem totalmente que o chefe ao se relacionar com os empregados consegue superar os favorecimentos pessoais. Constata-se

através da análise da Figura 17 que o grupo pré 12/2017 apresenta uma tendência maior de concordar totalmente mais que há superação de favorecimentos pessoais quando o chefe se relaciona com os empregados de que o grupo pré 12/2017.

4.4.1. Discussão dos Resultados Justiça Interacional

Para tornar mais claro as discussões dos resultados entre a relação das assertivas que compõem a dimensão justiça interacional e a variável data de ingresso na empresa, são apresentados no Quadro 9 os resultados encontrados através da utilização do teste U de *Mann-Whitney* e da aplicação da técnica de análise de homogeneidade (HOMALS):

Quadro 9 - Análise Justiça Interacional em relação à Data de Ingresso

Código	Legenda	Signif.	Teste U	Pré 12/2017	Pós 12/2017	Pré e Pós 12/2017 Técnica Homals
INT01	Preocupação com Direitos	0,038	p<0,05	Sem posição clara definida	Tendência a discordar totalmente	Sem posição clara definida
INT04	Ponto de vista	0,242	p>0,05	Tendência a concordar parcialmente	Tendência a concordar totalmente	Ambos concordam e Ambos não discordam
INT06	Disponibilidade	0,829	p>0,05	Tendência a concordar totalmente	Tendência a concordar parcialmente	Ambos concordam e Ambos não discordam
INT09	Forma de Tratamento	0,814	p>0,05	Tendência a concordar parcialmente	Sem posição clara definida	Ambos concordam e Ambos não discordam
INT15	Favorecimentos Pessoais	0,049	p<0,05	Tendência a discordar totalmente	Tendência a concordar	Pré 12/2017 discordam mais que Pós 12/2017

Fonte: Dados da Pesquisa(2022)

Duas das cinco assertivas que abordaram a percepção de justiça interacional, apresentaram nível de significância menor que 0,05, são elas: preocupação do chefe com os direitos do empregado e se o chefe consegue superar os favorecimentos pessoais, ao se relacionar com os empregados; para essas afirmativas estatisticamente há diferenças entre os grupos analisados.

As três afirmativas que abordaram a percepção de justiça interacional levando em consideração que as decisões tomadas pelo chefe consideram o ponto de vista do funcionário, o chefe utiliza o tempo necessário para explicar as decisões tomadas sobre o trabalho e as consequências das mesmas e o empregado é tratado pelo chefe com sinceridade e franqueza

apresentaram nível de significância maior que 0,05, indicando que não há diferenças entre os grupos analisados.

Uma das afirmativas que apresentou diferenças entre os grupos pré e pós 12/2017, está relacionada com a preocupação dos chefes em relação aos direitos do empregado. Ao analisar os resultados da dimensão justiça interacional através técnica de análise de homogeneidade para esta afirmativa, observa-se que os empregados do grupo pós 12/2017 tendem a discordarem totalmente que o chefe se preocupa com os seus direitos, enquanto o grupo pré 12/2017 não tem uma posição clara definida. A partir dos resultados infere-se que as diferenças na remuneração entre os grupos, podem ter influenciado de forma negativa na percepção de justiça interacional do grupo pós 12/2017, pois na afirmativa existe a palavra “direitos do empregado”. Por mais que a dimensão de justiça interacional esteja pautada na relação entre os decisores e as pessoas afetadas pelas decisões, o fato de a assertiva trazer a expressão “direitos” pode ter gerado uma associação aos direitos trabalhistas, o que fez com que o grupo pós 12/2017, grupo este que recebe salários e benefícios menores que o grupo pré 12/2017, tenha uma percepção mais negativa de justiça para a afirmativa “preocupação dos chefes em relação aos direitos do empregado”.

A outra assertiva que apresentou significância estatística abordou à percepção de justiça sobre o chefe conseguir superar os favorecimentos pessoais ao se relacionar com os empregados, para esta afirmativa foram os funcionários do grupo pré 12/2017 que tiveram uma percepção negativa de justiça interacional. Os resultados demonstram que os empregados do grupo pré 12/2017 tendem a discordarem totalmente que o chefe consegue superar os favorecimentos pessoais, enquanto os empregados do grupo pós 12/2017 tendem a concordarem. Como o grupo que teve uma percepção menor de justiça é o que recebe salários e benefícios maiores e possuem mais benefícios, infere-se que assimetria na remuneração não impactou na percepção de justiça interacional.

Os resultados encontrados para a justiça interacional corroboram com a literatura, pois esta dimensão de justiça focaliza na comunicação e no tratamento interpessoal e comunicação entre a chefia e os subordinados, portanto espera-se que as diferenças de remuneração entre os grupos não impactem na percepção de justiça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal verificar os efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça distributiva, processual e interacional em uma empresa do setor de energia elétrica do Sul do Brasil.

O fato novo desta pesquisa foi deparar-se com uma situação atípica do problema investigado, que é a existência de dois grupos de empregados ocupando cargos idênticos e, em alguns casos, exercendo as mesmas atividades, porém recebendo salários e benefícios diferentes. Essa situação inusitada em termos de mercado de trabalho, principalmente por se tratar de uma empresa de economia mista, figurou como uma oportunidade de verificar se haveria impacto na percepção de justiça organizacional entre dois grupos distintos.

Sobre as interações das variáveis data de ingresso na empresa com as afirmativas de percepção de justiça distributiva, pode-se inferir que a variável data de ingresso se relacionou significativamente com a dimensão justiça distributiva, ou seja, a amostra do grupo pós 12/2017, em comparação com o grupo pré 12/2017, apresentou resultados consistentes que o grupo pós 12/2017 tem uma percepção de justiça distributiva menor que o grupo que ingressou na empresa antes de 12/2017. A diferença de percepção de justiça distributiva, entre os dois grupos, provavelmente pode ser explicada pela característica do público respondente da pesquisa, os empregados que ingressaram na empresa antes de 12/2017 recebem salário maior que os empregados que ingressaram após esta data. Esses resultados corroboram com o construto da justiça distributiva que focaliza o resultado da distribuição, em que o empregado leva em consideração a proporção entre os esforços dispendidos e os resultados obtidos, comparando com os seus pares.

As análises realizadas entre as variáveis data de ingresso e as afirmativas de percepção de justiça processual apresentaram nível de significância maior que 0,05 para todas as afirmativas, indicando que não há diferenças estatísticas significativas entre os grupos analisados sobre a percepção de justiça processual.

Em relação à dimensão justiça interacional, as interações realizadas entre as assertivas desta dimensão de justiça e a data de ingresso na empresa apresentaram significância estatística para duas das cinco afirmativas de percepção de justiça interacional, sendo que uma das assertivas que apresentou diferenças estatísticas entre os grupos tem a expressão “direitos do empregado”, o que pode ter influenciado os respondentes a fazer uma associação com direitos trabalhistas. A outra assertiva da dimensão de justiça interacional que apresentou significância estatística abordou a percepção de justiça sobre o chefe conseguir superar os favorecimentos

peçoais ao se relacionar com os empregados, porém para esta afirmativa foram os funcionários do grupo pré 12/2017 que tiveram uma percepção negativa de justiça interacional. Os resultados demonstram que os empregados do grupo pré 12/2017 tendem a discordarem totalmente de que o chefe consegue superar os favorecimentos pessoais, enquanto os empregados do grupo pós 12/2017 tendem a concordarem. Como o grupo que teve uma percepção menor de justiça é o que recebe maior remuneração, infere-se que assimetria de remuneração não impactou na percepção de justiça interacional.

Conclui-se pelos achados que a assimetria de remuneração pode impactar de forma negativa na percepção de justiça distributiva. Pelos resultados encontrados, a percepção de justiça processual e interacional não foi afetada pelas diferenças de remuneração entre os grupos. Os achados corroboram com o estudo de Priebe et al. (2020) que constatou que a remuneração tem forte influência na percepção de justiça distributiva, já em relação às dimensões da justiça processual e da justiça interacional, verificou-se que a remuneração não tem influência.

Esse estudo traz contribuições à literatura gerencial ao propor a verificação dos efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça organizacional. Ao evidenciar que há impacto da assimetria de remuneração na percepção de justiça distributiva, esta pesquisa contribui para que outros estudos sejam realizados.

Como contribuição prática, o estudo proporciona aos gestores das organizações um maior entendimento sobre a importância da percepção de justiça e os efeitos negativos que a falta de percepção de justiça organizacional pode ocasionar dentro da empresa, tais como: aumento do absenteísmo, insatisfação, menor desempenho individual e organizacional e menor nível de cooperação.

Por fim, destaca-se que os resultados encontrados restringem-se à amostra analisada. Embora permita detalhes e profundidade, o estudo de caso não permite generalizações e, portanto, novas pesquisas podem utilizar os resultados encontrados na pesquisa e buscar comprovações mais generalistas. Ressalta-se ainda como limitação da pesquisa a utilização da Análise de Homogeneidade, que embora permite a visualização de interdependência entre variáveis, não é uma análise probabilística. No entanto, é uma técnica exploratória e como tal, serve de base para outras análises de causa e efeito. Portanto, estudos futuros devem aprofundar na confirmação das relações encontradas no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social Exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 2, p. 267–299, 1965.
- ALEXANDER, S.; RUDERMAN, M. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. **Social Justice Research**, v. 1, n. 2, p. 177–198, 1987.
- AL-ZU'BI, H. A. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 102–109, 2010.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e crítica**, v. 18, n.2, p. 443–453, 2005.
- BAUREN, I. M.; DAL VESCO, D. G.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121–138, 2016.
- BAUREN, I. M.; SANTOS, V.; MARQUES, L.; RESENDES, M. Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, p. 69–86, 2017.
- BEUGRÉ, C. D.; BARON, R. A. Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 31, p. 325–339, 2006.
- BIES, R. J. International (in)justice: The sacred and the profane **In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), Advances in organization justice**, v.1, p. 89-118, 2001.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice communication criteria of fairness. **Research on Negotiation in Organizations**, v.1, n.1, p. 43–55, 1986.
- BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1942. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1942. Disponível em: https://www.https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452compilado.htm
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278–321, 2001.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 368–400, 2001.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E. GILLILAND, S. W. The Management of Organizational Justice. **Academy of Management Perspectives**, v. 21, p. 34–48, 2007.
- CROPANZANO, R.; FOLGER, R. Referent cognitions and task decision autonomy: beyond equity theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 2, p. 293–299, 1989.
- CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through

de maze. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 12, p. 317–372, 1997.

FÁVERO, L. P.; SILVA, F.; BELFIORE, P.; CHAN, B. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENBERG, J. Reaction to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends? **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 1, p. 55–61, 1987a.

GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 9–22, 1987b.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399–432, 1990.

GREENBERG, J. The social side of fairness; interpersonal and informational classes of organizational justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 1, p. 55–61, 1993.

GREENBERG, J. Everybody talks about organizational justice but nobody does anything about it. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 2 n. 1, p. 181–195, 2009.

HOMANS, G. C. Its elementary form. **Social Behavior**, p. 488–531, 1961.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

LAMERTZ, K. The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, n.1, p. 19-37, 2002

LANGEVIN, P.; MENDOZA, C. How can management control system fairness reduce manager' unethical behaviours? **European Management Journal**, v. 31, n.3, p. 209–222, 2013.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: K. Gergen; M. Greenberg; R. Willis (Orgs), *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum, p. 27-55, 1980.

LIND, E. A.; TYLER, T.R. *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media, 1988.

MENDONÇA, H. et al. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: saúde e vida, Goiânia**, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845–855, 1991.

PARKER, R. J.; KOHLMAYER III, J. M. Organizational justice and turnover in public

- accounting firms: a research note. **Organizations and Society**, v. 30, n. 4, p. 357–369, 2005.
- PRIEBE, A. C.; KREMER, J. T.; GOMES, J. K.O; DAL VESCO, D. G. Percepção de justiça na remuneração: uma investigação numa universidade federal brasileira. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 2, p. 45–58, 2020.
- RAHIM, M. A.; MAGNER, N. R.; SHAPIRO, D. L. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? **International Journal of Conflict Management**, v. 11, n. 1, p. 9–31, 2000.
- REGO, A. Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrument de medida. **Psicologia**, v. 14, n. 2, p. 286–307, 2000.
- REGO, A. Percepções de justiça: estudo de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 119–131, 2001.
- REGO, A. Climas de justiça nas organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. -09, n. 1, 2002.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4- 21, 2010.
- SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007.
- THIBAUT, J.; WALKER, L. Procedural justice: a psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- TORNBLUM, K.; KAMZEMI, A. Distributive justice: revisiting past statements and reflecting on future prospects. In: CROPANZANO; R. S.; AMBROSE, M.L. (Orgs). *The oxford handbook of justice in de workplace*. New York: Oxford University Press, p. 3-14, 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Percepção de Justiça Organizacional

Prezado (a)

Sou Fabiana Zeferina da Silveira, mestranda no Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGCG - UFSC) e estou realizando a coleta de dados para minha dissertação de mestrado, sob orientação da Prof^o Dr^o Alcindo Cipriano Argolo Mendes.

A pesquisa tem por objetivo verificar a percepção de justiça organizacional

Solicitamos sua colaboração para responder este questionário, que têm como finalidade a construção de evidências para o objetivo da pesquisa. O estudo tem cunho estritamente acadêmico e os dados serão analisados sem divulgação da identificação dos respondentes, sempre com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de experiências no ambiente profissional e acadêmico.

Saliento que a pesquisa é anônima, com fins meramente acadêmico.

Contamos com a sua colaboração! Desde já, o nosso muito obrigado!

Atenciosamente,

Fabiana Zeferina da Silveira
Mestranda em Planejamento e Controle de Gestão Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: fabisilveira21@gmail.com

Alcindo Cipriano Argolo Mendes
Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC
E-mail: alcindo.ufsc@gmail.com

APENDICE B – Instrumentos de Coleta de Dados**Identificação****Gênero**

- Feminino
 Masculino

Idade: _____**Escolaridade:**

- 2º Grau Completo
 Técnico Profissionalizante
 Superior Completo
 Pós Graduação

Local de Trabalho:

- Administração Central
 Núcleo

Data Ingresso na Empresa: ___/___/___**Cargo na Empresa:**

- Administrador
 Advogado
 Analista de Sistemas
 Assistente Administrativo
 Atendente Comercial
 Contador
 Economista
 Engenheiro
 Técnico Industrial em Eletrotécnica
 Outros Cargos Nível Médio
 Outros Cargos Nível Superior

Ocupa Cargo de Gerência:

- Sim
 Não
-

Percepção de Justiça Organizacional

Para cada assertiva assinale a pontuação que melhor indica sua percepção, variando entre o número 1 = "discordo totalmente" até o número 5 = "Concordo totalmente".

1. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.
2. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente.

3. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.
4. Ao tomar as decisões sobre o trabalho, o meu chefe considera o meu ponto de vista.
5. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.
6. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas sobre o trabalho e as consequências das mesmas.
7. Na empresa onde trabalho recebo feedbacks úteis relacionados as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.
8. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
9. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.
10. Se considerar os demais benefícios (auxílio alimentação, assistência médica, auxílio estudantil) pagos nesta empresa, recebo um salário justo.
11. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
12. Na empresa onde trabalho, as decisões relativas ao trabalho são tomadas a partir de informações objetivas e precisas.
13. Sou recompensado, de maneira justa, por minhas responsabilidades no trabalho.
14. A empresa onde trabalho dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.
15. Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.
16. A empresa onde trabalho escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.