



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 17, n. 2, Jul./Dez., 2025

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 31.07.2024. Revisado por pares em: 24.09.2024. Reformulado em: 22.10.2024. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2025v17n2ID37152

Percepção de justiça organizacional quanto a assimetria da remuneração dos servidores de uma organização do setor de energia elétrica

Perception of organizational justice regarding the asymmetrical remuneration of employees of an organization in the electrical energy sector

Percepción de justicia organizacional ante la remuneración asimétrica de los trabajadores de una organización del sector eléctrico

Autores

Fabiana Zeferina da Silveira

Mestre em Controle de Gestão pelo Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (Mestrado Profissional) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade. CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9407-0477>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7546311213852284>

E-mail: fabisilveira21@gmail.com

Alcindo Cipriano Argolo Mendes

Doutor em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade. CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1999-7117>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9833895893812488>

E-mail: alcindo.mendes@ufsc.br

Rogério João Lunkes

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade. CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4232-5746>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6241003358183170>

E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com

Edicreia Andrade dos Santos

Doutora em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Endereço: Universidade Federal do Paraná. Av. Prefeito Lothário Meissner, 623 - Jardim Botânico, Curitiba - PR, 80210-170. Brasil. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8745-3579>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5067383145419853>

E-mail: edicreiaandrade@yahoo.com.br

(Artigo baseado na Dissertação defendida pelo Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, da Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Florianópolis/SC)

Resumo

Objetivo: Este estudo buscou verificar a percepção dos servidores de uma organização do setor de energia elétrica sobre a justiça organizacional referente a assimetria da remuneração. Foi considerado para efeito de análise as três dimensões da justiça organizacional: justiça distributiva, processual e interacional

Metodologia: Pesquisa descritiva, aplicada por meio de questionário viabilizado pela plataforma *Google Forms*., cuja amostra final totalizou 219 respondentes. Para análise dos dados, utilizou-se dos testes de *U de Mann-Whitney* e da Análise de Homogeneidade (HOMALS).

Resultados: Os principais resultados indicam que a assimetria de remuneração pode impactar de forma negativa na percepção da justiça distributiva na organização. Evidenciam ainda pouca relação com a justiça processual e divergências em relação à justiça interacional.

Contribuições do estudo: Assim, contribui-se de forma teórica e empírica ao constatar que a assimetria de remuneração pode aumentar a sensação de injustiça, suscitar comportamentos negativos, e afetar o desempenho no trabalho dos indivíduos. Este estudo contribui para o avanço das pesquisas que envolvem justiça organizacional e remuneração no setor elétrico.

Palavras-chave: Sistemas de remuneração. Justiça Organizacional. Assimetria da remuneração.

Abstract

Purpose: This study sought to verify the perception of employees of an organization in the electric power sector regarding organizational justice regarding remuneration asymmetry. Three dimensions of organizational justice were considered for analysis purposes: distributive, procedural and interactional justice.

Methodology: Descriptive research, applied through a questionnaire made possible by the Google Forms platform, whose final sample totaled 219 respondents. For data analysis, Mann-Whitney U statistical tests and Homogeneity Analysis (HOMALS) were used.

Findings: The main results indicate that the asymmetry of remuneration can negatively impact the perception of distributive justice in the organization. They still show little relationship with procedural justice and divergences in relation to interactional justice.

Contributions of the Study: Thus, it contributes theoretically and empirically by verifying that the asymmetry of remuneration can increase the feeling of injustice, provoke negative behaviors, and affect the performance at work of individuals. This study contributes to the advancement of research involving organizational justice and remuneration in the electricity sector.

Keywords: Remuneration systems. Organizational justice. Remuneration asymmetry.

Resumen

Objetivo: Este estudio buscó verificar la percepción de los empleados de una organización del sector eléctrico sobre la justicia organizacional respecto a la asimetría en la remuneración. Para fines de análisis se consideraron tres dimensiones de la justicia organizacional: justicia distributiva, procesal e interaccional.

Metodología: Investigación descriptiva, aplicada a través de un cuestionario hecho posible por la plataforma Google Forms, cuya muestra final ascendió a 219 encuestados. Para el análisis de los datos se utilizaron las pruebas U de Mann-Whitney y el Análisis de Homogeneidad (HOMALS).

Resultados: Los principales resultados indican que la asimetría salarial puede impactar negativamente en la percepción de justicia distributiva en la organización. También muestran poca relación con la justicia procesal y divergencias en relación con la justicia interaccional.

Contribuciones del estudio: Por lo tanto, contribuye teórica y empíricamente al encontrar que la asimetría salarial puede aumentar el sentimiento de injusticia, fomentar comportamientos negativos y afectar el desempeño laboral de los individuos. Este estudio contribuye al avance de la investigación sobre justicia organizacional y remuneración en el sector eléctrico.

Palabras clave: Sistemas de remuneración. Justicia Organizacional. Asimetría retributiva.

1 Introdução

O conceito de justiça exerce um papel central tanto na sociedade como nas organizações, pois visa a manutenção de uma ordem ideal nas relações sociais (Greenberg, 1993). A justiça organizacional está preocupada com a maneira pela qual os trabalhadores determinam se têm sido tratados de forma justa por seus superiores e, a maneira pela qual essas determinações influenciam na satisfação no trabalho (Moorman, 1991; Klein & Colauto, 2020; Sallaberry, Klein & Santos, 2025). Nesta perspectiva, entender mais a respeito da percepção de justiça no ambiente organizacional é essencial para a compreensão de atitudes e comportamentos individuais e coletivos (Mendonça et al., 2003).

Greenberg (1993) destaca que as pessoas que acreditam ser tratadas com justiça no contexto de trabalho, expressam comportamentos altruístas e apresentam melhorias de

desempenho no trabalho, aumento de confiança, de comprometimento e redução de conflitos. Estudos anteriores (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001; Langevin & Mendoza, 2013; Klein & Colauto, 2020; Guimarães et al., 2023; Sallaberry, Klein & Santos, 2025) acerca da percepção de justiça organizacional mostraram que, nos casos em que os funcionários percebem como justo o tratamento da organização a tendência é de apresentarem comportamentos positivos no trabalho, enquanto que, em casos contrários podem incorrer em comportamentos negativos.

No entanto, quando do sentimento de injustiça no ambiente de trabalho pode desencadear processos de estresse, *burnout*, perda de comprometimento, absenteísmo e outros problemas de ordem individual e organizacional (Colquitt, 2001). Cohen-Charash e Spector (2001) destacam que, indivíduos que se sentem injustiçados no ambiente de trabalho podem ter redução do seu desempenho e da sua satisfação, como também ter sua saúde prejudicada, podendo comprometer o resultado da organização. Estudos como de Beuren et al. (2017), sugerem que o aumento na percepção de justiça organizacional pode trazer um aumento no nível de satisfação e, conseqüentemente, no desempenho do trabalho. Todavia, elevados desníveis salariais podem provocar efeitos negativos na percepção de justiça, ao produzir desempenhos de baixa qualidade, desmotivação e insatisfação no trabalho.

Quando um indivíduo percebe que há proporcionalidade na relação da sua remuneração e do esforço necessário para consegui-lo, comparando com os de outros indivíduos, haverá sentimentos de satisfação e de justiça, o que aumentará a intenção de permanecer na organização (Langevin & Mendoza, 2013). Em contrapartida, Assmar, Ferreira e Souto (2005) relatam que quando a percepção entre esforço e remuneração é vista como desequilibrada, pode gerar comportamentos negativos como o absenteísmo e *turnover*.

A remuneração compreende tudo que um indivíduo recebe como contrapartida da prestação de serviços decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificações (Martins, 2010). Ela é um dos fatores de motivação dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais e, pode inclusive gerar impactos emocionais, quando o trabalhador se considera injustiçado em relação a sua remuneração. Nesse sentido, é importante a coerência e equidade em relação a remuneração dos funcionários, tanto comparativamente a seus pares na organização quanto em relação a profissionais com funções similares em outras (Lacombe, 2020).

A percepção da justiça nas organizações tem sido estudada de forma multidimensional. Além da equidade na distribuição dos recursos (justiça distributiva), a participação no processo decisório e de avaliação de desempenho (justiça processual) e a relação entre chefe e subordinado (justiça interacional), são dimensões importantes para a justiça organizacional (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Para além da complexidade da percepção de justiça em relação a remuneração, há diferenças quando se observa este fenômeno em entidades privadas e públicas, pois estas últimas contratam por meio de certames públicos de tempos em tempos. Nestes casos, ocorre que os editais e as remunerações podem ser distintos fazendo com que um conjunto de servidores estejam submetidos a remunerações diferenciadas exercendo funções semelhantes. Com isso, faz-se interessante examinar os potenciais efeitos da assimetria de remuneração na percepção de justiça organizacional de indivíduos imersos nessa condição. Assim, esta pesquisa busca verificar a percepção dos servidores de uma organização do setor de energia elétrica sobre a justiça organizacional referente a assimetria da remuneração.

Para tal, investiga-se servidores de uma organização de economia mista do setor de energia elétrica, com uma situação atípica de remuneração assimétrica, na qual dois grupos de

empregados, ocupando cargos idênticos recebem remunerações diferenciadas, dado à submissão de concursos em épocas diferentes. Metodologicamente, a pesquisa adotou testes não paramétricos (*U Mann-Whitney*) para analisar os grupos divergentes e Análise de Homogeneidade (HOMALS) para verificar as principais diferenças em relação às três dimensões da justiça organizacional. De maneira geral os resultados apontam que relações importantes entre a percepção de justiça organizacional e a assimetria de remuneração.

Discussões relacionadas a remuneração têm sido recorrente nos últimos anos por diversas áreas do conhecimento e em diversos países (Cardoso, 2006; Mendes et al., 2017). Por isso, essa pesquisa justifica-se sob a perspectiva teórica com vistas a contribuir tanto com a literatura de remuneração quanto para melhor entendimento sobre justiça organizacional. Magnan e Martin (2019), por exemplo, citam que independente do cargo, os princípios normativos que definem a justiça na remuneração deveriam ser igualitários, mas nem sempre é a realidade das empresas. Nesse sentido, a discussão nesta pesquisa busca trazer argumentos para aumento do conhecimento sobre os efeitos desta desigualdade ou assimetria de remuneração. Do ponto de vista prático, o cenário da pesquisa é oportuno pelo fato de que as assimetrias na remuneração são amplamente discutidas na organização estudo de caso, cujos debates são compartilhados por meio de jornais sindicais e divulgados pela intranet e e-mails corporativos. Com isso, espera-se a partir dos resultados melhor entendimento acerca das consequências da situação para assim mitigar as implicações negativas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Justiça Organizacional

No ambiente corporativo, o termo justiça organizacional é utilizado para descrever e explicar o papel da justiça no ambiente das organizações, buscando examinar a percepção dos indivíduos acerca da justiça em suas relações de trabalho e, como essa percepção pode impactar outros fatores relacionadas ao ambiente organizacional (Greenberg, 1990; Moorman, 1991). A justiça organizacional centra-se na percepção do que é justo ou injusto nas relações entre os funcionários, superiores e suas organizações (Parker & Kohlmeyer, 2005; Beuren et al., 2017). Portanto, no contexto organizacional, para uma situação ser considerada justa, ela precisa ser percebida como tal pelos membros da organização (Klein & Colauto, 2020; Guimarães et al., 2023).

Os primeiros estudos a respeito da justiça no ambiente organizacional foram elaborados na década de 1960, fundamentados pelas pesquisas de Homans que abordou o conceito de troca social e, por Adams que propôs a Teoria da Equidade (Greenberg, 2009). O conceito de troca social prevê que o indivíduo espera ser recompensando proporcionalmente pelas suas contribuições (Homans, 1961), ou seja, ele percebe que há justiça se as recompensas forem proporcionais aos investimentos realizados, caso contrário, pode acarretar descontentamento quando em circunstâncias de desvantagem, ou em culpa, no caso de vantagem. Já o conceito de equidade, também focaliza na percepção de justiça na relação entre esforços despendidos e recompensas recebidas, entretanto, adiciona a comparação realizada pelo indivíduo com outras pessoas em condições similares para decidir se o tratamento foi justo ou não (Adams, 1965). Se a percepção for de injustiça, incorrerá uma experiência angustiante para o indivíduo, motivando-o a desenvolver estratégias para mitigar as situações que são consideradas desiguais e, como reação apresentará um comportamento por busca de justiça (Adams, 1965; Törnblom & Kazemi, 2015).

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

O conceito de justiça organizacional é entendido em dimensões (Klein & Colauto, 2020). As duas dimensões citadas por Greenberg (1987a) são a justiça distributiva que focaliza no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins obtidos e; a justiça processual que focaliza no processo, isto é, a justiça dos meios utilizados para alcançar os fins. Todavia, Bies e Moag (1986) admitiram um terceiro tipo de justiça, denominada justiça interacional, que contempla a qualidade do relacionamento entre subordinados e superiores. Para Colquitt (2001) a justiça interacional, pode ser dividida em informacional e interpessoal. Assim, alguns pesquisadores entendem a justiça organizacional sob uma visão tripartida (distributiva, processual e interacional), e outros sob perspectiva quadridimensional (distributiva, processual, informacional e interpessoal) (Klein & Colauto, 2020; Guimarães et al., 2023). Para este trabalho, o entendimento de justiça organizacional está pautado na estrutura tridimensional: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional.

A justiça distributiva foi a primeira a ganhar atenção dos pesquisadores no campo dos estudos organizacionais. É definida como percepção de justiça dos indivíduos em relação aos resultados ou retribuições obtidas junto à organização em contrapartida aos esforços investidos (Cropanzano & Folger, 1998; Guimarães et al., 2023). Tem como foco as percepções individuais de justiça dos fins obtidos ou resultados alcançados, positivos ou negativos, tais como aumentos salariais, bonificações, prêmios de fim de ano, promoções de cargo, distribuição de lucros aos empregados, sanções disciplinares, entre outros (Beuren et al., 2017). Cohen-Charash e Spector (2001) também corroboram com a ideia de que a justiça distributiva está relacionada com os resultados alcançados e acrescentam que a forma que ela é percebida pode interferir no ambiente organizacional.

A justiça distributiva considera a equidade dos resultados como as classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prêmios de fim de ano, participação em programas de formação etc. (Klein & Colauto, 2020; Guimarães et al., 2023). Para Langevin e Mendoza (2013) se o indivíduo percebe que há proporcionalidade na relação entre recompensa e esforço, existe a percepção de justiça, que poderá ocasionar a intenção de permanecer na organização. Quando não há proporcionalidade entre os esforços/investimentos e os resultados/recompensas ocorre a inequidade favorável ou desfavorável, a primeira é quando a pessoa é super-recompensada e a segunda é quando ela é sub-recompensada. Esse desequilíbrio poderá gerar culpa ou raiva conforme o caso, e motivará a pessoa a buscar a equidade ou reduzir a inequidade (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

No ambiente organizacional, a percepção de justiça está intrinsecamente relacionada a definição de salário. Nesse contexto, Barczak et al. (2021) defendem que as organizações precisam alinhar suas políticas de remuneração com estratégias e processos de trabalho para a consecução dos objetivos organizacionais. Ribeiro e Bastos (2010) realizaram um estudo a respeito de remunerações assimétricas dentro de uma mesma organização, e constataram que a distribuição de resultados é percebida como justa quando existe proporcionalidade na recompensa obtida (salário, benefícios, segurança), de acordo com o investimento realizado (dedicação, tempo da relação de trabalho, sacrifício da qualidade de vida e do próprio trabalho

realizado), comparando-os com outros indivíduos do mesmo grupo em condições similares. Ainda de acordo com os autores, se na comparação efetuada os empregados percebem justiça existe uma tendência de gerar uma satisfação no indivíduo. Por outro lado, quando as vantagens são consideradas desiguais, poderá gerar tensão e motivar as pessoas a buscarem o equilíbrio. Indivíduos que tem uma percepção que a razão entre o investimento e a recompensa obtida é injusta poderá desenvolver estratégias para buscar o equilíbrio nesta relação, como redução do seu empenho no trabalho e absenteísmo; e consequentemente, pode afetar o desempenho dentro da organização.

A justiça processual refere-se à equidade dos procedimentos utilizados na organização, como os processos de seleção de pessoal, sistemas de avaliação de desempenho e procedimentos adotados para aumentos salariais e promoções (Klein & Colauto, 2020). Há vários estudos que constataram achados interessantes para essa dimensão (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988; Al-Zu'bi, 2010). Thibaut e Walker (1975) verificaram em seu estudo que para processos de resolução de litígios, eles desenvolveram um método de investigação sistemática objetivando comparar as reações das pessoas aos procedimentos relacionados a resolução de conflitos. Ainda segundo os autores, um dos pressupostos é de que os indivíduos além de se preocuparem com o que é justo ou injusto nos resultados de uma distribuição, também estão preocupados com os critérios adotados para fazer a distribuição. Desta forma, se as pessoas perceberem justiça nos critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição, elas poderão ter uma boa aceitação em relação aos resultados que não lhes sejam favoráveis.

Os estudos abordando a percepção dos trabalhadores da justiça dos procedimentos adotados pelas organizações antes da distribuição de recompensas, se mostraram tão importantes quanto a própria distribuição (Leventhal, 1980; Al-Zu'bi, 2010). Pesquisadores entendem que a justiça processual é a grande preditora e tem forte relação com os aspectos relacionados à comportamentos no ambiente organizacional, como por exemplo, comprometimento com a tarefa, desempenho na tarefa e comportamento organizacional afetivo (Leventhal, 1980).

Lind e Tyler (1988) afirmam que existem evidências empíricas que a percepção de um processo justo exerce impacto forte e independente nas reações dos indivíduos perante as decisões organizacionais, inclusive em alguns casos até superando a influência da justiça distributiva. Sugerem ainda que funcionários que se sentem respeitados e valorizados percebem a existência de justiça processual na tomada de decisões. Deste modo, quando os procedimentos são vistos como justos, os trabalhadores estarão mais propensos a apresentar maior comprometimento organizacional. Por outro lado, havendo percepção de injustiça organizacional poderá acarretar reações contraproducentes e aumento da rotatividade (Cropanzano & Folger, 1989).

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

Por sua vez, a dimensão da justiça interacional enfatiza o aspecto interpessoal das práticas organizacionais, sobretudo, o tratamento interpessoal e a comunicação entre os indivíduos e seus superiores imediatos (Cohen-Charash & Spector, 2001; Klein & Colauto, 2020; Guimarães et al., 2023). Bies e Moag em 1986, foram os primeiros autores a introduzir o conceito de justiça interacional, referindo-se à percepção das pessoas em relação a maneira que os resultados e procedimentos são comunicados. Existem pesquisadores como Colquitt (2001) que sugerem que a justiça interacional pode ser desmembrada em duas vertentes: informacional e interpessoal. A informacional reflete o grau em que gestores ou decisores comunicam as decisões que afetam os indivíduos, ou seja, os subordinados esperam que seus superiores forneçam explicações adequadas e honestas para as decisões, especialmente, quando os resultados não são favoráveis. Já a vertente interpessoal está relacionada com a qualidade da interação entre subordinados e superiores, e representa o grau em que as pessoas são tratadas de forma respeitosa e digna pelos superiores ou terceiros envolvidos na execução de procedimentos (Cohen-Charash & Spector, 2001).

2.2 Remuneração e justiça organizacional

Os termos salário, remuneração e compensações, por vezes, são utilizadas de forma intercambiáveis, no entanto, elas possuem características distintas. Salário corresponde ao conjunto de prestações pagas diretamente ao empregado pelo empregador, em decorrência de um contrato de trabalho, seja em razão da contraprestação de uma atividade laboral, da disponibilidade do trabalhador, das interrupções contratuais ou demais hipóteses previstas na legislação (Martins, 2010). Como definição de salário, a Consolidação das Leis Trabalhistas aprovadas pelo Decreto-Lei nº 5.452/1943 em seu artigo 76, conceitua que “salário-mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço”. Por sua vez, a remuneração compreende tudo aquilo que o empregado recebe em função da prestação de serviços decorrentes de um contrato de trabalho, regras regulamentares ou costume. Funciona, de certa forma, como uma recompensa pelos serviços intelectuais ou braçais prestados como, por exemplo, benefícios ou incentivos salariais (Martins, 2010). Tem-se como exemplos o salário, gratificações adicionais (por periculosidade, insalubridade, trabalho noturno), horas extras, prêmios por produtividade, participação nos resultados etc. (Lacombe, 2020). Por fim, as compensações correspondem à forma como os trabalhadores por conta de outrem são compensados (recompensados) pela sua participação numa atividade profissional e inclui benefícios monetários diretos, bem como benefícios monetários indiretos.

O sistema de remuneração é um conjunto complexo de elementos (Mendes et al., 2017; Barczak et al., 2021). Consiste em elementos não financeiros (i.e., elogios, recompensas simbólicas) e elementos financeiros (salários básicos, bônus, prêmios, benefícios não salariais). Quando ele é devidamente formado dentro de uma organização, é um elemento do sistema de gestão de capital humano e inclui recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, promoção etc. Os sistemas de remuneração devem ser flexíveis e evolutivos, e devem considerar não apenas as mudanças no ambiente externo, mas, acima de tudo, as mudanças nas necessidades do ambiente interno (Barczak et al., 2021). Na prática, isso significa alinhar a estratégia e os objetivos da empresa com o sistema de remuneração.

Os sistemas de remuneração comumente utilizados pelas organizações tomam como referência para a determinação dos seus elementos, usualmente a contribuição esperada do cargo (remuneração funcional), ou seja, paga-se o mesmo salário para diferentes profissionais

que exercem o mesmo cargo, com a possibilidade de diferenciais por mérito e antiguidade (Cardoso, 2006). Porém, vale mencionar que dentre as alternativas aos sistemas baseados no cargo, pode-se citar aqueles que são focados nas habilidades do indivíduo (remuneração por habilidades) e aqueles com ênfase nas competências (remuneração por competências). O primeiro, determina a remuneração com base nas características pessoais dos profissionais envolvidos e incentiva o desenvolvimento profissional individual, visto que vincula as promoções e progressões à comprovação da aquisição de habilidades ou conhecimentos. O segundo, busca expandir as vantagens de remuneração do empregado para aquelas situações em que a remuneração por habilidades apresente limitações, tais como atividades pouco padronizadas e com maior grau de abstração (Cardoso, 2006).

O sistema de remuneração do tipo de funcional é implementado para manter o equilíbrio interno e externo da organização, além de garantir o devido reconhecimento aos empregados (Cardoso, 2006). Em casos em que não há equidade das bases de remuneração em um mesmo cargo haverá assimetrias de remuneração. Caso não haja equilíbrio interno nas bases da avaliação de todos os cargos e da aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, pode gerar um sentimento de injustiça entre os empregados (Wood Jr. & Picarelli Filho, 1999). A percepção de injustiça com o sistema de remuneração, pode ter reflexo na motivação dos funcionários e causar a baixa na qualidade dos serviços, visto que, um dos papéis da remuneração é criar equilíbrio e justiça entre input e output (Prastiwi, 2019). Espera-se que este sistema aumente a satisfação dos funcionários, de modo a motivá-los a se comprometerem mais com a organização (Mendes et al., 2017).

Há alguns estudos interessantes que alinham a temática de remuneração e justiça organizacional. Van den Bos et al. (1997) e Van den Bos et al. (2006), por exemplo, examinaram os julgamentos de justiça salarial em situações especiais, como não saber o pagamento de outros semelhantes ou quando o processamento cognitivo era limitado. Além desses estudos de comparação social das remunerações recebidas há também a comparação merecida, ou seja, os julgamentos da justiça podem ser afetados pela comparação entre como uma pessoa é tratada e o que ela acredita que merece (Folger & Cropanzano, 2001). Em síntese, a comparação merecida difere da comparação social em: (i) enquanto na comparação social as pessoas avaliam se são tratadas de forma justa com base na comparação com outros semelhantes, na comparação merecida elas decidem o que é um retorno justo com base em seus padrões internos (Berkowitz et al., 1987); (ii) a comparação social é motivada principalmente por interesses próprios, pois a justiça fornece um método eficaz para evitar a exploração em um grupo, enquanto a comparação merecida é amplamente impulsionada por motivos deônticos e necessidades de moralidade, porque a justiça é a coisa certa a fazer (Cropanzano et al., 2002). Tais situações são importantes a serem observadas nas mais diferentes configurações de sistema de remuneração e, principalmente quando há assimetrias de remuneração.

3 Metodologia

3.1 Delineamento, população e amostra da pesquisa

Quanto a abordagem, esta pesquisa se posiciona como quantitativa e descritiva. Segundo Creswell (2010) essa abordagem busca o entendimento sobre determinado tema, com um conjunto parcimonioso de variáveis como representação da realidade. Normalmente se utiliza análises estatísticas de um conjunto de dados empíricos na busca pela validação de teorias, onde os resultados empíricos servem para confirmar ou não as relações teorizadas. Quanto aos

objetivos a pesquisa se classifica como descritiva. De acordo como Raupp e Beuren (2003), pesquisas dessa natureza buscam, por meio da análise das descrições dos resultados, mais entendimento sobre determinada teoria. Por fim, quanto aos procedimentos foi utilizado a tipologia de levantamento, utilizando-se de um questionário aplicado a servidores de uma organização do setor de energia elétrica identificada oportunamente com o cenário de assimetria das remunerações para funções similares.

A entidade atua desde os anos 1950 nas áreas e distribuição de energia, é uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro e, reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela qualidade de seus serviços e por suas ações nos campos técnico, econômico, ambiental e social. Na data de 31 de dezembro de 2021, a empresa era composta por 3738 empregados. Deste total, para compor a população da pesquisa foram considerados 2.523 respondentes que atuavam em cargos internos com acesso ao sistema de remuneração da empresa.

A amostra final foi composta de 219 respondentes. Destes, 78 ingressaram na organização com salário previsto no acordo coletivo de trabalho firmado em 2017 e, 141 empregados ingressaram após a mudança ocorrida no acordo coletivo de trabalho, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1

Características dos respondentes (n: 219)

Cargo na Empresa		Cargos de Chefia	
Administrador(a)	32	Sim	51
Advogado(a)	8	Não	168
Analista de Sistemas	7	Sexo	
Assistente Administrativo	53	Feminino	85
Atendente Comercial	22	Masculino	134
Contador(a)	19	Data de entrada	
Economista	7	Antes de 2017	78
Engenheiro(a)	11	2017 ou depois	141
Técnico(a) Industrial em Eletrotécnica	45		
Outros cargos	15		

Fonte: dados da pesquisa.

O salário do grupo que ingressou antes de 12/2017 são superiores aos do grupo que ingressou após 12/2017. Quanto as características de perfil dos respondentes, 61,19% identificaram-se como do sexo masculino; a faixa etária com maior concentração de respondentes foi de 36 a 45 anos representando (39,73%); e 54,34% dos respondentes possuem nível de pós-graduação e, apenas 14,1% não possuem curso superior completo.

3.2 Coleta de dados

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi um questionário, composto de dois blocos com assertivas referentes a justiça organizacional e ao perfil e remuneração dos respondentes. O bloco sobre justiça organizacional inclui as três dimensões adaptada da Escala de Percepção de Justiça Organizacional de Mendonça et al. (2003), e é composta de justiça distributiva, com 6 questões; a justiça processual com 4 questões e a justiça interacional também com 4. Os itens foram avaliados em escala *Likert* de cinco pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). O segundo bloco era relacionado as

questões demográficas (gênero, idade, escolaridade, cargo) e sobre o período de ingresso do respondente na organização para a separação em antes e após 2017.

A coleta de dados foi realizada, com anuência da gerência da organização, por meio da aplicação de um questionário, acompanhada do termo de consentimento livre esclarecido. Ressalta-se que os funcionários aceitaram o termo com as instruções e foi dado a todos a garantia de anonimato em relação as respostas. Em 27 de dezembro de 2021, o instrumento de pesquisa disponível em formulário eletrônico por meio da ferramenta *Google docs*, foi enviado por *e-mail* para todos os potenciais respondentes da organização. O acompanhamento de retorno das respostas possibilitou a identificação de 129 formulários respondidos, o que pode ser considerado uma baixa adesão, visto que a população alvo da pesquisa era 2523 indivíduos. Objetivando conseguir um número maior de respondentes, em 19 de janeiro de 2022 ocorreu um segundo envio do formulário por *e-mail*, na qual foram obtidas 90 respostas, encerrando-se a coleta em 22 de janeiro de 2022 com 219 respondentes.

3.3 Análises de dados

Para a verificação de possíveis distinções entre os grupos pré e pós dezembro/2017 em relação às três dimensões de justiça foi utilizado o teste U de *Mann-Whitney*, indicado para verificar diferenças entre duas amostras independentes (Fávero et al., 2009). Esse teste é recomendado quando as variáveis são qualitativas ordinais, que é o caso deste estudo. As hipóteses testadas foram: (i) Hipótese nula (H_0): Não há diferença entre os grupos (são estatisticamente iguais); e (ii) Hipótese alternativa (H_1): Há diferença entre os grupos (são estatisticamente diferentes). A hipótese nula não deve ser rejeitada quando a significância do teste for superior a 5% ($p > 0,05$). Caso a significância seja inferior, a hipótese nula deve ser rejeitada, aceitando-se a hipótese alternativa em que há diferenças estatísticas entre os grupos.

Para a aplicação do teste U *Mann-Whitney*, utilizou-se como base da percepção para as três dimensões da justiça organizacional, os fatores destacados na Tabela 2, adaptado de Mendonça et al. (2003).

Tabela 2

Dimensões e fatores associados da justiça organizacional

Dimensão da Justiça Organizacional	Fatores testados com a assimetria de remuneração
Justiça Distributiva	Esforço, estresse, qualidade, benefícios, experiência e responsabilidades
Justiça Processual	Representatividade, <i>feedbacks</i> , decisões baseadas em informações e recorrer das decisões
Justiça Interacional	Preocupação com Direitos, Disponibilidade, Forma de Tratamento e Favorecimentos Pessoais

Fonte: adaptado de Mendonça et al. (2003).

Na sequência, de modo adicional para compreender a percepção dos dois grupos para cada afirmativa das dimensões de justiça organizacional, foi aplicada a técnica de Análise de Homogeneidade (HOMALS). A técnica HOMALS é de interdependência utilizada para variáveis qualitativas ordinais, que possibilita analisar as relações entre duas ou mais variáveis, de forma conjunta e simultânea, a partir de uma configuração bidimensional (Fávero et al., 2009). No próximo tópico são apresentadas as análises dos resultados de forma segregada a cada uma das dimensões de justiça organizacional e das técnicas mencionadas.

4 Resultados

4.1 Percepção de Justiça Distributiva

Inicialmente realizou-se o teste U de *Mann-Whitney* para verificar se havia diferença entre os funcionários ingressantes pré e pós 12/2017. Os respondentes foram questionados em relação às recompensas recebidas a respeito de 6 fatores de equidade: percepção sobre o nível de esforço, o estresse, a qualidade do trabalho, os benefícios recebidos, a valorização da experiência e as responsabilidades atribuídas (Tabela 3).

Tabela 3

Teste Mann-Whitney - Justiça Distributiva x Data de Ingresso

	Esforço	Estresse	Qualidade	Benefícios	Experiência	Responsabilidades
<i>Mann-Whitney U</i>	4097,500	4630,000	4317,000	4004,500	4397,500	4745,500
<i>Wilcoxon W</i>	7178,500	7711,000	7398,000	7085,500	7478,500	7826,500
<i>Z</i>	-3,292	-2,008	-2,764	-3,544	-2,554	-1,761
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,045	,006	,000	,011	,078

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados indicam diferença de todos os fatores ($p < 0,05$), exceto as responsabilidades. Os resultados comprovam que a assimetria na remuneração provoca diferentes percepções em relação à justiça distributiva, o que, segundo Langevin e Mendoza (2013) pode provocar o sentimento de injustiça levando a comportamentos contraproducentes no trabalho (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Para melhor entendimento da percepção das diferenças aplicou-se a Análise de Homogeneidade (HOMALS) para comparar o nível de concordância e discordância dos dois grupos. Na Figura 1, é possível perceber no mapa perceptual à esquerda que os funcionários que entraram na organização antes de 12/2017 (grupo Pré) concordam parcialmente ou totalmente sobre a justiça da recompensa pelo esforço empregado no trabalho, enquanto que, o grupo após 12/2017 (Pós) diverge em relação a justiça da recompensa. Quanto a recompensa dada ao estresse, no mapa à direita, verifica-se que o grupo Pós-12/2017 discorda mais fortemente enquanto que, o grupo Pré-12/2017 não tem uma posição bem definida em relação a concordar ou discordar.

Esforço	Estresse
Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

Fabiana Zeferina da Silveira, Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Rogério João Lunkes e Edicreia Andrade dos Santos

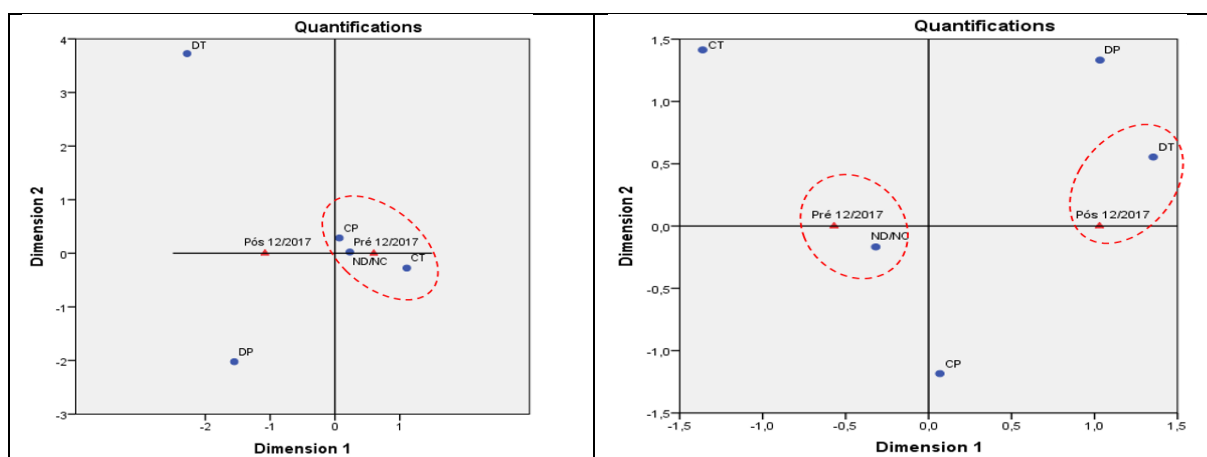


Figura 1

Fatores da justiça distributiva: esforço e estresse x ingresso

Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 2, o mapa bidimensional da HOMALS à esquerda mostra que predominantemente os dois grupos tem uma posição indefinida em concordar ou discordar. No entanto, considerando a dimensão 1, observa-se que o grupo Pós-12/2017 está mais próximo da discordância, enquanto o grupo Pré-12/2017 aproxima mais da concordância. Pode-se inferir que, há uma maior força de concordância dos funcionários mais antigos de ser recompensado de forma justa quanto à qualidade do trabalho apresentado. Para o mapa à direita o que se percebe é que o grupo Pré-12/2017 está mais bem definido em relação a concordar e que o grupo Pós-12/2017 está indefinido. Significa que os funcionários mais antigos têm a percepção de maior justiça em relação a ser recompensado pela qualidade do serviço prestado e pelos benefícios adicionais recebidos.

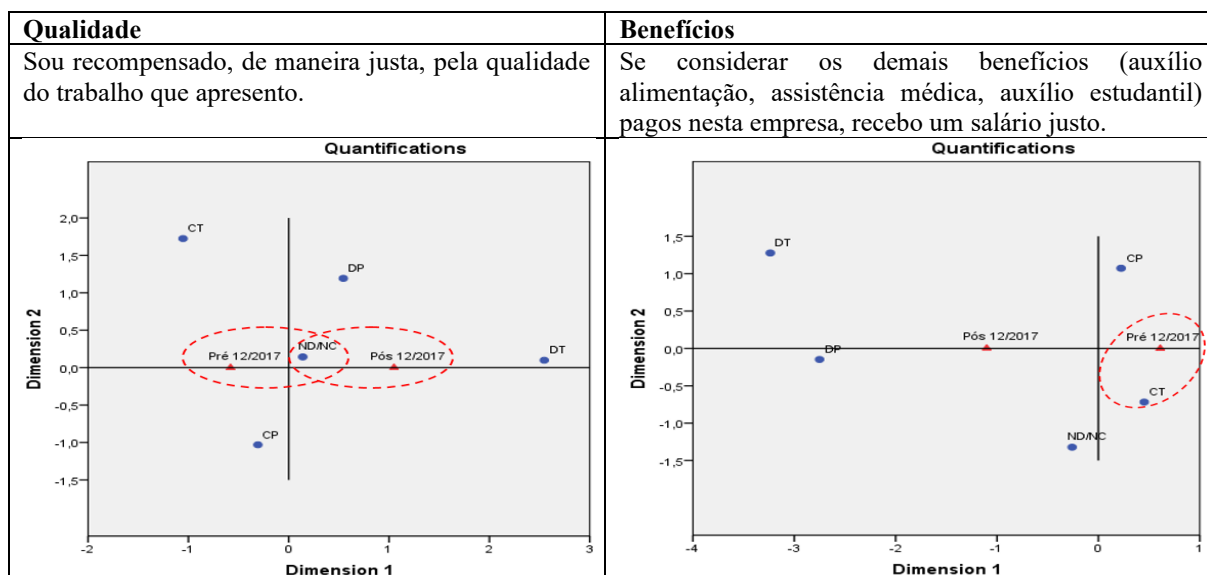


Figura 2

Fatores da justiça distributiva: qualidade e benefícios x ingresso

Fonte: dados da pesquisa.

Fabiana Zeferina da Silveira, Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Rogério João Lunkes e Edicreia Andrade dos Santos

Em relação a experiência (mapa a esquerda) constata-se que o grupo Pré-12/2017 de funcionários mais antigos percebem mais fortemente serem recompensados pela experiência. No tocante a responsabilidade (mapa a direita), que foi o único fator que não apresentou diferenças estatísticas no teste de *Mann-Whitney*, é possível perceber o posicionamento de indefinição dos respondentes, porém com uma tendência de concordância maior para o grupo Pré-12/2017.

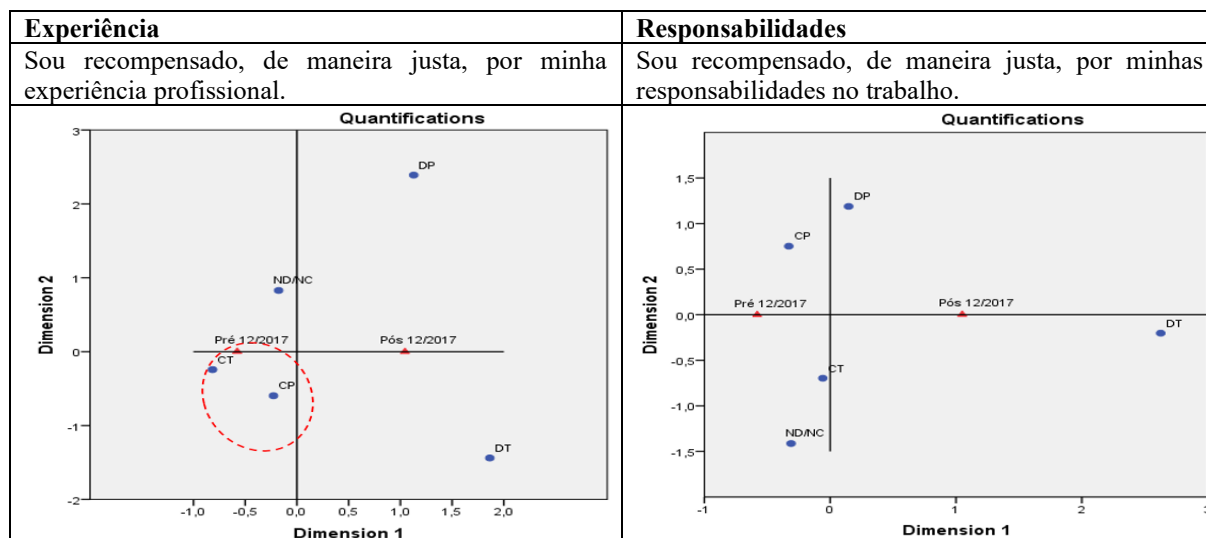


Figura 3

Fatores da justiça distributiva: experiência e responsabilidades x ingresso

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se que há uma percepção de justiça distributiva dissemelhante entre os dois grupos de funcionários. Isso mostra que a assimetria de remuneração gera uma diferença de percepção de justiça distributiva. Isso ocorre porque há possibilidade de comparação entre os servidores mais antigos e os mais novos. Nesse caso, a assimetria de remuneração gera uma sensação de injustiça ao grupo de funcionários mais recente, não necessariamente por considerar os fatores injustos, mas por considerar inferior aos seus pares. Essa comparação também foi destacada no estudo de Parker e Kohlmeyer (2005). Um dos pressupostos da dimensão de justiça distributiva é que, para uma distribuição de resultados ser percebida como justa é necessário que os esforços realizados por um indivíduo e as recompensas obtidas, estejam na mesma proporção de um outro com quem se compara, pois, um processo comparativo é inerente a percepção de injustiça ou justiça (Adams, 1965).

4.2 Justiça Processual

Para a justiça processual, inicialmente aplicou-se o teste *Mann-Whitney* para identificar diferenças entre os dois grupos em relação à 4 fatores processuais: representatividade, *feedback*, decisões baseadas em informações e recorrer das decisões (Tabela 4).

Tabela 4

Teste Mann-Whitney - Justiça Processual x Data de Ingresso

Representatividade	Feedback	Decisões baseada em informações	Recursos das decisões
Revista Ambiente Contábil - UFRN – Natal-RN. v. 17, n. 2, p. 475 – 496, Jul./Dez., 2025, ISSN 2176-9036.			

Fabiana Zeferina da Silveira, Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Rogério João Lunkes e Edicreia Andrade dos Santos

Mann-Whitney U	5423,000	5027,000	5402,000	5006,500
Wilcoxon W	15434,000	15038,000	8483,000	8087,500
Z	-,177	-1,093	-,225	-1,143
Asymp. Sig. (2-tailed)	,860	,274	,822	,253

Fonte: dados da pesquisa.

Como observa-se na Tabela 4, nenhum dos fatores processuais apresentou diferenças estatísticas, sendo o *p-value* superior a 0,05 em todos os casos. No entanto, mesmo não apresentando diferenças verificou-se por meio da HOMALS maior detalhamento de cada fator (Figura 4).

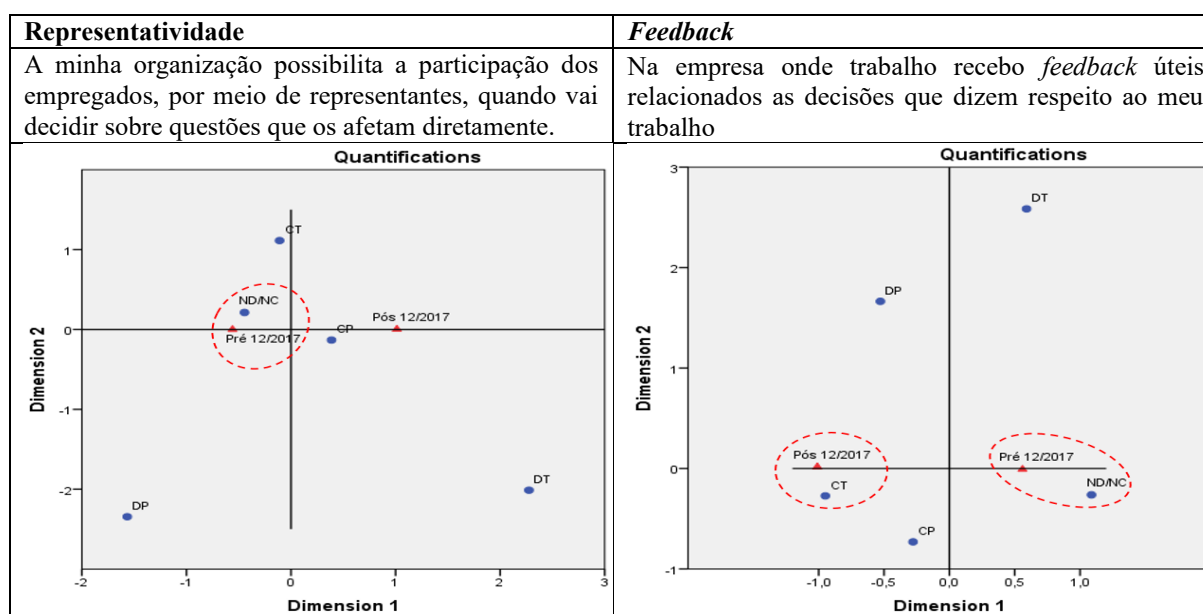


Figura 4

Fatores da justiça processual: representatividade e *feedback* x ingresso

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando o Mapa para a representatividade (esquerda) percebe-se que realmente não há muita diferença entre os dois grupos. Porém, a HOMALS permite observar que, para o grupo Pré-12/2017 existe uma indefinição quanto a concordar ou discordar maior, enquanto o grupo Pós-12/2017 aproxima-se mais de uma concordância parcial. Significa que, embora não seja possível evidenciar uma diferença estatística entre os dois grupos, os funcionários mais novos parecem considerar mais justo a participação nos processos. Igualmente o grupo Pós-12/2017 também está mais relacionado com a concordância em relação à utilidade no mapa do *feedback* (direita) enquanto que, o grupo Pré-12/2017 não tem uma definição formada. De qualquer modo, nenhum dos dois grupos discordam quanto ao *feedback* recebido do trabalho realizado.

Na Figura 5, o mapa da HOMALS (esquerda) evidencia os dois grupos com a opinião dos respondentes acerca da objetividade das informações para as decisões no trabalho e, constata-se que não há uma expressiva definição das diferenças entre os grupos, embora a maioria dos respondentes concorde com a afirmação. Já no mapa relativo à possibilidade de recorrer das decisões (direita) o grupo Pré-12/2017 está mais relacionado com a concordância do que o grupo Pós-12/2017.

Fabiana Zeferina da Silveira, Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Rogério João Lunkes e Edicreia Andrade dos Santos

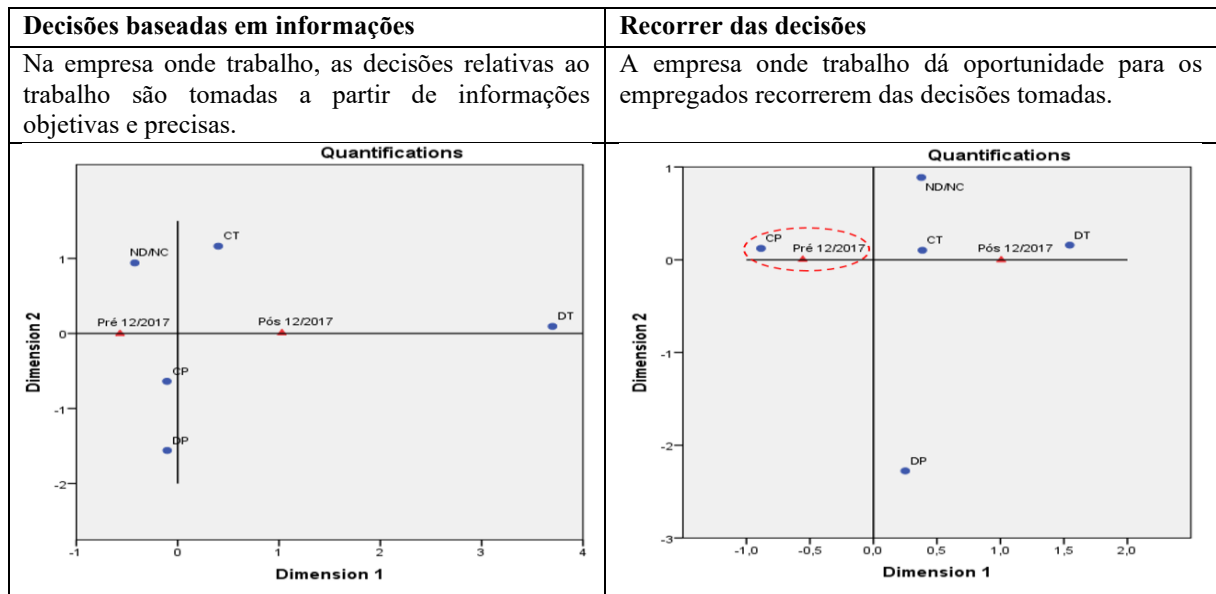


Figura 5

Fatores da justiça processual: Decisões baseadas em informações e recorrer das decisões x ingresso

Fonte: dados da pesquisa.

Embora o teste de *Mann-Whitney* não tenha apresentado diferenças entre os grupos, os mapas bidimensionais da HOMALS permitem verificar que os dois grupos tendem a concordar com as afirmativas e, portanto, a assimetria parece não afetar a percepção de justiça processual. No entanto, há divergência no qual o grupo Pré-12/2017 concorda mais fortemente que pode recorrer das decisões enquanto o grupo Pós-12/2017 concorda mais fortemente que recebe *feedback*. Esses resultados são importantes porque mostram que fatores diferentes são vistos de forma diferente para os dois grupos, mesmo que a assimetria de remuneração não provoque um problema aparente quanto a justiça processual.

4.3 Justiça Interacional

Para a justiça interacional, visando identificar diferenças entre os grupos Pré-12/2017 e Pós-12/2017, aplicou-se o teste de *Mann-Whitney*. Considerou-se quatro fatores: a preocupação que os chefes demonstram com o direito dos funcionários, a disponibilidade para explicar as decisões no trabalho, a sinceridade no tratamento e a questão de favorecimentos pessoais (Tabela 5).

Tabela 5

Teste *Mann-Whitney* – Justiça Interacional x Data Ingresso

	Direitos	Disponibilidade	Tratamento	Favorecimento pessoal
<i>Mann-Whitney</i> U	4631,500	5406,000	5402,500	4668,000
Wilcoxon W	14642,500	8487,000	15413,500	14679,000
Z	-2,072	-,216	-,235	-1,967
Asymp. Sig. (2-tailed)	,038	,829	,814	,049

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que existem diferenças significativas entre os dois grupos para os direitos e o favorecimento pessoal ($p < 0,05$). A justiça interacional está associada ao relacionamento interpessoal entre superiores, subordinados, pares e a organização como um todo (Klein & Colauto, 2020; Guimarães et al., 2023; Sallaberry, Klein & Santos, 2025), e estes resultados mostram que possivelmente o grupo Pós-12/2017 percebe-se injustiçado face aos seus direitos e que não tem favorecimento pessoal. Porém, vale ressaltar por mais que a dimensão de justiça interacional esteja pautada na relação entre os decisores e as pessoas afetadas pelas decisões, o fato de a assertiva trazer a expressão ‘direitos’ pode ter gerado uma associação aos direitos trabalhistas, o que fez com que o grupo Pós-12/2017 que recebe salários e benefícios menores que o grupo Pré-12/2017, tenha uma percepção mais negativa de justiça.

Para melhor explorar a intensidade dos fatores, foram realizadas as análises de homogeneidade (HOMALS) (Figura 6).

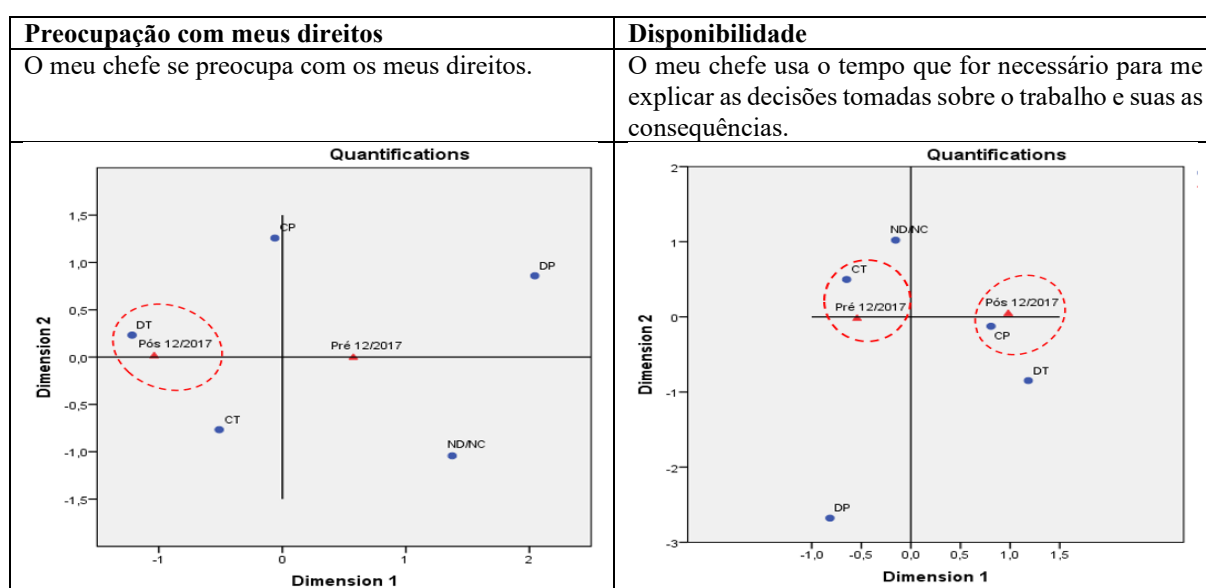


Figura 6

Fatores da justiça interacional: direitos e disponibilidade x ingresso

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se no mapa à esquerda a relação entre os dois grupos e a percepção com a preocupação que os chefes demonstram com os direitos dos funcionários. Observa-se que, os funcionários do grupo Pós-12/2017 têm uma predominância em discordar totalmente dessa afirmativa enquanto que, no grupo Pré-12/2017 (mais antigo) não há uma posição definida. No mapa a direita, com referência a disponibilidade dos chefes para explicar as decisões no trabalho percebe-se que os dois grupos concordam, porém, o grupo Pré-12/2017 concorda mais fortemente. Os resultados mostram as diferenças entre os grupos no tocante aos direitos e semelhança quanto à disponibilidade dos chefes, conforme verificado anteriormente no teste de *Mann-Whitney*. Essas diferenças entre os fatores reforçam a preocupação de autores como Colquitt (2001) que defendem a visão interacional dissociada da processual.

Como relata Colquitt (2001), uma das vertentes da dimensão de justiça interacional é a relação interpessoal e, na Figura 7 pode-se observar dois fatores importantes (forma de tratamento e favorecimentos pessoais).

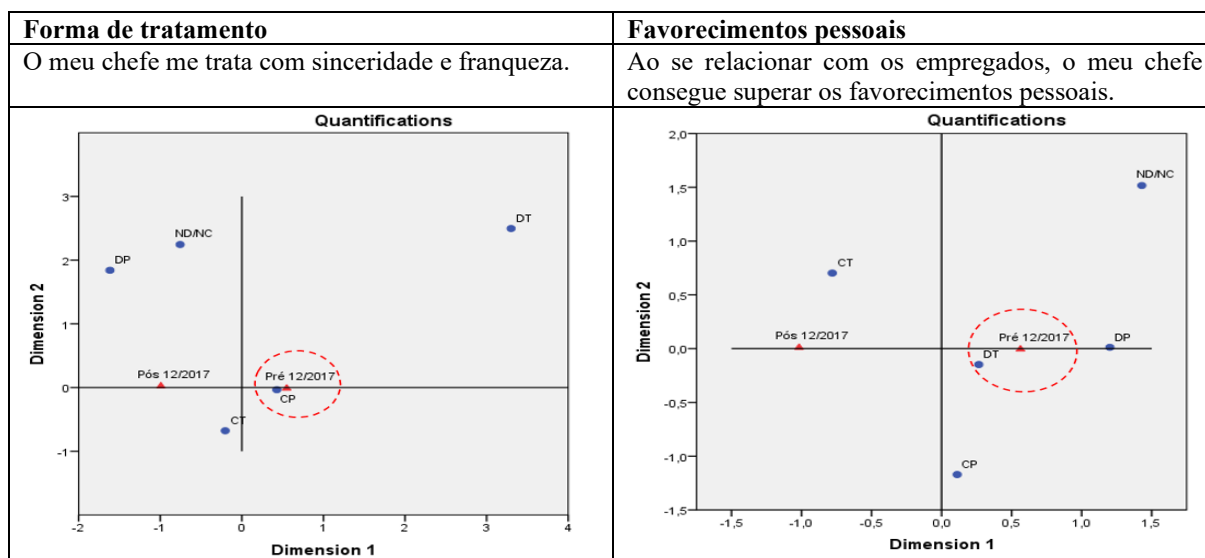


Figura 7

Fatores da justiça interacional: tratamento e favorecimento pessoal x ingresso

Fonte: dados da pesquisa.

No primeiro (mapa a esquerda), é possível observar que os dois grupos concordam que os chefes têm um tratamento com sinceridade e, portanto, não há diferenças entre concordar e discordar como visto no teste de *Mann-Whitney*. No entanto, é possível perceber que o grupo Pré-12/2017 está mais fortemente relacionado com uma concordância parcial enquanto a concordância total está dividida entre os dois grupos. Isso mostra que existe uma intensidade de concordância menor para os funcionários mais antigos. Já para o fator favorecimentos pessoais (mapa a direita) houveram diferenças estatísticas significativas. O mapa da HOMALS permite verificar que o grupo Pré-12/2017 discorda da afirmativa e, portanto, acredita que o chefe tende para comportamento de favorecimentos pessoais. Já o grupo Pós-12/2017 está mais relacionado com a concordância da afirmativa. Esses resultados trazem uma observação importante porque a assimetria de remuneração pode fazer com que os chefes busquem alternativa de compensações por meio de favorecimentos e, caso ocorram, podem gerar a sensação de injustiça interacional e afetar no rendimento no trabalho.

5 Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a assimetria de remuneração na percepção de justiça distributiva, processual e interacional em uma organização com cenário de assimetria de remuneração. A organização possui dois grupos distintos com data de ingresso PRÉ e PÓS dezembro/2017, período em que houve modificações significativas nas políticas de remuneração. Isso aconteceu, pois, a política de remuneração é um elemento da gestão da empresa, e os sistemas de remuneração devem ser flexíveis e evolutivos. Eles devem considerar não apenas as mudanças no ambiente externo, mas, sobretudo, as mudanças das necessidades do ambiente interno. Na prática, isso significa alinhar a estratégia e os objetivos da organização com o sistema de remuneração. Ademais, a política de remuneração deve ser consistente com todas as subestratégias de pessoal, que devem criar sistematicamente uma gestão integrada do capital humano (Barczak et al., 2021).

Os resultados indicam que a assimetria de remuneração está relacionada com a percepção de justiça organizacional. No entanto, a dimensão da justiça distributiva é a que apresentou mais fatores relacionados. A diferença nos salários e benefícios para funcionários com funções semelhantes mostraram que gera um sentimento de injustiça para a remuneração em relação ao esforço empregado, ao nível de estresse no trabalho, a recompensa pela qualidade do trabalho, os benefícios recebidos, a recompensa pela experiência e responsabilidade. De forma geral, os funcionários com entrada Pós-12/2017 sentem-se menos recompensados ou mais injustiçados. Observa-se também que, a assimetria de remuneração tem menos impacto nas questões processuais. Isso porque, mesmo sendo grupos distintos em termos de remuneração reconhecem que existe equidade em relação à participação nos processos os processos de seleção de pessoal, sistemas de avaliação de desempenho e procedimentos adotados para aumentos salariais e promoções (Beuren et al., 2017; Klein & Colauto, 2020; Guimarães et al., 2023; Sallaberry, Klein & Santos, 2025).

Para a justiça interacional os resultados são menos conclusivos, porque embora se esperasse que a assimetria de remuneração afetasse a interação, houve divergências dos grupos em relação a favorecimentos pessoais e defesa dos direitos por parte da chefia. No primeiro caso, pesquisas futuras podem aprofundar na questão da compensação por parte da chefia em função das diferenças na remuneração. É possível que, instintivamente, gestores busquem criar um aumento da percepção da justiça com favores pessoais. Em relação a defesa dos direitos, é possível que o grupo com menor remuneração (Pós-12/2017) atribua uma diferença da defesa dos seus direitos à chefia imediata, o que gera um ambiente com percepção de injustiça.

Essa é uma linha de pesquisa importante que demanda de aprofundamentos e de mais aplicações empíricas. Nesse sentido, esse estudo trouxe contribuições significativas reforçando fatores relacionados às três dimensões da justiça organizacional e evidenciando como estão relacionados com a assimetria de remuneração. Do ponto de vista prático, as contribuições chamam a atenção a como fatores relacionados à assimetria de remuneração criam consequências diferentes nos funcionários em relação à percepção de justiça e podem afetar o desempenho no trabalho. Do ponto de vista teórico, as discussões provocadas nesta pesquisa apontam para aspectos importantes a serem discutidos em todas as dimensões da justiça organizacional nos mais diferentes contextos.

Por fim, destaca-se que foram observadas limitações para a consecução da pesquisa. A principal é de que os resultados encontrados se restringem à amostra analisada que, embora permita detalhes e profundidade, o estudo de caso não permite generalizações e, portanto, novas pesquisas podem utilizar dos resultados e buscar comprovações mais generalistas. Com isso, no avanço da linha de pesquisa esse trabalho apresenta aspectos exploratórios que devem ser aprofundados e, como tal, os resultados aqui apresentados devem ser vistos com norteadores para novos estudos e não finalísticos.

Referências

Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*, 5(12), 102.

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.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>

Barczak, A., Dembińska, I., Rostkowski, T., Szopik-Depczyńska, K., & Rozmus, D. (2021). Structure of remuneration as assessed by employees of the energy sector - multivariate correspondence analysis. *Energies*, 14(22), 7472. <http://dx.doi.org/10.3390/en14227472>

Beuren, I. M., Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.

Brasil. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. *Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho*. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Recuperado em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm

Cardoso, L. R. (2006). Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: A visão dos profissionais de gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(21), 13-23.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
<http://dx.doi.org/1006/obhd.2001.2958>

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of applied psychology*, 74(2), 293.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Gilliland, S., Steiner, D., & Skarlicki, D. (2002). Some reflections on the morality of organizational justice. *Emerging perspectives on managing organizational justice*, 225-278.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>

Fávero, L. P.; Silva, F.; Belfiore, P.; & Chan, B. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Elsevier, Rio de Janeiro.

Gil, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7ed. [2ª reimpressão]. Barueri-SP: Atlas, 2023.

Greenberg, J. (1987a). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of applied psychology*, 72(1), 55.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Greenberg, J. (1993). *The social side of fairness*: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*; Hillsdale, NJ: Erlbaum, 79-103.

Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181-195.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01131.x>

Guimarães, D. E. L., Soares, C. S., Zonatto, V. C. S, Santos, E. A., & Gonzaga, R. P. (2023). Efeitos da Justiça Organizacional na relação entre Consistência na Gestão de Desempenho e Engajamento no Trabalho. *Estudios Gerenciales*, 39(168), 368-378.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.168.595>

Homans, G. C. (1961). *Its elementary form*. *Social Behavior*, 488-531.

Klein, L., & Colauto, R. D. (2020). Percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 582-607. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4066>

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

Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222.

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

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Magnan, M., & Martin, D. (2019). Executive compensation and employee remuneration: The flexible principles of justice in pay. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 89-105.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3786-5>

Martins, S. P. (2010). *Direito do trabalho*. Série Fundamentos jurídicos. 11ed. São Paulo: Atlas.

Mendes, A., Lunkes, R. J., Flach, L., & Kruger, S. D. (2017). The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil. *Contaduría y administración*, 62(1), 207-

221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.005>

Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. D. G. T. D. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76(6), 845-855. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

Parker, R. J., & Kohlmeyer III, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.001>

Prastiwi, D. (2019). The Effect of Perception of Justice Remuneration and Organizational Commitment Toward the Performance of Blu University in Inspectorate Region II. *KnE Social Sciences*, 295-312.

Raupp, F. & Beuren, I. M. *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, v. 3, p. 76-97, 2003.

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, 4-21. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002>

Thibaut, J., & Walker, L. *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

Wood Júnior, T., & Picarelli Filho, V. (1999). *Remuneração Estratégica: a nova abordagem competitiva*. São Paulo: Atlas.