

# PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA REMUNERAÇÃO: UMA INVESTIGAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

## PERCEPTION OF JUSTICE IN REMUNERATION: AN INVESTIGATION IN A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY

O artigo foi aprovado e apresentado no III Congresso de Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), realizado de 30/08 a 31/08 de 2018, em Porto Alegre (RS).

### RESUMO

O estudo objetiva investigar a percepção dos servidores públicos sobre a remuneração em relação às dimensões da Justiça Organizacional (distributiva, interacional e processual). A pesquisa é descritiva e foi realizada por meio de levantamento em uma universidade federal do estado do Paraná. A amostra constitui-se de 123 respondentes. Para a análise de dados, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais e a técnica PLS. Os resultados demonstram que a percepção sobre Remuneração tem influência estatisticamente significativa somente sobre Justiça Distributiva; em comparação com o gênero masculino, as mulheres, em média, concordam mais com a remuneração recebida; na relação da percepção entre as dimensões da Justiça Organizacional há influência estatisticamente significativa; com relação à influência da percepção de Remuneração sobre a percepção de Justiça Organizacional, em suas três dimensões, verificou-se que a Remuneração não influencia as dimensões da Justiça Processual e da Justiça Interacional, porém com relação à Justiça Distributiva, tem forte influência; a relação entre as variáveis Remuneração e Justiça Distributiva tem forte conexão, ao menos nessa amostra, composta por servidores públicos. A pesquisa emerge contribuições que apresentam para a instituição pública e para as demais, quais dimensões da justiça organizacional em relação à remuneração dos funcionários mais os influenciam, tais contribuições são subsídios informacionais que essas instituições analisam e decidem o que e como devem melhorar ao que tange à contrapartida do desempenho de seus funcionários.

**Palavras chave:** Justiça organizacional. Remuneração. Equações Estruturais.

### ABSTRACT

*The study aims to investigate the public servants' perception of remuneration in relation to the dimensions of Organizational Justice (distributive, interactional and procedural). The research is descriptive carried out through a survey at a federal university in the state of Paraná. The sample consisted of 123 respondents, the modeling of Structural Equations and the PLS technique was used in the data analysis. The results show that the perception about Compensation has a statistically significant influence only on Distributive Justice; Compared with the male gender, women, on average, agree more with the remuneration received; in the relation of perception between the dimensions of Organizational Justice there is a statistically significant influence; with respect to the influence of the perception of Remuneration on the perception of Organizational Justice, in its three dimensions, it was verified that Remuneration does not influence the dimensions of Process Justice and Inter-Justice, but with respect to Distributive Justice, it has a strong influence; the relationship between the Remuneration and Distributive Justice variables has a strong connection, at least in this sample, composed of public servants.*

**Keywords:** Organizational justice. Remuneration. Public servants.

### Anna Caroline Priebe

Mestra em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).  
Graduada em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)  
Docente dos cursos de Ciências Contábeis no Centro Universitário Assis Gurgacz (FAG) e no Centro Técnico-Educacional Superior do Oeste Paranaense (CTESOP). Contato: Rua Belém, 1597, Cancelli, Cascavel, PR, CEP: 85.811.020. E-mail: [annapriebe@live.com](mailto:annapriebe@live.com)

### Jhessica Tamara Kremer

Mestra em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).  
Especialista em Contabilidade, Perícia e Auditoria pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).  
Graduada em Ciências Contábeis pela UNIOESTE.  
Docente dos cursos de Ciências Contábeis no Centro Universitário Assis Gurgacz (FAG) e no Centro Técnico-Educacional Superior do Oeste Paranaense (CTESOP). Contato: Rua Umuarama, 291, Jardim Primavera II, Marechal Cândido Rondon, PR, CEP: 85.960-000. E-mail: [www.jhe@hotmail.com](http://www.jhe@hotmail.com)

### Jéssica Karine de Oliveira Gomes

Mestra em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).  
Especialista em MBA Executivo em Finanças, Orçamento e Custos pela Faculdade Luterana Rui Barbosa (FALURB). Graduada em Ciências Contábeis pela UNIOESTE. Docente dos cursos de Ciências Contábeis na UNIOESTE e Faculdade de Ensino Superior de Marechal Cândido Rondon - ISEPE. Contato: Rua Pernambuco, 1777, Centro, Marechal Cândido Rondon, PR, CEP: 85.960-000. E-mail: [jekarine@outlook.com](mailto:jekarine@outlook.com)

### Delci Grapegia Dal Vesco

Pós-doutora em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná-UFRPR;  
doutora em Contabilidade e Administração pela Universidade Regional de Blumenau, SC;  
mestra em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná, PR. Docente do Mestrado em Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e no curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Contato: Rua Victor Meirelles, 472, Coutry, Cascavel, PR, CEP: 85.813-260. E-mail: [delcigrape@gmail.com](mailto:delcigrape@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema de incentivo ganhou valor nas organizações quando o mercado se viu exposto à competitividade. A partir de então, fez-se necessário utilizar métodos econômicos e incentivos não econômicos em busca de motivar os colaboradores a alcançarem, juntamente com a organização, a vantagem competitiva (Horngren, Sundem, & Stratton, 2004; Lopes, 2004).

Os incentivos agregam valor à organização e também à visão dos colaboradores em relação ao seu trabalho. A imagem de valorização é um fato que impacta na motivação e faz com que estes desempenhem ainda melhor suas funções. Porém, Lopes (2004) explica que os incentivos devem ser claros, tanto em termos de como fazer para alcançá-los quanto à forma de medi-los, a partir disso, pode-se diminuir conflitos que possam vir a ocorrer (Oyadomari, Cesar, de Souza, & de Oliveira, 2009).

Segundo Ivancevich (2007) além de observar possíveis futuros conflitos, caso não haja um contrato claro e bem firmado entre as partes, outros fatores devem ser analisados. Assim, concordam com Ivancevich, os autores Merchant e Van der Stede (2007), apontando que esses aspectos estão ligados à vontade de estar desenvolvendo determinada atividade, aderência à organização que trabalha, justiça da empresa e outros.

Com isso, a teoria denominada justiça organizacional, demonstra que o tratamento justo de uma organização ecoa nas ações de seus colaboradores e, até mesmo, na visão da sociedade (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Essa teoria proporciona analisar a percepção dos colaboradores quanto à utilização do sistema de remuneração da empresa em que atuam, e lembra que a força de trabalho é o ativo mais precioso de dentro de uma organização, sendo assim, estes devem estar motivados e exercendo ações em benefícios de seu trabalho (Greenberg, 1990).

Estudos sobre justiça organizacional e sistemas de remuneração ainda não foram desenvolvidos, as pesquisas que são, atualmente, elaboradas tratam de sistemas de incentivos sobre enfoque motivacional como Oyadomari *et al.* (2009), no qual explica a influência da remuneração no alcance de metas, e as motivações dos colaboradores e, ainda, o autor Neto (2004), investigou a influência da remuneração variável na motivação de desempenho dos colaboradores.

Já no que tange às pesquisas sobre justiça organizacional e percepção dos colaboradores, apresenta-se o estudo desenvolvido por Santos, Marques e Resende (2015), o qual estudou a justiça organizacional e satisfação no trabalho, dos colaboradores de uma empresa de prestação de serviço, também a pesquisa desenvolvida pelas autoras Dal Vesco, Beuren e Popik (2016), sob o enfoque da percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho.

Portanto, há uma lacuna de estudo que se refere à justiça do trabalho e à remuneração em instituições públicas, com isso apresenta-se a questão de pesquisa deste trabalho: **Qual a influência da percepção dos colaboradores sobre a sua remuneração em relação às dimensões de justiça organizacional?**

A fim de obter a solução para o problema, a pesquisa tem como objetivo investigar a percepção dos servidores públicos de uma universidade federal do estado do Paraná sobre a percepção de remuneração em relação à percepção das dimensões da justiça organizacional (distributiva, interacional e processual). Para consecução deste objetivo geral, foram seguidas algumas etapas: a) analisar o perfil dos respondentes; b) analisar a diferença na relação dos gêneros sobre a percepção de remuneração; c) averiguar a associação entre a percepção das dimensões da justiça organizacional com base na técnica de equações estruturais; d) investigar a relação da percepção de justiça organizacional com a percepção de remuneração.

A pesquisa justifica-se por objetivar emergir contribuições, primeiramente, com instituições de ensino que visem a proporcionar para seus colaboradores um ambiente de trabalho percebido como justo, em decorrência da remuneração. Esta percepção de justiça interfere diretamente nos resultados gerados pela instituição de ensino, os quais refletem nos serviços ofertados para alunos e sociedade. Justifica-se também, por avaliar empiricamente a percepção dos funcionários sobre a justiça organizacional, e avaliam-se quais dimensões influenciam mais a sua percepção em relação à remuneração.

Este artigo está estruturado em cinco partes, após esta introdução, inicia-se o referencial teórico, na sequência, os procedimentos metodológicos, seguido pela análise e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seção a seguir apresenta as variáveis investigadas no presente estudo, as quais consistem em justiça organizacional e sistemas de remuneração.

### 2.1 Justiça organizacional

A investigação acerca da justiça organizacional emergiu com o trabalho de Adams (1965) na teoria da equidade, a qual remete-se à percepção de um tratamento igual frente a um comportamento ou uma ação na presença de uma determinada situação similar. Tal percepção consiste em essencial para o julgamento de um sujeito para que se possa estabelecer um grau de igualdade sobre suas ações em comparação com a ação de outros sujeitos. Esta investigação evoluiu constantemente, com concentração na equidade da remuneração ou dos resultados no ambiente de trabalho (Deutsch, 1985).

Em suma, o termo justiça organizacional, foi cunhado em 1987 por Jerald Greenberg, o qual teve sua literatura desenvolvida com o objetivo de descrever e explicar o papel da justiça no ambiente de trabalho (Greenberg, 1990).

Segundo Beugré (1998), investigar a justiça organizacional torna-se relevante por três razões essenciais: a justiça consiste em um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; o ativo mais relevante que uma instituição possui é sua força de trabalho e a maneira como este é tratado interfere nas ações ou comportamentos seguintes: agressão, rotatividade, desempenho, confiança, comprometimento e entre outros; focar na direção de uma força de trabalho qualificada emerge a suposição de que os colaboradores mais habilitados reivindicam não apenas bons empregos, mas também tratamento digno e respeitoso no interior das instituições.

Entende-se, assim, que a investigação da justiça organizacional se concentra acerca do papel da justiça no ambiente de trabalho, além de evidenciar que o tratamento justo possui efeitos relevantes nos comportamentos ou ações dos colaboradores (Colquitt *et al.*, 2001).

Funcionários que têm sentimento de justiça tendem a manter atitudes positivas relativas ao trabalho, aos superiores e à instituição, como acatar decisões dos superiores, apresentar comprometimento e qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde e bem-estar (Tepper, 2001). Já os colaboradores que possuem sentimento de injustiça tendem a perder comprometimento, apresentar absenteísmo e estresse (Colquitt, 2001), além de diminuição na satisfação no trabalho e no desempenho, assim como a piora dos sentimentos que possuem relativos à instituição (Cohen-Charash & Spector, 2001).

A justiça organizacional constitui-se por dimensões, sendo que a maioria dos pesquisadores defende a visão tripartida de justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional; entretanto, ultimamente, alguns teóricos argumentam que a justiça organizacional é quadridimensional: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. Ou seja, a justiça interpessoal e justiça informacional compõem a justiça interacional (Rola, 2013).

Ainda segundo o autor, não há consenso entre os pesquisadores acerca de quais as dimensões que compõem o conceito de justiça organizacional, o que faz persistir o debate sobre se consiste em tridimensional ou quadridimensional (Rola, 2013). Para este estudo foram adotadas as dimensões justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional.

A justiça distributiva foi introduzida no campo dos estudos organizacionais por Homans (1958), o qual, com embasamento na teoria da equidade, definiu que a relação percebida como justa se refere à distribuição proporcional à contribuição de cada sujeito inserido no grupo social em específico. Em conformidade com a teoria da equidade, os sujeitos percebem a justiça distributiva com base na proporcionalidade entre os resultados e o esforço necessário para alcançá-lo, ao modo de comparar seus resultados com os de outros sujeitos (Santos, Marques, & Resendes, 2015; Folger & Konovsky, 1989).

A primeira dimensão de justiça organizacional que emerge, define-se como a equidade percebida nos resultados que um colaborador recebe em seu ambiente de trabalho (Ahmad, 2010). Com base em Adams (1965), Rego (2002) menciona que a justiça distributiva possui foco no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins almejados, como exemplos se podem citar: salários, classificações alcançadas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, aceitação/rejeição de candidatos num processo de recrutamento, promoções e lucros distribuídos aos trabalhadores.

Inseriu-se os estudos da justiça processual por meio da pesquisa de Thibaut e Walker (1975) em processos de resolução de litígios, em que os autores enfatizam razões aos procedimentos legais. Esta justiça consiste à equidade dos processos usados para a tomada de decisão (Santos & Beuren, 2017).

Esta justiça preocupa-se com a percepção da imparcialidade nos procedimentos usados na determinação de resultados (Ölcer, 2015), os quais se utilizam em sistemas de avaliação de desempenho, acréscimos salariais e de promoções, processos de recrutamento e seleção, alocação de recursos (Greenberg, 1990; Saulo & Rego, 2003).

Posterior a Thibaut e Walker (1975), Leventhal (1980) definiu seis regras procedimentais que indicam se um procedimento específico se percebe como justo ou não pelos sujeitos: consistência, ausência de vieses e interesses pessoais, exatidão da informação, correção (ou mecanismos de correção/recurso), representatividade dos envolvidos nos processos e ética (Klein, Beuren, Lara, & Almeida, 2014).

A investigação sobre a justiça interacional emergiu com os trabalhos de Bies e Moag (1986) e refere-se aos aspectos sociais relacionados às relações entre pessoas que tomam decisões e as que são afetadas pelas decisões (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005), ou seja, tratamento interpessoal ou o nível de equidade percebido no modo como os colaboradores são tratados na instituição, envolve aspectos menos formais de interação, abrange comportamentos dos gestores para os subordinados, dentre exemplos se têm o grau de honestidade, sensibilidade e respeito demonstrado durante a interação (Santos, Marques, & Resendes, 2015).

A justiça interacional divide-se em duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informacional, o que fez suscitar o modelo de quatro dimensões para a justiça organizacional. A justiça interpessoal refere-se ao nível de sensibilidade social que o superior possui no tratamento empregado às pessoas afetadas pelas decisões e pelos procedimentos de distribuição, o qual se enseja como digno e respeitoso; já a justiça informacional remete-se às informações e às explicações acerca das decisões tomadas que se referem à clareza, oportunidade e abrangência (Ribeiro & Bastos, 2010). O tópico a seguir apresenta os sistemas de incentivo ou remuneração.

## 2.2 Sistemas de incentivo ou remuneração

A remuneração é a única maneira de alcançar uma maior contribuição para a eficácia organizacional, pois exerce grande força sobre o comportamento dos colaboradores. Dentro dos sistemas de recompensa, a remuneração é um deles, e tem como objetivo motivar os colaboradores por meio de realização dos seus desejos, encorajando-os a evoluir em áreas estratégicas da organização, tornando-os mais eficazes (Lawler, 1990).

Essa estratégia efetiva de remuneração ou recompensa, para os colaboradores, significa entender o cenário em que a empresa está inserida, ou seja, compreender o que a organização tem para fazer, o destino para o qual se direciona e o meio como o irá almejar, desenvolvendo uma visão clara de futuro no longo prazo, está baseada nas crenças e valores da empresa, dirigida para as necessidades do negócio e integrada à estratégia deste, no pessoal e no desenvolvimento. O conteúdo dessa estratégia será contingente com os ambientes interno e externo, resultados e comportamento que são consistentes com os objetivos organizacionais (Armstrong, 1996).

O sistema de remuneração estratégica tem sido cada vez mais utilizado como forma de remunerar os colaboradores da empresa, isso se deve ao fato desse sistema valorizar as pessoas que mantêm bom desempenho das suas atividades dentro da empresa e se destacam quando comparados com os companheiros de trabalho. Esse sistema se diferencia do sistema tradicional que compensa os colaboradores de acordo com as exigências do seu cargo, ao utilizar parâmetros de comparação, o sistema de remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração (Ghenó & Berlitz, 2011).

É possível definir a remuneração estratégica como uma forma de compensar os colaboradores que se destacam dos demais colaboradores no desempenho das suas atividades profissionais, em determinado período. Esse sistema avalia o desempenho dos colaboradores com base em três fatores principais: conhecimento, habilidades e atitudes, quando a contribuição do colaborador for positiva, este será recompensado por meio do sistema de remuneração estratégica, auferindo um ganho superior ao seu salário em alguns períodos do ano (Marras, 2002).

Com frequência, é identificado nas organizações, um contexto bem definido de remuneração estratégica. Em geral, são empregadas várias formas de remunerar os colaboradores, a remuneração é dividida em fixa e variável, sendo complementada com benefícios adicionais que constituem o salário indireto (Pontes, 2007).

A parte fixa da remuneração estratégica relaciona as formas de remuneração funcional, sendo determinada pela função e ajustada de acordo com o mercado, por sua vez, remuneração por habilidades é definida pela capacitação dos colaboradores e o salário indireto é composto pelos benefícios e outras vantagens. Ao tratarmos a parte variável constata-se que ela é formada pela remuneração variável, que depende do desempenho da organização, a participação acionária que possui ligação direta com a lucratividade da organização e as alternativas que incluem prêmios e outros tipos de reconhecimentos (Nascimento, 2001).

Alertas são feitos quanto à proporção das partes fixas e variáveis. Este fator é crucial para evitar distorções nos objetivos da remuneração variável. A parte fixa deve ser suficiente para igualar os padrões praticados pelo mercado, já a parte variável tem que ser suficientemente relevante para gerar conotação de recompensa pelo esforço empregado para o alcance dos objetivos determinados previamente. Assim, torna-se primordial que o nível de remuneração esteja diretamente vinculado ao desempenho e deve ser observado que não seja muito baixo, podendo desestimular o colaborador, nem um nível muito alto, que pode gerar incerteza no colaborador. O foco, salientado por vários autores, está em não tornar a remuneração um pagamento de risco (Wood Júnior & Picarelli Filho, 2004).

Os modelos flexíveis de remuneração estratégicos mais utilizados são a remuneração por habilidade e a remuneração por competências. O primeiro modelo privilegia as habilidades e conhecimentos do colaborador, sendo tratado como fator central da remuneração. A remuneração por competências, por sua vez, é mais desenvolvida que o outro modelo e leva em consideração o processo que separa a detenção do conhecimento e o alcance de um objetivo. O modelo será efetivo quanto maior for o seu vínculo com as competências estratégicas do negócio (Martins & Veriano, 2004).

Os pagamentos realizados por habilidades reconhecem o nível de capacitação do profissional, os colaboradores são remunerados pelas habilidades que possuem relacionadas às atividades profissionais, em vez de ser remunerados pelo cargo exercido no momento (Hipólito, 2001).

Dessa forma, torna-se de extrema importância nesse método de remuneração que seja estabelecido previamente as habilidades que o colaborador tem que desenvolver, os passos para sua evolução profissional. Assim caracteriza-se nesse método, uma forma de recompensa pelo esforço aplicado para conquista de conhecimento e habilidades fixadas como metas em cada etapa dentro das organizações (Marras, 2002).

Esse modelo de remuneração apresentou resultados positivos quando aplicado a colaboradores da manufatura, apresentando melhorias no gerenciamento de processos e motivação dos colaboradores em buscar mais habilidades. O resultado inverso foi notado quando aplicado o mesmo modelo para colaboradores de nível operacional. Isso ocorre por ser difícil estabelecer relação entre o nível de habilidade desses colaboradores e o seu potencial de resultado. Caso essa relação seja ignorada e seja forçada a busca por conhecimento para atingir os resultados da organização pode ocorrer a remuneração por habilidades que não apresentem resultados para a organização (Hipólito, 2001).

Já o sistema de remuneração por competências dos funcionários tem como objetivo identificar, avaliar o reconhecimento e o desenvolvimento de competências que os colaboradores têm de apresentar para desempenhar suas funções. As organizações desenvolveram esse método de remuneração com o objetivo de identificar o conhecimento, comportamentos e atitudes que são fundamentais frente à nova realidade (Ghenó & Berlitz, 2011).

Esse sistema de remuneração apresenta resultados positivos quando aplicados para colaboradores de com cargos de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados. Na sua implantação não se deve levar em consideração as características pessoais nem habilidades, e sim, a competência necessária para desempenhar as atividades do cargo dentro da organização (Marras, 2002).

Os incentivos não financeiros, conhecidos também como recompensa intrínseca, são de natureza imaterial e confirmam que a motivação e a ligação com o trabalho realizado estão inteiramente vinculadas. Exemplos desses são a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e a progressão na carreira (Wood Júnior & Picarelli Filho, 2004).

Apesar de muitas empresas utilizarem forma de incentivos financeiros, essa não é a única forma de manter seus colaboradores motivados. Propõe-se que as organizações utilizem meios não monetários, como promoções internas, para manter o alto nível de satisfação do quadro de colaboradores. Outra forma de incentivar a alta performance do quadro é optar por índices de qualidade, em vez de resultados financeiros ao ofertar produtos para os consumidores (Certo, 2003).

Os principais incentivos não financeiros são representados pela autonomia e responsabilidade nas funções desempenhadas dentro da empresa, pela maior oportunidade de desenvolvimento profissional, pelo estilo de gestão, e, principalmente, pelos mecanismos de reconhecimento, envolvimento e clima organizacional (Lawler, 1989).

Dessa forma, a conclusão é de que o interesse dos colaboradores não é atendido apenas com recompensas financeiras. Quando estão informados sobre a situação da empresa e têm oportunidade de influenciar nela ficaram mais motivados com o seu trabalho e satisfeitos com a sua identidade organizacional (Robbins & Coulter, 1998).

Segundo Horngren *et al.* (2004), juntamente com a teoria de Vroom, uma das melhores formas de remunerar acontece através do sistema de incentivos. Devido a este unir o objetivo da empresa com o dos colaboradores, facilitando o desempenho para a congruência das metas.

A fim de proporcionar um laço firme e harmonioso entre colaborador e organização quando há a utilização de sistema de incentivos, Lopes (2004) frisa a importância de firmar contratos de como serão as formas de obter as recompensas e como isso será medido. Ou seja, definir o melhor aspecto para atrelar ao recebimento de recompensas, seja através de desempenho, tempo de organização, habilidade do colaborador, incentivos de remuneração gerencial, variável, estratégico e outras.

Objetiva-se, assim, prevenir problemas futuros de interesse, em que gerentes e executivos coloquem seus interesses à frente dos da organização, pretendendo atingir metas para benefício próprio (Lopes, 2004; Oyadomari *et al.*, 2009).

Dessa forma, os incentivos que forem dados devem ser claros quanto à forma de obtenção, e no que tange ao objetivo em si, este deve ser de gosto dos colaboradores, e a forma de alcançá-lo mais complexa, para torná-lo de valor ao colaborador. Em outras palavras, como ditado popular conhecido “tudo que vem fácil vai fácil” por isso, os colaboradores precisam doar-se mais do que o normal e o incentivo devem ser de agrado deles. Além disso, o incentivo precisa motivá-los e ser reversível caso entre em um estado de desmotivação ou trabalho sem esforço (Merchant & Van der Stede, 2007; Oyadomari *et al.*, 2009).

Vem sendo estudado que a motivação dos colaboradores também ganha forma a partir de outros aspectos, e cabe a organização descobrir quais são os fatores que realmente tornam seus funcionários motivados intrinsecamente, e fazem com que eles desempenhem da melhor forma suas atividades em conjunto com o sistema de incentivos (Ivancevich, 2007).

Então, conforme frisam Oyadomari *et al.* (2009), os funcionários ficam motivados com benefícios econômicos, mas há outros aspectos, como clima organizacional, equipe de trabalho, pressões, líderes, aderência aquele emprego e outros que fazem com que os colaboradores se motivem ainda mais a desempenhar e buscar alcançar os incentivos expostos pela organização em troca de algum benefício deles.

Portanto, os sistemas de incentivos precisam ser unidos com vários fatores que a organização conhece de seus colaboradores, além de firmar contratos eficientes e claros, para que essa ferramenta de incentivo realmente proporcione o resultado que a organização espera, e não acarrete apenas em despesas (Ivancevich, 2007).

Outros estudos relacionam remuneração com gênero, como o da autora Verônica Peñaloza (1998), em que pese que sexo, em uma primeira análise, não deveria influenciar a remuneração, entretanto, sua pesquisa constatou diferença entre os rendimentos de professores quanto à variável gênero, em que os professores sempre ganhavam mais que as professoras, independente da faixa etária, ter cursado ou não nível superior ou mesmo da área da graduação realizada.

Macêdo e Macedo (2004) fizeram um estudo com entrevistas e relataram o pensamento masculino e feminino na questão da renda. Foi observada a ideia de que o homem tem que sustentar a família, e a mulher, quando trabalha fora do lar, é para uma segunda renda, como complemento. Em alguns trechos das entrevistas a mulher é vista como submissa, aceitando-se o ganho menor.

Foi constatada, durante o estudo, a predominância masculina no conselho diretivo, formado na época por cinco homens e uma mulher, assim como nos cargos de gerência, com oito homens e duas mulheres nessa posição, ainda que no discurso dos homens da organização relatasse que as oportunidades eram as mesmas para ambos os sexos (Macêdo & Macedo, 2004). A seção a seguir apresenta o delineamento metodológico deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, realizada por meio de *survey* com aplicação de questionário para os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), de uma Universidade Federal do Paraná. Optou-se por essa população, pois são colaboradores que estão sujeitos a funções de confiança, incentivo a estudos e outros, proporcionando operacionalizar este estudo com as variáveis escolhidas. A amostra se enquadra em não aleatória e obteve-se 123 respostas.

O instrumento de coleta de dados foi segregado em três seções: perfil do respondente, remuneração e justiça organizacional. Utilizou-se a ferramenta *Google forms* para coletar os questionários, os quais foram enviados para os

e-mails de todos os TAEs. Os dados foram tabulados através do *Software Microsoft® Excel®*, posteriormente foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling - SEM*), através do programa *SmartPLS 3*, além do IBM SPSS 22, para análise dos dados.

Utilizou-se a técnica PLS, pois, conforme Beuren, Klein e Dal Vesco (2015), ela traz no seu íterim, o aspecto de regressão múltipla, que possibilita testar diversas variáveis qualitativas, podendo responder qual variável independente explica melhor a variável dependente. E ainda, conforme Campana, Tavares e Silva (2009), possibilita-se fazer relações simultâneas entre as variáveis determinadas no estudo.

O Quadro 1 apresenta o constructo da pesquisa que embasou o questionário aplicado na coleta de dados.

**Quadro 1** – Constructo da pesquisa

Variáveis	Subvariáveis	Questões	Hipóteses	Instrumentos	Autores
Justiça Organizacional	Justiça Distributiva	Q.2.1, Q.2.2, Q.2.3, Q.2.4, Q.2.5, Q.2.6	H2, H2a, H2b, H3, H3a	Escala Likert de 5 pontos	Rego, 2002.
	Justiça Processual	Q.2.7, Q.2.8, Q.2.9, Q.2.10, Q.2.11, Q.2.12	H2, H2a, H2c, H3, H3b	Escala Likert de 5 pontos	Ölcer, 2015. Leventhal, 1980.
	Justiça Interacional	Q.2.13, Q.2.14, Q.2.15, Q.2.16, Q.2.17	H2, H2b, H2c, H3, H3c	Escala Likert de 5 pontos	Assmar, Ferreira, & Souto, 2005. Santos, Marques, & Resendes, 2015. Ribeiro & Bastos, 2010.
Remuneração		Q.1.1, Q.1.2, Q.1.3, Q.1.4, Q.1.5, Q.1.6, Q.1.7, Q.1.8, Q.1.9, Q.1.10, Q.1.11, Q.1.12	H1, H3, H3a, H3b, H3c	Escala Likert de 5 pontos	Adaptado de Ribeiro, 2008.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Acerca da variável Justiça Organizacional, as perguntas componentes do questionário foram construídas com embasamento no referencial teórico; já no que concerne à variável Remuneração, as perguntas componentes do instrumento de coleta de dados foram adaptadas do estudo de Ribeiro (2008), o qual objetivou investigar a concessão diferenciada de remuneração e benefícios a dois grupos de funcionários e suas implicações sobre a percepção de justiça distributiva e sobre o comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Por fim, após o referencial teórico e a metodologia apresentados sobre o assunto, formulam-se as hipóteses a serem averiguadas:

**H1:** Há diferença estatisticamente significativa na percepção sobre a remuneração de acordo com o gênero.

Com base no estudo de Macêdo e Macedo (2004) foram formuladas as hipóteses das dimensões da justiça organizacionais. As hipóteses foram testadas para cada questão sobre remuneração, observando-se 12 respostas distintas.

**H2:** As percepções entre as dimensões da justiça organizacional são positivamente associadas.

**H2a** - A percepção sobre justiça distributiva está positivamente associada com justiça processual.

**H2b** - A percepção sobre justiça distributiva está positivamente associada com justiça interacional.

**H2c** - A percepção sobre justiça interacional está positivamente associada com justiça processual.

Com base nos estudos de Colquit (2001), Aryee, Budhwar e Chen (2002) e Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) foram formuladas hipóteses H2a, H2b e H2c.

**H3:** Há influência da percepção de Justiça Organizacional sobre a percepção de Remuneração.

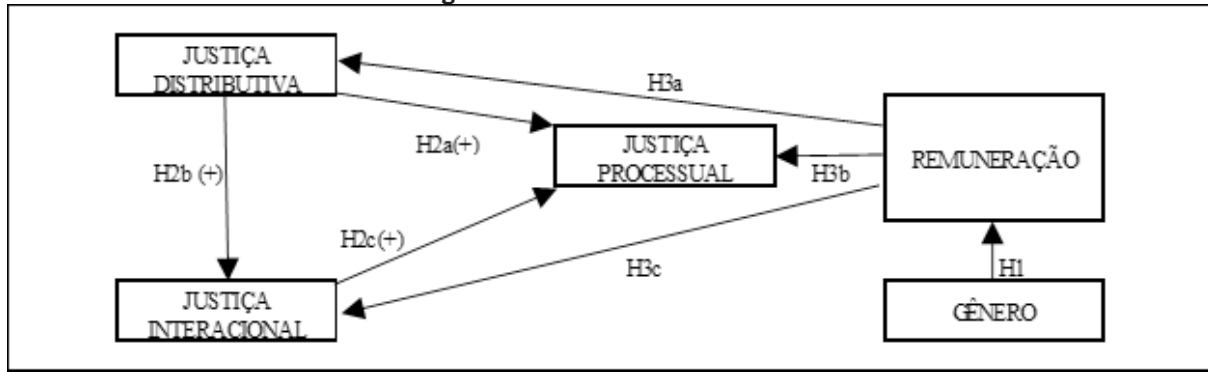
**H3a** - Há influência da percepção de Justiça Distributiva sobre a percepção de Remuneração.

**H3b** - Há influência da percepção de Justiça Processual sobre a percepção de remuneração.

**H3c** - Há influência da percepção de Justiça Interacional sobre a percepção de remuneração.

Por ser tratar de hipótese exploratória, não se identificou sinal na hipótese, esperando que haja influência na percepção, seja positiva ou negativamente, conforme estudo de Macêdo e Macêdo (2004). Na figura 1 se apresenta o Modelo Teórico do estudo.

Figura 1 - Modelo Teórico do estudo.



Fonte: Adaptado de Dal Vesco, Beuren e Popik (2016).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

Na Tabela 1, detalha-se o perfil dos respondentes.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Gênero		Área de Formação Acadêmica		Cargos de Nível E	35,15%
Feminino	49,59%	Administração	27,64%	Administrador	8,13%
Masculino	50,41%	Contabilidade	13,01%	Contador	6,50%
<b>Idade</b>		Educação	11,38%	Analista de Tecnologia da Informação	4,07%
De 20 a 29 anos	32,52%	Ciências da Computação	6,50%	Engenheiro	3,25%
De 30 a 39 anos	48,78%	Direito	4,88%	Secretária Executiva	3,25%
De 40 a 49 anos	14,63%	Engenharia	4,07%	Arquiteta	1,63%
De 50 a 60 anos	4,07%	Ciências Biológicas	3,25%	Economista	1,63%
<b>Estado Civil</b>		Turismo	3,25%	Tradutor Intérprete de Linguagem de Sinais	1,63%
Casado/ União estável	64,23%	Secretária Executiva	2,44%	Arquivista	0,81%
Divorciado/ Separado	7,32%	Arquitetura e Urbanismo	1,63%	Assistente Social	0,81%
Solteiro	28,46%	Hotelaria	1,63%	Auditor Interno	0,81%
<b>Formação Acadêmica</b>		Relações Internacionais	1,63%	Bibliotecário-documentalista	0,81%
Nível Médio	8,94%	Arquivologia	0,81%	Revisor de Textos	0,81%
Graduação	22,76%	Bacharel em Física	0,81%	<b>Metas Formalmente Documentadas</b>	
Especialização ou MBA	47,97%	Economia	0,81%	Sim	24,39%
Mestrado	19,51%	Farmácia	0,81%	Não	75,61%
Doutorado	0,81%	Fisioterapia	0,81%		
<b>Tempo como Servidor Público</b>		Humanas	0,81%		

Gênero		Área de Formação Acadêmica		Cargos de Nível E	35,15%
Até 2 anos	8,13%	Nutrição	0,81%		
De 3 a 4 anos	65,85%	Serviço Social	0,81%		
De 5 a 6 anos	19,51%	Tecnologia Ambiental	0,81%		
Mais de 7 anos	6,50%	Sem Resposta	11,38%		
<b>Tempo no Cargo Atual</b>		<b>Cargos de Nível D</b>	<b>65,85%</b>		
De 1 a 12 meses	8,94%	Assistente em Administração	53,66%		
De 13 a 24 meses	6,50%	Técnico em Contabilidade	4,88%		
De 25 a 36 meses	17,89%	Técnico de Laboratório	2,44%		
Mais de 36 meses	66,67%	Técnico em Tecnologia da Informação	1,63%		
<b>Função de Confiança</b>		Desenhista de Artes Gráficas	0,81%		
CD - Cargo de Direção	4,88%	Desenhista Projetista	0,81%		
FG - Função Gratificada	25,20%	Técnico em Audiovisual	0,81%		
Não	69,92%	Técnico em Edificações	0,81%		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Cargos de nível D, que representam mais de 65% dos respondentes, não exigem graduação para a posse, com remuneração inicial próxima a 58% do valor referente ao salário base dos servidores de nível E, que completam o restante da amostra da pesquisa. Mais de 80% dos entrevistados estão entre 20 e 39 anos, essa juventude se explica pela instituição ser recente, com menos de 10 anos de constituição.

Menos de 30% estão alocados com alguma função de confiança, a qual pode ser uma função gratificada – FG – que gera um aumento entre 200 a 900 reais na renda ou um cargo de direção – CD – variando entre 5.800 a 12.300 reais, considera-se neste caso que se a remuneração base do servidor for acima de 40% deste valor, será somado a este 60% do valor referente ao cargo, ficando a critério do interessado a escolha, ou somente pela CD ou pela soma.

Servidores com nível médio representam menos de 10% dos respondentes. Para um servidor nível D, a graduação na área em que atua representa um acréscimo de 25% sobre o salário base em sua renda, enquanto no nível E a especialização gera um aumento de 30% na remuneração, também sobre o salário base. Para os dois níveis, possuir mestrado e doutorado acrescentam 53 e 75%, respectivamente, ainda sobre o salário base.

O grupo de casados ou com união estável representa 65% dos participantes. As áreas com maior número de graduados que atuam na universidade pesquisada são Administração, Contabilidade e Educação, com 27, 13 e 11%, respectivamente. O perfil analisado serve de base para as próximas análises, as quais verificam as hipóteses levantadas durante os estudos.

#### 4.2 Diferença na relação dos gêneros sobre a percepção de remuneração

Com o objetivo de identificar a diferença na relação dos gêneros em relação à percepção de remuneração, foram analisados os dados obtidos para testar as hipóteses levantadas.



**Tabela 2** – Existe diferença estatisticamente significativa na percepção sobre remuneração entre os gêneros.

Questões sobre Remuneração	Gênero	Média	Desvio Padrão	Sig.	Sig. (2 extremidades)	Resultado
1.1 Sou remunerado de maneira justa pela função que desempenho.	Feminino	5.10	1.67	.637	.024	Rejeita-se H0 a um nível de 0.05
	Masculino	4.39	1.78			
1.2 Sou remunerado de forma justa por minha experiência profissional.	Feminino	4.75	1.84	.268	.014	Rejeita-se H0 a um nível de 0.05
	Masculino	3.89	2.03			
1.3 Sou remunerado de forma justa por meu esforço ao realizar as atividades que estão sob minha responsabilidade.	Feminino	4.82	1.86	.689	.031	Rejeita-se H0 a um nível de 0.05
	Masculino	4.10	1.83			
1.4 Sou remunerado de forma justa pela qualidade de meu trabalho.	Feminino	4.61	1.98	.242	.023	Rejeita-se H0 a um nível de 0.05
	Masculino	3.81	1.87			
1.5 Faço horas extras para colaborar com os processos das atividades de forma mais eficiente.	Feminino	3.90	2.34	.506	.327	Aceita-se H0 e rejeita-se H1
	Masculino	3.50	2.19			
1.6 Meu desempenho melhoraria caso ganhasse remunerações variáveis (hora extra; incentivos salariais).	Feminino	5.30	1.95	.570	.060	Rejeita-se H0 a um nível de 0.10
	Masculino	4.61	2.03			
1.7 Caso recebesse uma proposta profissional melhor que a atual, me desligaria dessa organização.	Feminino	5.72	1.73	.314	.052	Rejeita-se H0 a um nível de 0.10
	Masculino	5.08	1.73			
1.8 Sentiria culpa caso deixasse esta organização agora.	Feminino	2.74	1.73	.671	.974	Aceita-se H0 e rejeita-se H1
	Masculino	2.73	1.73			
1.9 Desempenharia minhas atividades de uma melhor forma se o salário fosse variável (hora extra e outros).	Feminino	4.30	1.73	.235	.310	Aceita-se H0 e rejeita-se H1
	Masculino	3.90	1.73			
1.10 Os benefícios recebidos (vale transporte, assistência médica, auxílio alimentação) são adequados.	Feminino	2.59	1.73	.161	.786	Aceita-se H0 e rejeita-se H1
	Masculino	2.68	1.73			
1.11 Concordo com as condições atuais de adicionais por Incentivo à Qualificação e Retribuições por titulação.	Feminino	4.41	1.73	.236	.628	Aceita-se H0 e rejeita-se H1
	Masculino	4.24	1.73			
1.12 Possuo oportunidade de adequação dos horários da jornada de trabalho para estudar, como um incentivo.	Feminino	5.11	1.73	.571	.622	Aceita-se H0 e rejeita-se H1
	Masculino	4.95	1.73			

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados encontrados, pode-se afirmar que existe uma diferença estatisticamente significativa referente à percepção sobre remuneração em metade das questões do questionário. As quatro primeiras se referem à justiça quanto à remuneração sobre quatro aspectos, sendo eles função desempenhada, experiência profissional, esforço ao realizar as atividades sob responsabilidade e qualidade do trabalho. Nestas questões o gênero feminino atingiu uma média maior quanto à percepção sobre a remuneração recebida, com diferença estatisticamente significativa a um nível de confiança de 0,05, rejeitando-se H0 e aceitando-se H1, a qual afirma que há diferença entre a percepção de remuneração entre os gêneros.

A questão 1.6, que relaciona desempenho com remuneração variável, e 1.7, a qual afirma que se desligaria da organização em caso de uma proposta profissional melhor, geraram uma diferença estatisticamente significativa, em que os respondentes do sexo masculino obtiveram uma média mais baixa que os do feminino. Assim, a um nível de confiança de 0,10, rejeitou-se H0, aceitando-se H1.

Nas outras seis questões houve diferenças na média encontrada, com um valor sempre maior para o gênero feminino, assim como as demais afirmativas, porém sem que essa variação fosse estatisticamente significativa.

### 4.3 Relação entre Remuneração e Justiça Organizacional

Após análise do perfil, realizou-se o teste das demais hipóteses levantadas, para cada caminho do modelo de equações estruturais. Com o uso do *software* SMARTPLS, foram calculadas as cargas externas para cada item (questão), sempre se eliminando aquela com valor mais baixo e recalculando o modelo até que os valores necessários para a validade do modelo ficassem acima do mínimo recomendado por Hair Jr, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009).

Foram excluídos do construto 6, itens da variável Remuneração, e outros dois da Justiça Distributiva. Após os ajustes analisou-se a validade de adequação dos construtos, através da validade convergente e da validade discriminante. Para tanto, verificou-se para cada variável latente (VL) do modelo a Variância Média Extraída (*Average Extracted Variance* – AVE) e a Confiabilidade Composta.

Além desses, foi analisado o *Alfa do Cronbach* e o R2 para cada construto conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3** – Índices de validação e consistência dos construtos.

Variáveis Latentes	AVE	Confiabilidade composta	R quadrado	Alfa de Cronbach
Justiça Distributiva	0.622	0.866	0.609	0.786
Justiça Interacional	0.650	0.917	0.266	0.891
Justiça Processual	0.860	0.968	0.257	0.959
Remuneração	0.668	0.920		0.887

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 que há validade convergente e validade composta no modelo proposto, visto que os valores para AVE e Confiabilidade composta estão acima de 0.50 e 0.70 respectivamente (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Para o Alfa de Cronbach todos os valores atenderam as condições ideais para mensuração fatorial (cargas superiores a 0.70). Em relação ao R2, a variável Justiça Distributiva se sobressai sendo explicada pelo modelo em aproximadamente 61%.

Para se observar a validade discriminante, que mostra o quanto um construto é individualmente distinto dos demais, compara-se a raiz quadrada da AVE com a correlação entre as variáveis latentes (Hair Jr. *et al.*, 2014). Os valores da correlação entre as variáveis do modelo são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4** – Consistência e validade do modelo

Variáveis Latentes	Justiça Distributiva	Justiça Interacional	Justiça Processual	Remuneração
Justiça Distributiva	0.789			
Justiça Interacional	0.516	0.806		
Justiça Processual	0.463	0.414	0.927	
Remuneração	0.78	0.396	0.371	0.818

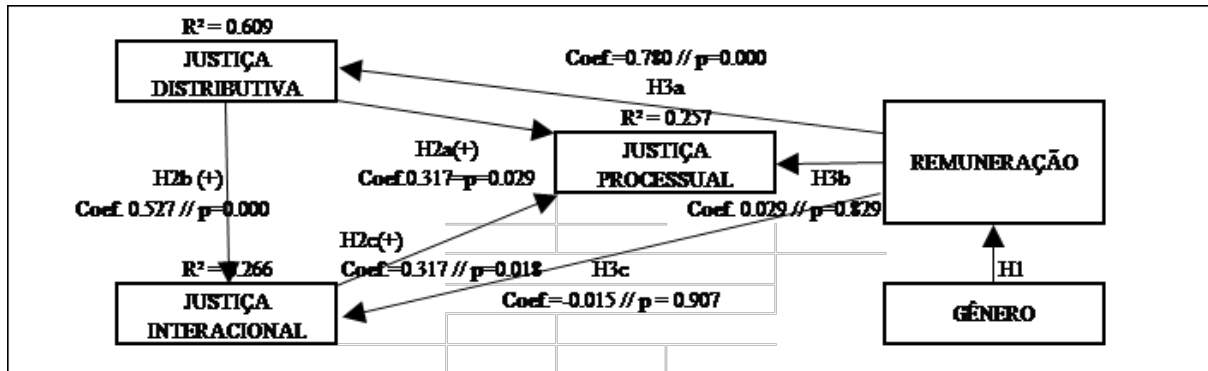
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 4 demonstra, os valores das correlações entre os construtos são superiores aos valores da raiz quadrada da AVE, o que indica a validade discriminante do modelo. Com isso se demonstra que o modelo segue os principais pressupostos para sua validade convergente e validade discriminante (Hair Jr. *et al.*, 2014).

Após a validade dos construtos e do modelo verificada, a técnica de Bootstrapping foi utilizada para avaliar a significância das relações entre os construtos. A aplicação da técnica do Bootstrap permite verificar a significância de estimativas de parâmetros que não partem da premissa de normalidade multivariada, e possibilita a geração de p-valores mais confiáveis para amostras pequenas ou contendo *outliers* (Chiquoine & Hjalmarsson, 2009; Dal Vesco *et al.* 2016).

A Figura 2 contém o Modelo Teórico, acrescido dos respectivos valores de R<sup>2</sup>, coeficiente estrutural de caminho e o p-valor.

Figura 2 – Modelo Teórico – Equações Estruturais – R<sup>2</sup>, p-valor e coeficiente estrutural do caminho.



Fonte: Dados da pesquisa.

Após demonstrar a adequação do modelo, foi realizado o teste das hipóteses da pesquisa, para cada caminho do modelo (*path diagram*) de equações estruturais, para identificar se há influência estatisticamente significativa sobre as variáveis. Para verificar se existe influência estatisticamente significativa, os valores de p devem ser menores que 0,05 ou  $p < 0,05$ .

Na tabela 5, com os resultados encontrados no modelo, é possível testar as hipóteses H2a, H2b, H2c, H3a, H3b e H3c.

Tabela 5 – Coef. Estrutural, Teste T e P-valor dos caminhos do modelo (hipóteses).

Variáveis Latentes	Hipóteses	Coef. Estrutural	Teste T	p-valor	Resultado
Justiça Distributiva -> Justiça Processual	H2a (+)	0.317	2.124	0.034	Rejeita-se H0
Justiça Distributiva -> Justiça Interacional	H2b(+)	0.527	4.069	0.000	Rejeita-se H0
Justiça Interacional -> Justiça Processual	H2c(+)	0.239	2.334	0.020	Rejeita-se H0
Remuneração -> Justiça Distributiva	H3a	0.780	19.119	0.000	Rejeita-se H0
Remuneração -> Justiça Interacional	H3b	-0.015	0.117	0.907	Aceita-se H0
Remuneração -> Justiça Processual	H3c	0.029	0.216	0.829	Aceita-se H0

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a H2, em todas as hipóteses levantadas se rejeita H0 e aceita-se H1 a um nível de significância de 0,01 para H2b e 0,05 para H2a e H2c. Tal resultado corrobora com o estudo de Dal Vesco *et al.* (2016).

A relação entre Remuneração e Justiça Distributiva foi comprovada há um nível de significância de 0,01. Esta hipótese foi a que obteve o maior coeficiente estrutural de caminho (0,780), demonstrando que existe uma forte conexão entre essas variáveis.

Nas hipóteses H3a e H3b aceita-se H0, em que o resultado do estudo não encontrou relação estatisticamente significativa entre Remuneração e Justiça Interacional ou Justiça Processual.

Com as análises do perfil e das hipóteses demonstrados neste tópico, seguimos para a conclusão, com a discussão e comparação dos resultados encontrados com estudos anteriores.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal investigar a relação da percepção sobre Remuneração com a percepção de Justiça Organizacional, em suas três dimensões, Justiça Distributiva, Justiça Interacional e Justiça Processual. Constatou-se que a percepção sobre Remuneração tem influência estatisticamente significativa somente sobre Justiça Distributiva. Nesse sentido, pode-se afirmar que os colaboradores sentem que a forma de avaliação para distribuição da remuneração é justa.

Outra hipótese testada foi quanto à diferença estatisticamente significativa na relação do gênero sobre a percepção de remuneração, conforme encontrado nos estudos de Macêdo e Macedo (2004). O resultado encontrado corrobora com o estudo, visto que em seis das doze questões sobre Remuneração do questionário aplicado verificou-se média maior para o gênero feminino, com uma diferença estatisticamente significativa.

Isso significou que, em comparação com o gênero masculino, as mulheres, em média, concordam mais com a remuneração recebida. Ainda segundo as autoras, a percepção tanto de homens quanto de mulheres revelou que havia um tratamento diferenciado e ambos se perceberam de forma diferente dentro da organização.

Ainda com relação a gênero, constatou-se que dos seis entrevistados que possuem cargo de direção, apenas uma é mulher. Esses dados também corroboram com a pesquisa de Macêdo e Macedo (2004), que constatou “uma tendência a exclusão das trabalhadoras na ocupação de cargos de maior qualificação”.

Outra questão é quanto ao valor dos salários, como os cargos de direção são os que geram uma maior variação positiva na renda dentro de uma instituição pública, esse resultado corrobora com o estudo de Peñaloza (1998), o qual mostrou em seu estudo que os professores sempre recebiam mais que as professoras, indiferente de faixa etária, ter cursado ou não nível superior ou mesmo da área de graduação realizada.

Com relação ao modelo de equações estruturais com estimação PLS, constatou-se que na relação da percepção entre as dimensões da Justiça Organizacional há influência estatisticamente significativa, logo, rejeita-se H0 e se aceita H1, achado que corrobora com o estudo de Dal Vesco *et al.* (2016).

Com relação à influência da percepção de Remuneração sobre a percepção de Justiça Organizacional, em suas três dimensões, verificou-se que a Remuneração não influencia as dimensões da Justiça Processual e da Justiça Interacional, porém com relação à Justiça Distributiva, tem forte influência, estatisticamente significativa com um valor de 0,780 de coeficiente estrutural de caminho.

Nesse caso, o modelo não pode afirmar que os procedimentos utilizados para medir o desempenho (Justiça Procedimental) e o tratamento dos superiores para com seus colaboradores (Justiça Interacional) é justo, pois não houve estatística significativa para afirmar essas relações.

Os achados deste estudo poderiam se diferenciar no caso de os respondentes serem colaboradores de outra instituição, setor ou localidade. Um exemplo a ser citado poderia ser uma instituição privada que adota um sistema de remuneração amplamente, fator que a difere de uma instituição pública que possui, por exemplo, salários fixos e utiliza-se pouco de um sistema de remuneração.

O modelo proposto por esta pesquisa consiste em uma limitação, visto ser uma abstração da realidade, embasado na literatura existente acerca da temática investigada. Atrélar as percepções de Remuneração às percepções de Justiça Organizacional consiste em relevante abordagem para futuros estudos que visem fazer emergir contribuições sobre esse atrelamento teórico. Vale ressaltar que a remuneração estratégica é uma das ferramentas mais utilizadas nas empresas que buscam auferir seu desempenho, mas para isso, ela deve ser aplicada de forma clara e justa.

Este estudo poderá ser replicado em várias outras instituições que visem investigar o problema proposto, o que exigiria possíveis adaptações no instrumento de coleta de dados, para que este se tornasse alinhado ao objeto de estudo investigado (instituições de ensino privadas ou públicas, organizações públicas ou privadas, setores diferenciados, cenários diversos entre outros), visto que instituições e organizações possuem colaboradores que recebem remunerações de variadas formas e, conseqüentemente, possuem percepção distinta de justiça ou injustiça.

Estudos em períodos distintos em uma mesma instituição ou organização, assim como em objetos de estudo similares podem proporcionar comparações de achados enriquecedoras para a temática. Sugere-se, também, o atrelamento da teoria da Justiça Organizacional a outras temáticas passíveis de serem investigadas, uma delas consiste no capital intelectual, o qual evidencia-se como o capital mais relevante de uma universidade.

## REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Ahmad, R. (2010). *Direct and interactive effects of organizational justice and perceptions of politics on personal and organizational outcomes* (Doctoral Dissertation, Faculty of Management Sciences, International Islamic University, Islamabad, Pakistan).
- Armstrong, M. (1996). *Reward Employee*. London: IPD.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Beuren, I. M., Klein, L., & Dal Vesco, D. G. (2015). Percepção de Justiça Organizacional no Sistema de Controle Gerencial Reduz Comportamentos Antiéticos?. In *Anais do Congresso USP Controladoria e Contabilidade*.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: The management or moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Campana, A. N., Tavares, M. C., & Silva, D. (2009). Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. *Motricidade*, 5(4), 59-80.
- Certo, S. C. (2003). *Administração moderna*. 2 ed. São Paulo: ABDR.

- Chiquoine, B., & Hjalmarsson, E. (2009). Previsões de retorno de ações de jackknifing. *Jornal de Finanças Empíricas*, 16(5), 793-803.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Dal Vesco, D. G. Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), p. 121-138, setembro/dezembro.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: a social psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2), 268-287.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hipólito, J. M. (2001). *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade gerencial*. Prentice Hall.
- Ivancevich, John M. (2007). *Human resource management*. 10a.ed. New York: McGraw- Hill.
- Klein, L., Beuren, I. M., Lara, F. L. & Almeida, L. B. (2014) Percepção de justiça organizacional nos sistemas de controle gerencial aumenta o comprometimento e a confiança dos gestores? In *EnANPAD*, 38., Salvador. Anais... Rio de Janeiro.
- Lawler, E. III. (1989). *The Strategic design of reward system*. The Centre for Effective Organisations, Los Angeles: Graduate School of Business Administrations.
- Lawler, E. III. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Lopes, A. B. (2004). *A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade*.
- Leventhal G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Em K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Orgs.), *Social exchange: New advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Macêdo, G. S. & Macedo, K. B. (2004). As Relações de Gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. *Revista de psicologia organizações e trabalho*. 4(1), jun. Florianópolis.
- Marras, J. P. (2002). *Administração da remuneração*. São Paulo: Thomson.
- Martins, S. S., & Veriano, C. E. (2004). A remuneração flexível como componente da gestão de salários. *Revista de Administração de Empresas*, 44(SPE), 22-33.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Nascimento, L. P. do. (2001). *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira.
- Neto, M. T. R. (2004). *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho*
- Ölcer, F. (2015). The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(3), 233-251.
- Oyadomari, J. C. T., Cesar, A. M. R. V. C., de Souza, E. F., & de Oliveira, M. A. (2009). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista contemporânea de contabilidade*, 6(12).
- Peñaloza, V. (1998). *Remuneração de professores e gênero*. Núcleo de pesquisas sobre ensino superior. USP.
- Pontes, B. R. (2007). *Administração de cargos e salários*. São Paulo.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*, 30(1), 4-21.
- Ribeiro, J. A. (2008). *Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*.
- Robbins, S. P.; Coulter, M. (1998). *Administração*. 5Ed. Rio De Janeiro: Prentice Hall.
- Rola, A. M. (2013). *As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho: estudo de caso INATEL*.

Santos, V. dos, Marques, L., & Resendes, M. (2015). Justiça organizacional e satisfação no trabalho: estudo com colaboradores de prestadoras de serviços contábeis. In *Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis*. 9.

Santos, V. dos & Beuren, I. M. (2017). Influência da percepção de justiça organizacional no comprometimento e satisfação no trabalho de professores universitários. In *USP International Conference in Accounting*, 17.

Saulo, S., & Rego, A. O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *Revista de Administração Faces*, 2(2), 9-23.

Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.

Wood Jr, T., & Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração Estratégica: a nova vantagem*.