
EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, AMBIGUIDADE DE FUNÇÕES E CONFLITO DE PAPÉIS SOBRE A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE DIRETORES EXECUTIVOS DAS GERAÇÕES X, Y E Z

BUDGET MANAGEMENT: A STUDY ON THE EFFECTS OF BUDGETARY PARTICIPATION, AMBIGUITY AND CONFLICT OF ROLES ON ORGANIZATIONAL JUSTICE BY THE PERCEPTION OF EXECUTIVE DIRECTORS OF THE GENERATIONS X, Y AND Z

Diego Grahl de Santi

Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Paraná (Brasil). Professor pelo Centro Universitário UNISEP, Paraná (Brasil).
Endereço: R. Universitária, 1619 - Universitário, Cascavel - PR, 85819-110
Telefone: (46) 991054816
E-mail: diegograhlsanti@gmail.com

Leandro Augusto Toigo

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela FURB, Professor Adjunto II do Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
Endereço: Rua Universitária, 2069, Universitário, Cascavel-PR, CEP: 85.819-110
Telefone: (45) 3220 7288
E-mail: leandro.toigo@unioeste.br

Recebido: 27/05/2020 Aprovado: 18/11/2020
Publicado: 30/12/2020

Dione Olesczuk Soutes

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP, Professor Adjunto do Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
Endereço: Rua Pernambuco, 1777, Marechal Cândido Rondon-PR, CEP: 85.960-000
Telefone: (45) 3284-7888
E-mail: dione.sotes@unioeste.br

Ernani Ott

Doutorado em C Econ y Empresariales Convalid Usp C Contábeis.
Universidad de Deusto, DEUSTO, Espanha., professor titular da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS
Endereço: Av. Unisinos, 950 Cristo Rei 93022-000 - Sao Leopoldo, RS – Brasil, 275
Telefone: (46) 3545-8000
E-mail: ernani@unisinos.br

RESUMO

A pesquisa analisa os efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção de diretores executivos das gerações X, Y e Z. Com abordagem qualitativa, realizou-se um estudo de caso primando pela triangulação de dados, analisados com auxílio do software Atlas ti. Ao se analisar os efeitos da participação orçamentária sobre as gerações, identificou-se um alto grau no comprometimento e na satisfação. Diante do conflito de papéis as gerações Y e X mostraram menor tendência ao compará-las com a geração Z. Diante da ambiguidade de função, nota-se que as gerações Y e Z possuem alguma ambiguidade no processo orçamentário. Frente a participação orçamentária, as gerações apresentaram percepções de justiça nas quatro dimensões: A justiça distributiva e a processual do orçamento se apresentaram como satisfatórias para as gerações X e Y e parcialmente para Z. Diante das dimensões interpessoal e informacional, as gerações Y e Z apresentaram satisfação parcial. Conclui-se que existe influência da participação no processo orçamentário, conjuntamente com ambiguidade de funções e

conflito de papéis sobre a percepção de justiça organizacional. Destaca-se que a satisfação com o processo orçamentário é maior para as gerações X e Y e menor para Z.

Palavras-chave: Participação. Ambiguidade de funções. Conflito de papéis. Gerações. Justiça organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of budget participation, ambiguity of functions and conflict of roles on organizational justice by the perception of the executive directors of generations X, Y and Z. With a qualitative approach, a case study focusing on the triangulation of data analyzing with the aid of Atlas ti software. By analyzing the effects of budgetary participation on generations, an increase in commitment and satisfaction was identified. Given the conflict of roles, generations Y and X were less likely to compare them with generation Z. Given the ambiguity of function, it is noted that generations Y and Z have some ambiguity in the budget process. Facing budgetary participation, the generations presented perceptions of justice in the four dimensions: Distributive and procedural justice of the budget were satisfactory for generations X and Y and partially for Z. Given the interpersonal and informational dimensions, generations Y and Z show partial satisfaction. It is concluded that there is influence of participation in the budget process, together with ambiguity of functions and conflict of roles on the perception of organizational justice. It is noteworthy that the satisfaction with the budget process is higher for generation X and Y and lower for Z.

Keywords: Budgetary participation. Ambiguity of functions. Conflict of papers. Generations. Organizational justice.

1 INTRODUÇÃO

A percepção de justiça organizacional pode ser considerada em diferentes contextos, como a relacionada ao procedimento de seleção de pessoas, equidade no ambiente de trabalho, política salarial, promoção, mudança organizacional e avaliação de desempenho (BEUREN; SANTOS, 2012).

Greenberg (1990) afirma que a justiça organizacional se relaciona com o modo como os empregados percebem que foram tratados de forma justa e a maneira pela qual essas determinações influenciam comportamentos e atitudes posteriores relacionadas com o trabalho.

A participação orçamentária objetiva a partilha de informação e de avaliação. Kyj e Parker (2008) destacam que, em conjunto, se transmite uma percepção de justiça e equidade quando os orçamentos são utilizados para avaliar os subordinados (teoria da justiça organizacional). A participação dos colaboradores no processo orçamentário é uma prática gerencial relevante para as organizações, pois possibilita a interação entre os colaboradores, compreensão dos objetivos organizacionais e estimula o comprometimento na realização das atividades (SHIELDS; SHIELDS, 1998).

Shields e Shields (1998) observam que as razões para a existência da participação orçamentária são a partilha de informação, a coordenação de interdependência entre os setores organizacionais e a motivação dos colaboradores. Kyj e Parker (2008) corroboram ao acrescentarem outra razão, que é a promoção da percepção de justiça organizacional, uma vez que as metas orçamentárias podem ser utilizadas para a avaliação do colaborador.

Da mesma forma, a satisfação também é afetada pela motivação, além da justiça que pode ser variada pela percepção entre as gerações. Entende-se que os indivíduos desempenham melhor o seu trabalho quando estão satisfeitos e, de acordo com Dal Vesco et al. (2016), a satisfação no trabalho resulta diretamente na percepção de justiça.

A ausência ou a inadequada especificação de papéis na organização, isso é, o não estabelecimento da função e autoridade de um indivíduo, pode ocasionar uma situação de estresse, desencadeando conflito de papéis e ambiguidade de funções (KATZ; KAHN, 1978).

Rizzo, House e Lirtzman (1970) apontam que algumas consequências negativas da presença de conflito de papéis e ambiguidade de função em empresas se encontram relacionadas com os baixos níveis de satisfação no trabalho e com as atividades.

Junto à gestão de funcionários veio a globalização, que estimulou mudanças organizacionais, assim, conhecer como as gerações se comportam, torna-se estratégico para a produtividade e para a rentabilidade das empresas (MATTOS, 2011).

O mercado de trabalho atualmente é composto por profissionais de diferentes faixas etárias, que convivem na mesma organização. Essas diferentes faixas etárias são denominadas de “geração”, que se refere ao conjunto de indivíduos que nasceram em uma mesma época e que têm determinados comportamentos, necessidades e valores (FANTINI; SOUZA, 2015).

Nessa pesquisa, a percepção de justiça organizacional é analisada no contexto do processo orçamentário, junto à ambiguidade de funções e conflito de papéis com as gerações. Pesquisas sobre essa temática já foram realizadas na contabilidade gerencial, porém, conforme Santi, Strassburg e Toigo (2018) os estudos sobre justiça organizacional são escassos, relatam que a pesquisa vem crescendo de forma ampla no Brasil, contudo nota-se que em nível internacional encontram-se mais estudos sobre o tema.

Nessa perspectiva, um dos desafios das organizações é identificar se os colaboradores percebem os efeitos da participação orçamentária e qual é o efeito da percepção de justiça organizacional por parte dos envolvidos junto à organização, com influência em conjunto com a ambiguidade de funções e o conflito de papéis considerando as gerações X, Y e Z. Nesse contexto, enuncia-se o seguinte problema de pesquisa: Como a participação orçamentária, conjuntamente com a ambiguidade de funções e o conflito de papéis, influencia na justiça organizacional na percepção de diretores executivos das gerações X, Y e Z? Como objetivo central desse estudo, tem-se como premissa avaliar como a participação orçamentária, conjuntamente com a ambiguidade de funções e conflito de papéis, influencia na justiça organizacional na percepção de diretores executivos das gerações X, Y e Z.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a revisão da literatura acerca das teorias organizacionais que são utilizadas para compreender o comportamento dos indivíduos participantes do sistema organizacional. Para fins deste estudo, tem-se como foco a teoria da equidade, em conjunto com a justiça organizacional.

2.1 Teoria da Equidade

Adams (1963) iniciou pesquisas sobre a teoria da equidade, destacando que ela é amparada em uma dada distribuição de resultados e é percebida como justa se a razão entre investimentos, contribuições e resultados é igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara. A teoria da equidade estabelece uma correspondência entre os aspectos específicos de um sistema de controle gerencial e as circunstâncias que envolvem o ambiente organizacional (OTLEY, 1980). Nesse sentido, o processo orçamentário permite observar o desempenho da organização e controlar desvios quanto a sua elaboração e execução (OLIVEIRA, 2008).

A teoria da equidade considera que os agentes se sentem mais ou menos motivados para o trabalho na medida em que percebem a presença da justiça e da igualdade nas relações de emprego (ADAMS, 1963).

Dando sequência, aborda-se a subseção relacionada com a justiça organizacional e as suas dimensões.

2.2 Justiça Organizacional

A Justiça Organizacional tem como princípios norteadores a determinação de direitos e deveres dos colaboradores e a distribuição de benefícios e encargos oriundos das relações de trabalho, com vistas à promoção da equidade no ambiente organizacional (GREENBERG, 1987).

As preocupações sobre a justiça foram expressas nos domínios organizacionais, como a resolução de conflitos, a seleção de pessoal, conflitos de trabalho e negociação salarial e é de se esperar que um tratamento justo e igualitário aos trabalhadores aumente a satisfação no ambiente laboral, segundo Moorman (1991), e, dessa forma, melhore as relações entre supervisores e funcionários, incentivando comportamentos de cidadania e reduzindo possíveis casos de roubo dos empregados. Isso, portanto, também beneficia a organização em uma perspectiva de aquisição de vantagem competitiva (BATEMAN; ORGAN, 1983).

De modo geral, a abordagem de justiça organizacional segue os preceitos expostos por Greenberg (1986), que a analisa na perspectiva de quatro dimensões, sendo: Processual, distributiva, interpessoal e informacional. Os estudos sobre as dimensões de justiça ainda não são conclusivos, estão sempre em avanço no meio acadêmico. No entanto, estabeleceu-se que o entendimento acerca do tema passa por dimensões ou tipos de justiça, que na construção das dimensões difere conforme a necessidade dos estudos organizacionais (REGO, 2001).

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

A primeira dimensão apresentada é a justiça distributiva, que possui sua origem na Teoria da Troca Social (ADAMS, 1965) e enfatiza o papel da equidade por meio de um processo justo de troca, no qual os envolvidos recebem resultados proporcionais em relação às suas contribuições.

A segunda dimensão, a justiça processual, é definida por Folger e Konovsky (1989) como o desenvolvimento e a aplicação de regras equitativas para alocar recursos e a equidade percebida dos mecanismos utilizados para se chegar a essas decisões. Desse modo, a justiça processual é quem avalia, na medida em que o sistema determinante dos resultados de trabalho é preciso, consistente, corrigível, imparcial e representativo, baseando-se em padrões éticos e abertos à entrada do empregado em vigor (GREENBERG, 1986).

No que tange à terceira dimensão da justiça organizacional, definida como a justiça interacional, Greenberg (1990) enfatiza que ela reflete a qualidade da interação com os gestores, considerando aspectos como o fato do gestor agir de forma digna e respeitosa ou ainda oferecer justificativas aos indivíduos que são afetados por suas decisões (COLQUITT, 2001).

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

Quadro 1-Síntese das características das dimensões de justiça organizacional

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

Fonte: Rego (2002, p. 216).

A percepção de justiça organizacional pode ser considerada em diferentes contextos na organização, como a relacionada ao procedimento de seleção de pessoas, política salarial, promoção, mudança organizacional e avaliação de desempenho (BEUREN; SANTOS, 2012). Assim, pesquisar e estudar a percepção de justiça dos diversos atores organizacionais, em especial de seus atores internos, sobre tal aspecto é crucial para compreender suas fontes de vantagem competitiva no mercado.

2.3 Participação no Orçamento

Segundo Frezatti (2007), o orçamento é um plano financeiro utilizado pela empresa para programar sua estratégia em determinado exercício. O autor afirma, ainda, que o orçamento vai muito além das estimativas do resultado que a empresa pretende alcançar no futuro ou em um período, pois deve se basear no comprometimento dos gestores em se manter as metas estipuladas sem, no entanto, haver a expropriação dos seus acionistas para não prejudicar a relação. Para Lavarda (2013), o processo orçamentário se constitui na forma como a organização realiza seu orçamento, variando de empresa para empresa, de acordo com sua estrutura operacional, de capital, de porte, de setor de atuação, tecnológica e humana.

A participação orçamentária se refere a um estilo específico de gestão, em que os gerentes de nível médio estão autorizados a participarem com os seus gerentes superiores na definição de seu orçamento (KIM, 1992). Nos seus estudos, os autores Shields e Shields (1998) definem orçamento participativo como um processo em que o gerente está envolvido no processo e tem influência na determinação do seu orçamento de forma direta, aumentando, conseqüentemente, o envolvimento e o comprometimento.

Para Kyj e Parker (2008), a participação orçamentária objetiva a partilha de informação, coordenando as interdependências entre as subunidades da organização e a motivação dos colaboradores, aumentando a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, o comprometimento com a empresa.

2.4 Satisfação com o Orçamento

Sponem e Lambert (2016) elencaram 9 características que essencialmente afetam a satisfação dos usuários dos orçamentos com o processo e uso dos mesmos. São essas características: (1) o orçamento suscitar comportamentos oportunistas, (2) diminuir a cooperação, (3) ser adequado ou não em um ambiente de incerteza, (4) ser muito rígido, (5) impor uma cultura de controle ou de engajamento, (6) impedir ou propor a inovação, (7) ser principalmente um ritual, (8) levar muito tempo e agregar pouco valor, (9) traduzir a predominância da rentabilidade em curto prazo em detrimento da criação de valor em longo prazo, cobrindo um período de tempo adequado ou não ao ciclo comercial da empresa.

Hansen e Van der Stede (2004) indicaram que os antecedentes significativos geralmente apresentam pouca sobreposição das razões para o uso do orçamento e que alguns têm sinais opostos para as diferentes razões, sugerindo que os direcionadores das múltiplas razões para o orçamento nem sempre são compatíveis.

A participação orçamentária permite que um subordinado informe suas tarefas específicas, bem como a demanda por recursos. Assim, pode-se influenciar a definição de objetivos e a alocação adequada de recursos para o alcance dos objetivos estabelecidos. Desse modo, pode-se influenciar, positivamente, os padrões do desempenho e da satisfação com o orçamento (MILANI, 1975; YOUNG, 1985).

2.5 Ambiguidade de Funções e Conflito de Papéis

Conflitos de papéis e ambiguidades de funções são importantes conceitos da teoria dos papéis e representam dois dos principais componentes do stress no trabalho (JACKSON; SCHULER, 1985). A ambiguidade de função consiste na falta de informação por parte da organização a respeito de oportunidades de progressão, leque de responsabilidades e expectativas de superiores (KATZ; KAHN, 1978).

Para Singh e Rhoads (1991), a ambiguidade de funções é um problema mais fácil de ser resolvido por meio de intervenções gerenciais. Nesse sentido, a implementação de programas para deduzir as ambiguidades de funções tende a ser menos complicada do que intervenções em limitar o conflito de papéis.

O conflito de papéis, por sua vez, caracteriza-se pela divergência nas expectativas impostas ao indivíduo no cumprimento do seu papel, o que dificulta o desempenho das suas atividades (KAHN *et al.*, 1964). Tais divergências ocorrem advindas de exigências simultâneas de dois ou mais requisitos de função, o que dificulta ou impossibilita o cumprimento das suas incumbências (TANG; CHANG, 2010). Dessa forma, o conflito de papéis pode ser definido como a ocorrência simultânea de dois ou mais requerimentos organizacionais (KATZ; KAHN, 1978).

No contexto orçamentário, evidências encontradas na literatura têm sugerido que a participação dos gestores nos processos orçamentários de uma organização pode contribuir para a redução da ambiguidade de funções e no conflito de papéis, melhorando o desempenho do indivíduo no trabalho (CHENHALL; BROWNELL, 1988). Assim, entende-se que em condições de elevados níveis de ambiguidade de funções e conflito de papéis, é possível que seus efeitos sobre o desempenho gerencial sejam negativos.

2.6 Gerações X, Y e Z

Conhecer como as gerações se comportam, torna-se estratégico para a produtividade e a rentabilidade das empresas (MATTOS, 2011). Dentro das organizações, há pontos positivos em ambientes multigeracionais, como, por exemplo, o trabalho conjunto das gerações X, Y e Z. As gerações possuem características diferentes como: A geração X apresenta algumas características, de acordo com Veloso; Dutra e Nakata, (2008), presenciaram um momento histórico de mudanças sociais, quedas econômicas e instabilidade no emprego, promovendo o desenvolvimento de novas habilidades; preferem um ambiente de trabalho menos formal e valorizam a autonomia na realização de suas atividades; valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

A geração Y tem algumas características que são enfatizadas por autores como Coimbra; Schikmann (2001) e Mcdowell (2010): Apresentam facilidade para lidarem com uma vasta gama de informações, são criativos e inovadores; São mais acostumados com o conceito de mudança, sendo menos resistente em relação ao que é novo e se adaptando com facilidade; aceitam uma maior diversidade e tendem a ser otimistas.

A geração Z, é caracterizada pelo imediatismo e buscam resultados rápidos dentro da organização. A hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles querem, por exemplo, falar com o chefe, entram na sala e falam, como se fosse mais um colega (McCrindle, 2011). O Quadro 2 apresenta a linha do tempo dessas gerações X, Y e Z.

Quadro 2- Gerações e Linha de Tempo

Gerações	Linha do Tempo	Idade em 2019
Geração X	(1968 a 1980)	Entre 39 a 51 anos
Geração Y	(1981 a 1990)	Entre 29 a 28 anos
Geração Z	(1991 a 2019)	Entre 18 e 28 anos

Fonte: Adaptado de Zomer (2018).

Tais períodos são marcados por acontecimentos significativos na história e na economia de um país e no mundo. A literatura aponta as Gerações X Y e Z como os grupos atualmente em destaque, formados por nascidos entre meados da década de 60 até a atualidade.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como explicativa quanto aos seus objetivos. No que tange aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso. O estudo apresenta abordagem qualitativa, pois foi orientado pela aplicação de instrumentos como o roteiro de entrevista semiestruturado, observação e análise de documentos relacionados ao processo orçamentário segundo Yin (2005), com vistas a triangular os dados para confirmá-los e permitir a profundidade da análise. Para Dezin e Lincoln (2006), investigações dessa natureza consistem em entender os fenômenos na perspectiva dos sujeitos. Raupp e Beuren (2009) afirmam que na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.

3.1 Unidade de Análise e Amostra

A empresa objeto do estudo atua no setor industrial de gêneros alimentícios e derivados em geral. Está situada na região Sudoeste do Paraná e na região oeste de Santa Catarina, onde possui modernos parques fabris em filiais e um centro administrativo junto à matriz. Trabalha com uma linha de produção completa e por divisão por centros de custos, utiliza o orçamento base zero em conjunto com o sistema MAXYS para a gestão corporativa do orçamento. Realiza a revisão do orçamento a cada quatro meses para acompanhar o planejamento financeiro e o planejamento estratégico, em conjunto com os diretores e gestores.

Os dados selecionados foram classificados por geração. Todas as entrevistas foram delineadas segregando os grupos de acordo com a faixa etária, tempo de vínculo com a empresa e, por último, o período que estavam desempenhando as atividades atuais, conforme a apresentação no Quadro 3.

Quadro 3 - Amostra das entrevistas conforme Gerações e Linha de Tempo

Gerações	Linha do Tempo	Idade em 2019	Entrevistados	Cargo	Idade	Tempo de vínculo na empresa	Tempo de atuação com a atividade
Geração X	(1968 a 1980)	Entre 39 a 51 anos	E 1	Diretor de vendas	45 anos	8	8
			E 2	Diretor de custos	50 anos	7	7
Geração Y	(1981 a 1990)	Entre 29 a 38 anos	E 3	Diretor de operações	33 anos	5	4
			E 4	Diretor de produção	35 anos	6	4
Geração Z	(1991 a 2019)	Entre 18 e 28 anos	E 5	Diretor de RH	24 anos	2	2
			E 6	Diretor de custos	26 anos	4	4

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A empresa conta com um presidente que tem como função a direção suprema da organização, dois diretores superintendentes que cuidam da coordenação das filiais e da matriz da empresa e seis diretores executivos de departamentos, que são os responsáveis por gerenciar e controlar o orçamento de cada setor.

Os respondentes são pessoas ligadas à área orçamentária da empresa em diversos setores entre matriz e filiais. Os seis entrevistados possuem um razoável tempo de atuação na empresa e no setor atual em que trabalham. Dessa forma, conhecem bem a empresa e todos os procedimentos que são institucionalizados para a execução das atividades, o que permite aos mesmos emitirem opiniões adequadas a respeito da empresa e de suas funções, de forma fiel aos fatos.

3.2 Constructo da Pesquisa

Com as cinco variáveis selecionadas, sendo a participação orçamentária, ambiguidade de funções, conflito de papéis, justiça organizacional e Geração e Perfil Profissional, foi dividido em cinco blocos o constructo de pesquisa.

No Quadro 4 são apresentados os estudos selecionados junto com as variáveis e sub variáveis, onde são elencados os principais autores utilizados para construção do constructo de pesquisa.

Quadro 4 - Constructo da pesquisa

Variáveis	Subvariáveis	Referências	Questões
Participação orçamentária	Q1-Implantação de estratégias; Q2- Metas e planos de ação; Q3-Compartilhamento de informações; Q4 e Q5- Envolvimento e Comprometimento; Q6- Desempenho.	Young (1985); Dunk (1993); Shields e Shields (1998); Kyj e Parker (2008).	Bloco A
Ambiguidade de funções	Q7- Clareza dos seus deveres; Q8- Autoridade sobre suas atividades; Q9- Responsabilidade; Q10- Satisfação.	Deutsch e Krauss, (1965) Rizzo, House e Lirtzman (1970); Kahn (1973); Lee (2010).	Bloco B
Conflito de Papéis	Q11-Definição de tarefas; Q12-Incompatibilidade de tarefas; Q13-Infração às regras; Q14-Trabalho desnecessário;	Rizzo, House e Lirtzman (1970); Burkert; Fischer; Schäffer (2011).	Bloco C
Justiça Organizacional	Q15 e Q16-Justiça Distributiva; Q17 e Q18-Justiça processual; Q19 e Q 20- Justiça interpessoal; Q21 e Q22- Justiça informacional; Q23-Tensões provocadas pela inequidade e fatores comportamentais.	Adams (1965); Bies e Moag (1986); Greenberg (1987); Folger e Konovsky (1989)	Bloco D
Geração e Perfil Profissional	Q24 e Q25-Identificação da Geração; Q26 e Q27- Análise do perfil profissional entre as gerações estudadas; Q28, Q29 e Q 30 - Análise da percepção de justiça entre as gerações X, Y e Z.	Veloso, Dutra & Nakkata, (2008); Vasconcelos (2010); Duffett (2017); Botelho (2018)	Bloco E

Fonte: Os Autores (2019).

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir das obras dos autores seminais de cada variável identificada no trabalho de leitura.

3.3 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

Na etapa de coleta de dados realizaram-se entrevistas em profundidade com os entrevistados das gerações X, Y e Z, as quais foram gravadas e transcritas literalmente.

Foram coletadas duas entrevistas por geração totalizando seis entrevistas gravadas na íntegra com o auxílio de um gravador de voz digital, que totalizaram sete horas e dezesseis minutos (7 horas e 16 minutos), com uma duração média de uma hora e vinte e um minutos cada entrevista. Durante as entrevistas foram tomadas notas que auxiliaram o esclarecimento de dúvidas de aspectos que emergiam no decorrer das respostas, de forma dinâmica e flexível, sem interferir o raciocínio do entrevistado. As gravações passaram por procedimento de transcrição, resultando em 121 páginas com formação Times New Roman, fonte tamanho 12, espaçamento simples as quais foram analisadas por meio de codificações, com apoio do programa Atlas t.i 7.0.

Com os dados coletados foi realizada a confecção de planilhas de dados eletrônica para análise, conforme procedimentos adotados sobre os tópicos trabalhados, dividindo por blocos de questionamentos e subseções. A análise documental também foi utilizada como ferramenta para auxílio na interpretação dos dados coletados. Para tanto, a empresa disponibilizou como documento de planejamento de custos e orçamento o memorando das premissas orçamentárias do grupo para o ano de 2019.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para averiguação da percepção de justiça perante as gerações estudadas. A análise de conteúdo consiste em uma técnica de análise das comunicações com o intuito de obter, “por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 2011, p. 42).

A utilização do *software* Atlas.ti 7.0 facilitou a análise das entrevistas transcritas, pois permite que as categorias de análise sejam organizadas e os textos marcados digitalmente. Essas marcações possibilitam uma gama de relatórios úteis para instrumentalizar a descrição

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, foi utilizada para análise a observação direta por parte do entrevistador, a análise documental com as premissas orçamentárias disponibilizadas pela empresa e as seis transcrições das entrevistas. Yin (2005) destaca que a utilização de várias fontes de evidências, a criação de um banco de dados para o estudo de caso e a manutenção de um encadeamento de evidências são princípios importantes para realizar estudos de casos de alta qualidade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentadas a análise e a interpretação dos dados, que visam atender os objetivos específicos e o objetivo geral do estudo. Inicialmente, são demonstrados os principais resultados da pesquisa, especificamente em forma discursiva. Essas práticas são evidenciadas em seis seções, que são separadas por blocos de questionamento, de acordo com o constructo de pesquisa: 3.1 Análise da geração com o perfil profissional (Bloco E); 3.2 Análise da participação orçamentária (Bloco A); 3.3 Análise da ambiguidade de funções perante as gerações (Bloco B); 3.4 Análise do conflito de papéis (Bloco C), 3.5 Análise da percepção de justiça organizacional (Bloco D) e 3.6 Análise da influência das variáveis sobre a justiça organizacional.

4.1 Análise da Geração Com o Perfil Profissional

As gerações apresentaram algumas características individuais ao serem comparadas, como a Geração X representada pelos mais experientes do grupo, que possuem um perfil mais realista, se adaptam conforme a necessidade, possuem autoconfiança e amplo conhecimento nas atividades que desempenham. A geração Y possui um perfil mais otimista e desafiador, os representantes interagem com os colegas de trabalho, buscam superar desafios e se adaptam facilmente às mudanças. Por fim, a geração Z, que apresentou um perfil mais crítico, aponta insatisfação com algumas atividades desempenhadas e possui facilidade com uso de novas tecnologias, buscando resultados imediatos. Por fim, a proatividade foi apresentada pelas três gerações como o modo como conseguem agir com rapidez para solucionar problemas.

Quanto ao nível de percepção de justiça na participação e no envolvimento no processo, as três gerações mostraram possuí-la de forma igualitária. Contudo, na distribuição surgem pontos de desigualdade entre alguns setores, havendo uma preferência aos mais velhos de casa e da matriz da empresa.

4.2 Análise da Participação Orçamentária

A participação orçamentária tem como objetivo principal a partilha de informação, coordenando as interdependências entre as subunidades da organização e a motivação dos funcionários que, de forma direta, aumentam a satisfação no emprego (KYJ; PARKER, 2008).

Ao serem questionados se a participação no processo orçamentário facilita a comunicação de informações privadas, o entrevistado 2 (geração X) relata que facilita a troca de ideias para atingir as metas: “Facilita porque é através das informações coletadas que temos melhorado para atingir o orçamento estipulado, e quando todos participam, mais informações temos, e com isso melhores possibilidades de atingir as metas”. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019).

Isso corrobora a assertiva de Shields e Shields (1998), que destacam que o processo de participação orçamentária é aquele em que o gerente participa na elaboração e tem influência na definição do seu próprio orçamento. Os autores mencionam que a participação do gerente médio ocorre com o intuito de: a) trocar informações entre os gerentes de nível superior e médio da empresa, b) coordenar interdependências e, c) motivar e promover atitudes, proporcionando, inclusive, a redução da tendência de criar folga orçamentária, como revela um diretor da geração Y:

Facilita a troca de informações, pois no processo temos que dispor de dados para conseguir elaborar um orçamento eficaz, temos que debater assuntos de cada setor, para conseguir entrarmos em um consenso. Principalmente os que demandam recursos maiores para o período tendem a justificar, e isso pode ajudar outros setores com informações boas sobre as atividades que um e outro desempenham. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

Com isso, os participantes foram questionados se eles se consideravam satisfeitos com o processo orçamentário que existia na empresa e que pontos consideravam que poderiam ser melhorados.

O entrevistado 2 da geração X mencionou estar satisfeito com o processo orçamentário da empresa. Os entrevistados dessa classe possuem um nível de amadurecimento e ambos afirmam que a forma que está sendo trabalhada na empresa garante que todos tenham participação no processo de concepção da peça orçamentária. Isso aumenta o nível da satisfação junto à forma que é trabalhada.

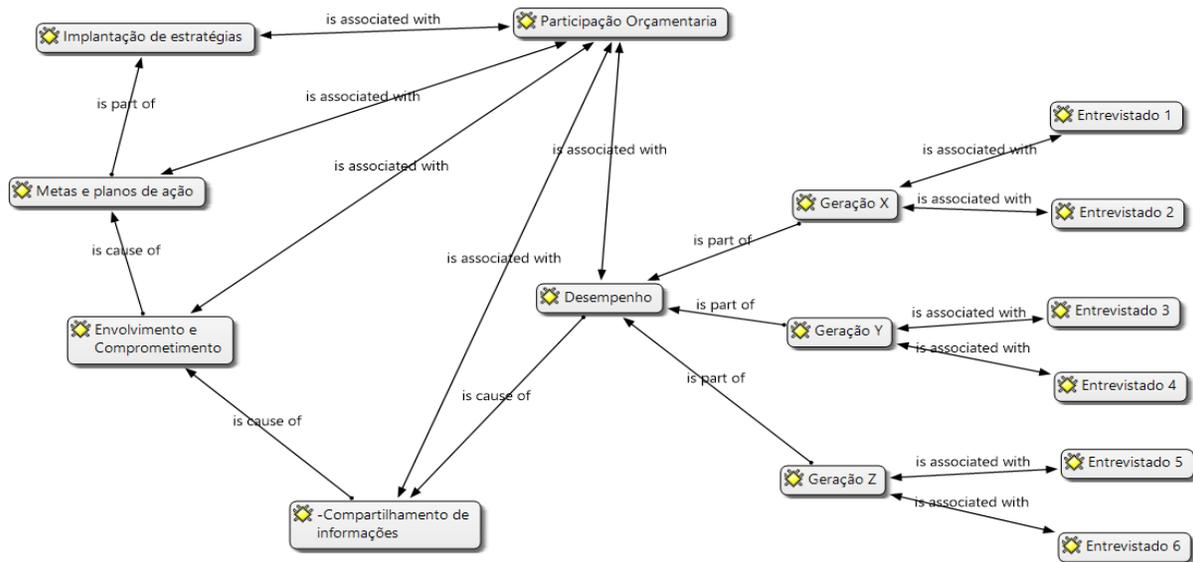
No geral, estou satisfeito com a forma que trabalhamos o orçamento. Acho que todos têm participação e, com isso, aumenta esse conceito de satisfeito. Sobre melhorar, sempre tem algo para melhorar, mas não tenho nada a apontar no momento. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019).

Ao analisarmos as três gerações, temos dois pareceres que refletem satisfação com o processo orçamentário. Primeiramente, a Geração que apresenta um nível de satisfação elevado é a X (entrevistados 1 e 2). Em segundo plano, encontram-se as gerações Y e Z (entrevistados 3, 4, 5 e 6), que estariam satisfeitos parcialmente com o processo adotado.

Com relação ao objetivo, buscou-se identificar os efeitos da participação orçamentária sobre as Gerações X, Y e Z, sendo atingido com os resultados, apontando que o envolvimento dos agentes no processo orçamentário influencia no comportamento de forma positiva. Quanto à participação entre os gerentes, subordinados, gestores e diretores no processo orçamentário, alavancando o envolvimento e o comprometimento das partes de diferentes níveis, faz-se com que ocorra o compartilhamento de informações entre diversos setores.

As gerações participam no processo orçamentário de forma comprometida com as metas em que diretamente tiveram participação na elaboração, mostrando a importância dos planos de ação para atingir o propósito das estratégias traçadas. A Figura 1 mostra o nível de participação entre as gerações e as variáveis.

Figura 1- Participação Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Shields e Shields (1998) ressaltam que um dos mais importantes benefícios que a participação orçamentária proporciona é o compartilhamento de informações entre os membros da organização. Ao analisar os efeitos da participação orçamentária sobre as gerações X, Y e Z, identificou-se um alto índice no comprometimento dos envolvidos, com mais informações trocadas entre setores que auxiliam a atingir as metas, no aumento de motivação e melhora no desempenho individual.

4.3 Análise da Ambiguidade de Funções Perante as Gerações

A ambiguidade de funções ocorre quando não estão bem definidas ou claras suas atividades, quando seus objetivos e formas de realização são obscuras e ambíguas. Assim, a pessoa incumbida de desempenhá-la não é capaz de realizá-la de acordo com as expectativas (KAHN *et al.*, 1964).

Os diretores das três gerações foram entrevistados e questionados se têm clareza em relação aos objetivos e deveres do seu trabalho e se as explicações sobre o que precisa ser feito em suas atividades estão bem definidas. O diretor da geração X (entrevistado 2) ressaltou que:

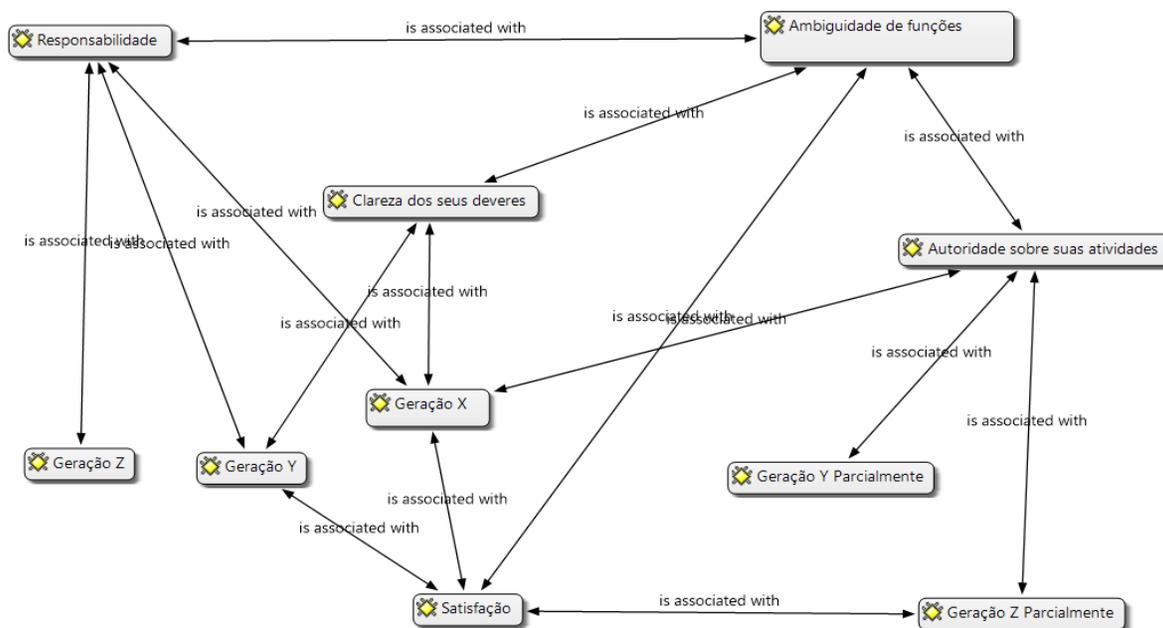
Na parte a que me compete, sim. Tenho minhas atividades diárias para cumprir, e vejo isso de forma clara, sei o que deve ser feito, se eu não fizer ninguém irá fazer por mim. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019).

Em relação à Geração Y, o entrevistado 3 aponta que alguns dados sobre o que deve ser feito não são claros como deveria ser.

Sim, sei bem o que devo fazer e como fazer junto às organizações. Algumas explicações deixam a desejar junto aos diretores, talvez pela demanda e falta de tempo não deixam tão claro o que querem que desempenhem em relação a algum item específico. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

Nota-se que algumas gerações possuem um nível de ambiguidade de função em relação ao processo orçamentário, sendo notório na comparação com a geração Z, em que as atividades desempenhadas pelo setor para a elaboração não são totalmente claras e influenciam na execução e, conseqüentemente, na satisfação. A autoridade é outro fator preponderante sobre a ambiguidade, que surge como uma incerteza do indivíduo sobre as suas atividades, o que foi apresentado pelas gerações Y e Z. Os achados apontam para um ambiente em que algumas gerações possuem incertezas sobre deveres de suas funções, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Ambiguidade de Funções



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As três gerações demonstraram conhecer as responsabilidades das suas funções. Quanto à clareza sobre os deveres se evidenciou nas gerações X e Y e perante a autoridade sobre as atividades, que com o grupo mais velho representado pela geração X, observou-se que geração Z e a geração Y estão parcialmente satisfeitas, apresentando alguma ambiguidade sobre as funções apresentadas. Isso é mais notório com o grupo mais jovem no processo orçamentário.

4.4 Análise do Conflito de Papéis

Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018) ressaltam que um papel pode ser definido como um conjunto de normas ou expectativas aplicadas a certo indivíduo titular, determinando uma posição na organização, devido às funções por esse desempenhadas. Tang e Chang (2010) assinalam que as divergências ocorrem por exigências simultâneas de dois ou mais requisitos de função, o que dificulta ou impossibilita o cumprimento das suas metas.

O conflito de papéis pode ser definido como a ocorrência simultânea de dois ou mais requerimentos organizacionais, e o desempenho de um requerimento torna mais difícil o desempenho de outro, afetando as tarefas ligadas ao processo, gerando insatisfação por parte do envolvido (LEE, 2010).

Tendo conhecimento das tarefas que desempenham, as gerações foram indagadas se consideravam compatíveis suas atividades junto ao papel que desempenhavam dentro da organização e se eventualmente desempenhavam alguma tarefa não compatível com o seu papel.

As respostas foram, em grande maioria, uniformes, estabelecendo um padrão perante o nível de compatibilidade entre as atividades e o papel que cada agente possui na organização. A geração X (entrevistado 1) evidenciou que o papel que ambos (E1 e E2) desempenham possui atividades compatíveis com o que esperavam, apresentando um nível alto de satisfação.

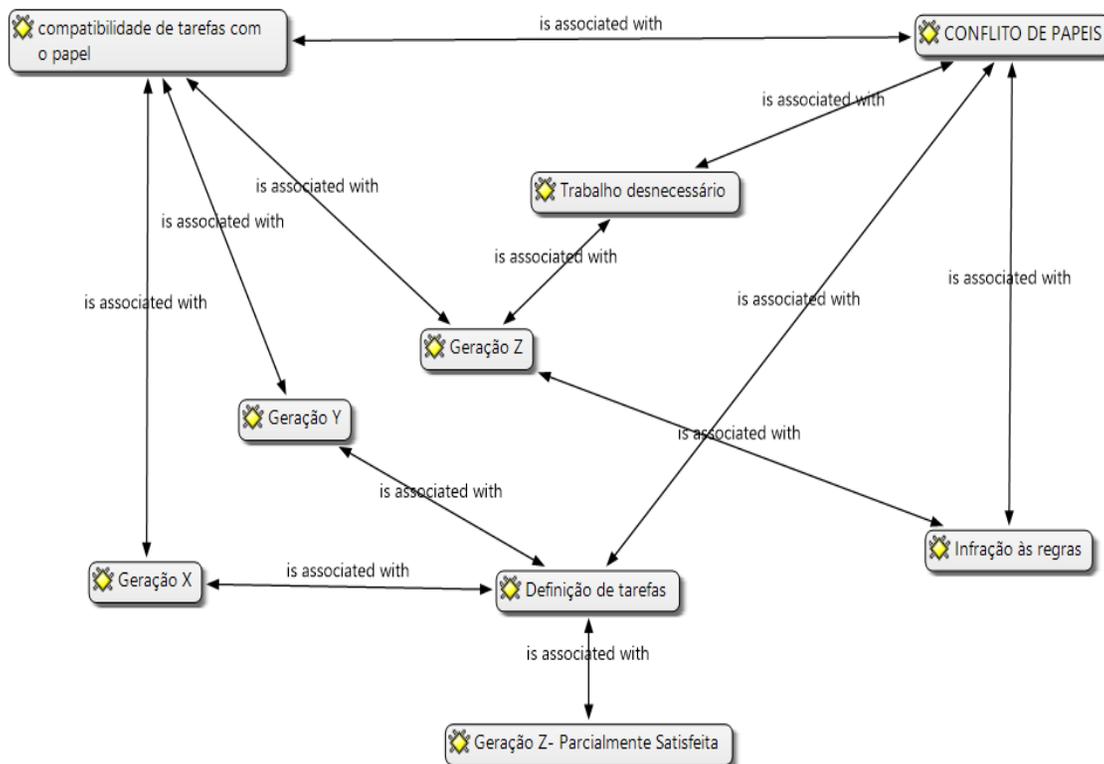
É compatível, como disse anteriormente, as tarefas desempenhadas são claras, sendo compatível com o meu papel dentro da empresa. Em alguns momentos, temos que fazer além do que é obrigatório, fazendo uma tarefa que não seria minha, mas é pela necessidade do momento. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

Os entrevistados da geração Y (entrevistados 3 e 4) mantêm o nível de compatibilidade com a geração anterior. Ambos demonstram executar atividades que são do seu papel junto à organização e realizam tarefas que não são compatíveis, mas que, momentaneamente, se fazem necessárias para o andamento das atividades.

No conflito de papéis, o questionamento principal é a compatibilidade com as tarefas que estão designadas para cada geração, mostrando ser compatível para as três gerações. A realização de tarefas, além do que se refere ao cargo do funcionário, foi apontada por ambas as gerações. Contudo, a geração Z mostra um nível de insatisfação com isso. A realização de atividades é feita pela necessidade. O entrevistado 6 mostra não estar contente com algum processo: “*Temos que realizar algumas atividades que não condizem com o nosso cargo*”, podendo essa ser executada por um nível inferior na organização.

Contudo, a insatisfação surge perante o trabalho desnecessário o que foi apresentado em certos momentos pela geração Z em conjunto com a definição de tarefas, o que se mostrou um elemento capaz de gerar algum potencial conflito de papéis entre os agentes, como representado na Figura 3.

Figura 3 - Conflito de Papéis



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Entende-se que em condições de elevados níveis de ambiguidade e conflito de papéis, é possível que os seus efeitos sobre o desempenho gerencial sejam negativos e, através desse empecilho, prejudiquem o alcance das metas orçamentárias da empresa. Nesse caso, as gerações Y e X mostraram menor tendência ao serem comparadas com a geração Z.

4.5 Análise da Percepção de Justiça Organizacional

Tremblay, Sire e Balkin (2000) destacam que a percepção de justiça organizacional é um dos valores aos quais os empregados tendem a ser sensíveis e que pode melhorar o comprometimento individual das pessoas na organização em que trabalham. Alguns fatores auxiliam para compreender qual é a percepção de justiça, sendo que a segregação das quatro dimensões, justiça distributiva, justiça processual, justiça interacional interpessoal e justiça interacional informacional foi a que melhor se adaptou. De maneira análoga, há evidência de que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas, mas as gerações podem ter níveis diferentes de percepção.

Nesse sentido, as gerações foram questionadas sobre as formas de distribuição que ocorrem no processo orçamentário, se são consideradas justas e para melhor compreender também como ocorre o processo de participação orçamentária. O entrevistado 4 da geração Y pondera que:

A execução do processo é feita com todos os envolvidos e vejo como justa, cada atividade e cada responsável tem demandas junto ao orçamento, alguns mais e outros menos, porém, a distribuição é feita pela necessidade, alguns necessitam de valores maiores e alguns de valores menores, é padrão isso em todas as empresas, sendo justo. O processo é feito com a apresentação das estratégias da empresa para o período, onde nos passam o orçamento mestre que depois é distribuído. Por fim, cada um aponta no processo de elaboração do orçamento opções para maximizar os recursos e que assim sejam discutidas entre todos, facilitando a distribuição de forma igualitária. (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019).

O nível de satisfação com a distribuição orçamentária é diferente entre as três gerações. Nota-se, através dos achados da pesquisa, que os diretores das gerações X e Y apresentam um nível de satisfação maior que os diretores da geração Z. Através das observações diretas, a geração X (entrevistados 1 e 2) atestam satisfação com a forma de distribuição que ocorre na organização, na qual os procedimentos se apresentam claros e objetivos. O entrevistado 1 menciona:

Sim, vejo que os procedimentos adotados são justos, pois se trata de uma empresa e devemos respeitar a hierarquia da organização. E claro que, através disto, me vejo comprometido com os objetivos da empresa. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019).

As gerações possuem percepções distintas em vários aspectos sobre o processo orçamentário. Desde a distribuição, dos procedimentos adotados pela organização, até a forma de tratamento interpessoal, que pode ser positiva ou negativa quando comparadas e, por fim, pelas informações apresentadas pela empresa para compreenderem as tomadas de decisão.

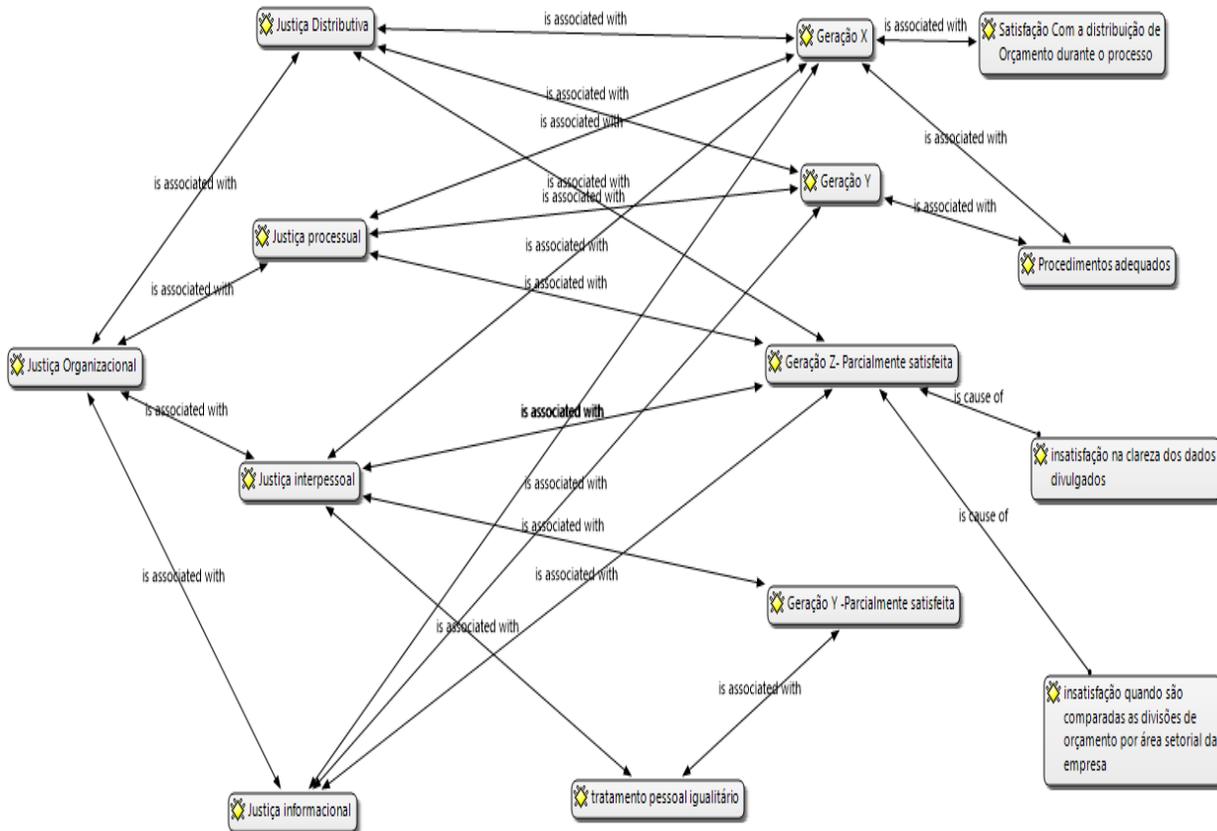
Quanto a participação orçamentária, as gerações apresentaram percepções de justiça nas quatro dimensões: A justiça distributiva e a processual do orçamento apresentaram-se como satisfatórias para a geração X e Y e parcialmente para Z. Os procedimentos de distribuição de recursos são feitos dentro de um padrão que todos têm participação ativa, tanto na elaboração, quanto na revisão. Contudo, alguns procedimentos não estariam de acordo para o público mais jovem, influenciando na percepção de justiça quando surge uma comparação com as demais gerações.

Diante da terceira e quarta dimensão, interpessoal e informacional, respectivamente, as gerações mostram uma percepção de justiça diferente. Ao serem comparadas com a geração X, as gerações Y e

Z apresentam satisfação parcial com a forma de tratamento dada pelos diretores, ou seja, não há equidade entre todos. Por fim, as informações apresentadas para explicar as tomadas de decisão e cortes no orçamento mostraram ser satisfatórias para as gerações X e Y. Contudo, o nível e a forma de divulgação das informações não estariam tão claras para a geração Z, afetando a percepção de justiça com o processo orçamentário.

Com a utilização do *software* Atlas.TI elaborou-se a Figura 4 para auxiliar na análise das entrevistas, conforme se pode verificar a seguir.

Figura 4 - Percepção de Justiça organizacional



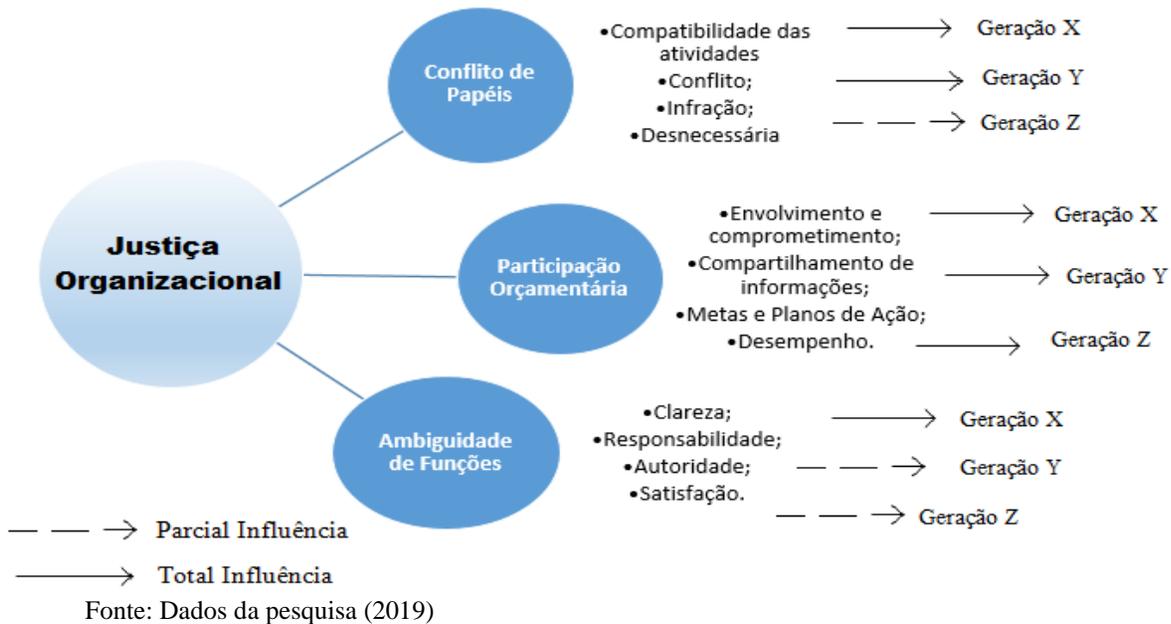
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conclui-se que a empresa incentiva a participação no processo orçamentário e as gerações apresentam uma percepção de justiça organizacional, influenciando no comprometimento e no envolvimento com a organização.

4.6 Análise da Percepção de Justiça Organizacional

A Figura 5 apresenta a ligação entre a participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis na justiça organizacional.

Figura 5 – Influência das variáveis sobre a Justiça organizacional



Os achados da pesquisa mostram que as variáveis exercem forte influência sobre a justiça organizacional e suas dimensões. As gerações X, Y e Z apresentaram características de envolvimento com o processo orçamentário elevando a percepção de justiça entre os envolvidos no processo, onde a equidade entre os Os achados da pesquisa mostram que as variáveis exercem forte influência sobre a justiça organizacional e suas agentes no processo é predominante para o aumento de tal percepção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão sobre aspectos comportamentais e gerenciais é de grande relevância para as empresas que buscam compreender a influência de fatores internos e externos sobre os seus resultados. A participação no processo orçamentário objetiva a partilha de informação, coordenando as interdependências entre as subunidades da organização e a motivação dos funcionários, aumentando a satisfação (KYJ; PARKER, 2008). Conclui-se que a satisfação com o processo orçamentário que a empresa adota, exhibe, perante as gerações, dois pontos de vista. A geração X se mostrou totalmente satisfeita com o processo e a geração Y e Z parcialmente satisfeitas, evidenciando a satisfação com a participação. Contudo, as gerações apontam que alguns procedimentos poderiam ser revisados para melhorar o processo orçamentário.

A ambiguidade de funções é um fator que influencia no comprometimento dos envolvidos no processo. Ocorre quando a responsabilidade do trabalho e as tarefas complementares não são claramente definidas. Conclui-se que a ambiguidade é um fator ponderante e que se mostrou parcial entre as gerações, onde a geração X estaria satisfeita com o processo e as gerações Y e Z parcialmente satisfeitas. Dessa forma, a ambiguidade de funções influencia a percepção de justiça organizacional, sendo justa para os mais velhos e menos justa para as gerações mais novas no estudo.

Quanto ao conflito de papéis, haver uma definição clara das tarefas que desempenham e se estão dentro do esperado foi um fator apresentado como positivo para as gerações X e Y, apontando terem conhecimento das tarefas e clareza sobre o papel que cada um possui na organização. Conclui-se que o conflito de papéis existe dentro da organização, notando-se que as gerações possuem percepções diferentes sobre o tema, sendo ideal que a empresa desenvolva processos para reduzir o conflito, realizar

a definição de tarefas que sejam compatíveis com o papel do agente, diminuindo o volume de trabalho desnecessário para alguma atividade e verificando a infração de regras no ambiente organizacional.

O comprometimento organizacional é um fator fundamental para a sobrevivência das organizações e o que influencia essa percepção é a justiça organizacional. De maneira análoga, há evidência de que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas, contudo as gerações podem ter níveis diferentes de percepção. O nível de satisfação com a distribuição orçamentária é diferente entre as três gerações. Nota-se, através dos achados da pesquisa, que os diretores das gerações X e Y apresentam um nível de satisfação maior que os diretores da geração Z.

Os resultados apontam que na segunda dimensão de justiça, a processual, a satisfação com os procedimentos adotados pela empresa é influenciada pela comparação com os demais setores. Os entrevistados das gerações X e Y mostraram satisfação com a forma que ocorre o envolvimento no processo.

No que tange à terceira dimensão da justiça organizacional, definida como a justiça interacional, Greenberg (1990) enfatiza que ela reflete a qualidade da interação com os gestores, considerando aspectos como o fato do gestor agir de forma digna. Conclui-se que quanto ao nível de tratamento pessoal, a percepção entre as gerações é distinta, sendo maior para X, parcial para Y e menor para Geração Z.

A percepção de justiça quanto às informações é condizente entre alguns entrevistados. Os diretores das gerações X e Y mostraram satisfação com os dados divulgados pela diretoria para justificar ações. Em contrapartida, os diretores da geração Z mostraram uma percepção menor de justiça, sendo que o principal ponto para essa insatisfação na clareza dos dados divulgados, é que poderia ser melhor se a empresa apresentasse com mais antecipação.

Os achados apontam que as gerações possuem percepções diferentes. Com isso, a empresa deve aprimorar alguns procedimentos ligados às dimensões de justiça, melhorando o tratamento interpessoal, verificando a forma de divulgação das informações que é utilizada para que seja igualitária entre as três gerações. Os procedimentos e a distribuição utilizados no orçamento pela organização foram os principais fatores que elevaram a percepção de justiça organizacional entre os diretores das gerações X, Y e Z.

A partir do apresentado, conclui-se que existe influência da participação no processo orçamentário, em conjunto com ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a percepção de justiça organizacional, que sofrem forte influência quando comparadas com as gerações que atuam dentro do mesmo processo, de forma direta ou indireta. Para tanto, destaca-se, no estudo, que a satisfação com o processo orçamentário é maior para a geração X e Y e menor para a geração Z.

O estudo possibilitou aos gestores conhecer, que o aumento da participação orçamentária e medidas que amenizem o conflito de papéis em conjunto com a ambiguidade de funções, aumentam a percepção de justiça organizacional dos agentes melhorando todo o processo dentro da organização.

Para futuros estudos sobre a temática, sugere-se que o modelo analítico apresentado seja testado e lapidado por meio da investigação em outras áreas do conhecimento sobre o ambiente organizacional, podendo ser modelado para um estudo multicaso, buscando comparar a justiça organizacional em ambientes corporativos diferentes.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacy. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422, 1963.

ASSMAR, E. M. L. et al. Justiça organizacional: Um modelo multidimensional para uso no Brasil. In: **I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão**. 2002.

BARDIN, Laurence. Organização da análise. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 229, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; ORGAN, Dennis W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of management Journal**, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.

BEUREN, Ilse Maria; DOS SANTOS, Vanderlei. Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 3, p. 53-72, 2012.

BIES, Robert J. Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on negotiation in organizations**, v. 1, p. 43-55, 1986.

BOTELHO, Moisés Phillip et al. Geração x, ye baby boomers: um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 2, n. 1, p. 104-117, 2018.

BURKERT, Michael; FISCHER, Franz Michael; SCHÄFFER, Utz. Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. **Management accounting research**, v. 22, n. 3, p. 143-159, 2011.

COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 3, p. 386, 2001.

DAL VESCO, Delci Grapegia; BEUREN, Ilse Maria; POPIK, Fabiane. Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, 2016.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In: **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2006.

DEUTSCH, Morton; KRAUSS, R. M. **Social Psychology**. New York: Basic Books, 1965.

DUFFETT, Rodney Graeme. Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. **Young Consumers**, 2017.

DUNK, Alan S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. **Accounting review**, p. 400-410, 1993.

FREZATTI, Fábio et al. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. SPE2, p. 33-54, 2007.

FOLGER, Robert; KONOVSKY, Mary A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management journal**, v. 32, n. 1, p. 115-130, 1989.

GREENBERG, Jerald. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

HANSEN, Stephen C.; VAN DER STEDE, Wim A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management accounting research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

KAHN, Robert L. et al. Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. 1964.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1978.

KIM, Dong Chull. Risk preferences in participative budgeting. **Accounting Review**, p. 303-318, 1992.

KYJ, Larissa; PARKER, Robert J. Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. **Abacus**, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 36, n. 1, p. 16-78, 1985.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; ALMEIDA, Dalci Mendes. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 74-96, 2013..

LEE, Pei Teh. **Role conflict as mediator of the relationship between total quality management practices and role ambiguity**. 2010. Tese de Doutorado. Multimedia University.

MATTOS, Carlos Alberto et al. Os desafios na transição da geração X para a Y na Empresa Dori LTDA. **Revista Científica do Unisalesiano**. Ano, v. 2, 2011.

MILANI, Ken. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The accounting review**, v. 50, n. 2, p. 274-284, 1975.

MOORMAN, Robert H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. **Journal of applied psychology**, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.

OTLEY, David T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. In: **Readings in accounting for management control**. Springer, Boston, MA, 1980. p. 83-106.

OLIVEIRA, Sidnei. Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações. **São Paulo: Integrare Editora**, 2012.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. (8a ed.). Campinas: Pontes, 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional-uma versão brasileira. **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 26, 2002.

RIZZO, John R.; HOUSE, Robert J.; LIRTZMAN, Sidney I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative science quarterly**, p. 150-163, 1970.

DE SANTI, Diego Grahl; STRASSBURG, U. D. O.; TOIGO, LEANDRO AUGUSTO. Justiça Organizacional e Suas Dimensões: Uma Revisão Sistemática da Literatura Nacional e Internacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE-ADCONT, 9., 2018. **Anais...** 2018.

SHIELDS, Jeffrey F.; SHIELDS, Michael D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, organizations and society**, v. 23, n. 1, p. 49-76, 1998.

SINGH, Jagdip; RHOADS, Gary K. Boundary role ambiguity in marketing-oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n. 3, p. 328-338, 1991.

SPONEM, Samuel; LAMBERT, Caroline. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 47-61, 2016.

TANG, Yung-Tai; CHANG, Chen-Hua. Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 6, p. 869, 2010.

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd et al. O sentido do trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y. **Diálogo**, n. 25, p. 25-37, 2014.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

VASCONCELOS, Kátia C. et al. A geração Y e suas âncoras de carreira. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.

YOUNG, S. Mark. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. **Journal of accounting research**, p. 829-842, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZOMER, Luisa Bunn; SANTOS, Aline Regina; DE OLIVEIRA COSTA, Kelly Cristina. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações x, yez. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 2, p. 198-221, 2018.