

## **Percepções De Justiça Organizacional: Um Estudo Com Profissionais Contábeis Sob A Ótica Da Teoria Da Equidade**

**Diego Grahl de Santi**- Mestrando em Contabilidade  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná- UNIOESTE  
E-mail: [diegograhlsanti@gmail.com](mailto:diegograhlsanti@gmail.com)

**Rosane de Meira**- Mestrando em Contabilidade  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná- UNIOESTE  
E-mail: [rosanedemeira@hotmail.com](mailto:rosanedemeira@hotmail.com)

**Leandro Augusto Toigo**- Doutor em Contabilidade  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná- UNIOESTE  
E-mail: [leandrotoigo@yahoo.com.br](mailto:leandrotoigo@yahoo.com.br)

**RESUMO:** Este estudo trata das quatro dimensões de justiça organizacional, sendo elas distributiva, processual, interpessoal e informacional. Estudos sobre justiça organizacional destacam que ela deve ser compreendida como a percepção de justiça pelos funcionários no que tange às relações de trabalho na organização, de forma que a teoria da equidade é amparada no preceito aristotélico de que o justo é o proporcional. Buscou-se por meio do seu objetivo geral, analisar as percepções de justiça organizacional em ambientes de trabalho contábeis. Para a realização deste estudo em profundidade, utilizou-se de dois grupos de focos com jovens profissionais entre 19 e 23 anos de empresas privadas e de escritórios contábeis de uma cidade da região sudoeste do Paraná. Os resultados obtidos foram de que a única dimensão encontrada foi à percepção interpessoal, estes jovens profissionais estão sendo tratados de forma justa, no entanto, não possuem as demais percepções de justiça organizacional. Como sugestões de pesquisas futuras, propõe-se realizar estudos e grupos de foco com profissionais contábeis de idade mais avançada e com maior experiência profissional na área, com o intuito maior de promover a justiça organizacional, garantindo que haja equidade no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Justiça Organizacional; Teoria da Equidade; Ambiente Contábil.

### **1. Introdução**

A partir dos anos 90, ganhou força no Brasil um intenso dinamismo das organizações que passou a influenciar diretamente as relações pessoais e o mercado de trabalho, em função da abertura da economia nacional e entrada de organizações multinacionais no país. A partir desse período, o Brasil abandona a competitividade regional e estruturas de trabalho menos mutáveis para avançar em um novo patamar de competitividade e dinamismo (SCHUSTER; DIAS, 2012).

As pesquisas retratam trabalhadores vivenciando maior insegurança no emprego, moral baixa e diminuição da motivação e da lealdade com a organização. Talvez pela compreensão das atuais condições de trabalho que parecem comprometer o bem-estar dos trabalhadores, torna-se mais fortalecido, a cada dia, o movimento de busca desse bem-estar, que se reflete no mundo da gestão organizacional como o movimento em busca da qualidade de vida no trabalho (COOPER, 2005).

Recentemente, questões de ordem subjetiva e afetivamente tonalizadas, como as que estão desenvolvidas nos julgamentos de justiça, representam foco de interesse relevante no estudo das relações entre trabalhadores e suas organizações (ASSMAR *et al*, 2005). O reconhecimento tácito de que a justiça organizacional desempenha papel vital nessas relações é entendido na afirmativa de Greenberg (1990) de que ela constitui requisito básico para o bom funcionamento das organizações e a satisfação pessoal de seus membros.

Adams (1963) iniciou pesquisas sobre a teoria da equidade, destacando que a mesma é amparada em uma dada distribuição de resultados e é percebida como justa se a razão entre investimentos e contribuições e resultados é igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara. E quando as razões são desiguais, ocorre a inequidade, essa percepção gera injustiça organizacional, fazendo com que a pessoa busque a equidade através de ações motivacionais. A Psicologia organizacional tem investido no estudo da justiça organizacional, revelando que esta é uma importante variável antecedente de comportamentos, afetos e atitudes no mundo das organizações. Preocupados com as recompensas relativas às produtividades e contribuições dos que fazem a organização, os membros organizacionais encontram-se atentos aos critérios que asseguram o reconhecimento dos seus resultados para a organização (PAZ *et al*, 2009).

Assim, justiça organizacional nesse âmbito pode ser entendida como a percepção de justiça que os funcionários têm em relação aos seus ambientes de trabalho nas organizações (BEUREN; KLEIN; LARA; ALMEIDA, 2016). Esse tema surgiu por volta da década de 1960 e vem sendo pauta de inúmeras discussões, principalmente nas áreas da Psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, fazendo com que aumente, consideravelmente, o interesse nas pesquisas nesse campo ao longo dos últimos anos (CROPANZANO; GREENBERG, 1997). Entre as características mais marcantes do comportamento organizacional estão as percepções de como as organizações reconhecem os valores do empregado e a forma como eles demonstram essa apreciação (BROOKE; RUSSEL; PRICE, 1988 apud MACÊDO; CARNEIRO, 2014).

A percepção de justiça organizacional pode ser considerada em diferentes contextos, como a relacionada ao procedimento de seleção de pessoas, política salarial, promoção, mudança organizacional e avaliação de desempenho (BEUREN; SANTOS, 2012). Ainda segundo os mesmos autores, foi Adams (1965) que transpôs para a área organizacional, com sua teoria da equidade a palavra justiça que está relacionada ao direito que cada um tem de receber recompensas pelo serviço ou tarefa executada.

Diante do apresentado, o encadeamento metodológico que se propõe nesse estudo sobre justiça organizacional é o de trazer contribuições por meio da teoria da equidade e de percepções de justiça organizacional, sendo elas: distributiva, processual, interpessoal e informacional. No Brasil, estudos anteriores relacionados à justiça organizacional e teoria da equidade vem sendo pesquisados, como os de Beuren e Santos (2012) que buscaram verificar a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *Controllers* de empresas que adotam sistemas de remuneração variável. Para esta pesquisa busca-se responder a seguinte questão: **Quais as percepções de justiça organizacional que os profissionais contábeis possuem dos seus ambientes de trabalho contábeis?** Como objetivo geral analisa-se as percepções de justiça organizacional que os profissionais contábeis possuem dos seus ambientes de trabalho contábeis. O estudo se justifica pela importância da abordagem teórica, e com isso a justiça organizacional permite aos empregados avaliarem se estão sendo tratados de forma justa e como tais percepções podem influenciar no seu desempenho dentro da organização onde desenvolvem suas atividades.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Teoria da Equidade

Os estudos na área de justiça organizacional tiveram como questão inicial a teoria da equidade de Adams (1963), focalizando principalmente a distribuição de resultados e recompensas e a maneira que o indivíduo percebe a proporção entre o seu investimento e as recompensas por ele recebidas.

A teoria da equidade é amparada no preceito aristotélico de que “o justo é o proporcional”, postula que uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre investimentos e contribuições e resultados é igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara. Quando as razões são desiguais, ocorre a inequidade, essa percepção gera tensão e faz com que a pessoa busque a equidade, através da sua própria motivação (ASSMAR *et al*, 2005).

A teoria da equidade se desenvolveu originalmente no contexto das organizações de trabalho para explicar a reação dos trabalhadores a suas remunerações. Apoiada no preceito aristotélico de que “o justo é o proporcional”, postula que uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre investimento e resultado for correta (WALSTER; WALSTER, 1975). A teoria da equidade de Adams (1963) considera que nos sentiremos mais ou menos motivados para o trabalho na medida em que percebamos a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho. A seguir, trataremos sobre os estudos anteriores relacionados à justiça organizacional.

### 2.2 Justiça Organizacional

A justiça organizacional deve ser compreendida como a percepção de justiça pelos funcionários no que tange às relações de trabalho na organização. Com isso a justiça organizacional permite aos empregados avaliarem se estão sendo tratados de forma justa e como tais percepções podem influenciar no seu desempenho dentro da organização onde desenvolvem suas atividades (PARKER; KOHLMAYER, 2005).

Folger e Cropanzano (1998) destacam que a justiça organizacional se refere à percepção dos empregados sobre o que é justo ou injusto dentro das organizações em que trabalham. Segundo Cohen (1986), a justiça é um padrão moral central pelo qual a conduta social, as ações ou práticas e as instituições são comparadas e avaliadas.

Para Moorman (1991), a justiça organizacional está preocupada com a maneira pela qual os trabalhadores determinam se eles têm sido tratados de forma justa em seus ambientes de trabalho e a maneira pela qual essas determinações influenciam em outras variáveis relacionadas. A abordagem de justiça organizacional segue os preceitos expostos por Greenberg (1986), que analisa na perspectiva e dimensões das justiças processual, distributiva, interpessoal e informacional.

Este modelo de quatro dimensões para Rego (2001) foi o que se melhor ajustou aos dados em pesquisas na área de justiça, em algumas categorias profissionais brasileiras, comparando com o modelo em que as facetas interpessoal e informacional aparecem congregadas num único fator interacional (ASSMAR *et al.*, 2002).

### 2.3 Dimensões de Justiça Organizacional

A teoria da equidade e outros modelos de justiça não conseguiram prever, conforme relatam Lind, Kanfer e Earley (1990) e explicar satisfatoriamente as reações das pessoas à injustiça percebida. Com isso surge então a abordagem da justiça processual, que envolve a percepção de justiça do processo por meio do qual são liberados os resultados e as recompensas que podem envolver os âmbitos profissionais.

Essa perspectiva mostra que a distribuição de recompensas nem sempre é tão relevante quanto os processos ou procedimentos por meio dos quais elas são liberadas (GREENBERG, 1986). Beuren (2012) relata que existem autores que trabalham com duas dimensões, separando em distributiva e processual, utilizam três dimensões de justiça, a distributiva, processual e interacional. E ainda há autores, como Rego (2000), Colquitt (2001), que utilizam quatro dimensões, separando a justiça interacional em interpessoal e informacional.

A justiça interpessoal diz respeito à sensibilidade social, ou seja, ao grau com que o gestor adota um tratamento educado, cortês, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. Por outro lado, a informacional se refere ao fornecimento de informações e explicações acerca das decisões tomadas (REGO, 2001).

A dimensão de justiça distributiva está relacionada à satisfação de resultados, na justiça dos fins alcançados ou obtidos e, a processual se refere aos processos desenvolvidos na organização para alcançar tais fins específicos (BEUREN, 2012).

A justiça processual refere-se à equidade do processo utilizado para determinar os resultados (WENTZEL, 2004). Com isso a justiça processual concentra seus estudos na percepção de justiça relativa aos meios utilizados na determinação do montante de compensações a ser recebido por um indivíduo em função de sua contribuição. Portanto, estuda a percepção de justiça do indivíduo em relação aos procedimentos adotados na escolha do critério de distribuição (PALAZOLLI, 2000). A seguir, evidenciam-se no Quadro 1 os principais aspectos da justiça organizacional.

**Quadro 1 - Síntese das características das quatro dimensões de justiça organizacional**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição conceitual</b>
Distributiva	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito, por exemplo, aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/ rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de drogas, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais, lucros distribuídos aos trabalhadores.
Processual	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Refere-se, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processo de recrutamento e seleção.
Interacional (Interpessoal)	Relaciona-se com a postura que o superior adota com vistas a um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
Interacional (Informacional)	Centra-se no modo como o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

Fonte: Rego (2002, p. 216).

Dessa forma, entende-se que as dimensões de justiça organizacional estão relacionadas ao ambiente profissional e gestores das organizações em relação à forma como agem e tomam suas decisões.

### 2.4 Percepções de Justiça Organizacional

A percepção do que é justo dentro no contexto profissional é a maneira pela qual essas determinações de justiça influenciam os comportamentos e atitudes dos indivíduos dentro de uma organização (GREENBERG, 1990). Omar (2006) adverte que, nos casos em que os empregados percebem como justo o tratamento da empresa, esta percepção contribuirá para terem atitudes positivas com o trabalho, os chefes e a organização como um todo, enquanto que, para os que consideram que estão sendo tratados injustamente, tal cognição gerará tensões, sentimentos de insatisfação e de desmotivação, absenteísmo, redução da qualidade do trabalho e perda de produtividade. Tepper (2001) evidencia que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas, os empregados que se percebem tratados com justiça pelos gestores e pela própria organização tendem a apresentar comprometimento favorável com a empresa, maior qualidade no trabalho e satisfação profissional.

Desta forma, Greenberg (1990) realça que a percepção de justiça organizacional se refere à justiça do indivíduo no tratamento recebido de uma organização e sua reação diante de tais percepções no local de trabalho. Constitui-se, portanto, em um fenômeno humano complexo e multifacetado (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980) que abrange diversos domínios da vida e influencia ações individuais e coletivas.

## 2.5 Estudos anteriores

Libby (1999) fez um trabalho de examinar a relação entre o uso de um processo orçamentário justo e o desempenho dos subordinados. Os resultados mostraram que a oportunidade para a utilização da voz e o recebimento de uma explicação teve efeito positivo maior para o desempenho. O grupo que recebeu ambos (tanto a voz quanto a explicação) percebeu o processo orçamentário significativamente mais justo do que os grupos que somente receberam a voz, somente a explicação ou nenhum dos dois.

Rego (2000) fez um estudo que procurou mostrar como cinco dimensões de justiça organizacional explicavam o comprometimento afetivo dos professores universitários. Os resultados sugerem que os professores mais afetivamente comprometidos com as suas instituições são os que denotam percepções de justiça interpessoal e procedimental mais positivas e que as percepções de justiça interpessoal e de distribuição das tarefas reforçam ou atenuam os efeitos de outras facetas.

Sousa e Mendonça (2009) analisaram as relações entre a percepção de justiça distributiva e as vivências de prazer e sofrimento, mediadas pelas percepções da justiça processual e interacional. Os resultados apontaram que o modelo mediacional foi adequado para testar as relações entre as variáveis, sendo a justiça processual mediadora entre a justiça distributiva e a vivência de prazer; e as justças interacional e processual, mediadoras da relação entre justiça distributiva e vivência de sofrimento.

Beuren e Santos (2012) aplicaram um estudo para verificar a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* de empresas que adotam sistemas de remuneração variável. Os resultados evidenciaram que os *controllers* respondentes da pesquisa apresentam elevada percepção de justiça na avaliação de desempenho.

## 3. Metodologia

A organização deste estudo foi feito por grupo de foco, de forma a descrever e discutir as características visto que, posteriormente, para enriquecimento e complementação desta pesquisa,

foram feitas entrevistas pelos autores da presente investigação, como moderadores, há grupos de oito a dez pessoas, de profissionais contábeis e que atuam em ambientes contábeis de empresas privadas e de escritórios de contabilidade, com o intuito de analisar como está sendo experienciado por eles a questão da justiça organizacional.

Com a população selecionada, é realizada uma triangulação após a realização das entrevistas através do grupo focal, a pesquisa abordou de forma a triangular os dados coletados pelos entrevistados, junto com uma análise documental e observação direta.

O propósito do grupo de foco para Vergara (2004) é ouvir e obter informações, e se destaca por ser uma maneira de saber melhor e de modo informal como as pessoas se sentem e pensam em relação a um tema ou assunto pesquisado. O grupo de foco é uma técnica de investigação qualitativa e envolve um grupo de respondentes, normalmente de oito a dez pessoas, para uma discussão sobre determinado tema (GONDIM, 2003), a fim de corroborar com o estudo que está sendo abordado, buscando novos indícios que comprovem ou não o que a literatura vem trazendo como achados anteriores.

Por fim, os grupos focais são grupos reduzidos de pessoas com as quais o pesquisador discute sobre o problema a ser investigado, de modo a obter mais informações sobre ele, dar-lhe um foco, um afunilamento, bem como uma direção ao conteúdo dos instrumentos de coleta de dados (VERGARA, 2004). Em relação ao moderador do grupo de foco, ou seja, aquele que irá mediar as perguntas aos profissionais escolhidos como objeto de estudo, possui a responsabilidade de atenuar o processo de discussão e sua ênfase está nos métodos psicossociais que surgem no jogo de interinfluências de formação de opiniões sobre determinado tema.

Os entrevistadores de grupo de foco têm a intenção de ouvir cada indivíduo e comparar as respostas, sendo o nível de análise a pessoa no grupo, mesmo que não seja compartilhada por todos e, para análise e interpretação dos resultados, é referida como resposta do grupo (GONDIM, 2003).

O primeiro ponto para um projeto de pesquisa que esteja apoiado no uso de grupos focais é a clareza das finalidades e as decisões a respeito dos métodos que dependem dos objetivos que estão sendo propostos e que irá influenciar na composição dos participantes, no recurso tecnológico a ser empregado e no tipo de análise dos resultados (GONDIM, 2003).

Para finalizar, o planejamento e a montagem do grupo focal são uma das partes mais trabalhosas de um estudo que utilize esse método de pesquisa, devido às demandas a serem respondidas, os recursos técnicos para gravação das sessões, local para realização das entrevistas dos grupos, o tempo de transcrição das entrevistas e a análise dos dados (COTRIM, 1996).

Para a realização deste estudo em profundidade, utilizaram-se de dois grupos de focos com jovens profissionais entre 19 e 23 anos de empresas privadas e de escritórios de contabilidade de uma cidade da região oeste do Paraná. Morgan (1997 *apud* Gondim, 2003) define grupos focais como um método de pesquisa que coleta dados por meio das interações entre grupos ao se discutir um tema em especial sugerido pelo pesquisador. A abordagem da pesquisa é de cunho qualitativo e com caráter exploratório, por meio do grupo de foco que é um método de pesquisa qualitativo utilizado na compreensão de determinado assunto, ouvindo-se a opinião de entrevistados por meio de perguntas feitas pelo entrevistador/moderador (GONDIM, 2003).

Na fase de coleta dos dados, foram feitas entrevistas em profundidade com os jovens profissionais de empresas privadas e de escritórios de contabilidade de uma cidade da região oeste do Paraná focalizados na pesquisa. Como instrumento para a prática das entrevistas, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado. Conforme May (2004), este tipo de roteiro possui caráter aberto, ou seja, o entrevistado responde às perguntas dentro de sua concepção, mas

não o deixa falar livremente, assim, o pesquisador deve manter o seu foco. Portanto, os sujeitos do estudo foram os jovens profissionais de empresas privadas e de escritórios de contabilidade de uma cidade da região oeste do Paraná. Realizaram-se as entrevistas com 16 profissionais, sendo oito das empresas privadas e oito de escritórios de contabilidade, no mês de novembro de 2017, as quais tiveram duração de 1 hora e trinta minutos de gravações de voz, fez-se a transcrição das entrevistas na íntegra e, em seguida, se procedeu à caracterização dos dados.

As categorias e subcategorias de análise, assim como suas definições constitutiva e operacional e, as questões de pesquisa feitas aos os jovens profissionais de empresas privadas e de escritórios de contabilidade de uma cidade da região oeste do Paraná durante as entrevistas, estão dispostas no quadro 2:

**Quadro 2 - Categorias e subcategorias de análise sobre justiça organizacional**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Definição Constitutiva</b>	<b>Questões de Pesquisa</b>
Justiça Organizacional	Percepção de justiça	A justiça organizacional deve ser compreendida como a percepção de justiça pelos funcionários no que tange às relações de trabalho na organização (PARKER; KOHLMAYER, 2005).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho?</li> <li>2. Há procedimentos adequados para avaliar a sua classificação de desempenho?</li> <li>3. Você participa da definição dos objetivos na sua empresa?</li> <li>4. A sua empresa dá oportunidades para que os empregados recorram das decisões que foram tomadas pelos gestores?</li> </ol>
	Ambiente de trabalho	A justiça organizacional se refere à percepção dos empregados sobre o que é justo ou injusto dentro das organizações em que trabalham (FOLGER E CROPANZANO, 1998).	
Teoria da equidade	Presença de justiça	A teoria da equidade considera que nos sentiremos mais ou menos motivados para o trabalho na medida em que percebamos a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho (ADAMS, 1963).	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Na empresa em que trabalha, o poder de opinar sobre os processos e tomadas de decisões da sua área estão em equilíbrio?</li> <li>6. A empresa ouve e compreende as opiniões e anseios de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão?</li> <li>7. Dá oportunidades para os empregados crescerem profissionalmente e de forma igualitária?</li> <li>8. Os funcionários têm tratamento justo independentemente de cargo, função ou tempo de serviço?</li> </ol>
	Igualdade nas relações de trabalho	Apoiada no preceito aristotélico de que “o justo é o proporcional”, postula que uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre investimento e resultado for correta (WALSTER; WALSTER, 1975).	
Dimensões de	Distributiva	A justiça distributiva está relacionada à satisfação de resultados, na justiça dos fins alcançados ou obtidos e, a processual se refere aos processos desenvolvidos na organização para alcançar tais fins específicos (BEUREN, 2012).	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Você é recompensado de maneira justa pela experiência profissional, esforços despendidos na realização das atividades e pelo estresse a que é submetido em sua execução?</li> <li>10. Se considerar os demais salários pagos na empresa em que trabalha, você recebe um salário justo e, as promoções são</li> </ol>
	Processual	A justiça processual estuda a percepção de justiça do indivíduo em relação aos procedimentos adotados	

Justiça Organizacional	Interpessoal	na escolha do critério de distribuição (PALAZOLLI, 2000). A justiça interpessoal diz respeito à sensibilidade social, ou seja, ao grau com que o gestor adota um tratamento educado, cortês, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça (REGO, 2001).	realizadas de forma justo na sua opinião? 11. Você considera justa a forma de tratamento que está tendo de seu gestor, assim como o respeito aos seus colegas pelo desenvolvimento do trabalho e decisões que estão sendo tomadas na empresa?
	Informacional	A justiça informacional se refere ao fornecimento de informações e explicações acerca das decisões tomadas (REGO, 2001).	12. Você recebe as informações adequadas acerca do ambiente profissional, atividades, explicações e possíveis decisões tomadas que envolvam a sua área ou a empresa como um todo?

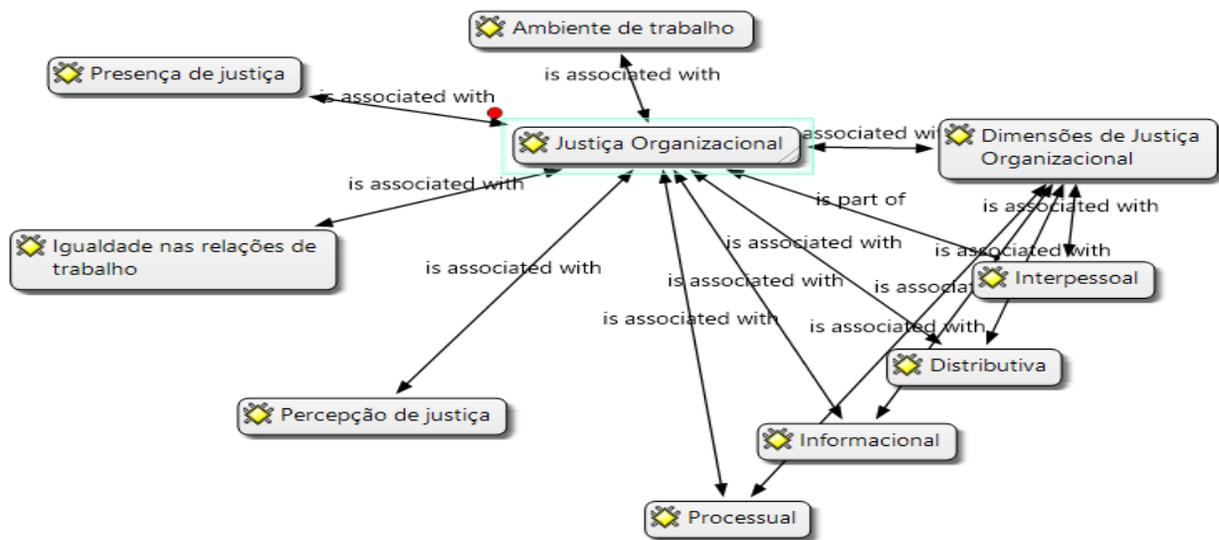
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise do conteúdo, com o intuito de analisar como está sendo experienciado pelos profissionais a questão da justiça organizacional e para organização e aprofundamento do processo de análise, fez-se uso do *software* Atlas-Ti 7.5, próprio para análises em pesquisas qualitativas. O software Atlas-Ti permite a descoberta de fenômenos complexos que, possivelmente, seriam detectáveis com maior dificuldade com a simples leitura do texto (SILVA, 2016).

#### 4. Análise e Interpretação dos Dados

Processaram-se os resultados e discussões da aplicação dos dois grupos de foco por meio do *software* Atlas TI 7.5, sendo cada um dos grupos de foco compostos por profissionais jovens, entre 19 e 23 anos, de empresas privadas e de escritórios contábeis de uma cidade da região oeste do Paraná, buscando identificar nestes dois grupos como está sendo experienciado por eles a questão da justiça organizacional e relacionando os achados com a teoria da equidade. Reuniram-se as falas de todos os entrevistados, também denominados de aspectos ou declarações, identificados por meio das entrevistas com os grupos de foco por afinidade, o que resultou a partir das categorias e subcategorias de análise, definições constitutiva e operacional, nos seguintes resultados. Dando início as análises da pesquisa, foi montada a Figura 1, no software Atlas.ti, mostrando o relacionamento do constructo com relação a Justiça Organizacional. Através da figura notasse ligação direta entre as dimensões de justiça organizacional com a forma de percepção, e isso corrobora com a construção do constructo para coleta e análise de dados.

**Figura 1: Justiça Organizacional.**



Fonte: Autores (2018).

Destacasse que a as dimensões de justiça organizacional, tem ligação direta, igualmente com a percepção e a presença de justiça, sendo que o ambiente de trabalho deve conter igualdade nas relações, ponderando que a equidade nos processos.

#### 4.1 Percepção de Justiça

Nessa dimensão que trata do que é justo nos ambientes profissionais pelos funcionários e recompensador pela teoria da equidade, emergiu no grupo de foco com profissionais de escritórios de contabilidade que estes são chamados atenção ao não desempenharem bem suas funções e recebem *feedback* no ato do acontecido com o intuito de que aprendam desempenhar suas funções de acordo com as solicitações dos escritórios, entendendo ser justa esta forma de trabalho; disseram participar de alguns assuntos pertinentes ao ambiente profissional, no entanto, conforme um dos entrevistados que retrata a maioria: “Sim, a gente recebe do meu superior a avaliação que a gente tem no trabalho, muitas vezes é no ato, que acontece, chamando a atenção, e muitas vezes é pra dar um feedback do que aconteceu para não acontecer de novo”, demonstrando nesse quesito que falta um maior envolvimento dos subordinados no ambiente para que consigam desempenhar suas funções de forma mais adequada e com participação maior nas questões que envolvem as relações de trabalho.

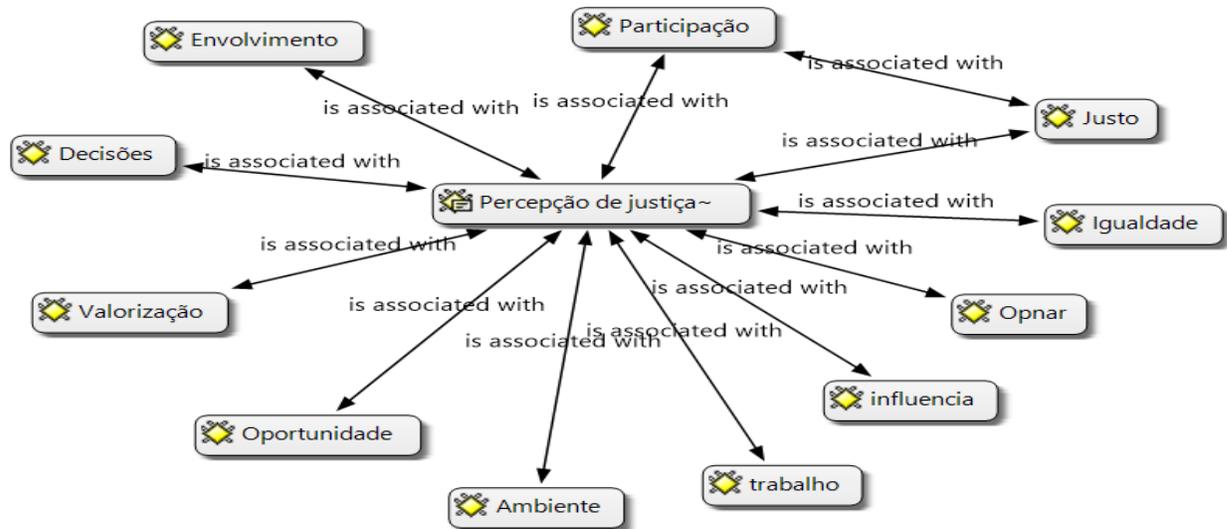
Com análise proposta os entrevistados disseram ainda que possuem a liberdade de questionar sobre as decisões tomadas pela organização, no entanto, se a decisão é tomada pelos gestores, não conseguem contestá-los, ou seja, entendem ser tratados neste quesito de forma injusta, pois, há hierarquias que não envolvem para as tomadas de decisões estes profissionais.

Em relação aos profissionais contábeis de empresas, disseram haver procedimentos de avaliação de desempenho e que estes podem ser adequados a cada setor e, ainda, que há avaliações e *feedbacks* aos colaboradores, conforme um dos entrevistados que retrata a maioria: “sim, a gente tem a liberdade de questionar”. Nesse grupo de foco percebe-se que no tratamento recebido há uma maior percepção de justiça do que no primeiro grupo, pois, ao haver, por exemplo, avaliações e a partir dessas avaliações, os feedbacks aos subordinados pelos gestores,

ou seja, os retornos das suas avaliações como profissionais participantes da empresa, pode haver um maior comprometimento com a empresa e sendo motivo de satisfação para os subordinados.

Para auxiliar a condução das análises da segunda categoria de análise do estudo, relativa as Percepção de justiça, foi construída a Figura 2 por meio do Atlas.ti, sendo analisado de forma qualitativa as entrevistas que conduzem para uma interpretação sobre a percepção de justiça, onde a um envolvimento de forma justa nos diversos itens abordados sobre o ambiente de trabalho.

Figura 2: Percepção de Justiça.



Fonte: Autores (2018).

Ao perceberem justiça no ambiente de trabalho, ocorre o fenômeno humano da cognição de atitudes positivas por parte dos subordinados para com a empresa, por perceberem que são tratados com justiça pelos gestores e pela própria organização, aumentando assim sua motivação e com a própria organização.

Em relação ao ambiente de trabalho, profissionais contábeis de escritórios disseram haver um método de avaliação de funcionários, mas, na opinião deles não é adequado, disseram ainda participar das tomadas de decisões e dos objetivos do escritório, conforme um dos entrevistados relata: “Dependendo do assunto a gente participa, e depende de outros eles definem e não passa pela gente”. Já os entrevistados que trabalham na área contábil de empresas, disseram não haver oportunidades e que devem obedecer às decisões, não são aceitas as ideias dadas, não há participação na definição dos objetivos, apenas a execução do que foi decidido e que é bem difícil os gestores aceitarem as opiniões dos funcionários, uma das falas dos entrevistados resume tudo no seguinte: “Não participo da definição dos objetivos, apenas na execução daquilo que já foi decidido”.

#### 4.2 Presença de Justiça

Neste quesito, os entrevistados que trabalham em escritórios contábeis responderam que não há equidade no ambiente de trabalho e algumas pessoas têm mais influências que outras, já outro profissional diz que há sim oportunidades e que o tratamento é justo, outros dois profissionais concordaram com essas palavras e outro disse ainda que os trabalhadores com cargo

maior são mais valorizados, conforme relata um dos entrevistados: “Não, pessoas que tem o cargo mais alto, elas mais valorizadas de quem tem um cargo mais baixo”. Em relação aos profissionais contábeis que trabalham em empresas, disseram participar da definição do setor, dando opiniões, ideias, mas não decidem e isso vem de encontro a fala de um dos entrevistados: “as vezes ouvem, mas em grande parte não tomo nenhuma decisão sobre o assunto”, ainda, que há possibilidade de crescimento por meio das ideias e opiniões, no entanto, de modo restrito.

Quando lhes perguntado se há tratamento justo entre os funcionários, a maioria dos entrevistados respondeu que não há esse tratamento, principalmente nos ambientes contábeis de escritórios, onde disseram que se entrarem em determinada função, dificilmente irão mudar de cargo e, apenas um entrevistado disse que há a oportunidade de mudar de setor se não se adaptou ao outro e, em comparação ao grupo de foco de profissionais de empresas que corroboram com os demais acima, diferentemente um dos entrevistados disse que o tratamento é justo com todos independente do tempo que o funcionário tem de empresa e outro que “as vezes temos possibilidade de muda de atividade ou setor, mas, bem pouco”.

Nessa extensão do grupo de foco surgiu o quesito salarial onde a maioria, tanto profissionais de escritórios contábeis quanto de empresas disseram não estarem satisfeitos, conforme relata um dos entrevistados: “Não, algumas pessoas ganham muito mais do que você ganha, as vezes você trabalha bem mais que esta pessoa e ela ganha bem mais do que você”, visto que acreditam não haver tratamento justo pela falta de experiência, contaram que alguns colegas ganham mais e trabalham menos, consideram que se doam ao trabalho, no entanto outros ganham um salário maior, alguns entrevistados do grupo de foco disseram concordar com as palavras ditas pelos demais do grupo e, outros ainda falaram que as promoções são dadas de forma diferenciada para alguns e que estes então passam a receber mais, ao afirmarem: “vejo um tratamento diferenciado para alguns, sendo que as promoções são dadas a estas pessoas, que passam a receber mais, se dedicando menos que a gente”.

Tanto profissionais contábeis de escritórios de contabilidade quanto de empresas responderam nos seus respectivos grupos focais que o tratamento interpessoal, ou seja, o tratamento educado e de respeito era considerado um tratamento justo, relata um dos entrevistados “Sim é justo, o tratamento que a gente recebe é justo”, os demais também disseram ainda que recebiam um tratamento justo e apenas um entrevistado, do grupo focal relacionado a profissionais contábeis de empresas, disse: “acho que pelo estresse que passo, não sou tratada de forma justa, deveriam pagar mais por isso”.

E em relação a essa última dimensão, emergiram nos grupos focais a maior quantidade de respostas, sendo então que a maioria dos profissionais contábeis de escritórios compreendem que as informações não lhes são repassadas a respeito das decisões tomadas pelos gestores, é cada um por si conforme eles, assim um dos entrevistados relata que “Não repassam informações sobre as atividade e decisões” e que até recebem as informações, mas não podem opinar a respeito, conforme destaca um entrevistado “É, as informações são repassadas, so que você não pode opinar”. Já em relação aos profissionais contábeis de empresas, considera-se que a metade acredita que as informações repassadas pelos gestores acontecem de forma justa e a outra metade considera não receber nenhum tipo de informação, que só tem que acatar as decisões tomadas, que não há explicações sobre as decisões e, ainda, não há esse tipo de tratamento informacional justo na empresa, ao dizer: “não vejo isso na empresa que trabalho”.

Foi elaborada uma contagem das palavras mais citadas pelos entrevistados, e montada uma *wordcloud* que evidencia as palavras que mais se repetiram na fala dos entrevistados, evidenciada na Figura 3.



colegas com mais experiência profissional, mesmo entendendo que ganham menos para isso, estudam para aprimorar seus conhecimentos técnicos profissionais e, por meio de ideias, sugestões e opiniões, buscam interagir nos seus ambientes de trabalho e com seus gestores, auxiliando-os nas tomadas de decisões.

Como limitações do estudo, a maneira pela qual essas percepções influenciam em outras variáveis relacionadas e como sugestões de pesquisas futuras, propõe-se realizar estudos e grupos de foco com profissionais contábeis de idade mais avançada, maior experiência profissional na área e de outros ambientes contábeis e, analisar os resultados obtidos em relação a este estudo, com o intuito maior de promover a justiça organizacional, garantindo assim o direito que cada um tem de receber recompensas pelo serviço executado, conforme a teoria da equidade.

## Referências

ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, v. 67, p. 422-436, 1963.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; OLIVEIRA, U. S.; SOUTO, S. O. Justiça Organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BEUREN, I. M.; KLEIN, L.; LARA, F. L.; ALMEIDA, L. B. Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? *RAC*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, art. 5, pp. 216-237, mar./abr., 2016.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enf. Ref. Cont. Uem – PR*, v. 31, n. 3, p. 53-72, set./dez., 2012.

COHEN, R. L. *Justice: Views from the Social Sciences*. New York: Plenum, 1986.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores a eles associados. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2005. p.3-8.

COTRIM, B. C. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. *Revista Saúde Pública*, v. 30, n. 3, 1996.

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling, through the maze. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Ed.). *International review of industrial and organization psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, v. 12, p. 317-372, 1997.

FOLGER, R., & KONOVSKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 115-130, 1989.

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

LEVENTHAL, G. S., KARUZA, J., FRY, W. R. Beyond fairness: a theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction: experimental and theoretical contributions from psychological research*, p. 167-218. New York: Springer-Verlag, 1980.

LIND, E. A.; KANFER, R.; EARLEY, P. C. Voice, control, and procedural justice: instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 59, p. 952-959, 1990.

LIBBY, T. The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, p. 125-137, 1999.

MACEDO, F. F. R. R.; CARNEIRO, B. L. V. Percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho: estudo em uma rede de concessionárias localizadas na região noroeste do Ceará. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v.19, n.2, p. 293-326, jul./dez., 2014.

MAY, Tim. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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.

OMAR, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicologia y Salud*, v. 16, n. 2, p. 207-217, 2006.

PALAZOLLI, F. Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 7, n. 3, 2000.

PARKER, R. J., & KOHLMAYER, J. M., III (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 4, p. 357-369, 2004.

PAZ, M. G. T.; GOSENDO, E. E. M.; DESSEN, M. C.; MOURÃO, R. G. V. Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Goiânia*, v. 36, n. ½, p. 95-115, jan./fev., 2009.

REGO, A. Percepções de justiça - Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, v.2, n.1, pp.1 -17, 2012.

SILVA, G. L. F. Contribuições do software Atlas-TI para análise de conteúdo dos saberes docentes. *Reunião Científica Regional da ANPED*, Curitiba, 2016.

SOUSA, I. A. C. M. O.; MENDONÇA, H. Justiça Organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, São Paulo, SP, v. 10, n. 4, jul./ago., 2009.

TEPPER, B. J. Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, p. 197-215, 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WALSTER, E.; WALSTER, G. W. Equity and social justice. *Journal of Social Issues*, v. 31, p. 21-43, 1975.

WENTZEL, K. Perceptions of fairness mitigate managers' use of budgetary slack during asymmetric information conditions. *Advances in Management Accounting*, v. 13, n. 1, p. 223-244, 2004.