

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE (PPGC)  
MESTRADO ACADÊMICO**

**DIEGO GRAHL DE SANTI**

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

**CASCVEL**

**2019**

DIEGO GRAHL DE SANTI

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

Dissertação Apresentado Ao Programa De Pós-Graduação Em Contabilidade (PPGC) Do Centro De Ciências Sociais Aplicadas (CSA) Da Universidade Estadual Do Oeste Do Paraná (UNIOESTE), Como Requisito Parcial À Obtenção Do Grau **De Mestre Em Contabilidade**.

Área de concentração: Controladoria.

Orientador: Professor Doutor Leandro Augusto Toigo

Cascavel

2019

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Santi, Diego Grahl de

Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z. / Diego Grahl de Santi; orientador(a), Leandro Augusto Toigo, 2019.

145 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2019.

1. Participação orçamentária. 2. Ambiguidade de funções e Conflito de papéis. 3. Gerações. 4. Justiça organizacional. I. Toigo, Leandro Augusto. II. Título.



Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65  
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110  
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO

## DIEGO GRAHL DE SANTI

Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

  
Orientador(a) - Leandro Augusto Toigo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

  
Dione Olesczuk Soutes

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

  
Ernani Ott

Unisinos

Cascavel, 22 de julho de 2019

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar queria agradecer a Deus pelo privilégio de ter me dado saúde e uma família espetacular que sempre me apoiou nos momentos difíceis da minha vida. Agradeço aos meus pais e meus irmãos que são a maior benção concedida, em especial a minha mãe Ivonete que foi um espelho de vida e graças a ela consegui superar grandes desafios da vida pessoal e profissional. A minha namorada Jaqueline que teve paciência e o bom senso de me apoiar durante essa caminhada, auxiliando nos momentos difíceis e compreendendo todo o processo pelo que passei, incentivando e prosperando juntos.

Com muito orgulho me sinto parte dessa instituição de ensino que busca contribuir para com a sociedade, e com prazer de fazer parte do programa de pós-graduação em que tive muitas oportunidades de aprimorar meus conhecimentos e vivenciar novos ares de saber dispostos pelo seu corpo docente. Agradeço imensamente aos professores do mestrado em contabilidade da Unioeste, pois se cheguei até aqui foi porque tive mentores importantes e que acreditaram no meu potencial.

Especialmente agradeço ao meu orientador Professor Dr Leandro Augusto Toigo, que foi o principal mentor para esse sonho se tornar realidade, auxiliando em todo o processo de construção na linha de pesquisa e orientando no projeto de dissertação. Destaco o exímio profissional e excelente pessoa que se mostrou durante todo o processo do mestrado, a serenidade e calma das suas palavras junto as orientações acalentaram minhas angústias, fornecendo forças para que eu pudesse superar os desafios. Muito obrigado, professor.

Agradeço aos colegas de mestrado que de forma direta se tornaram uma “família”, sendo que convivemos por um período de dois anos, onde tivemos experiências diversas e algumas divertidas. Tais momentos foram um combustível para chegar nessa etapa, e o companheirismo desse grupo foi uma experiência muito boa e um item que já deixou saudades.

De forma singela agradeço a empresa e seus colaboradores, que se propuseram a participar da pesquisa de forma espontânea, respondendo aos questionamentos e colaborando para o avanço na pesquisa científica. Deixo o meu muito obrigado ao diretor da empresa, que desde o início apresentou-se disposto a auxiliar no estudo.

Todo o caminho que se percorre possui pedras e superar se faz necessário, sendo possível graças ao apoio de todos que conviveram junto nesse processo, de forma direta e indireta, como os colegas de trabalho da contabilidade da prefeitura, colegas de trabalho da docência junto a Unisep e principalmente a família que é meu alicerce.

“O único lugar que o sucesso vem antes do trabalho, é no dicionário.”  
(Albert Einstein)

Santi, D. G. (2019). *Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

## RESUMO

A participação dos colaboradores no processo orçamentário é uma prática gerencial relevante para as organizações, em conjunto a contabilidade gerencial, têm-se a ambiguidade de funções e o conflito de papéis. Tais fatores influenciam a percepção de justiça organizacional sobre o processo orçamentário. O mercado de trabalho é composto por profissionais de diferentes faixas etárias, convivendo na mesma organização, nessa perspectiva, encontram-se as gerações X, Y e Z. Assim, surge à indagação de analisar quais os efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional pela percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z. Por meio da abordagem qualitativa, realizou-se um estudo de caso, empregando-se o método de análise do discurso nas entrevistas realizadas no período de março a maio de 2019, com seis profissionais das três gerações que atuam na elaboração e na avaliação do orçamento. A análise primou pela triangulação de dados através das entrevistas, da observação direta e de evidências de fontes documentais. O construto da pesquisa foi analisado por bloco, com o auxílio do *software* Atlas ti 7.0. Ao analisar os efeitos da participação orçamentária sobre as gerações X, Y e Z, identificou-se um aumento no comprometimento dos envolvidos e aumento de satisfação. O conflito de papéis no processo orçamentário surge como uma infração às regras e ao desenvolvimento de atividades desnecessárias durante o processo. As gerações Y e X mostraram menor tendência ao compará-las com a geração Z. Perante a ambiguidade de função ao processo orçamentário, nota-se que algumas gerações possuem um nível de ambiguidade, sendo isso notório na comparação com a geração Z. A autoridade é um fator preponderante sobre a ambiguidade, que surge como uma incerteza nas atividades do indivíduo sobre as suas atividades, o que ficou apresentado pela geração Y e Z. Perante a participação orçamentária, as gerações apresentaram percepções de justiça nas quatro dimensões: A justiça distributiva e a processual do orçamento se apresentaram como satisfatória para a geração X e Y e parcialmente para a Z. Diante da terceira e a quarta dimensão, interpessoal e informacional, as gerações mostram uma percepção de justiça diferente. Ao se comparar com a geração X, as gerações Y e Z apresentam satisfação parcial. 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 claras para a geração Z, afetando a percepção de justiça com o processo orçamentário. A pesquisa contribui para o meio acadêmico ampliando a discussão sobre a influência de fatores comportamentais sobre a justiça organizacional na percepção de diferentes gerações. Para o meio empresarial, o estudo traz achados que auxiliam os gestores na compreensão de fatores internos na empresa, que exercem influência nos resultados das organizações. 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. A percepção de justiça entre as gerações X, Y e Z mostrou diferentes aspectos e níveis. Para tanto, destaca-se, no estudo, que a satisfação com o processo orçamentário é maior para geração X e Y e menor para a geração Z.

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

Santi, D. G. (2019). *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*. Master's thesis, Western State University of Paraná, Cascavel, PR, Brazil .

## ABSTRACT

Employee participation in the budgeting process is a relevant management practice for organizations, together with management accounting, there are ambiguity of functions and conflict of roles. Such factors influence the perception of organizational justice about the budget process. The labor market is made up of professionals from different age groups, living in the same organization, in this perspective, are the generations X, Y and Z. Thus, the question arises to analyze the effects of budget participation, ambiguity of functions and role conflict on organizational justice by the perception of the executive directors of generations X, Y and Z. Through the qualitative approach, a case study was carried out, using the discourse analysis method in the interviews conducted in March. May 2019, with six professionals from the three generations working in the preparation and evaluation of the budget. The analysis was based on data triangulation through interviews, direct observation and evidence from documentary sources. The research construct was analyzed by block, with the aid of Atlas ti 7.0 software. Analyzing the effects of budget participation on generations X, Y and Z, we identified an increase in stakeholder commitment and increased satisfaction. The conflict of roles in the budget process arises as a violation of the rules and the development of unnecessary activities during the budget process. Generations Y and X showed less tendency to compare them with generation Z. Given the ambiguity of function in the budget process, it is noted that some generations have a level of ambiguity, which is noticeable compared to generation Z. It is a major factor in ambiguity, which arises as an uncertainty in the activities of the individual about his activities, which was presented by generation Y and Z. Faced with budget participation, the generations presented perceptions of justice in the four dimensions: distributive justice and the budget procedure presented itself as satisfactory for generation X and Y and partially for Z. Facing the third and fourth dimensions, interpersonal and informational, the generations show a different perception of justice. Compared to generation X, generations Y and Z have partial satisfaction. Finally, the information presented to explain decision making and budget cuts proved satisfactory for generations X and Y. However, the level and form of disclosure would not be clear to generation Z, affecting the perception of fairness. with the budget process. The research contributes to academia by broadening the discussion on the influence of behavioral factors on organizational justice in the perception of different generations. For business, the study brings findings that help managers understand internal factors in the company, which influence the results of organizations. 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, which are strongly influenced when compared with generations. The perception of justice between generations X, Y and Z showed different aspects and levels. Therefore, the study highlights that the satisfaction with the budget process is higher for generation X and Y and lower for generation Z

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



## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Tipos de orçamento.....                                      | 30  |
| Figura 2 - Organograma da Empresa .....                                 | 49  |
| Figura 3 - Geração e Perfil Profissional.....                           | 70  |
| Figura 4 - Comunicação em níveis e troca de informações.....            | 75  |
| Figura 5 - Participação Orçamentária.....                               | 84  |
| Figura 6 - Ambiguidade de Funções.....                                  | 92  |
| Figura 7 - Conflito de Papéis.....                                      | 101 |
| Figura 8 - Percepção de Justiça organizacional.....                     | 119 |
| Figura 9 - Influência das variáveis sobre a Justiça organizacional..... | 123 |

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1</b> Evolução da temática justiça organizacional.....  | 27 |
| <b>Quadro 2</b> Síntese das características das três dimensões de justiça organizacional.....             | 28 |
| <b>Quadro 3</b> Os seis objetivos principais do orçamento .....   | 33 |
| <b>Quadro 4</b> Amostra das entrevistas conforme Gerações e Linha de Tempo.....                           | 48 |
| <b>Quadro 5</b> Constructo da pesquisa.....   | 50 |
| <b>Quadro 6</b> Objetivos específicos do estudo e Blocos que direcionam a trajetória da pesquisa<br>..... | 55 |
| <br>  |    |
| <b>Tabela 1</b> Gerações e Linha de Tempo.....  | 41 |

## **LISTA DE SIGLAS**

CPAs - Contadores Públicos Certificados

GPS - Sistema de Posicionamento Global

OBZ- Orçamento Base Zero

PA - Plano de Ação

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 14 |
| 1.1 Problema de Pesquisa.....                                | 19 |
| 1.2 Objetivos .....  | 21 |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....                                    | 21 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....                             | 21 |
| 1.3 Delimitação do Estudo .....                              | 21 |
| 1.4 Justificativa e Contribuição do Estudo.....              | 22 |
| 1.5 Estrutura da Dissertação.....                            | 23 |
| 2 BASE TEÓRICA.....  | 24 |
| 2.1 Teoria da Equidade.....                                  | 24 |
| 2.2 Justiça Organizacional.....                              | 25 |
| 2.3 Processo Orçamentário .....                              | 29 |
| 2.4 Participação no Orçamento.....                           | 33 |
| 2.5 Satisfação com o Orçamento .....                         | 36 |
| 2.6 Ambiguidade de Funções e Conflito de Papéis .....        | 37 |
| 2.7 Perfil das Gerações X, Y e Z.....                        | 40 |
| 2.7.1 Geração X.....   | 42 |
| 2.7.2 Geração Y.....   | 43 |
| 2.7.3 Geração Z .....  | 44 |
| 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....                   | 46 |
| 3.1 Classificação da Pesquisa.....                           | 46 |
| 3.2 Unidade de Análise e Amostra.....                        | 47 |
| 3.3 Constructo da Pesquisa .....                             | 49 |
| 3.4 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados .....        | 51 |
| 3.4.1 Fontes de Evidências.....                              | 52 |
| 3.5 Protocolo de Estudo de Caso.....                         | 53 |
| 3.5.1 Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso.....          | 53 |
| 3.5.2 Procedimentos de Campo .....                           | 54 |
| 3.5.3 Questões do Estudo de Caso.....                        | 55 |
| 3.5.4 Avaliação qualitativa dos resultados .....             | 56 |
| 3.5.5 Triangulação das fontes de evidências da pesquisa..... | 56 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.6 Limitações dos Métodos e Técnicas de Pesquisa .....   | 57  |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....  | 58  |
| 4.1 Análise da Geração com o Perfil Profissional.....   | 58  |
| 4.2 Análise da Participação Orçamentária .....  | 71  |
| 4.2.1 Processo Orçamentário .....   | 71  |
| 4.2.2 Comunicação .....   | 74  |
| 4.2.4 Comprometimento com o Orçamento .....   | 80  |
| 4.3 Análise da Ambiguidade de Funções Perante as Gerações.....  | 85  |
| 4.3.2 Autoridade sobre as Atividades .....  | 87  |
| 4.3.3 Responsabilidade sobre suas Atividades .....  | 88  |
| 4.3.4 Satisfação com a Função .....   | 90  |
| 4.4 Análise do Conflito de Papéis .....   | 93  |
| 4.4.1 Definição das Tarefas .....   | 93  |
| 4.4.2 Incompatibilidade de Tarefas .....  | 95  |
| 4.4.3 Infração às Regras .....  | 96  |
| 4.4.4 Trabalho Desnecessário.....   | 98  |
| 4.5 Análise da Percepção de Justiça Organizacional .....  | 102 |
| 4.5.1 Justiça Distributiva .....  | 102 |
| 4.5.2 Justiça Processual .....  | 107 |
| 4.5.3 Justiça Interpessoal .....  | 110 |
| 4.5.4 Justiça Informacional.....  | 114 |
| 4.5.5 Tensões Provocadas pela Inequidade e Fatores Comportamentais .....  | 117 |
| 4.6 Análise da Influência da Participação Orçamentária, Ambiguidade de Funções e Conflito de Papéis na Justiça Organizacional pela Percepção das Gerações X, Y E Z..... | 121 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 124 |
| REFERÊNCIAS .....   | 129 |
| APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista semiestruturada.....   | 141 |
| APÊNDICE B- Termo de consentimento livre esclarecido .....  | 144 |

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria da equidade de Adams (1963) considera que nos sentiremos mais ou menos motivados para o trabalho e para as atividades, na medida em que percebemos a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho com os demais agentes. Ela propõe que as pessoas, geralmente, observam as diferenças dentro e fora do ambiente de trabalho, ou seja, os indivíduos comparam as entradas e os resultados do seu emprego com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar qualquer injustiça (Robbins, 2000).

Com base na teoria da equidade, para Bergamini (1997), cada parte envolvida tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho, com aquilo que foi oferecido aos seus semelhantes. Dessa forma, é notória a busca de um tratamento justo.

A temática de justiça, apesar de ascender como emergente nos estudos de Gestão de Pessoas, sempre permeou as relações organizacionais e, nesse sentido, Colquitt (2001) afirma que a estrutura organizacional é influenciada por fatores que transcorrem sobre o julgamento dos seus colaboradores, influenciando os resultados junto das organizações.

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).

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

Os estudos sobre a justiça organizacional evoluíram sob diferentes abordagens ao longo do tempo. Atualmente, possuem quatro dimensões: justiça distributiva, justiça processual, justiça interacional interpessoal e justiça interacional informacional (Langevin & Mendoza, 2013).

Owens (2006) destaca na sua pesquisa razões para não cortar o orçamento de treinamento, relatando como ocorre o relacionamento entre o treinamento organizacional e os resultados. Os achados do estudo apoiam a ideia de que o treinamento pode influenciar

positivamente variáveis de justiça organizacional, acrescentando outra dimensão que gere eficazmente o ambiente de 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 se avaliar os subordinados (teoria da justiça organizacional).

Graso et al. (2014) sugerem que as organizações podem se beneficiar ao empregarem ferramentas e estratégias que são direcionadas para a criação e a manutenção de uma percepção mais consistente de justiça organizacional entre todos os membros dentro de um grupo.

O tema controle de gestão tem sido abertamente debatido. Liessem et al. (2015) destacam, nesse contexto, que o orçamento é uma das principais ferramentas de gestão. Os seus estudos tiveram como foco avaliar como o orçamento pode ser utilizado para incentivar o comportamento dos funcionários, alinhado com os objetivos da empresa. Assim, o sistema de orçamento ganhou importância como uma ferramenta de avaliação de desempenho para equiparar os interesses individuais e corporativos (Fisher, 2007).

Segundo Shields e Shields (1998), a participação orçamentária é um processo em que os colaboradores da organização estão envolvidos na elaboração da peça orçamentária e possuem influência sobre a sua construção.

O orçamento é utilizado no planejamento das atividades empresariais, pois, é uma forma prática das empresas determinarem as suas metas para um determinado período (Hansen, Otley & Van Der Stede, 2003). É uma importante ferramenta de controle gerencial, que auxilia os gestores na tomada de decisão em vários níveis de abrangência (Merchant, 2007).

Libby (1999), no seu estudo sobre a influência da voz e a explicação sobre o desempenho em uma configuração de orçamento participativo, destaca que a teoria da justiça organizacional é usada para definir um processo de orçamento justo, tendo dois componentes: envolvimento no processo orçamentário (voz) e a comunicação de uma justificativa para a falta sobre o orçamento final, os conjuntos superiores (explicação).

Libby (1999) examinou a relação entre o uso de um processo de orçamento justo e o desempenho dos subordinados. Os achados contribuem para o uso da participação orçamentária, dando ênfase na alocação de orçamento e conseguindo vincular a percepção de justiça para com os colaboradores com o aumento do seu desempenho.

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).

Segundo Lavarda e Almeida (2013), a participação orçamentária ocorre quando os subordinados se envolvem nas negociações e nas definições das metas orçamentárias para a determinação do orçamento, por meio da comunicação, interação e liberdade na propriedade de expressão.

Mia (1989), em sua pesquisa, analisou o efeito na relação da participação orçamentária e da dificuldade na tarefa, no desempenho e na motivação no trabalho. Os resultados encontrados indicam que a relação com o desempenho foi alta quando a participação percebida era relativa à percepção do grau de dificuldade na tarefa. Porém, o desempenho foi baixo quando a percepção da participação não era compatível com o grau de dificuldade na tarefa.

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.

O orçamento refletiria as estruturas simbólicas que sustentam os mais diversos e contraditórios âmbitos organizacionais e pessoais (Covaleski et al., 2013). Dessa forma, Bryer (2014) enfatiza que o orçamento não é uma ferramenta uniforme e mecanicista, estando diretamente envolvido nas complexidades ontológicas do ser humano.

O processo orçamentário, de acordo com Christensen (1982), caracteriza-se como instrumento fundamental na redução da assimetria informacional entre os indivíduos no âmbito organizacional (Penno, 1984), tendo uma ligação direta com o comportamento humano, em que existe a relação justiça informacional. Fisher, Frederickson e Peffer (2002) afirmam que o efeito de um processo justo sugere uma relação positiva entre a satisfação com a definição do processo orçamentário e a satisfação com o orçamento.

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 das percepções 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. Todavia, a satisfação no trabalho pode ser melhorada quando entre os agentes, superiores e subordinados se mantêm: estruturas e padrões de função definidas para cada parte, trabalho em equipe, tolerância e liberdade na comunicação entre superiores e subordinados, incentivos formais relacionados com o desenvolvimento pessoal e profissional, processos que auxiliem na coordenação dos fluxos de trabalho, adaptabilidade às mudanças organizacionais e o respeito pelo princípio de cadeia de comando.

O estudo de Chenhall e Brownell (1988) verificou os efeitos da ambiguidade de papéis na relação entre a participação orçamentária, a satisfação e o desempenho no trabalho. Os principais achados indicaram que a participação orçamentária atua indiretamente, através da ambiguidade de papéis, influenciando na satisfação no trabalho e no desempenho dos gerentes.

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.

Portanto, a importância da participação orçamentária reside na sua influência no aspecto comportamental e psicológico dos indivíduos (Hanson, 1966). Evidências na literatura sugerem que a utilização desse instrumento tende a causar um maior comprometimento dos indivíduos com as metas orçamentárias e um aumento no esforço nas suas atividades de trabalho, influenciando, positivamente, o desempenho gerencial (Milani, 1975).

Relacionando-se a contabilidade gerencial com a teoria dos papéis, têm-se dois conceitos-chave: a ambiguidade de funções e o conflito de papéis. O primeiro elemento, a ambiguidade de função, caracteriza-se como a incerteza dos indivíduos com relação as suas atividades, funções e responsabilidades (Kahn et al., 1964).

Conflitos e ambiguidades são importantes conceitos da teoria dos papéis e representam dois dos principais componentes do stress no trabalho (Jackson & Schuler, 1985). 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 (Katz & Kahn, 1970).

As organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis, nas quais cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividade e a manter determinados comportamentos na organização perante o seu papel (Carvalho & Nascimento, 1993).

Junto à gestão, vem 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).

Segundo Oliveira (2012), as gerações presentes no mercado de trabalho atual são: A geração X, a geração Y e a geração Z. Cada uma dessas gerações tem um conjunto de características, motivações e perspectivas diferentes sobre suas carreiras profissionais.

As gerações mais jovens (X, Y e Z) são voltadas para atingirem os resultados da empresa, necessitando de flexibilidade de tempo para serem mais produtivas (Tolbize, 2008). Dessa forma, as organizações que conseguem administrar as diferenças de modo de trabalho de cada geração, obtêm vantagens de tempo e qualidade sobre os serviços, trazendo bons resultados para a empresa.

A geração X é composta por indivíduos mais céticos, tolerantes, individualistas, independentes e viciados no seu trabalho. Eles buscam equilibrar as suas necessidades profissionais, pessoais e também a qualidade de vida. Além disso, preferem trabalhar por muitos anos na mesma empresa, esperando por uma promoção e crescimento (Oliveira, 2012).

Já a geração Y é formada por jovens acostumados com as tecnologias de entretenimento e comunicação, são desestruturados, contestadores, imediatistas, inovadores e não gostam de hierarquia. Buscam constantes desafios e preferem ser empregáveis. (Macedo, 2009).

Por último, a geração Z é composta por jovens que ainda estão estudando e não entraram no mercado de trabalho, mas já geram preocupação para os empregadores, pois são extremamente imediatistas, individualistas, conectados, têm incapacidade de seguir padrões lineares e possuem dificuldade de trabalhar em equipe (Brito, 2013).

Diante do cenário de mudanças, presença de sujeitos de diversas gerações no contexto organizacional e de importância do orçamento no processo de gestão, foi levantado o problema de pesquisa.

## 1.1 Problema de Pesquisa

Nesta 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 estão escassos, relatam que a pesquisa vem crescendo de forma ampla no Brasil, contudo notasse que em nível internacional encontrasse mais trabalhos sobre o tema.

Libby (1999) examinou a relação entre o uso de um processo orçamentário justo e o desempenho do subordinado. A teoria da justiça organizacional foi utilizada para definir um processo orçamentário justo. Em âmbito internacional, os autores Lau e Lim (2002) pesquisaram a relação entre a percepção de justiça processual, a participação orçamentária e o desempenho gerencial.

Shields e Shields (1998) destacam que a participação orçamentária é um processo em que os colaboradores estão envolvidos na elaboração do orçamento e que, também, possuem influência sobre sua determinação. Em âmbito nacional, Beuren e Silva (2012) identificaram a justiça organizacional no processo que antecede a elaboração do orçamento como forma de valorização das pessoas.

Shields e Shields (1998) destacam que o orçamento é uma das principais ferramentas de gestão e a participação orçamentária no processo de elaboração do orçamento é uma das ações formais para estimular o comprometimento dos colaboradores na execução das estratégias organizacionais (Liessem et al., 2015).

Para Kyj e Parker (2008), duas correntes de pesquisa podem ser identificadas especificando a relação entre o uso para a avaliação e a participação no orçamento: estudos mais contemporâneos que modelam uma ligação direta entre a avaliação do uso de orçamento e a participação orçamentária e análises mais tradicionais que não modelam uma ligação direta, mas especificam uma interação entre as variáveis e os resultados. A corrente mais tradicional de pesquisa enfatiza o cumprimento das metas orçamentárias, enquanto a corrente mais contemporânea considera o uso valorativo do orçamento como um antecedente da participação do orçamento (Kyj & Parker, 2008).

Uma das mudanças enfrentadas pelas empresas é a coexistência de grupos heterogêneos dentro de um mesmo ambiente, incluindo diferentes gerações, com distribuições etárias específicas, ocasionando comportamentos peculiares a cada uma delas (Veloso, Dutra & Nakata, 2008).

O equilíbrio buscado pelos profissionais de liderança visa fazer com que as diferentes gerações de empregados respeitem umas às outras, incentivando-as a cederem em momentos apropriados para que o trabalho possa ser executado, atendendo os requisitos estipulados pelas organizações (Khoury, 2009).

Gregson e Wendell (1994) se propuseram a conhecer a relação entre conflito de função, ambiguidade de função, satisfação no trabalho e autoestima e concluíram que conflito e ambiguidade de função se relacionavam diretamente com a variável satisfação no trabalho em -19% e -57%, respectivamente. Isso evidencia que quando há maiores níveis de conflito e ambiguidade de função, menor é a satisfação no trabalho.

A participação é um fator que estimula os gestores, de diversas empresas, a oferecerem mais recursos e benefícios para reterem este ou aquele profissional de “talento” (Matos, 2011) e, dessa forma, entra em constante análise o perfil das gerações.

O mercado de trabalho atual enfrenta uma situação complexa. Além da falta de mão de obra qualificada, existe hoje a questão do “Encontro de Gerações”. Há várias faixas etárias atuando no mercado: como as gerações X - que tem como principal característica a experiência -, a Y - que possui a flexibilidade de adaptação da geração - e a Z - que tem como marca a inovação-, como relatam Lima (2012) e Oliveira (2012).

Entre as gerações, existe uma característica diferenciada de retorno aos colaboradores que apresentam diferenciação e desempenho produtivo. Dentre os fatores motivacionais de desempenho está o salário. Aliar a remuneração justa com a filosofia da organização é um paradigma (Trindade, Cunha, Nunes, & Santos, 2011).

Toda organização necessita de guias para os seus procedimentos, que tendem a evitar que os seus empregados realizem funções indesejáveis ou comprometam determinadas funções.

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 perante as gerações X, Y e Z. Nesse contexto, enuncie-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 dos diretores executivos das gerações X, Y e Z? A fim de responder à questão-problema, traçou-se um objetivo geral, que se desmembrou em específicos, observando as etapas a serem seguidas para a resposta da questão problema.

## 1.2 Objetivos

Tendo por base o problema de pesquisa levantado, apresentam-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos que delineiam os caminhos seguidos no desenvolvimento desta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Para responder ao problema, foram definidos objetivos, geral e específicos. Os objetivos específicos visam identificar, por meio de fases, como se desenvolveu o objetivo geral. 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 dos diretores executivos das gerações X, Y e Z.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos delineados para a pesquisa servem de alicerce para o alcance do objetivo geral e representam as etapas da pesquisa percorrida até o alcance do objetivo geral. Assim, apresentam-se os objetivos específicos.

- a) Identificar os efeitos da participação orçamentária sobre as gerações X, Y e Z;
- b) Detectar a relação de ambiguidade de funções e conflito de papéis na elaboração e avaliação orçamentária;
- c) Verificar a percepção de justiça organizacional dos diretores executivos das gerações X, Y e Z;
- d) Analisar a influência da participação orçamentária, a ambiguidade de funções e o conflito de papéis na justiça organizacional pela percepção das gerações X, Y e Z.

## 1.3 Delimitação do Estudo

O estudo tem como delimitação o período de 2019, por se tratar de um corte transversal, e da unidade de estudo tratando-se de uma empresa de grande porte do setor industrial do ramo de gêneros alimentícios e derivados em geral, situada na região Sudoeste do Paraná e na região oeste de Santa Catarina. Foram aplicadas entrevistas somente com os

profissionais das gerações X, Y e Z que atuam na elaboração e revisão do orçamento junto às organizações.

Quanto à delimitação teórica, a teoria da equidade tem foco e serve de respaldo para análise da percepção de justiça junto à participação orçamentária. A utilização desta teoria deve-se ao fato de ela se posicionar como uma referência essencial das pesquisas que estudaram as percepções de justiça organizacional nas suas quatro dimensões.

Outra delimitação refere-se à definição operacional das quatro variáveis estudadas: participação orçamentária, ambiguidade de funções, conflito de papéis e percepção de justiça organizacional das gerações X, Y e Z. O período de coleta de dados estendeu-se dos meses de março a maio do ano de 2019 e de análise dos dados entre maio a junho de 2019.

#### 1.4 Justificativa e Contribuição do Estudo

O presente estudo se justifica por ampliar a discussão sobre a participação orçamentária, somando-se a outros realizados sobre o tema, mas em ambientes distintos, como o de Kyj e Parker (2008) que exploraram em empresas dos Estados Unidos as causas ou antecedentes da participação no orçamento para compreender o papel da participação orçamentária nas organizações, segundo várias perspectivas teóricas, incluindo a teoria da equidade, a teoria da agência e a justiça organizacional. Para Lau e Tan (2005), a percepção de justiça aumenta a satisfação e o desempenho dos gestores no trabalho, bem como o comprometimento para com a organização.

Na mesma linha, Schuler (1980) constatou em sua pesquisa que a ambiguidade de funções pode ter um efeito negativo menor no desempenho quando o empregado apresenta capacidade de adaptabilidade ao cargo. McNally (1980) explica que o conflito de papéis pode ocorrer quando um gestor tem acesso limitado a recursos para desenvolver suas atividades ou informação insuficiente para tal; enquanto que ambiguidade de papéis pode ocorrer quando o gestor não é capaz de antecipar as consequências de sua ação ou não possui informação que o oriente sobre o comportamento adequado.

A relevância do estudo concentra-se na observância do nível de percepção de justiça organizacional que os gestores possuem junto às gerações, debatendo sobre a ambiguidade de funções e conflito de papéis e como podem interferir na percepção de justiça organizacional na participação orçamentária. Diferencianse dos demais estudos por unir diversos fatores para analisar a percepção de justiça perante as gerações atuantes no mercado de trabalho, com

fatores comportamentais que diretamente exercem influência sobre a temática e consequentemente sobre os resultados das organizações.

Do ponto de vista prático, o estudo pode possibilitar às organizações a revisão e alteração dos procedimentos orçamentários, para melhorar e/ou manter a justiça organizacional, em conjunto com amenização da ambiguidade de funções e o conflito de papéis.

## 1.5 Estrutura da Dissertação

Estruturou-se o referido estudo nas seguintes seções: Na primeira seção é apresentada a introdução do trabalho junto com a problemática que instigou a referida pesquisa, objetivos, delimitação e justificativa.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica realizada com base em uma revisão bibliográfica, em periódicos nacionais e internacionais, ademais, buscou-se identificar pesquisas científicas relevantes sobre o tema em questão. Apresenta-se a fundamentação teórica da equidade e da teoria da justiça organizacional, dimensões de justiça organizacional, percepções de justiça organizacional, ambiguidade de funções e conflito de papéis, níveis de gerações e estudos anteriores.

No terceiro capítulo estão descritos os aspectos metodológicos a fim de que se responda à questão problema do estudo e alcance do objetivo proposto na pesquisa. Essa seção apresenta o delineamento da pesquisa, a população objeto de estudo, as hipóteses levantadas, os procedimentos utilizados para a coleta de dados, os instrumentos de pesquisa e a limitação do método.

Na quarta parte do estudo apresenta-se a análise dos dados obtidos divididos por blocos e subseções para melhor análise individual e em conjunto, bem como demonstram-se os resultados alcançados respondendo os objetivos específicos propostos na pesquisa a partir da metodologia escolhida.

Por conseguinte, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais referentes ao resultado das análises de dados e as sugestões para futuras pesquisas. Por fim, constam as referências utilizadas na elaboração do estudo, seguidas dos apêndices.

## 2 BASE TEÓRICA

Nesse capítulo se 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.

Omar (2006) explica que a justiça organizacional nada mais é do que a percepção dos colaboradores em relação ao que é justo e ao que é injusto dentro da organização em que trabalham. O orçamento é considerado como uma das principais ferramentas gerenciais, pois é um pilar na gestão e permite o acompanhamento da execução entre o previsto e o realizado, além de permitir a prestação de contas dos gestores perante a organização em um determinado período (Frezatti, 2007).

Os resultados do estudo realizado por Mia (1989) indicaram uma interação significativa entre a participação e a dificuldade do trabalho, afetando o desempenho do colaborador. No estudo, o desempenho se mostrou elevado, quando o nível de participação foi proporcional ao nível de dificuldade de trabalho na organização. Em contraste, o desempenho foi considerado baixo quando a quantidade de participação foi desproporcional em relação ao nível de dificuldade de trabalho, tendo forte ligação nesse contexto.

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 enquanto a sua elaboração e execução (Oliveira, 2008).

Para Adams (1963) 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. Dando sequência, aborda-se sobre a justiça organizacional e as suas dimensões.



## 2.2 Justiça Organizacional

Nessa seção aborda-se a temática da justiça organizacional e o avanço dos estudos, com subdivisão entre quatro dimensões. Desde 1961, tem-se estudado o conceito de justiça ou equidade na área do comportamento organizacional, sustentando-se que quando duas pessoas estão em relação de troca, é justo que elas sejam recompensadas em conformidade com seus custos e investimentos (Kwon et al., 2008).

Desde então, as preocupações sobre a temática de justiça foram expressas nos domínios organizacionais e empresariais, como a resolução de conflitos de interesse, a seleção de pessoal, os conflitos de trabalho entre os agentes e também a negociação salarial. Isso resultou no surgimento de uma variedade de diferentes abordagens para a justiça em diversas dimensões.

Para Moorman (1991), o termo justiça organizacional é usado, principalmente, em investigações do domínio do comportamento empresarial, preocupando-se com as maneiras pelas quais os funcionários e os colaboradores percebem a equidade de tratamento no local de trabalho e como isso pode influenciar em aspectos organizacionais como atitudes laborais, satisfação, resultados e percepção dos supervisores em relação ao trabalhador.

O comprometimento organizacional é um fator fundamental para a sobrevivência das organizações. Presume-se que as pessoas mais comprometidas possuem maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho, mantendo o foco no alcance dos objetivos da organização (Rego & Souto, 2002).

Karriker e Williams (2009) ponderam que estudar o comportamento organizacional e o comportamento dos agentes envolvidos no processo e as suas relações com percepção de justiça no ambiente de trabalho podem ser extremamente úteis como fonte de diferenciais competitivos entre as organizações.

A teoria da 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 os casos

de roubo do empregado. Isso, portanto, também beneficia a organização, em uma perspectiva de aquisição de vantagem competitiva (Bateman & Organ, 1983).

Estudos sobre a justiça ganharam força nas últimas quatro décadas, na qual vários autores, principalmente, com publicações internacionais (Adams, 1965; Greenberg, 1993; 2006; Colquitt, 2001; Cropanzano & Randall, 1993; Bies e Moag, 1986, Rego & Souto, 2002) contribuíram e contribuem para a compreensão das funções que tal conceito exerce nos sistemas da sociedade e do mundo do trabalho.

A justiça organizacional é concebida como um princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações, bem como de benefícios e encargos advindos da cooperação social entre diversos colaboradores no processo (Paz et al., 2009). Na proporção em que há um conjunto de cooperações entre os envolvidos com o intuito de obter mútuas vantagens, as organizações também poderão enfrentar conflitos e interesses individualizados. Reduzir a influência nos resultados é necessário para a empresa (Demo, 2010).

De maneira análoga, existe evidência de que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas na empresa. Os empregados que percebem serem tratados com justiça por parte dos gestores e pela própria organização tendem a acatar as decisões da gerência, apresentar comprometimento socialmente favorável e evitar comportamentos antissociais na organização, além de apresentarem maior comprometimento com os objetivos da empresa, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia com os processos da organização (Tepper, 2001).

Para Armond (2017) o processo de amadurecimento da justiça organizacional foi evoluindo desde a década de 1960, na qual o fenômeno da justiça foi encorpado por aditivos relativos ao seu conceito e as suas dimensões. Tal processo tem evoluído de uma análise mais restritiva, extremamente ligada ao princípio da equidade e com caráter inicialmente unidimensional, até ser tomado como amplo contextual e multidimensional, conforme evolução literária advinda dos principais autores sobre o tema.

O Quadro 1 apresenta a evolução e os seus principais pensadores.

Quadro 1- Evolução da temática justiça organizacional

| Autor              | Ano           | Caracterização de Justiça   |
|--------------------|---------------|---|
| <b>Adams</b>       | 1965          | - Pressupostos: inequidade relacionada aos sentimentos de injustiça;<br>- Aspectos: tensões provocadas pela inequidade e fatores comportamentais que reduzem essa tensão;<br>- Unidimensional (distributiva).   |
| <b>Deustch</b>     | 1975          | - Pressupostos: Dependendo do sistema social alguns critérios de justiça podem ser melhor aplicáveis que outros;<br>- Aspectos: hipotetizou que, em relações cooperativas com foco no lucro, o princípio da equidade é dominante; em relações cooperativas com objetivo comum e foco no estabelecimento de relações sociais agradáveis, o princípio dominante seria a igualdade;<br>- Dimensão: introduz a visão sistêmica e de contexto, e não se limita a abordagem unidimensional. |
| <b>Leventhal</b>   | 1976          | - Pressupostos: A justiça dos procedimentos consiste na justiça dos processos e procedimentos utilizados pela organização para a alocação de recursos e recompensas;<br>- Aspectos: mapeia e cataloga as situações para a escolha e para a utilização dos critérios de equidade, igualdade e necessidade;<br>- Dimensão: bidimensional (distributiva e processual).   |
| <b>Bies e Moag</b> | 1986          | - Pressupostos: aspectos sociais interferem na percepção de Justiça<br>Aspectos: Análise das percepções e interações nas relações interpessoais entre recebedores e distribuidores de recursos;<br>Dimensão: tridimensional (distributiva, processual e interacional).  |
| <b>Greenberg</b>   | 1986/<br>1987 | Surge nos estudos sobre justiça uma temática especializada nas organizações, a justiça do trabalho, e o autor denomina o fenômeno de Justiça Organizacional, abrindo um nicho para a busca por referenciais teóricos específicos e ajustados ao comportamento organizacional, aumentando a proliferação de estudos sobre o fenômeno no âmbito do trabalho.  |

Fonte: Armond (2017) e Paz et al. (2009)

De modo geral, a abordagem de justiça organizacional segue os preceitos expostos por Greenberg (1986), que a analisa na perspectiva de quatro dimensões, sendo: As dimensões das justças processual, distributiva, interpessoal e informacional.

Destaca-se que 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).

Beuren (2012) pondera que existem autores que trabalham a justiça organizacional com duas dimensões, separando-a em distributiva e processual, em outros estudos utilizam três dimensões de justiça: a distributiva, a processual e a interacional. A autora destaca que ainda há autores como Rego (2000) e Colquitt (2001), que utilizam quatro dimensões, separando a justiça interacional em interpessoal e informacional, sendo mais aceita nas pesquisas atuais.

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).

**Quadro 2- Síntese das características das três dimensões de justiça organizacional**

| <b>Dimensão</b>              | <b>Descrição conceitual</b>  |
|------------------------------|--|
| 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 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 (1993) 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).

Tepper (2001) evidencia que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas. Os empregados que se percebem tratados com justiça pelos gestores e pela própria organização tendem a apresentar comprometimento favorável com a empresa, maior qualidade no trabalho e satisfação profissional.

Dessa forma, Greenberg (1986) realça que a percepção de justiça organizacional se refere à justiça do indivíduo no tratamento recebido de uma organização e na sua reação diante de tais percepções no local de trabalho. Constitui-se, portanto, em um fenômeno humano complexo e multifacetado (Leventhal, Karuza & Fry, 1980), que abrange diversos domínios da vida e influencia em ações individuais e coletivas.

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). Nessa linha, a justiça organizacional é um fator que contribui para o desenvolvimento das empresas. 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.

Como uma ferramenta imprescindível, a justiça organizacional pode ser vista através da participação junto ao orçamento. A seguir, será discutido sobre o efeito da participação orçamentária.

### 2.3 Processo Orçamentário

O processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento, o ritual, ciclo, impregnado na cultura da organização, varia de empresa para empresa, não existindo um padrão fixo de processo. As organizações bem administradas normalmente têm o seguinte ciclo orçamentário, segundo Horngren, Foster e Datar (1997):

- Planejamento do desempenho da empresa como um todo, assim como as respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles;
- Estabelecimento de um parâmetro de referência, isso é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados;
- Análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas

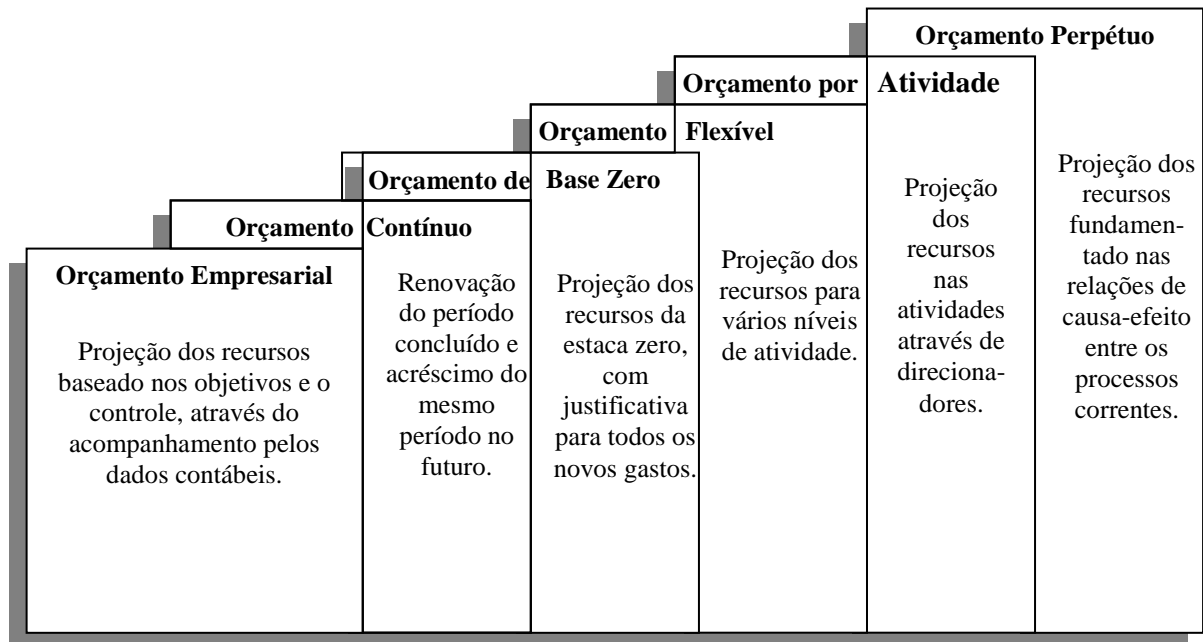
ações corretivas;

- Replanejamento, levando em consideração o *feedback* e a mudança das condições.

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre receitas e despesas para atender às necessidades, características e os objetivos da empresa no período esperado (Lunkes, 2003).

No decorrer dos anos, o orçamento sofreu evolução, conforme necessidades de adaptação. A Figura 1, a seguir, apresenta os diversos tipos:

Figura 1 - Tipos de orçamento



Fonte: Lunkes (2003).

O orçamento empresarial é um plano contendo as metas operacionais das diferentes áreas a serem controladas no próximo período, ou seja, é elaborado para um nível de atividade que pode variar de empresa para empresa, separado em orçamento de fabricação, de despesas de vendas, administrativas, de investimento, de caixa e plano de remuneração. Segundo Lunkes (2003), o orçamento empresarial como conhecido hoje, teve seu apogeu a partir de 1950, quando surgiram obras de escritores como Welsch, Gordon e Hilton, dentre outros, que difundiram o orçamento empresarial pelo mundo.

O orçamento contínuo cobre geralmente um plano de tempo de 12 meses, substituindo normalmente o período atual ao seu término pelo mesmo período no futuro. Isso mantém constantemente os gestores e empregados envolvidos no processo orçamentário, de forma que

condições variáveis sejam incorporadas no momento oportuno. Segundo Warren, Reeve e Fess (2001), o objetivo central do orçamento contínuo é atualizar o orçamento operacional continuamente.

A ideia é acrescentar, no fim de cada ciclo um novo período, o que pode ser de um mês, quatro ou seis meses. Para Welsch (1983), o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

O orçamento base zero rejeita a visão tradicional do orçamento apresentado por autores e estudos sobre a elaboração do orçamento e, principalmente, a idéia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados de períodos anteriores a mais um ano adicional para a construção da peça orçamentária. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez (Pyhrr, 1981). O orçamento base zero se propõe a verificar todas as suas atividades e prioridades, bem como os recursos financeiros a partir da estaca “ZERO”, ou seja, sem saldo inicial ao se projetar um novo exercício social. Lunkes (2003) menciona que para a elaboração do OBZ, os gestores devem apresentar justificativas para as apropriações dos recursos, levando-se sempre em consideração o custo/benefício ou a análise evolutiva dos acontecimentos da organização durante o período.

O orçamento flexível permite que os gestores calculem um conjunto mais vasto de variações que o orçamento empresarial. Nesse sentido, Hansen e Mowen (2001) afirmam que o orçamento flexível fornece os custos para uma faixa de atividades. Eles podem ser usados no planejamento ao mostrarem quanto serão os custos, em vários níveis de atividade. Quando usados dessa forma, os gestores podem lidar com a incerteza ao examinarem os resultados financeiros esperados para um número de cenários plausíveis (Lunkes, 2003).

A utilização do orçamento flexível exige um conhecimento maior sobre os seus custos. De modo geral, as empresas encontram problemas para separar custos fixos de variáveis, dificultando a utilização do orçamento flexível.

O orçamento por atividades identifica as atividades desenvolvidas na empresa e determina os seus custos e desempenho em termos de tempo e qualidade. Para Kaplan e Cooper (1998), o orçamento por atividades nada mais é do que a contabilidade por atividades invertida.

McLemore (1997) conceitua o orçamento por atividade como a expressão quantitativa das atividades esperadas pela empresa. Ele reflete a capacidade necessária para produzir o

nível desejado e os recursos financeiros e não financeiros, de acordo com as metas estratégicas e as mudanças planejadas para melhorar o desempenho.

O orçamento perpétuo é um sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos fundamentado nas relações de causa e efeito entre os processos correntes (Brimson, 2000). O orçamento perpétuo permite a identificação e a previsão dos recursos através da relação causa-efeito. Uma das grandes vantagens do método é a possibilidade de estimar recursos de acordo com os objetivos e políticas da empresa e a desvantagem do orçamento perpétuo é a grande dificuldade de estabelecer as causas do consumo dos recursos (Lunkes, 2003).

Através dos anos, o orçamento foi adaptando-se e acompanhando as tendências das modernas teorias de gestão junto às organizações. Lunkes (2010) pondera que a estrutura básica do orçamento é formada a partir das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e num conjunto de orçamentos para um determinado período determinado pela alta direção da organização, abrangendo o impacto das decisões estratégicas e dos planos de ação.

Os orçamentos, além de serem parâmetros para a avaliação dos planos de ação, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, centro de custos, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e da contabilidade (Lunkes, 2010). De maneira análoga, o orçamento traduz os planos em longo prazo da empresa em um plano operacional anual. Assim, o plano em longo prazo inclui qualquer despesa ou receita que será incorrida no período, como por exemplo, as despesas de pessoal adicional para desenvolver novos mercados e atingir as metas (Zdanowicz, 1989).

Brookson (2000, p. 7) ordena de forma diferente os objetivos quando afirma que os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Zdanowicz (1989) relata que o objetivo principal da peça orçamentária é relacionar-se com as duas funções administrativas principais: o planejamento e o controle.

Tais medidas auxiliam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas e diversos setores da empresa, estabelecendo-se um compromisso com os objetivos traçados pela organização, conferindo autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita para o período conforme se apresenta no Quadro 3 os objetivos do orçamento.



Quadro 3: Os seis objetivos principais do orçamento

| <b>Objetivos</b>    | <b>Descrição</b>  |
|---------------------|---|
| <b>Planejamento</b> | Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e Sistemático que corresponda à estratégia em longo prazo da empresa. |
| <b>Coordenação</b>  | Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.             |
| <b>Comunicação</b>  | Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.              |
| <b>Motivação</b>    | Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.                                   |
| <b>Controle</b>     | Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.             |
| <b>Avaliação</b>    | Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista as suas metas pessoais e as de seu departamento.        |

Fonte: Brookson (2000).

Zdanowicz (1989) relata que o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características para um bom andamento: projeção do futuro para o período, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis que trabalham com o orçamento. Tung (1994) complementa, expondo as características básicas do orçamento: Apresentar um grau de acerto aceitável, adaptabilidade ao ciclo operacional da organização e capacidade de demonstrar, com rapidez, pontos problemáticos no decorrer da execução e indicar decisões corretivas através de relatórios emitidos para auxílio na tomada de decisão.

#### 2.4 Participação no Orçamento

Nesta seção, discute-se sobre como a participação orçamentária gera efeitos na tomada de decisão nas organizações, sendo que a literatura existente aponta que a participação orçamentária tem consequências comportamentais positivas resultantes de uma maior clareza quanto aos objetivos, relevância percebida e troca de informações.

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 Anthony e Govindarajan (2011), a participação orçamentária é um processo em que o pessoal do setor orçado é envolvido e influencia na definição dos valores do orçamento em que estariam utilizando. Young (1985), por sua vez, define a participação orçamentária como um regime orçamentário de envolvimento ativo entre os agentes, no qual a média gerência seleciona suas metas de desempenho, em conjunto com sua gerência superior. Milani (1975) menciona que a participação orçamentária é um conceito usado para descrever a medida que um subordinado tem permissão para selecionar seus próprios cursos de ação durante o processo.

Shields e Shields (1998) destacam que o processo de participação orçamentária é aquele em que os gerentes de nível médio participam na elaboração da peça orçamentária e tem influência na definição do seu próprio orçamento de maneira direta e ativa. 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 criação da folga orçamentária.

A participação no orçamento, para Young (1985), permite ao gerente de nível médio trazer informações que possam aprimorar os padrões de desempenho do seu departamento ou do setor de atuação, alavancando, dessa forma, o desempenho do setor e proporcionando maior satisfação no trabalho entre os envolvidos no processo.

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. Os autores afirmam, ainda, que a participação orçamentária ocorre por vários motivos em que se destacam: a) promoção de relações abertas e comunicativas com os subordinados (teoria da liderança); b) acesso às informações privadas sobre o poder dos subordinados (teoria da agência) e c) transmissão de uma percepção de

justiça e equidade quando os orçamentos são utilizados para avaliar os subordinados (teoria da justiça organizacional).

Na mesma linha de pensamento, Shields e Shields (1998) ressaltam que um dos mais importantes benefícios que a participação orçamentária proporciona para a organização é o compartilhamento de informações entre os membros internos da empresa, trocando dados que podem ser de grande utilidade para os diretores.

Kyj e Parker (2008) comentam que os gerentes superiores buscam incentivar o gerente médio a participar do processo orçamentário da empresa, como parte de uma abordagem do estilo de liderança do superior, promovendo, com isso, a abertura e a comunicação direta e clara com os gerentes médios, reforçando a confiança entre ambos, melhorando as políticas da empresa e, por fim, apresentando igualdade entre os envolvidos no processo.

Para Shields e Shields (1998), embora a participação no processo orçamentário possa facilitar a comunicação de informações privadas, essa participação não garante que isso ocorra, pois pode emergir conflitos de interesse e, com isso, prejudicar a empresa. Contudo, os autores destacam que o grau de comprometimento do gerente de nível médio com a organização pode motivar o mesmo a revelar plenamente as informações privadas de que dispõe, que é de enorme relevância para os diretores da empresa.

Dessa forma, a participação no orçamento permite à média gerência obter informações, a fim de aperfeiçoar os padrões de desempenho do seu departamento, criando mais envolvimento dos agentes e proporcionando maior satisfação no trabalho (Young, 1985). Tal participação está relacionada a um estilo específico de gestão, em que a média gerência é autorizada a participar com a gerência superior na definição do orçamento de sua empresa, que pode variar de acordo com o porte e o estilo da organização, segundo Kim (1992).

Além dos benefícios já apresentados, a participação orçamentária pode diminuir a assimetria informacional com o compartilhamento da informação e da melhoria da comunicação entre os níveis gerenciais (Baiman, 1990). No entanto, Shields e Young (1993) e Lavarda e Almeida (2013) apontaram que mesmo em um ambiente de alta participação dos gestores nos processos orçamentários, esses podem conviver com a falta de compartilhamento de informações sobre as atividades realizadas entre os níveis gerenciais devido à existência de alguma forma de conflito de interesse e até mesmo pessoais.

Para a realização desta pesquisa, pressupõe-se que o compartilhamento de informação está relacionado com o desempenho no trabalho e com a assimetria de informação, bem como com a ambiguidade de funções e o conflito de papéis.

Junto à participação orçamentária, vem a satisfação que os usuários têm com o orçamento, que será tratado na seção a seguir.

## 2.5 Satisfação com o Orçamento

Nesta seção, evidenciamos a importância da satisfação com o orçamento junto aos usuários, uma vez que a percepção pode trazer bons resultados para a organização.

As características implícitas ao orçamento dentro de uma organização, bem como os usos e funções dados a eles por essas exercem influência na forma como os componentes dessa empresa se sentem em relação ao orçamento (Sponem & Lambert, 2016). Com o mesmo sentido de abordagem, os autores Sponem e Lambert (2016) elencaram 11 características que essencialmente afetam a satisfação dos usuários dos orçamentos com o processo e usos dos mesmos. São essas características: o orçamento suscitar comportamentos oportunistas, diminuir a cooperação, ser adequado ou não em um ambiente de incerteza, ser muito rígido, impor uma cultura de controle ou de engajamento, impedir ou propor a inovação, ser principalmente um ritual, levar muito tempo e agregar pouco valor, 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.

Em sua investigação, Dunk (1989) confirmou que a existência de interação entre a participação e a ênfase no orçamento afeta o desempenho, mas não encontrou evidências de que a interação afeta positivamente o desempenho. A conclusão indicada é de que o desempenho melhora em condições de alta (baixa) participação e de baixa (alta) ênfase no orçamento, havendo indicações que alternam os pares dessas variáveis; é uma medida que deve ser evitada na concepção de sistemas de controle.

Os resultados de 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.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2003), no processo orçamentário, as metas podem ser individuais e de equipe. Problemas comportamentais podem surgir se a meta for muito elevada (inatingível), se for muito fácil (muito vaga) ou gerar conflitos entre a empresa e os objetivos dos funcionários (meta conflitante).

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).

Dessa forma, os orçamentos podem ter diversos níveis de satisfação dentro das organizações, indo desde a satisfação limitada, passando pela pouca, até o satisfeito, considerando os efeitos adversos ou sendo uma importante ferramenta de gestão, suscitando, assim, a satisfação nos usuários, (Sponem & Lambert, 2016).

Os níveis de satisfação podem ter efeitos positivos e negativos, nos quais os agentes fazem comparações junto aos papéis que desempenham nas organizações. Nessa direção, o estudo da próxima subseção abordou o conflito de papéis e a ambiguidade.

## 2.6 Ambiguidade de Funções e Conflito de Papéis

Nesta seção, o estudo apresenta a existência da ambiguidade de funções e conflito de papéis e, por fim, relata cada um desses aspectos.

Utilizando-se de um conjunto de construções teóricas advindas da antropologia, psicologia social e sociologia, a teoria dos papéis busca explicar o comportamento e a reação dos indivíduos em um contexto social (Birnberg, Luft & Shields, 2007; Young, 2007).

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). Fisher (1995) e Lee (2010) mencionam que o conflito e a ambiguidade são causadores de estresse nos executivos.

Segundo Alves (1985), o sujeito que se comporta de modo ambíguo, só o é na visão dos outros, com os quais interage, pois, na sua concepção, age de acordo com os seus credos. Esse raciocínio está alinhado com os argumentos de Khan et al. (1964), de que a ambiguidade de funções deve ser avaliada pelos seus componentes objetivos (observados) e subjetivos (percebidos).

Relacionando-se a contabilidade gerencial com a teoria dos papéis, têm-se dois conceitos-chave: a ambiguidade de funções e o conflito de papéis. O primeiro elemento, ambiguidade, caracteriza-se como a incerteza dos indivíduos com relação as suas atividades, funções e responsabilidades (Kahn et al., 1964).

Assim como a ambiguidade de funções, o conflito de papéis também foi amplamente estudado na área organizacional. A teoria dos papéis assume que indivíduos ocupam posições que são reconhecidas socialmente, chamadas de papéis sociais. A representação desses papéis reflete expectativas sociais a respeito de como um trabalho ou profissão específica, que deve ser desempenhada (Deutsch & Krauss, 1965).

Com isso, assume-se que a falta de informações necessárias disponíveis para uma determinada posição organizacional, resultará em distorções no papel desempenhado, que gerará insatisfação no trabalho, ansiedade e um desempenho menos efetivo (Rizzo; House & Lirtzman, 1970).

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 o conflito e a ambiguidade (Katz; Kahn, 1978).

O conflito decorre da incompatibilidade de tarefas ou quando as exigências dessas não condizem com os valores de quem as exerce. A ambiguidade provém da falta de informações ou de autoridade para a realização das atividades (Beuren, 2017).

Esse 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. O desempenho de um requerimento torna mais difícil o desempenho de outro (Katz & Kahn, 1978).

Ashforth e Mael (1989) alertam que os papéis que uma pessoa desenvolve no âmbito social podem entrar em conflito com as exigências para desempenhar alguns papéis dentro da organização, uma vez que os valores, crenças e normas variam de acordo com cada ambiente. A ambiguidade deve aumentar a probabilidade de que uma pessoa fique insatisfeita com o seu papel, experimente ansiedade e distorça a realidade (Palomino & Frezatti, 2016).

Diferente do conflito de papéis, a ambiguidade de funções acontece quando as especificações de uma função não estão bem definidas, 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). Conforme Burkert, Fischer e Schäffer (2011), as expectativas de papéis que são confiadas ao gestor estabelecem fortes pressões no desempenho das suas funções.

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). A ambiguidade de papéis é uma tensão organizacional que pode ser verificada por um indivíduo em decorrência da falta de informação para que esse possa desempenhar suas funções na empresa (Palomino & Frezatti, 2016).

Schuler (1980) constatou em sua pesquisa, que a ambiguidade pode ter um efeito negativo menor no desempenho quando o empregado apresenta capacidade de adaptabilidade ao cargo, que foi encontrado apenas nos funcionários de nível hierárquico superior.

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 papéis tende a ser menos complicada do que intervenções em limitar o conflito de papéis.

Gregson e Wendell (1994) se propuseram, como objetivo de estudo, conhecer a relação entre conflito de função, ambiguidade de função, satisfação no trabalho e autoestima. Utilizando uma amostra de 216 Contadores Públicos Certificados (CPAs), dos quais 79% eram homens e 21% mulheres, usando a técnica estatística path analysis (Lisrel), os autores concluíram que o conflito e a ambiguidade de função se relacionavam diretamente com a variável satisfação no trabalho em -19% e -57%, respectivamente, evidenciando que quanto maiores os níveis de conflito e ambiguidade de função nos CPAs, menor a satisfação no trabalho.

Conforme Katz e Kahn (1970) mencionaram que o estudo de conflito e ambiguidade tem como objetivo evidenciar, mediante dos seus resultados, as reais condições do ambiente de trabalho de um indivíduo que responde por um cargo ou função, do mesmo modo que visa evidenciar o estado subjetivo do indivíduo enquanto níveis de percepção de conflito e ambiguidade.

Para Chen (2011), a ambiguidade de função ocorre quando carência uma decisão clara das expectativas dos papéis dos indivíduos e os métodos necessários para realizar as funções de trabalho. Em outras palavras, a ambiguidade de função ocorre quando a responsabilidade do trabalho e as tarefas complementares não são claramente definidas. O estresse pode acontecer em tais situações em que não há uma clara descrição do serviço, um óbvio elo de comando esteja ausente ou em que há um alto grau de incerteza sobre a segurança laboral ou plano de carreira que esteja presente.

Rizzo, House e Lirtzman (1970) apontam que consequências negativas da presença de conflito e ambiguidade de função em empresas complexas se encontram relacionadas com os

baixos níveis de satisfação no trabalho. Todavia, a satisfação no emprego pode ser melhorada quando entre superiores e subordinados se mantêm: (i) estruturas e padrões de função definidas para cada parte, (ii) trabalho em equipe, (iii) tolerância e liberdade na comunicação entre superiores e subordinados, (iv) incentivos formais relacionados com o desenvolvimento pessoal e profissional, (v) processos que auxiliem na coordenação dos fluxos de trabalho, (vi) adaptabilidade às mudanças organizacionais e (vii) o respeito ao princípio de cadeia de comando.

No contexto orçamentário, evidências encontradas na literatura têm sugerido se 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; Chong; Eggleton & Leong, 2005).

Chong (2002) reexaminou o modelo cognitivo de participação orçamentária demonstrado no estudo de Chenhall e Brownell (1988) e identificou que a ambiguidade de funções se relaciona negativamente com a participação orçamentária e com o desempenho gerencial.

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. No próximo bloco será discutido sobre o perfil das gerações objeto da pesquisa.

## 2.7 Perfil das Gerações X, Y e Z

Esta seção discute sobre os perfis das gerações, sendo elencados entre a X, Y e Z, apresentando características e particularidades desenvolvidas em cada etapa. As organizações são dirigidas de acordo com a personalidade, perspectivas e valores dos seus dirigentes estratégicos (Litterer, 1980). Dentro das organizações, há pontos positivos em ambientes multigeracionais, como, por exemplo, o trabalho conjunto das gerações X, Y e Z.

No ambiente profissional, as gerações caracterizam-se pela preferência da estabilidade do emprego fixo. Os seus valores estão relacionados ao tempo na empresa, gostando de ser reconhecidos e respeitados por suas experiências. Os conflitos com as novas gerações associam-se aos ideais, comportamentos e valores (Oliveira, 2012).

A globalização estimulou mudanças organizacionais. Assim, conhecer como as gerações se comportam, torna-se estratégico para a produtividade e a rentabilidade das empresas (Mattos, 2011). As remunerações mais atraentes e a melhor estabilidade no



emprego, para algumas gerações, não são vistas como ganho potencial e garantia de permanência duradoura em uma determinada empresa (Teixeira, 2014).

Essa contradição surge devido à necessidade crescente de pessoas mais qualificadas para ocupar determinados cargos nas organizações, ocasionando, assim, certa diferença nos candidatos com qualificação acima da média (Botelho, 2018).

A participação é um fator que estimula os gestores de diversas empresas a oferecerem mais recursos e benefícios para reterem este ou aquele profissional de “talento” (Matos, 2011). Assim, temos um grupo que deseja a valorização, a oportunidade de desenvolvimento profissional, sem abrir mão da qualidade de vida. De outro lado, tem-se um grupo que deseja o crescimento rápido, desafios constantes e ambientes de trabalho flexível (Botelho, 2018). A tabela 1 apresenta a linha do tempo dessas gerações X, Y e Z.

Tabela 1- 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 38 anos |
| Geração Z | (1991 a 2019)  | Entre 18 e 28 anos |

Fonte: Adaptado de Zomer (2018); Levy e Weitz (2000).

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.

Entre as gerações existe uma característica diferenciada de retorno aos colaboradores que apresentam diferenciação e desempenho produtivo. No fator motivacional de desempenho está o salário. Aliar a remuneração justa com a filosofia proposta pela organização é um paradigma que deve ser trabalhado (Trindade, Cunha, Nunes, & Santos, 2011).

A satisfação também é afetada pela motivação, além da justiça que pode ser variada pela percepção entre as gerações X, Y e Z, assim, entende-se que os indivíduos desempenham melhor seu trabalho quando estão satisfeitos. De acordo com Dal Vesco et al. (2016), a satisfação no trabalho resulta diretamente das percepções de justiça.

Os perfis das gerações serão abordados individualmente para um melhor entendimento, na subseção a seguir.

### 2.7.1 Geração X

A geração X inclui pessoas que nasceram entre a década de 60 até o final dos anos 80. Portanto, têm, atualmente, entre 39 e 51 anos, aproximadamente. São indivíduos que entram na fase intermediária do ciclo de vida, considerada uma fase de conquista e poder. Portanto, frequentemente assumem cargos gerenciais e de tomada de decisão.

Segundo Teixeira (2014), os membros da geração X são os filhos dos *boomers* mais velhos e nasceram em um período de transição e instabilidade financeira. Membros da Geração X são normalmente experts nos seus campos de atuação, mas diferem dos *baby boomers* por verem a liderança de forma cooperativa e o trabalho em equipe como práticas desejáveis no campo de trabalho (Beckendorff, Moscardo & Pendergast, 2010).

A geração X apresenta algumas características, de acordo com Veloso; Dutra e Nakata, (2008), que são: 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 e apresentam maior facilidade para aceitarem as mudanças, principalmente no que diz respeito ao uso de computadores e tecnologias.

Para McDowell (2010), a geração X tem preferência por atividades independentes, que possam ser efetuadas no seu próprio ritmo. Esforçam-se para incluir a tecnologia na aprendizagem e não demonstram muito interesse pelos meios tradicionais, como palestras e trabalhos em grupo. Da mesma forma, Conger (1998) afirma que essa geração possui atitudes diferentes com relação ao trabalho. Apesar de ser desconfiada em relação às hierarquias, adota e gosta do trabalho em equipe. São indivíduos independentes, irreverentes, seguindo os passos dos seus antecessores imediatos. São fáceis de se recrutar, porém, difíceis de se manterem no trabalho.

Esses profissionais possuem uma capacidade de aprendizagem ágil, gerando resultados, e utilizando suas experiências profissionais. Para motivar uma pessoa da geração X, sugere-se o desenvolvimento de ambientes de trabalho que promovam a liberdade e autonomia para que o indivíduo possa criar (Teixeira, 2014). Dando sequência à discussão dos níveis das gerações, na sucessão, a seguir, será discutida a geração Y.

### 2.7.2 Geração Y

As pessoas da geração Y são apontadas como os filhos da tecnologia, por estarem desde pequenos imersos a esse mundo de interatividade e ambiente digital (Velooso; Dutra; Nakkata, 2008; Vasconcelos, 2010). Para Vasconcelos (2010), a rápida mudança nos meios de comunicação não intimida os jovens dessa geração, em face de familiaridade existente com os recursos tecnológicos.

Pessoas dessa geração nasceram entre o início da década de 80 até meados dos anos 90, ou seja, são indivíduos entre 29 e 39 anos, aproximadamente. Essa geração, de acordo com McCrindle e Wolfinger (2009), é também conhecida como Geração Millennials ou “Dot. Com Generation” (como termo alusivo à geração da internet). Possuem uma forte ligação com “marcas, amigos, diversão e cultura digital”. Além disso, são considerados confiantes e relaxados, conservadores e é a geração mais educada de todas. (Beckendorff; Moscardo; Pendergast, 2010).

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, se sentem familiarizados com novas mídias, 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, colaboradores e conscientes; Buscam equilibrar a vida pessoal e a carreira e querem ser reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem.

De acordo com McDowell (2010), a geração Y possui um maior interesse em papéis participativos e no elevado uso da tecnologia na aprendizagem. Têm preferência por trabalhos que permitam a experimentação e que possam ser realizadas em equipe. Já para Oliveira (201), a geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida. Os seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo. Em decorrência disso, a rotatividade nas empresas está crescendo: trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

Para Mattos (2011), as motivações da geração Y englobam responsabilidade e desafios crescentes, liberdade e flexibilidade para atingirem resultados, busca por oportunidades para crescimento contínuo na empresa, acesso direto às lideranças com retorno intensivo e sistemático com ambientes de trabalho mais descontraídos. Atualmente, tais indivíduos estão compartilhando o mesmo ambiente de trabalho com pessoas de gerações anteriores, convívio

esse que tem gerado conflitos de ideias, interesse e valores. Para finalizar a seção das três gerações, apresentaremos a geração Z na subseção a seguir.

### 2.7.3 Geração Z

A geração Z engloba jovens nascidos entre meados da década de 90, sendo o período final incerto, no qual temos jovem entre 18 e 28 anos que estariam no mercado de trabalho. Tal denominação derivou do termo “zapear”. Segundo Freire Filho e Lemos (2008) também podem ser utilizadas outras nomenclaturas como “geração digital”, “geração net”, “geração pontocom”.

São caracterizados como grupo de “*screenaddicts*” ou “*screenagers*” (do inglês, viciado em tela ou era das telas) (Duffett, 2017), pois somente conhecem o mundo com acesso contínuo e instantâneo à internet. Consoante, Cerreta e Froeming (2011, p. 5) afirmam que os jovens e crianças da geração Z “nunca conceberam o mundo sem computador, chats e telefone celular, e em decorrência disso, são menos deslumbrados que os da Geração Y”.

McCrimble (2011) afirma que essa geração é artística e adaptativa, pois tem muita intimidade com a mídia e as artes. Desta forma, o autor destaca que, essa geração nasceu em meio à recessão global e estão fadados a entrarem na vida adulta em meio a uma turbulência econômica e social.

No mesmo sentido, Duffett (2017) destaca nesse grupo, como o que possui informação a qualquer tempo, sobre qualquer assunto, impulsiona o desenvolvimento de nativos digitais multitarefas, com elevados níveis de criatividade, expressividade e individualidade, conectados a algum dispositivo eletrônico e *mobile*, dentre outros recursos tecnológicos.

A geração Z, segundo Peconick (2012), é caracterizada por pessoas superdependentes de tecnologia, sendo marcada pela falta de paciência por não gostarem de nada que é lento. Nessa linha, Rifkin (2001) considera que os jovens da nova geração “mutável” se sentem muito mais à vontade em gerenciar negócios e se engajar em atividades sociais nos mundos do comércio eletrônico e do ciberespaço.

Essa geração, também 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 (McCrimble, 2011). Tal atitude não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (Facco et al., 2015).

Esses jovens consumidores desejam tudo, em todo lugar e instantaneamente, entretanto, são capazes de filtrar rapidamente mensagens chatas e irrelevantes e manter seu foco em mensagens criativas (Duffett, 2017). O autor sugere que as pessoas da geração Z tendem a apresentar comportamento antissocial e individualista, em face da intensa relação com os recursos tecnológicos. Ciriaco (2009) acrescenta que os problemas dessa geração são relativos à interação social e o fraco desenvolvimento interpessoal.

Além da rapidez em conseguir informações, possuem a habilidade de realizarem as mais diversas tarefas ao mesmo tempo. Esses indivíduos esperam que o mundo os responda com a mesma rapidez e agilidade que costumam encontrar nos ambientes virtuais. Contudo, nos tempos atuais, segundo Lisboa (2013), todos esses fatores vêm se tornando um grande desafio para os gestores organizacionais.

É a geração que compreende o funcionamento das ferramentas de forma mais prática quanto às demais, porém quando o assunto é carreira, são desconfiados, pois não acreditam na ideia de exercerem apenas uma função.

### 3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O presente capítulo apresentou o percurso seguido na pesquisa, na busca por responder à questão problema do estudo e atingir o objetivo geral por meio dos objetivos específicos delineados. Inicia-se com a classificação da pesquisa, a definição da população e amostra, instrumento da pesquisa e constructo. Na sequência descrevem-se os procedimentos da coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como explicativa quanto aos seus objetivos, que consiste na identificação e descrição das características de fenômenos ou situações inerentes ao ambiente pesquisado. As pesquisas explicativas visam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e aprofundam o conhecimento da realidade, porque explicam a razão, o porquê das coisas (Vergara, 2012).

No que tange aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso, pois se estudou um dado fenômeno, podendo, portanto, ser vista como um estudo instrumental estendido a vários casos. Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o por que de um conjunto de eventos contemporâneos. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

O estudo apresenta abordagem qualitativa, pois foi orientado pela aplicação de instrumentos como o roteiro de entrevista semiestruturadas, observação e análise de documentos relacionados ao processo orçamentário, segundo Yin (2010), 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. Godoy (2006) destaca a diversidade existente nos trabalhos qualitativos e elenca um conjunto de características típicas de pesquisa desse tipo: o pesquisador como instrumento fundamental, o significado que as

pessoas dão às coisas, como por exemplo, a preocupação do investigador, além do enfoque indutivo.

A abordagem qualitativa visa a destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último. Investigações dessa natureza consistem em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo; assim, seus pesquisadores estudam seus objetos em seus contextos reais, com o objetivo de entender e/ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a ele conferem (Dezin & Lincoln, 2006).

### 3.2 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. Possui armazéns de processamento de grãos e um conglomerado de granjas de frango e suínos para a produção da matéria-prima para o processamento nas unidades industriais, somando um total de 8.500 m<sup>2</sup>, onde são fabricados os mais diversos produtos. É considerada uma empresa de grande porte e renome no setor de atuação. Possui comércio dos seus produtos em todo o território nacional e conta com exportação para alguns países. Atualmente, possui cerca de 600 colaboradores em atividade em todas as unidades e trabalha com a terceirização de serviços de limpeza de resíduos.

Trabalha com uma linha de produção completa e por divisão por centro 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.

A empresa trabalha com orçamento base zero, ou seja, sem transferências de valores ainda não realizados em períodos anteriores. Esse tipo de orçamento propõe reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca “ZERO”, ao se projetar um novo exercício social. Utilizam um cronograma estabelecido junto às premissas orçamentárias do grupo com prazos para elaboração do orçamento, que se inicia em 30/set até 30/nov. A avaliação e revisão do orçamento são realizadas a cada quatro meses para que acompanhamento do planejamento financeiro.

A amostra intencional foi classificada de acordo com a geração a que pertence para a análise da problemática, tendo perfil analisado entre a geração X, representada pelos entrevistados 1 e 2 com idade de 45 e 50 anos, a geração Y, representada pelos entrevistados 3 e 4 com idade de 33 e 35 anos e a geração Z representada pelos entrevistados 5 e 6 com idade de 24 e 26 anos respectivamente.

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 4.

Quadro 4- 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 Recursos Humanos | 24 anos | 2                           | 2                                |
|           |                |                    | E 6           | Diretor de custos           | 26 anos | 4                           | 4                                |

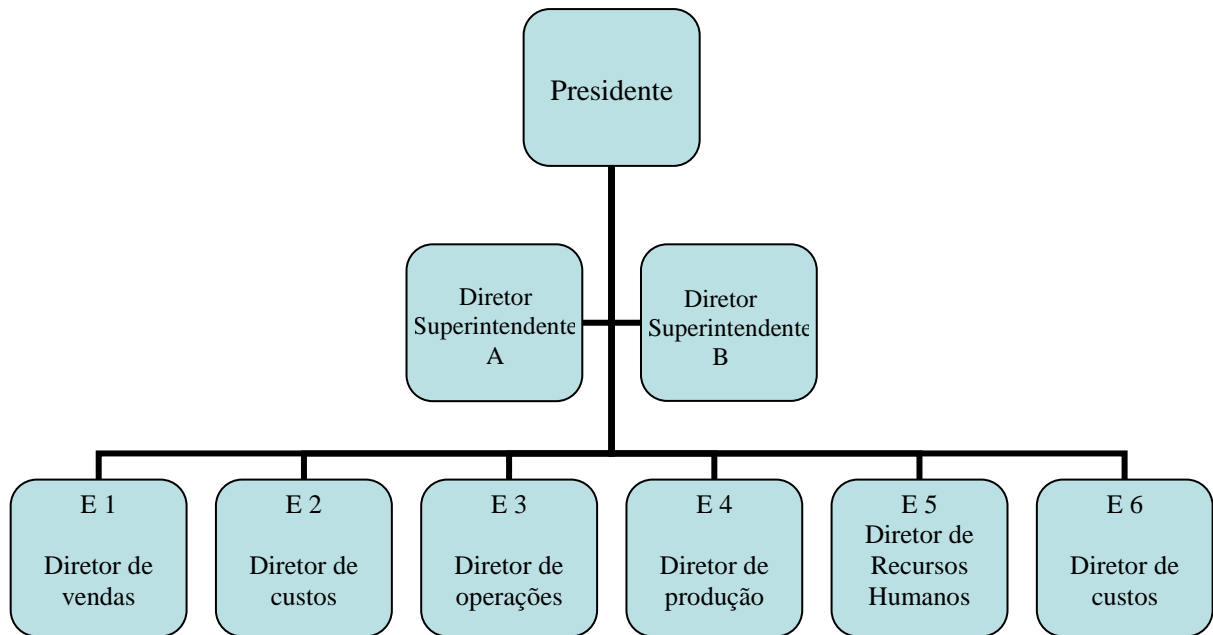
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os respondentes são pessoas ligadas à área orçamentária da empresa em diversos setores entre matriz e filiais. Nota-se no Quadro 4, que o tempo de vínculo dos entrevistados com a empresa está entre 2 a 8 anos e o tempo de atuação com a atividade se encontra no mesmo nível, destacando que alguns tiveram promoções dentro da empresa para atuar no setor em que se encontram atualmente. 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.

A seguir a Figura apresenta o organograma da empresa estudada, apresentando os cargos, funções e hierarquia da organização, facilitando o reconhecimento.



Figura 2- Organograma da Empresa



Dados da pesquisa (2019)

A empresa objeto do estudo, 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.

### 3.3 Constructo da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2005) comentam que são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que modificam conforme as circunstâncias ou com o tipo de investigação. As técnicas de pesquisa podem ser: documental, observação, entrevista, questionários, constructo de pesquisa, análise de conteúdo, entre outras.

O objeto pesquisado compreendeu em razão de sua estrutura organizacional, que é composta pela unidade de caso e os sujeitos de pesquisa, os três níveis de gerações (X, Y e Z), estrutura ideal para esta pesquisa onde foram selecionados por intencionalidade.

No Quadro 5 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 5- Constructo da pesquisa

| Variáveis                     | Subvariáveis  | Referências   | Questões |
|-------------------------------|---|---|----------|
| Participação orçamentária     | Q1-Implantação de estratégias;<br>Q2- Metas e planos de ação;<br>Q3-Compartilhamento de informações;<br>Q4 e Q5- Envolvimento e Comprometimento;<br>Q6- Desempenho.   | Young (1985);<br>Dunk (1993);<br>Shields e Shields (1998);<br>Kyj e Parker (2008).  | Bloco A  |
| Ambiguidade de funções        | Q7- Clareza dos seus deveres;<br>Q8- Autoridade sobre suas atividades;<br>Q9- Responsabilidade;<br>Q10- Satisfação.   | Deutsch e Krauss, (1965)<br>Rizzo, House e Lirtzman (1968);<br>Kahn (1973);<br>Lee (2010).  | Bloco B  |
| Conflito de Papéis            | Q11-Definição de tarefas;<br>Q12-Incompatibilidade de tarefas;<br>Q13-Infração às regras;<br>Q14-Trabalho desnecessário;  | Rizzo, House e Lirtzman (1968);<br>Rizzo, House e Lirtzman (1970).<br>Kahn (1964);<br>Burkert; Fischer;<br>Schäffer (2011).                 | Bloco C  |
| Justiça Organizacional        | Q15 e Q16-Justiça Distributiva;<br>Q17 e Q18-Justiça processual;<br>Q19 e Q 20- Justiça interpessoal;<br>Q21 e Q22- Justiça informacional;<br>Q23-Tensões provocadas pela inequidade e fatores comportamentais. | Adams (1965);<br>Bies e Moag (1986);<br>Greenberg (1987);<br>Folger e Konovsky (1989)   | Bloco D  |
| Geração e Perfil Profissional | Q24 e Q25-Identificação da Geração;<br>Q16 e Q27- Análise do perfil profissional entre as gerações estudadas;<br>Q28, Q29 e Q 30 - Análise da percepção de justiça entre as gerações X, Y e Z.                  | Veloso, Dutra & Nakkata, (2008);<br>Vasconcelos (2010);<br>Beckendorff, Moscardo & Pendergast, (2010);<br>Duffett (2017);<br>Botelho (2018) | Bloco E  |

Fonte: O Autor (2019).

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 apêndice A constam todas as questões (Q) que estão ligadas com as sub variáveis do estudo. O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir das obras dos autores seminais de cada variável identificada no trabalho de leitura. No próximo tópico se apresenta o procedimento para coleta e análise dos dados da pesquisa realizada.

### 3.4 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

Com o intuito de atender ao objetivo geral desta pesquisa, foram adotadas estratégias de coleta e análise de dados em cada objetivo específico utilizado. Após a classificação da unidade de estudo de acordo com cada perfil, foram efetuadas entrevistas por geração, sendo que se utilizou da saturação de conteúdo como premissa para validação do estudo.

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. Distingue-se esse tipo de entrevista como uma discussão entre um entrevistador treinado e um entrevistado especializado sobre o objeto em estudo.

Como instrumento para a realização das entrevistas em profundidade, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A).

Cada entrevista percorreu os seguintes procedimentos: (a) informação aos agentes de pesquisa acerca dos elementos éticos da pesquisa e assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice B); (b) apresentação geral sobre os objetivos da pesquisa; (c) realização da entrevista a partir do roteiro semiestruturado (Apêndice A).

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 formatação 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 junto ao trabalho, 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 o

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 análise de conteúdo na construção da realidade pode ser usada tanto como teoria de base, quanto como metodologia de análise (Orlandi, 2009).

O enfoque sistemático e o emprego de softwares específicos permitem ao pesquisador lidar com uma ampla quantidade de dados, embora a análise do conteúdo continue sendo um trabalho de interpretação, no qual o “codificador humano”, auxiliado pela ferramenta, é capaz de fazer julgamentos complexos de maneira mais rápida e fidedigna (Bauer & Gaskel, 2002).

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.

O *software* permite a criação de códigos que, em termos práticos, são os indicadores operacionais dos constructos. Outra funcionalidade do *software* é a criação de famílias de códigos: essa funcionalidade permite que se agrupem vários indicadores operacionais em uma família. Cabe ressaltar que o *software* Atlas.ti 7.0 não exclui o papel do pesquisador no processo de interpretar e analisar, pois esta ferramenta apenas facilita a operacionalização, a organização e a categorização dos dados qualitativos (Walter & Bach, 2015).

Por fim, a análise em estudos de caso igualmente se caracteriza por necessitar da atividade reflexiva do pesquisador, o qual, por meio de suas anotações e capacidade intelectual, distancia-se dos dados brutos e os analisa em um nível conceitual (Godoy, 2006).

#### 3.4.1 Fontes de Evidências

Hair Jr. et al., (2005) caracterizam esse tipo de entrevista elaborada por um roteiro previamente validado como uma discussão individual entre um entrevistador treinado e um entrevistado que tenha conhecimento especializado sobre o objeto em estudo.

Como instrumento para a realização das entrevistas em profundidade, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado. Segundo Godoi e Mattos (2006), as entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados permitem uma flexibilidade ao entrevistador para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Destaca-se que, em pesquisas qualitativas, o roteiro semiestruturado não implica em rigidez, podendo ser aprimorado durante o desenvolvimento da pesquisa. Assim, alguns questionamentos podem ser eliminados no decorrer das entrevistas e outros, adicionados, como forma de aperfeiçoamento do processo de coleta (Godoi & Mattos, 2006).

### 3.5 Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa do estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único (Yin, 2005). De forma geral, o protocolo apresenta as seguintes seções:

- a) Visão geral do projeto do estudo de caso;
- b) Procedimentos de campo;
- c) Questões do estudo de caso;
- d) Avaliação qualitativa dos resultados;
- e) Triangulação das fontes de evidências da pesquisa.

O protocolo apresenta os procedimentos e as orientações a serem seguidos pelo pesquisador, principalmente no decorrer da coleta de dados em campo. Cada uma das etapas do protocolo apresentadas na seção seguinte, auxiliou na trajetória e confiabilidade da pesquisa.

#### 3.5.1 Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

O problema de pesquisa é a principal diretriz do estudo de caso, o qual foi operacionalizado pela execução dos objetivos geral e específicos. Yin (2005) explicita que uma boa visão geral demonstrará o objetivo do estudo de caso e o cenário no qual ocorrerá a pesquisa. Desta forma, a ação geral que direciona o estudo é a análise dos efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sob a percepção de justiça organizacional das gerações X, Y e Z baseada em fontes documentais, pela observação direta e na percepção das gerações.

Quanto ao cenário da pesquisa, foi entrado em contato via telefone com algumas empresas da região para conhecer o processo orçamentário e os procedimentos que são

adotados, além de verificar o perfil das pessoas envolvidas com o intuito de selecionar como possíveis indicados a pesquisa.

Foram selecionadas possíveis empresas participantes que atendiam os requisitos da pesquisa, enviado carta de apresentação as mesmas, sendo que uma das empresas que preencheu os requisitos concordou em liberar para pesquisa, desde que o seu nome e de seus colaboradores fossem mantidos em sigilo, tanto por questões éticas e também por conter dados sigilosos do processo orçamentário. Acredita-se que visões um tanto distintas entre as gerações X, Y e Z podem contribuir significativamente na reflexão sobre o tema problematizado na pesquisa.

### 3.5.2 Procedimentos de Campo

No estudo de caso o pesquisador tem pouco controle sobre os participantes e da instituição em situações cotidianas das suas atividades (Yin, 2005). Assim, é necessário um planejamento com antecedência das principais tarefas ao coletar os dados, que inclui:

- a) Obter acesso à organização e aos entrevistados-chave;
- b) Recursos necessários para uso em campo;
- c) Agenda clara das atividades de coleta de dados;
- d) Solicitação de documentos utilizados para elaboração do orçamento;

Antes do início da coleta de dados foi solicitado aos participantes que assinassem uma carta de autorização da pesquisa, conforme modelo especificado pelo programa de pós-graduação (Anexo B).

Quanto à agenda para coleta de dados, foram adotados os seguintes procedimentos, após a autorização para realização da pesquisa:

- a) Contato presencial e por telefone com os diretores para obtenção de orientações:
  - Quanto ao horário e possíveis datas para realização das entrevistas presenciais;
  - Obtenção de dados dos participantes que foram selecionados previamente com a idade e com o perfil de cada geração estudada;
  - Sondagem do período mais adequado para início da coleta de dados;
- b) Após a adequação dos instrumentos de coleta de dados, conforme sugestões da banca de qualificação realizada em novembro de 2018, foram efetuados contatos via *e-mail* ou telefone

com a direção da empresa para verificar possíveis datas e horários das entrevistas que não prejudicassem as atividades da empresa;

c) Para realização das entrevistas com os profissionais que possuem participação mais efetiva no processo de elaboração e revisão do orçamento da empresa foram efetuados contatos via telefone para agendamento das entrevistas em local previamente definido pela direção.

d) Solicitação de documentos citados nas entrevistas para auxiliar a análise documental e realizar a triangulação;

Seguindo essa trajetória, no decorrer do primeiro semestre de 2019 foram efetuadas as coletas de dados, transcrições das entrevistas, análises e elaboração do relatório da pesquisa.

### 3.5.3 Questões do Estudo de Caso

Yin (2005) destaca que as questões descritas no protocolo são direcionadas ao pesquisador e não aos entrevistados, recomendando que cada questão venha acompanhada de uma lista de fontes prováveis de evidências e que sejam privilegiadas no protocolo questões feitas sobre os objetivos específicos.

Para abranger esse conjunto de dados foram direcionadas pelos objetivos, seguidas pelas fontes de evidências e ações que possibilitaram a coleta de dados. Os objetivos e os blocos que direcionaram a trajetória da pesquisa são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Objetivos específicos do estudo e Blocos que direcionam a trajetória da pesquisa

| Objetivos específicos  | Bloco  |
|--|--|
| Identificar os efeitos da participação orçamentária sobre as gerações X, Y e Z;  | Bloco A- Participação orçamentária                             |
| Detectar a relação de ambiguidade de funções e conflito de papéis na elaboração e avaliação orçamentária   | Bloco B- Ambiguidade de funções<br>Bloco C- Conflito de Papéis |
| Verificar a percepção de justiça organizacional dos diretores executivos das gerações X, Y e Z.  | Bloco D- Justiça Organizacional                                |
| Analisar a influência da participação orçamentária, a ambiguidade de funções e o conflito de papéis na justiça organizacional pela percepção das gerações X, Y e Z | Bloco E- Geração e Perfil Profissional                         |

Fonte: Autor (2019)

As fontes de evidências para dar resposta às questões referentes aos objetivos são a análise das entrevistas com o auxílio do *software* Atlas t.i, a observação direta por parte do

entrevistador e análise documental das premissas orçamentárias, destacando o uso da triangulação para responder todos os objetivos e validar a pesquisa.

#### 3.5.4 Avaliação qualitativa dos resultados

Os dados qualitativos foram extraídos principalmente das seções de identificação dos respondentes e avaliação do perfil de cada geração, contidas no constructo da pesquisa e das entrevistas sempre direcionadas para dar respostas às questões com foco de responder os objetivos específicos. Para categorização foi empregada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).

O estudo empregou para este fim a análise categorial, ou seja, a segregação das respostas das questões abertas em unidades blocos. Segundo Bardin (1977), entre as técnicas de análise de conteúdo, a análise por categorias é a mais antiga e utilizada, ela funciona pelo desmembramento do material em categorias, em razão das características comuns dos elementos norteadores da pesquisa.

#### 3.5.5 Triangulação das fontes de evidências da pesquisa

Conforme já descrito nos procedimentos de campo, o estudo fez uso de fontes documentais e da coleta da percepção das gerações por meio das entrevistas e da observação direta pelo entrevistador.

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. Além disso, a maior vantagem do uso de fontes múltiplas de evidências é o desenvolvimento de um processo de triangulação que torna os achados da pesquisa mais convincentes.

O cruzamento das evidências obtidas de diversas fontes auxiliou nas análises e compreensão da realidade de cada geração sobre a justiça organizacional no processo orçamentário da empresa em conjunto com ambiguidade e conflito de papéis.



### 3.6 Limitações dos Métodos e Técnicas de Pesquisa

Como limitação da pesquisa pode-se mencionar que os resultados das análises das variáveis não podem ser generalizados, restringindo-se a unidade pesquisada. A amostra da pesquisa pode ser considerada uma limitação, pois os resultados podem não representar a opinião geral de toda a população. Os documentos cedidos pela empresa é também uma limitação, onde alguns documentos foram solicitados e por questões estratégicas a empresa não disponibilizou.

Os métodos qualitativos preocupam-se em compreender o fenômeno por meio de relações teóricas. Observa-se que pesquisas interpretativas se concentram no papel do pesquisador e, por essa razão, empreenderam-se esforços em instrumentalizar o constructo, bem como em transcrevê-lo, codificá-lo e triangulá-lo com dados coletados visando dar confiabilidade ao estudo, contudo, essa credibilidade é sempre limitada.

Como técnica para a pesquisa utilizou-se da triangulação, que consiste na coleta de diferentes fontes de dados ou de informações para se chegar ao mesmo resultado (Guion, 2002). A triangulação por manipular diferentes formas de coleta de dados, contribui para ampliar a confiabilidade da pesquisa conforme Flick (2009). Para tanto a clareza nos procedimentos adotados, a forma de descrição detalhada dos procedimentos e a triangulação dos dados são indicadores de confiabilidade e relevância no processo de análise.

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, dessa forma a clareza nos procedimentos adotados, a descrição detalhada do procedimento e a triangulação dos dados são indicadores de confiabilidade e relevância no processo de análise. Apresentadas as técnicas de análise e os procedimentos adotados para realização do estudo o próximo tópico apresenta a análise e a discussão dos resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas a análise e a interpretação dos dados, que visam atingir os objetivos específicos e o objetivo geral do estudo. Inicialmente, serão 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: 4.1 Análise da geração com o perfil profissional (Bloco E); 4.2 Análise da participação orçamentária (Bloco A); 4.3 Análise da ambiguidade de funções perante as gerações (Bloco B); 4.4 Análise do conflito de papéis (Bloco C), 4.5 Análise da percepção de justiça organizacional (Bloco D) e 4.6 Análise da Influência das variáveis sobre a Justiça organizacional. Tais análises serão segregadas e têm como premissa verificar quais são os efeitos da participação orçamentária, bem como a ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z.

Para a análise dos cinco blocos foram coletadas duas entrevistas por geração, tendo um total de seis entrevistas para compor a amostra para a análise das informações. Os entrevistados tiveram os seus nomes mantidos em sigilo, por motivos de segurança e por ética com a empresa objeto do estudo de caso.

As gerações possuem características peculiares e perfis diferentes umas das outras. Para auxiliar na pesquisa, buscou-se, primeiramente, conhecer as gerações, características dos grupos participantes e o perfil do profissional, sendo trabalhado na seção a seguir.

### 4.1 Análise da Geração com o Perfil Profissional

Para a organização, se tornou essencial conhecer, de forma ampla, o público com quem ela trabalha, em conjunto com as mudanças repentinas e necessárias. Ademais, a globalização estimulou mudanças organizacionais. Entender como as gerações se comportam, torna-se estratégico para a produtividade e a rentabilidade das empresas (Mattos, 2011). O bloco cinco mostra-se relevante para a conclusão da pesquisa, que, na sua posição, apresenta-se com o foco de compreender o perfil profissional das gerações X, Y e Z. Inicialmente, coletou-se dados sobre a faixa etária e o tempo de serviço, idem Quadro 4, no qual foram separados os entrevistados por idade com o perfil apresentado.

Iniciando a análise do bloco, os entrevistados foram questionados sobre quais características profissionais possuem e se têm atribuição com a atividade que desempenham.

Os diretores da geração X representada pelos entrevistados 1 (45 anos) e 2 (50 anos) mostraram características de seriedade nas entrevistas e em todas as questões eles foram diretos nas respostas. Pondera-se que essa geração também tem mais tempo de serviço na área e com a empresa, ao compararmos com as demais gerações. Assim, o entrevistado 1, de forma objetiva, apresenta algumas características:

1) *Minha formação tem ligação com minhas atividades atuais, e, além disso, gosto de discutir assuntos, trocar ideias, conversar com os funcionários para ter melhores informações e acho que sou proativo com todos. [...]* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

2) *A principal é experiência, a bagagem profissional tem muito peso. Sou bem social com os colegas e acho que isso também ajuda, pois como trabalhamos com pessoas, o saber cobrar e a forma de cobrar pode sempre ajudar nos resultados finais e a experiência tem peso nesse quesito.* (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)

Os entrevistados da geração X são considerados pessoas com maior autoconfiança e maior empreendedorismo e praticidade na resolução de problemas, devido às turbulências que vivenciaram na sua época de trabalho (Cappi & Araújo, 2015).

Pela observação direta, entende-se que os membros da geração X passaram sob condições de insegurança financeira e por turbulências, o que os ajudou a amadurecer e melhorar ativamente o trabalho em que estão alocados. Ambos entrevistados mostram ter experiência como um diferencial de trabalho, característica que permite a eles ter informações sobre eventos passados e auxiliar no desenvolvimento do seu trabalho.

Os diretores da geração Y mostraram sinais de socialização, de participar e discutir com os colegas de trabalho. O entrevistado 3 afirma: “(...) Gosto de desafios e de auxiliar meus colegas durante o trabalho e afirmo ser comprometido com os compromissos que assumo, principalmente para atingir minhas metas”. Essa afirmação está de acordo com a literatura de Veloso, Dutra e Nataka (2008), que afirmam que a geração Y brasileira é mais otimista quanto ao seu crescimento profissional, buscando maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e possuindo maior comprometimento afetivo na empresa em que atua.

3) *Sou proativo, gosto de discutir antes de executar e isso é benéfico para as atividades que desempenho, pois trabalho com pessoas, e temos que ter cuidado nesse sentido. Inovar é algo que sou sempre a favor, gosto de mudanças, o padrão pode sim*

*ser sempre melhorado e isso é bom para o andamento das atividades.* (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019)

Um padrão imposto é a adaptação às mudanças, tanto para a geração Y quanto para a Z, considerando que os resultados apontam que essas gerações possuem características de domínio e facilidade no uso de novos métodos e novas tecnologias para desempenhar suas atividades. Para esse profissional conquistar o seu espaço no mercado de trabalho, não bastam somente características pessoais. Exige-se constante busca de conhecimentos, não somente ligados à sua área específica, exige-se uma formação continuada.

Por último, os entrevistados da geração Z mostraram como característica, principalmente, a facilidade no que tange à tecnologia e no uso de novos sistemas. O entrevistado 5 pondera “tenho agilidade em me adaptar as atualizações do sistema gerencial, que ocorre constantemente perante adaptações de legislação, que influenciam nos custos e em todo o processo”, algo que também é ponderado pelo entrevistado 6:

*4) Hoje destaco que tenho características particulares de adaptação, vejo que a tecnologia, o uso dos sistemas, informação rápida ao centro de custos, são algumas particularidades que desenvolvo. Tudo ligado à tecnologia me chama a atenção e isso é uma vantagem que tenho comparando com alguns colegas, tanto que me solicitam para auxiliar na implantação em outros setores.* (Entrevistado 6 – Comunicação pessoal, 2019)

Nesse mercado de trabalho em contínuas transformações, o profissional precisa estar preparado para as mudanças e entender rapidamente esse processo para se adequar a elas e propor ações, desenvolvendo o seu potencial criativo. A geração Z mostrou características maiores com o uso de novas tecnologias e adaptação rápida com as mudanças de sistema operacional. Algo que a geração Y mostra em comum é a questão de se adaptar às mudanças em diversos aspectos, além de serem comprometidos com as atividades da empresa. Por fim, a geração X se mostra mais experiente com as ações no processo, ressaltando que ao compará-la com as demais, nenhum dos entrevistados 1 e 2 falaram de novas tecnologias, sendo um diferencial as gerações mais novas.

Em continuação ao bloco cinco, a questão seguinte teve como foco ver se as gerações perante o perfil apresentado por ambas buscam resultados imediatos e se possuíam responsabilidade e flexibilidade para atingirem os seus resultados.

Para Botelho (2018), algumas dessas gerações podem incorrer no erro de entregar resultados a qualquer custo. Isso é um perigo para a saúde da empresa, porque competir ao extremo sem analisar de que forma as relações interpessoais, entre equipe e gestores, estão

alicerçadas, ou seja, quais ferramentas apoiam essa gestão, é como mediar às tormentas que acontecem e virão a acontecer.

Uma particularidade apresentada pela geração X é que nenhum dos entrevistados mostrou interesse de ter resultados em curto prazo ou de forma imediata. O entrevistado 2 relata “Temos metas para cumprir dentro de um prazo, e isso se propaga com períodos e não a curto prazo, vejo que nossos resultados vêm em médio prazo”, ou seja, o imediatismo não seria uma característica desse perfil de profissionais, sendo também apresentado pelo entrevistado 1:

*5) Vejo que os resultados são alcançados em longo prazo, mais sempre acompanhando passo a passo para conseguirmos atingir nossas metas. Responsabilidades todos têm que ter, ainda mais quando diz respeito a seus resultados, onde você é totalmente responsável por atingir ou não. E flexibilidade temos que ter, pois algumas vezes é necessário se moldar e dançar a música do momento, e não ficar engessado com algo que pode vir a te prejudicar. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)*

Na observação direta realizada, a geração X mostrou serenidade em argumentos que justificavam as suas respostas, condizente com o perfil de profissional que apresentaram em toda a pesquisa realizada. De acordo com McDowell (2010), a geração X tem preferência por atividades independentes que possam ser efetuadas no seu “próprio ritmo”. A geração Y, de início, mostra um perfil mais desafiador, no qual os entrevistados afirmam buscar resultados imediatos e apontam como fator preponderante o mercado competitivo em que estão inseridos.

*6) No momento sim, o mercado de forma geral busca sempre o imediatismo, então é necessário ter resultados bons e rápidos, principalmente no cumprimento das metas. Ser responsável é quase que obrigatório na organização, se não tiver isso você pode ser substituído. Ser flexível é necessário, mudanças ocorrem e é plausível você aceitar, ainda mais no momento que ocorre no Brasil, questões gerais de mercado influenciam o processo geral e atingir as metas necessita que você se molde perante o momento. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

Uma das características apresentadas pelos entrevistados da Geração Y é estar envolvida em diversas atividades ao mesmo tempo, sem que isso prejudique o seu desempenho. Nesse sentido, o entrevistado 4 mostra que: “Vejo que todos buscam resultados imediatos, a empresa precisa de resultados e dentro de um tempo ágil, um item que sou cobrado é a redução de custos indiretos no setor de produção, que consequentemente irão afetar minhas avaliações no acompanhamento do orçamento e por consequência minha

remuneração”. Ambos entrevistados demonstram ter interesse em ter resultados imediatos, pois lhe darão benefícios, sendo destacado ser necessário pelo mercado e requisitados pela empresa.

Em conjunto, os entrevistados 5 e 6 da geração Z mostraram ter necessidade de apresentar resultados imediatos, pois seria uma necessidade do mercado atual. O entrevistado 5 justifica que “[...] todas atividades precisam de agilidade, buscamos ter retorno e, para isso, necessitamos apresentar bons indicadores e dentro do prazo que a empresa exige e vejo que sim, tenho buscado mostra meu potencial e, conseqüentemente, resultados imediatos”. A flexibilização para atingir as metas foi um item que, ao serem questionadas, as gerações apresentaram possuir, onde mostraram se adaptar perante as revisões de processos e de ajustes do orçamento.

*7) Sim, hoje o mundo necessita de resultados rápidos, a globalização nos deu concorrência e com isso responsabilidades de cumprir as metas e atingi-las dentro do prazo, ou antes. Se não fizer assim, provável que terá problemas na empresa. Todos têm que ter responsabilidade, meu foco é informação no processo e gestão de custos, acompanhamento do orçamento para meus superiores e eles exigem certas atividades que necessita ser maleável e aceitar, para que assim cumpra as “metas e metas” estipuladas. (Entrevistado 6 – Comunicação pessoal, 2019)*

Pela observação direta, as gerações, ao serem questionadas sobre ter flexibilização para atingir os resultados, ambas apresentaram ter a necessidade de atingir as metas que influenciam diretamente nos seus retornos. A indagação fez fluir certo nível de satisfação pelos resultados que apresentam e pelo motivo de todos evidenciarem já terem passado por situações em que foi necessário se adaptarem e conseguirem alcançar os resultados.

Isso é algo que está dentro de padrões apresentados por autores como Oliveira (2012), que explica que os jovens da Geração Y são mais pragmáticos e não se apegam aos valores que serviram de referência para a criação da realidade atual. Estão sempre buscando desafios e esperam receber *feedback* com muita rapidez. A geração Z possui uma capacidade ainda maior que os seus antecessores para adquirir informações e se adaptarem às mudanças. Erickson (2011) ressalta que é uma geração de realistas, de pragmáticos e é caracterizada pelo imediatismo. Buscam resultados rápidos dentro da organização e, por fim, a geração X mostrou não haver a necessidade de imediatismo, o que não muda a forma dela se adaptar igualmente as demais.

O próximo questionamento efetuado possuía o intuito de verificar se as gerações estavam satisfeitas pelas funções que desempenhavam e se isso se mantinha de acordo com o

perfil que cada um tem. As entrevistas apontam que existe satisfação pelas funções por parte das gerações X e Y, que são realizadas e estariam de acordo com o cargo que lhe compete. O entrevistado 1 demonstra isso:

8) *Sim, meu cargo me dá algumas autonomias e que me deixam satisfeitas. E com isso vejo que minhas funções perante a empresa estão de acordo com o que tenho que desempenhar e junto meu perfil e com o cargo que desempenho, a área de custos é muito importante para a empresa, vejo isso como um fator que influencia todos a se sentir envolvidos no processo, o que aumenta a confiabilidade.* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

A compreensão do papel do trabalho na vida do indivíduo é observada de forma distinta pela geração a que pertence, pois, segundo Benson e Brown (2011), as experiências, os valores pessoais e as atitudes são diferenciadoras dos componentes de cada geração e são fatores que intervêm na consideração da vida profissional de cada um e, conseqüentemente, na satisfação.

A relação entre a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção em permanecer no emprego são fatores que o entrevistado 2 indica apresentar quando relata “[...] Tenho satisfação, pois vejo comprometimento com as atividades que são delegadas, e meus colegas apresentam ter, e seria algo que aumenta a vontade de continuar na organização”. Nota-se que ambos divulgam ter satisfação pelas funções desempenhadas e que algumas características também são apresentadas pela geração Y, demonstrando possuir motivação e gostar de desempenhar as atividades que estão incumbidas na sua função na organização: *“Satisfeito, gosto do que faço e desempenho com amor, sou contador de formação, e o orçamento é base para minhas atividades, então uni o útil com o agradável”*. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

Pela observação direta feita durante as entrevistas, a geração Y se mostrou confiante nas indagações realizadas. Nessa linha, o entrevistado 4 mostra tranquilidade ao apresentar de forma direta que cumpre atividades que o deixam satisfeito com a forma que executa. Nota-se que nessa geração, um dado importante é a metodologia usada pela empresa. Yucel (2012) afirma que a satisfação no trabalho é medida quando o empregado percebe que a sua relação com a organização é positiva e está ligada ao sentimento de dever cumprido perante as suas atividades.

A geração Z, representada por um público mais jovem, mostra a satisfação parcial com as funções realizadas, desempenhando atividades que não estariam de acordo com o perfil profissional e que têm forte influência sobre a perspectiva da satisfação.

*9) Sim, contudo, algumas funções não estariam em minha alçada, tenho que executá-las, pois sou subordinado a um superior que me cobra resultados rápidos. Claro que a prática de acompanhamento da área orçamentária faz parte do nosso setor e é algo que está dentro das funções para que fui contratado, contudo algumas fogem do meu perfil, resumindo com um exemplo, questões manuais não é muita minha praia, prefiro sempre mais tecnologia para meu uso nas atividades afins. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

Os jovens da geração Z mostraram-se adaptáveis facilmente à atual realidade e que se acompanhados de perto apresentam totais condições de cumprirem com o seu papel, mas não toleram o uso indevido de atividades que não pertencem a sua alçada, gerando um grau de insatisfação, que, em contrapartida, pode afetar o desempenho.

Em ligação ao questionamento de satisfação das atividades desempenhadas, as três gerações foram indagadas referente aos procedimentos adotados pela empresa, se seguiam todos sem questionar e quando indagavam eram ouvidos pelos diretores e, conseqüentemente, se tinham algum retorno do questionamento.

De maneira análoga, os entrevistados 1 e 2 da geração X mostram serenidade ao responder que os processos estariam dentro do padrão esperado, não havendo uma necessidade de questionar. Para o entrevistado 1 “[...] a experiência de anos mostra que os procedimentos que a empresa adota são leais à necessidade do momento, o questionamento surgiria quando não são necessários, e não presenciei situações para assim ter [...]”. Além de mostrar clareza, ambos ponderam que se tivesse a necessidade de questionar, teriam sido ouvidos, pois os diretores mostram essa característica.

*10) Os procedimentos são corretos na empresa, não tem por que questionar. Claro que se tiver algo que possa ser melhorado podemos questionar sim, tanto que antigamente tínhamos alguns ajustes a serem feitos, e isso era passado para os diretores e os mesmos nos ouviam e tomavam decisões que melhoraram o processo. Mas hoje não temos muito a ser questionado, pois está dentro das diretrizes esperadas. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

No momento da entrevista, verificou-se um nível de satisfação por parte dos entrevistados mais experientes, algo que conduz a um melhor comprometimento para desenvolverem as suas atividades. Quanto à geração Y, nota-se o sentimento de justiça por



parte dos entrevistados 3 e 4, que apontam serem ouvidos pelo alto escalão da empresa quando necessário, mostrando respeito ao nível hierárquico a que são submetidos.

11) *Os pré-estabelecidos sim, temos que seguir à risca, somos funcionários e temos que respeitar a hierarquia que é disposta na empresa. Alguns questionamentos podem surgir, mais no sentido de melhorar as atividades e quando são passadas para os gestores, eles sempre ponderam a respeito, nunca deixam de lado, e se for pertinente, eles agem ou não, depende muito do que é questionado.* (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019)

Segundo Kanaane (2011), o trabalho provoca diferentes níveis de motivação e satisfação no trabalhador, principalmente no que se refere à maneira de desempenhar a sua tarefa. Portanto, o trabalhador percebe as condições que a organização propicia para o alcance das suas necessidades, sendo visto na geração Y como um fator apresentado quando alguns questionamentos surgem e são resolvidos pelos diretores da empresa.

Na mesma linha, a geração X questionou alguns procedimentos que não achavam “necessários” ou que poderiam ser revistos e mostraram satisfação nos retornos apresentados pela empresa.

12) *Em algumas etapas, questiono o meu superior diante de algum processo que o mesmo pede para eu executar, tipo acompanhamento do custo de compra dos produtos in natura para análise do custo total do produto acabado. Faço, mas acho desnecessário, não teria que ser a gente fazer isso. Já questionei algumas vezes para que seja reformulado esse processo, em algumas tive retorno e resultados positivos, quando é necessário haver uma mudança é justo questionar os nossos chefes, e normalmente somos atendidos.* (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)

Durante as entrevistas, o entrevistado 6 apresentou características de sinceridade sobre seguir e questionar alguns procedimentos, apontando que “[...] quando necessário falamos direto com a chefia e sempre tivemos retorno, algumas mudanças são necessárias e de forma rápida”. Essa geração Z é caracterizada pelo imediatismo e busca resultados rápidos dentro da organização (Novaes et al., 2016). Se eles querem falar com o chefe, eles entram na sala e falam, como se fosse mais um colega. Tal atitude, não era comum nas gerações anteriores. No tocante às gerações X, Y e Z, os autores ressaltaram que seguem os procedimentos que são institucionalizados pela entidade e mostram satisfação pelo retorno que tem sobre as indagações feitas aos diretores quando “necessitam”.

A empresa trabalha com orçamento base zero e com metas orçamentárias com revisões e avaliações em determinados períodos, um procedimento comum no meio empresarial.

Perante o enunciado, as gerações foram direcionadas a mostrarem se consideravam justas as metas estipuladas, se comparadas com as dos seus colegas de trabalho.

O envolvimento dos participantes na elaboração do orçamento apresenta forte influência na percepção de justiça para as metas que cada um tem com setor de atuação. Nota-se forte envolvimento para a consolidação do orçamento e planejamento das metas em conjunto com a diretoria.

*13) São justas, pois a gente participa na elaboração e assim podemos questionar no momento que são estipuladas. Essa forma de trabalho ativo melhora nossas metas, deixando justas com a dos demais colegas que também fazem suas solicitações e ponderações. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

Para os entrevistados da geração X, as metas parecem ser alinhadas com os objetivos e o papel de cada agente envolvido, conforme destaca o entrevistado 1: “estabelecer metas de produtividade inteligentes é fundamental para atingir as estratégias da diretoria e cumprir com o orçamento que temos, que foi modulado em reunião com os responsáveis de cada área da nossa empresa” Tal envolvimento aumenta o comprometimento dos colaboradores em prol de atingirem as metas que diretamente foram formadas por eles.

Em comum, com a geração mais velha, os participantes da geração Y mostraram também o mesmo nível de envolvimento para concepção do orçamento e da elaboração das metas que influenciam na percepção de justiça ao tratamento igualitário na sua elaboração.

Na observação feita no momento da pesquisa, percebeu-se que o entrevistado 4 mostrou ter conhecimento do assunto e da forma que era elaborado, com características e detalhes sobre o processo, chamando a atenção que: “Nossas metas setoriais se apresentam alinhadas com cada etapa que passamos para a diretoria, desde a apresentação das instruções no mês 10 até a validação e inclusão no sistema Masys”. Isso seria um fator motivacional apresentado na entrevista e que aumenta a percepção de justiça, alinhado ao grupo. O entrevistado 3 também categoriza:

*14) Vejo como justas, pois todos participam no processo de elaboração das metas. Podemos questionar ou aceitar elas sem argumentar a respeito, então quem cala consente, se comparar, pode ter diferença entre os demais, porém, são necessárias certas diferenças, então não vejo injusta, pois participamos e podemos questionar as mesmas. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

É mostrado nos comentários dos entrevistados da geração Y, que existe a possibilidade de ter questionamentos quando estão sendo elaboradas as metas. Se os gestores não acharem

condizente para o seu setor ou com um valor que não seja combinado, ambos têm o poder de argumentar e realizar solicitações. Ao final, os participantes da geração Z mostram um nível de percepção de justiça diferente às demais gerações, apontando comparações com colegas de outros setores, que mostram diferenças consideráveis, evidenciando facilidade, em alguns casos, e dificuldade em outros, para atingirem as metas dentro dos períodos que são avaliados, como menciona o entrevistado 6:

*15) As metas são variáveis e a proporção pode ser igualitária ou não. Isso muda entre todas as áreas, e se tratarmos somente da peça orçamentária, alguns tem folga no orçamento, o que possibilita corrigir alguns erros do processo, quando é muito pequena engessa o processo. Outro item, é que nossas metas são altas, atingir metas dentro de um orçamento fixado, perante um período curto é algo que exige muito e se comparar com alguns colegas pode ser injusto, mas destaco que a diferença está, principalmente, nas metas com alguns setores e não em toda a empresa, porém, participamos ativamente e os diretores abrem janelas para questionamentos, eu mesmo já fiz e fui atendido. (Entrevistado 6 – Comunicação pessoal, 2019)*

O público mais jovem se mostrou questionador, gostando de comparar suas metas com a dos colegas. Na visão da geração Z, alguns têm mais benefício que outros, principalmente ao se comparar setores diferentes de atuação. Contudo, a percepção de justiça para esse público existe perante a forma de participação que exercem junto à elaboração das metas, algo positivo que foi apontado por ambos entrevistados.

Ao final do bloco a pesquisa busca evidenciar se o tratamento recebido pelas gerações X, Y e Z, tanto dos procedimentos adotados, quanto das distribuições, é igualitário para todos e se existe algum tratamento diferenciado entre alguns. Inicialmente, a geração X (entrevistados 1 e 2) apresentou ter uma percepção de igualdade, vista ao se comparar todas as gerações, ponderando não haver diferenciação entre o tratamento e envolvimento nos processos e etapas da elaboração das metas que, segundo o entrevistado 2: “todos participam e podem solicitar, questionar e criticar no momento de elaboração e de revisão, os diretores não distinguem ou tratam diferente alguém [...]”, o que se alinha com a visão do entrevistado 1:

*16) Vejo que sim. Não há diferenciação entre qualquer geração, velhos e novos, de casa ou de idade, tem o mesmo tratamento em qualquer uma das ocasiões. Vejo como justo o tratamento que é dado, desde os mais novos até os mais velhos de empresa tem o mesmo tratamento e também pela idade que cada um tem, não vejo nenhuma influência no tratamento que recebemos com algum colega em todas as etapas do processo. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)*

Na observação da característica apresentada por essa geração X, ambos entrevistados aparentam compreender e ter satisfação sobre os procedimentos que a empresa adota. Em momentos da entrevista foi presenciado um sentimento de respeito pelo processo e pelos envolvidos, induzindo a satisfação com o envolvimento.

Quando o mesmo questionamento foi feito para as gerações Y e Z, ambas mostraram certo incomodo ao comparar a metodologia usada na distribuição de metas e no envolvimento no processo, em que o nível de igualdade na forma de distribuição muda. Os mais velhos de casa têm um tratamento “diferenciado”. Isso ficou notório quando a indagação mostrou, através da observação direta, que surge a insatisfação com a comparação que foi proposta, tanto pelos entrevistados 3 e 4 da geração Y, como para o entrevistado 5 da geração Z.

*17) Olha, se comparar entre as gerações que você me apresenta, não vou mentir, os mais velhos têm sim um tratamento um pouco diferenciado, principalmente os mais velhos de casa, que já estão em um nível superior. Os procedimentos são igualitários, mas o tratamento pode ter algum diferencial. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

A objetividade apresentada pela geração Y colabora com o questionamento. Em nenhum momento procuraram a contornar a questão e foram incisivos em ponderar que o tratamento dado para alguns colegas com mais tempo de casa é diferenciado. Isso se alinha com a posição que a geração Z apresenta (entrevistado 6): “ Nas distribuições, existe um item que sempre me chama atenção, que primeiro distribuem parte do orçamento aos gestores da nossa matriz, comandada por gestores mais velhos e depois para os da filial”, mostrando que há um incômodo na distribuição, quando fazem comparação com colegas.

*18) O processo ocorre de forma ampla e todos participam, mas alguns setores recebem mais distribuição que outros no mesmo nível. Vejo que isso está ligado ao tempo que o gerente tem na empresa, por exemplo, no setor industrial, comandado por um senhor com 8 a 10 anos de casa, é mais rapidamente atendido do que o nosso quando solicitado, isso não é igualitário. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

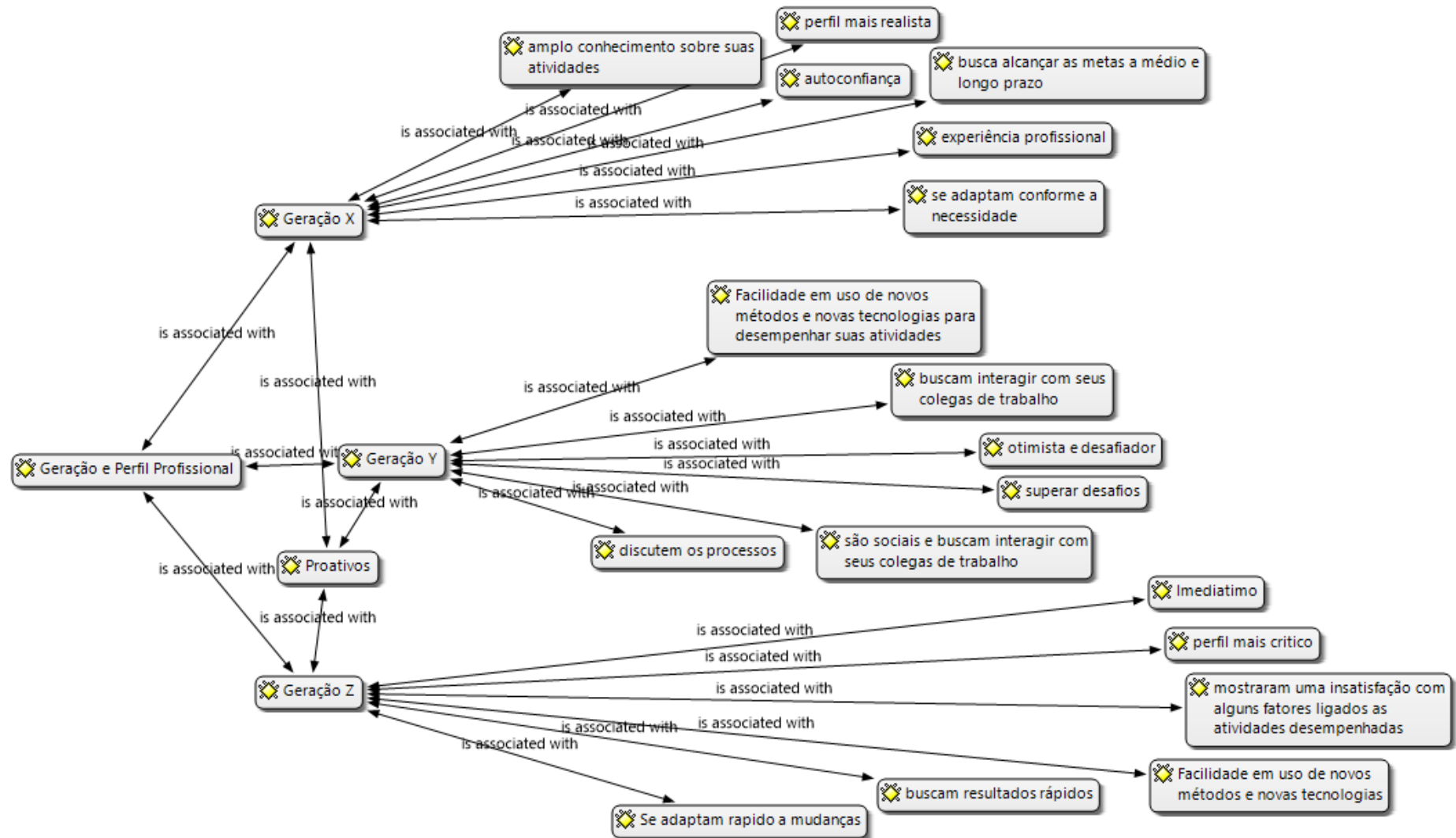
Ao final, a geração Z se mostra satisfeita com o envolvimento que tem com o processo adotado e incomodada pelo fato de perceber que alguns gestores de áreas com maior tempo de casa ou de atuação na empresa têm “preferências” no momento da distribuição, o que é notório na comparação que ambos fizeram com a Matriz e com alguns gestores de áreas. Na mesma linha, a geração Y mostrou insatisfação frente a algum tratamento diferenciado que

gestores com mais tempo tiveram, o que foi percebido em certos momentos. Nesse mercado de trabalho atual que sofre mudanças constantes, o profissional precisa estar preparado para entender rapidamente esse processo e se adequar, propor ações, desenvolvendo seu potencial criativo e se adaptar conforme a necessidade.

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

A seguir, a Figura 3 apresenta algumas características evidenciadas pelas gerações nas entrevistas e na observação direta realizada no campo.

Figura 3- Geração e Perfil Profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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.

Com as devidas classificações de perfil profissional das gerações X, Y e Z, se buscou conhecer o processo orçamentário da organização e os efeitos da participação junto às três gerações na seção seguinte.

## 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). Nesse sentido, a seguir, são apresentadas subseções para compreender o nível de participação orçamentária na organização.

### 4.2.1 Processo Orçamentário

O processo orçamentário constitui-se na forma como a organização realiza seu orçamento, variando de empresa para empresa, de acordo com a sua estrutura operacional, de capital, 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 do seu orçamento (Kim, 1992).

Para uma análise inicial, procurou-se entender como funciona o processo orçamentário na organização, com as seis entrevistas na visão das gerações X, Y e Z, com auxílio em documentos disponibilizados pela empresa, como, por exemplo, as premissas orçamentárias para 2019. De modo geral, o orçamento é o instrumento que descreve o plano geral de

operações e/ou de capital orientado por objetivos e metas propostas pela alta cúpula diretiva da empresa para um determinado período.

A empresa utiliza o orçamento base zero, ou seja, sem transferências de gastos ainda não realizados no ano anterior, com o auxílio do sistema MAXYS para a elaboração do orçamento de receitas, despesas e investimentos. Com base na análise documental do processo orçamentário de 2019, foi elaborado em base econômica, fornecendo *inputs* ao planejamento financeiro e base para a previsão de resultado. A empresa realiza o uso de cronograma com definições de atividades para a elaboração do orçamento, com etapas para envio de premissas, planos de ação, instruções e reunião para a elaboração e a consolidação do orçamento.

Nesse sentido:

*19) O processo orçamentário é feito em reunião junto com os responsáveis de cada área, onde os diretores passam suas estratégias e a gente traça os planos para alcançá-las. Cada setor participa na elaboração do orçamento em conjunto com a chefia, sendo deliberado valores, metas e ações a serem executadas. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

A linha de raciocínio do Entrevistado 2 demonstra como é conduzido o processo orçamentário na organização, sendo realizado com etapas e planos de ação. Lunkes (2010) corrobora com a ideia ao afirmar que o orçamento é a expressão de um plano de ação futura da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro.

Com base na observação realizada durante as entrevistas, a geração X mostrou ter domínio do processo e pela forma de arguição que é elaborado o orçamento. Destaca-se o uso de diretrizes orçamentárias para uniformizar o processo, que é consistente, facilitando a sua elaboração.

*20) O orçamento é feito em conjunto com os diretores e os responsáveis de cada setor, que, de antemão, já tem conhecimento das diretrizes através do ofício enviado, contendo as premissas orçamentárias do grupo, feito ano a ano, onde é passado as estratégias do período e, com essa premissa, temos o alinhamento dos objetivos e metas perante o orçamento. Todo o processo é discutido com os diretores, passamos as necessidades e também onde temos alguma folga de orçamento para assim usar em outra necessidade. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)*



O objetivo máximo do orçamento é apresentar o programa orçamentário, definindo padrões, normas e procedimentos, que servirão para regulamentar a organização na elaboração e na execução das atividades da empresa. Deve-se auxiliar a programação de atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia em longo prazo da empresa que será refletida durante a execução do orçamento, também há uma necessidade de recursos humanos e financeiros que são solicitados para o período projetado.

Assim, interpreta-se que essas ferramentas mencionadas pelo Entrevistado 1 nada mais são do que planejamento estratégico, orçamento, gestão integrada, dentre outras explicitadas pelo Entrevistado 3, para quem o orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico que atuará como alerta aos gestores, indicando se o plano é eficaz.

*21) O nosso processo orçamentário tem partida com o envio das premissas orçamentárias e em um orçamento-mestre que é elaborado com base zero, também denominado de orçamento global, que depois é decomposto em reuniões para dividir entre os setores. Separamos o orçamento em vendas, produção e financeiro, onde temos solicitações junto aos diretores para atender as demandas de cada um, e posteriormente fechamos o orçamento. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

Nota-se com as entrevistas, que o processo de orçamento empresarial é a técnica gerencial na qual os interesses coletivos são agrupados e implementados pela empresa, utilizando as informações contábeis como base para a análise de desempenho, planejamento e execução de metas, gestão de estratégias e comparação de resultados.

Através da análise documental, propõe-se o uso sistêmico de dados reais, refletindo expectativas da realização de receita e despesas, formulado com o orçamento base zero, que é destacado nas premissas orçamentárias para 2019, ou seja, sem transferência de gastos ainda não realizados no ano anterior.

Quanto ao processo de planejamento e orçamento da empresa, observou-se que a diretoria, junto com os gerentes administrativo, comercial e industrial, realizam reuniões específicas de planejamento e orçamento, sendo definidos os parâmetros para os próximos anos. Na linha de participação no processo orçamentário, a troca de informações é importante para a gestão empresarial. Nesse sentido, surge a comunicação entre os agentes, o que é tratado na seção a seguir.

#### 4.2.2 Comunicação

Quando questionados se há uma comunicação eficaz da estratégia da organização e das metas e diretrizes estabelecidas para as diversas áreas na elaboração do orçamento, os entrevistados confirmam que o orçamento é consistente com os objetivos estratégicos, apesar de que a estratégia não é claramente comunicada para todos os níveis dentro da organização.

Na observação direta, percebeu-se que o orçamento se encontra em um nível máximo e mínimo possível de informações, que devem e podem ser compartilhadas, sem que venha a causar instabilidades no clima organizacional da empresa, gerando algum atrito.

*22) Os diretores nos passam as estratégias da empresa, pois junto no processo orçamentário isso se faz muito importante, temos que conhecer todo o processo e os objetivos da empresa para conseguir elaborar um orçamento eficaz, e vejo que isso só traz benefício para empresa. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

O entrevistado 2 (geração X) relata que existe uma comunicação das estratégias da empresa para que ocorra a elaboração do orçamento, de forma a facilitar a sua concepção. A geração X mostra que a comunicação é uma ferramenta que promove sinergia para alcançar os resultados almejados e, quando bem trabalhada, auxilia na integração entre os colaboradores.

Os documentos disponibilizados pela empresa mostram a divulgação de diretrizes para a elaboração do orçamento, contendo premissas macroeconômicas e estratégias para o período. Ressalta-se que na documentação apresentada pela empresa, estão todas as diretrizes e planejamento estratégico para o período.

*23) As estratégias são definidas pela direção e depois passam as metas junto com diretrizes para cada setor, junto com os responsáveis pelo orçamento. As metas são avaliadas periodicamente pelos diretores que fazem avaliação e cobram a gente quando não atingimos as metas no orçamento. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

No mesmo sentido, o entrevistado 3 (Geração Y) aponta que, de modo geral, a comunicação organizacional serve como plano para criar um clima motivador dentro de uma empresa em que educa, constrói valores e valoriza indivíduos. Em contrapartida, podemos ter opiniões divergentes se compararmos com a geração Z, ficando evidenciado que, para essa geração, não estão bem claras quais são as estratégias da empresa, conforme é a seguir mencionado.

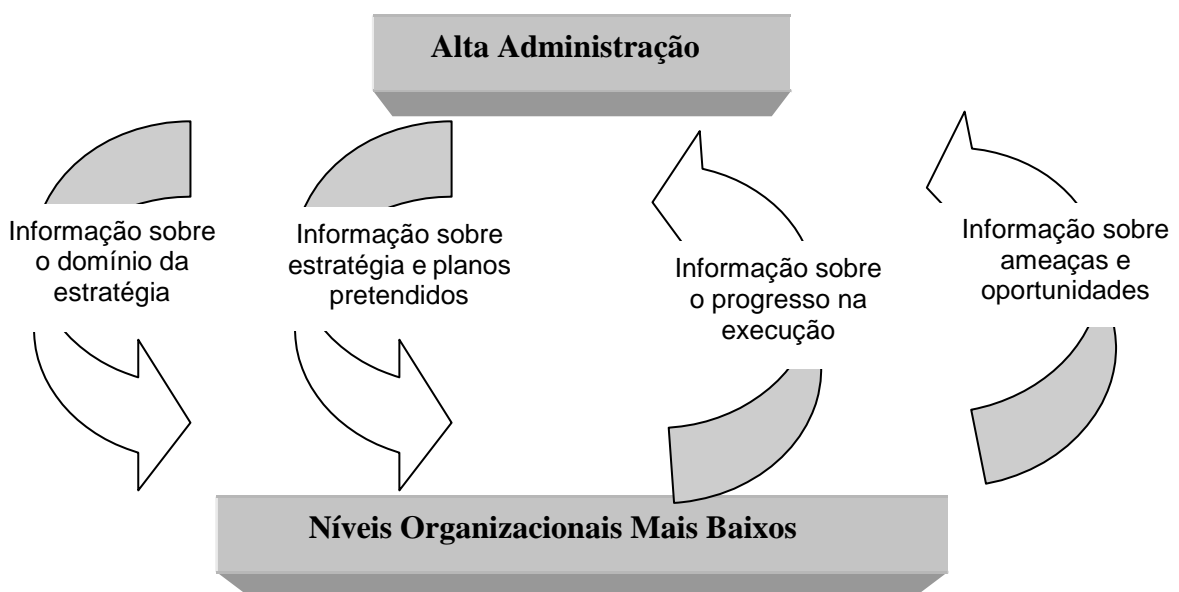
24) *Temos estratégias traçadas pelos diretores para elaborar o orçamento, que são passadas para os responsáveis de cada área. A comunicação ocorre, porém, em alguns aspectos meio obscura, não deixa claro onde querem chegar e assim prejudicam o processo de elaboração do orçamento, as metas são simplesmente passadas, tentamos, em algumas vezes, mudar alguns pontos, mas nossos superiores não permitem que diminuam nossas metas.* (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)

A comunicação é responsável por transmitir mensagens claras, com o objetivo de aprimorar a rotina de trabalho e o processo orçamentário. É uma ferramenta crucial em todas as suas fases. É através dela que é desenvolvida uma boa avaliação do processo, dando possibilidade para todos.

Perante as gerações X e Y, ficou notório que existe uma comunicação clara e objetiva das estratégias da empresa, para que facilite o processo orçamentário. Na visão da geração Z, existe a comunicação por parte da empresa aos envolvidos, porém, obscura em alguns aspectos, deixando a desejar perante o processo, pois conhecer de forma ampla as estratégias da empresa auxilia para que seja formado um orçamento que condiz com a realidade.

Para melhor entendimento da importância da comunicação entre os níveis da empresa, a Figura 4 apresenta necessidade de informações dos gestores na implantação da estratégia.

Figura 4- Comunicação em níveis e troca de informações



Fonte: Adaptado de Simons (1995)

Os gerentes usam informação para vários propósitos: sinalizar áreas nas quais os subordinados deveriam procurar oportunidades, comunicar planos e metas, monitorar a

realização de planos e metas e manter-se informado e informar todos na empresa. A divulgação de informações entre os vários níveis aumenta a credibilidade e o comprometimento. Nota-se que na empresa está sendo divulgada, porém, não de forma tão clara como apresentado por algumas gerações.

Por conseguinte, temos o Plano de Ação, que é uma ferramenta de gestão muito utilizada para o planejamento e o acompanhamento de atividades necessárias para o atingimento de um resultado desejado.

#### 4.2.3 Elaboração de Planos de Ação

Ao serem questionados sobre a importância da etapa de elaboração de planos de ação no processo orçamentário, as gerações X, Y e Z destacam que tal etapa é importante para a empresa, mostrando-a como uma ferramenta útil para conseguir atingir as metas estipuladas para o período. Nesse sentido, a geração X mostra-se satisfeita, conforme relatado pelo entrevistado 2:

*25) É de extrema importância a etapa de elaboração dos planos de ação, pois é através deles que traçamos metas para com o orçamento. E com isso temos um norte a seguir e atingir tudo que foi projetado nas reuniões. Sem plano de ação (PA) não tem resultados. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

Na mesma linha, o entrevistado 1 afirma que “[...] o plano de ação permite o acompanhamento da execução das atividades mais importantes para se atingir determinados objetivos e metas que são repassadas”. É importante ressaltar que o planejamento orçamentário não é estático e sim dinâmico e, por isso, alterações, medidas corretivas e mudanças de rumo serão necessárias na trajetória da organização. Isso é um aspecto que deve ser encarado de forma extremamente positiva pela empresa, pois proporciona a criação de uma cultura de mudança, que acaba gerando constantemente novas perspectivas de sucesso. A geração Y colabora, apresentando aspectos de conhecer os planos implementados no processo para atingir as metas da empresa, tendo uso de acompanhamento nas avaliações que a organização executa.

*26) Vejo como de extrema importância a etapa de elaboração dos planos de ação. É através deles que temos algum padrão a seguir, um destino e um caminho traçado para chegar e o plano, quando bem elaborado, serve como um GPS, que nos leva ao resultado projetado. (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019)*

Os documentos mostram o uso de revisões do orçamento a cada 4 meses, com o objetivos de atender o planejamento financeiro e acompanhar os planos de ação que são montados pelos gestores, que têm como foco principal o controle do processo, tornando-o consistente com as premissas do grupo.

As metas orçamentárias propostas são atualizadas a cada quadrimestre, em conjunto com os planos de ação da empresa. Com o eficiente planejamento orçamentário, a empresa terá possibilidade de dimensionar melhor sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, esse planejamento adequado permite melhorias na estrutura de atendimento dos clientes. A geração Z mostra, através do entrevistado 5, ser relevante o uso dos planos de ação para conseguirem atingir as metas deliberadas em reunião junto ao processo: “Eu vejo como muito importante, pois é através dos planos de ação que temos uma melhor garantia na execução do orçamento da organização.” (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)

Nesse questionamento, ficou claro que os planos de ação são indispensáveis para que cada setor consiga atingir as metas que são dadas e seguir os objetivos da empresa. As gerações entram em comum acordo, destacando que é importante ter um plano de ação bem elaborado para atingir as metas proposta pelos diretores.

Todos os entrevistados mostraram característica de satisfação com o uso do plano de ação para cumprir as metas que são traçadas, comprometendo-se a usá-las para atingir seus objetivos, facilitando o processo. Nessa perspectiva, elaborar um plano de ação é uma forma de separar as etapas de elaboração da execução, obtendo um estudo mais detalhado de todas as atividades necessárias para atingir o objetivo da empresa para o período.

A participação no orçamento permite, ao gerente, trazer informações que possam aprimorar os padrões de desempenho do seu departamento, aperfeiçoando, dessa forma, o desempenho de mais empregos e proporcionando maior satisfação no trabalho.

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 colabora com os autores 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 mostra a geração Y:

*27) 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 de 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 a participação no processo orçamentário, os gerentes de nível médio podem revelar suas informações privadas, melhorando o seu desempenho e os ganhos financeiros da empresa. Para Young (1985), devido ao gerente de nível médio estar diretamente relacionado com as atividades da empresa, o mesmo pode obter algumas informações privadas, que se devidamente exploradas, podem aumentar a produtividade da empresa.

*28) Com certeza, quando a gente participa em conjunto no processo orçamentário, temos uma troca de informações para tentar ao máximo minimizar distorções no orçamento projetado com o realizado. (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019)*

A participação pode ser definida como um regime orçamentário, em que os gerentes selecionam as metas de desempenho em conjunto com seus gerentes superiores, o que fica evidenciado, conforme entrevistado 4 (geração Y), que relata que a troca de informações ocorre por esse fator e, nesse sentido, a troca de ideias ajuda para que a empresa consiga atingir seus objetivos, conforme entrevistado 6 (geração Z).

*29) Todos que participam se comunicam e cada um tem informação sobre seu setor, que ajuda todos no processo orçamentário, quando somos ouvidos damos opinião e ajudamos a resolver certos problemas. A troca de ideias ajuda muito, porém vejo que alguns não passam alguns dados que sabem, talvez por algum motivo ou por outro, porém isso pode prejudicar. (Entrevistado 6 – Comunicação pessoal, 2019)*

Por fim, o entrevistado 5 (geração Z) colabora para os achados que a participação orçamentária proporciona, sendo essa uma forma de comunicação gerencial, acerca dos planos da empresa, o que estimula os gerentes a pensarem sobre as ações para o futuro da organização, evitando gastos e esforços desnecessários. Porém, ele deixa claro que, em algum

momento do processo, nota que algumas informações não são passadas pelos envolvidos, ficando evidente a existência de assimetria informacional por parte dos participantes, podendo ser consequência do conflito de interesses quando as informações forem utilizadas em benefício próprio entre os agentes.

A participação orçamentária pode influenciar a assimetria informacional, aumentando ou diminuindo as diferenças informacionais entre agente e principal. A partir desse pressuposto, as gerações foram questionadas sobre a existência de alguma discussão entre a alta administração e os gerentes operacionais durante a elaboração e revisões dos orçamentos. Nesse sentido, as gerações X, Y e Z apontam que a discussão ocorre e traz benefícios. É através dela que os ajustes são feitos e corrigem as falhas que eventualmente podem aparecer, sendo apresentado pela geração Y com o entrevistado 3:

30) *Ocorrem com frequência os debates sobre o orçamento, pois a administração quer um orçamento justo, que não tenha muita folga orçamentária e, na elaboração, eles acompanham e fazem ajustes quando necessário, as vezes sedem, mas a palavra final é da administração geral. As revisões são mais para corrigir falhas do processo de elaboração, que existem, mas são poucas. Porém, é sempre discutido nas revisões do orçamento isso, principalmente, para evitar falhas.* (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

Através da discussão entre os agentes do processo orçamentário podem surgir algumas informações privadas, que, se devidamente exploradas, podem aumentar a produtividade da empresa. Essa informação é privada no sentido de que o gerente de nível superior não pode acessar a informação ou somente pode acessá-la, incorrendo em custos significativos, seguindo a linha de indagação por parte do entrevistado 1 (geração X).

31) *Normalmente a discussão ocorre na elaboração do orçamento, onde é feito mais troca de ideias. Porém, na avaliação do orçamento, existe sim algum tipo de discussão, mas no sentido de cobrança pelas metas que estão sendo revistas.* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

A gerações X (entrevistado 1) e a geração Y (entrevistado 3) relatam que a discussão possibilita a troca de ideias e que os debates ocorrem com frequência, possibilitando a revisão da peça e a diminuição de erros para o processo.

Dunk (1993) ressalta que a discussão entre os agentes no processo de execução e elaboração permite que os gerentes de nível possam se comunicar ou revelar algumas de suas informações privadas, que podem ser incorporadas às normas ou orçamentos.

32) *A administração cobra os gerentes para que os mesmos atinjam as suas metas junto com o orçamento, e isso é um ponto chave na elaboração, que traz benefícios quando bem trabalhada. Mas, é na revisão que tem mais foco a cobrança de atingir as metas dentro de determinados períodos e nesse momento que tem mais discussão, vejo com bons olhos, pois corrige falhas durante o processo e que permitem corrigir o GPS para cumprir as nossas metas.* (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)

Por fim, o entrevistado 5 (geração Z) amplia a discussão sobre os benefícios dessa etapa. No processo de revisão é que ocorre mais discussão entre os gerentes e os diretores, corrigindo falhas do processo e que ajudam a todos a cumprirem as metas. Outro fator crítico para o sucesso da gestão orçamentária é a efetiva comunicação do plano estratégico para toda a organização.

É muito importante que todo mundo saiba a sua parte no todo e que se comprometa com ela. Para isso, a comunicação é fundamental e, depois de pronto, o orçamento não pode ir parar na “gaveta” da diretoria.

#### 4.2.4 Comprometimento com o Orçamento

Com todo o exposto, as gerações foram questionadas sobre se existe um comprometimento entre os envolvidos na área orçamentária. O comprometimento apresenta características peculiares, quando analisado sob a ótica da dimensão acadêmica e organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho.

No ambiente orçamentário, as gerações apresentaram que existe um comprometimento entre os envolvidos no processo. Contudo, destaca-se que alguns não estão totalmente comprometidos em comparação com os outros.

33) *Vejo que sim, principalmente quando temos que atingir uma determinada meta no orçamento e que se não atingir será cobrado de forma direta pelos diretores, pois se trata de custos que se aumentarem a cobrança é muito maior e, dessa forma, todos se comprometem para que isso não ocorra.* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

34) *Entre os envolvidos no orçamento há sim um comprometimento, pois todos sabem que se não atingirmos as metas, seremos cobrados e os resultados estarão comprometidos e, assim, também nossos benefícios financeiros, então o comprometimento é alto.* (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)



A geração X (entrevistado 1 e 2) evidencia que existe comprometimento, principalmente, por ser tratar de atingir as metas com o orçamento. Nesse sentido, todos se comprometem para que não tenham elevação nos custos da empresa, prejudicando suas funções. Perante o mesmo questionamento, a geração Y (entrevistado 3) complementa falando que existe comprometimento, mas, alguns, na visão do entrevistado, se comprometem mais do que outros. Ele destaca que isso ocorre pela questão de tempo de serviço, no qual os mais novos são mais cobrados pela direção e desempenham outras atividades.

*35) Alguns se comprometem mais que os outros. Noto isso principalmente com a gente que é mais novo de casa que alguns, basicamente nos comprometemos mais e somos cobrados mais em algumas atividades. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

Em sequência, a geração Z (entrevistado 5) apresenta que também vê um certo nível de comprometimento entre os envolvidos. Contudo, no mesmo sentido da geração Y, ele relata que o envolvimento é maior quando se trata de geração. Os mais novos são mais envolvidos com as atividades da empresa.

*36) Entre os envolvidos no orçamento, há um comprometimento, mas não de todos, em grande maioria, todos ajudam e colaboram. Mas quando vejo a questão de Geração, objeto da sua pesquisa, me lembro dos fatos, em que presenciei que os mais velhos só cobram, mas ajudam pouco. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

Se tratando de comprometimento com a área orçamentária da organização, ficou evidenciado que isso ocorre no processo. Contudo, ao dividirmos as gerações, temos pontos que surgem sobre o nível de comprometimento entre os agentes.

A geração Y e Z pondera que os mais jovens têm mais comprometimento do que os funcionários mais velhos e antigos de casa, podendo ser um viés no que tange à participação. A geração X não apresentou essa característica na entrevista, ponderando que todos participam de forma igualitária e têm o mesmo nível de comprometimento. Nesse sentido, as três gerações entram num conflito de percepção de justiça, na qual a Y e a Z estariam insatisfeitas com o nível de comprometimento dos mais velhos.

Em conjunto com o processo orçamentário em que os participantes têm papel ativo, temos um dos principais itens aliados à percepção de justiça e satisfação com o processo orçamentário da organização.

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

A geração X (entrevistado 2) apresenta estar satisfeita 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.

*37) 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)*

A participação ocorre por uma série de razões, tais como a partilha de informação, a coordenação das interdependências entre as subunidades da organização, o aumento da motivação e a satisfação dos funcionários. Perante as gerações mais velhas, o nível de satisfação é maior se compararmos com as mais novas. A geração Y e Z apresenta uma variável quando questionadas sobre estar ou não satisfeitas.

*38) Parcialmente, pois temos algumas demandas que às vezes não são atendidas pelos diretores e isso, no meu ponto de vista, é prejudicial, pois a gente trabalha direto com o processo e sabemos da demanda e devido a alguns ajustes no orçamento, não somos totalmente atendidos. Melhorar sempre é possível, talvez se a empresa der a possibilidade de ter uma folga no orçamento perante algumas atividades seria ótimo, pois quando é engessado, também trava algumas questões que podem trazer problemas no dia a dia. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

Quando questionados, os dois entrevistados da geração Y, relatam estar parcialmente satisfeitos com o processo orçamentário que é adotado. As demandas apresentadas por essa geração no processo não são atendidas em sua totalidade, sendo uma falha que induz a não estarem todos satisfeitos. Quando as demandas podem influenciar nos processos diários da empresa, isso incomoda os envolvidos. No mesmo sentido, a geração Z (entrevistado 5 e 6) apontam para uma insatisfação perante o processo adotado, indicando que a revisão da peça orçamentária e a forma que está sendo trabalhada deveria ser revista. A metodologia e os mecanismos devem ser atualizados. Em trechos da entrevista, a geração Z aponta que inovar é preciso, principalmente perante o momento da economia.

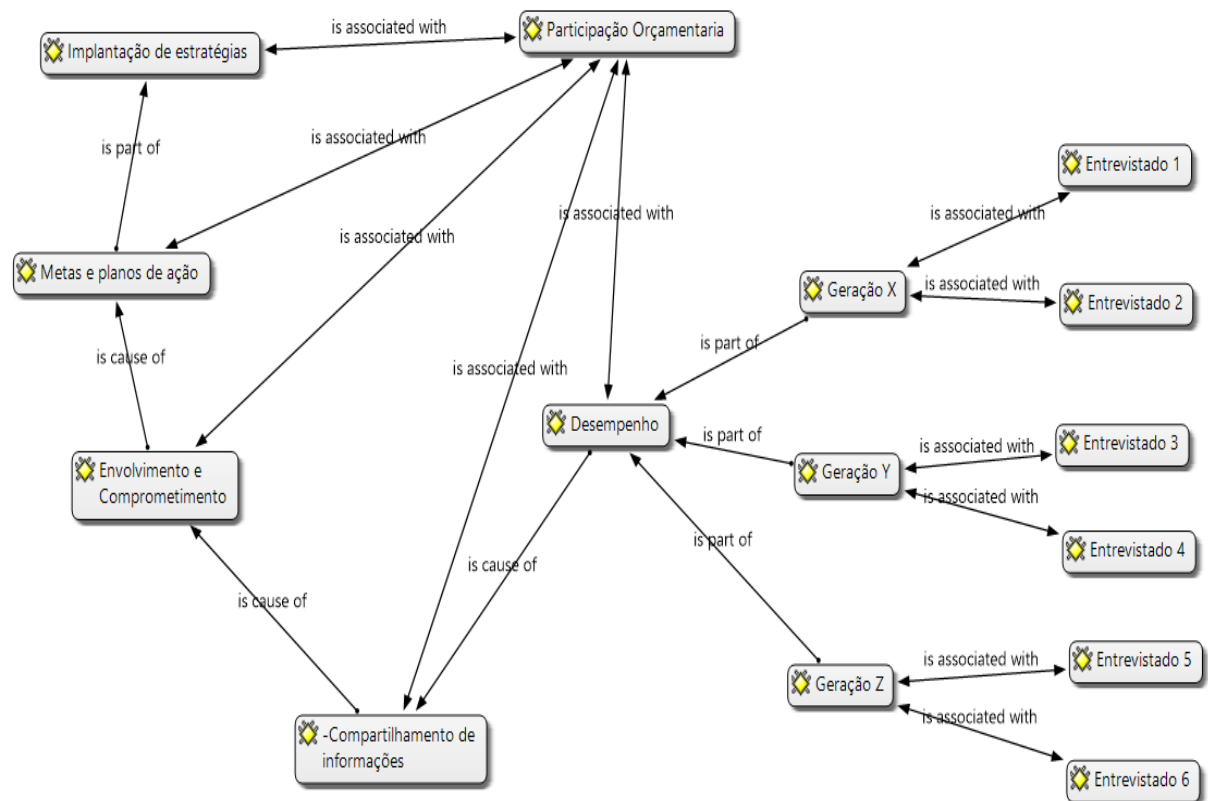
*39) Satisfeito de forma parcial com a forma que trabalhamos o processo de elaboração e de revisão do orçamento. Acho que todos têm participação, porém alguns pontos no processo deveriam ser revistos, algo que deu certo ontem pode não dar certo hoje, e mudar sempre traz benefícios e isso seria um ponto a ser melhorado, aceitar a introdução de métodos que trazem benefícios e não cogitar manter sempre a mesma coisa. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

Ao analisarmos as três gerações, temos dois pareceres perante a 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, encontra-se as gerações Y e Z (entrevistados 3, 4, 5 e 6), que estariam satisfeitos parcialmente com o processo adotado.

Para melhor entender os fatores que podem influenciar a satisfação, Sponem e Lambert (2016) elencam 11 características que essencialmente afetam a satisfação dos usuários dos orçamentos, com o processo e uso deles. As características são: o orçamento suscitar comportamentos oportunistas, diminuir a cooperação, ser adequado ou não em um ambiente de incerteza, ser muito rígido, impor uma cultura de controle ou uma cultura de engajamento, impedir ou propor a inovação, ser principalmente um ritual, levar muito tempo e agregar pouco valor, 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.

A participação orçamentária pode estar ligada a diversos fatores durante o processo de elaboração, desde a implantação de estratégias, metas e até planos de ação. A participação em tais processos eleva o nível de envolvimento e, conseqüentemente, o comprometimento dos agentes que, ao final, têm reflexo no desempenho. A Figura 5 mostra o nível de participação entre as gerações e as variáveis.

Figura 5- Participação Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As gerações participam no processo orçamentário de forma comprometida com as metas, que diretamente tiveram sua participação na elaboração, mostrando a importância dos planos de ação para atingir o propósito das estratégias traçadas.

Com relação ao objetivo específico A da pesquisa, 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.

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 aumento 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.

Observa-se que o orçamento participativo ocorre quando subordinados estão envolvidos na negociação e na definição das metas orçamentárias, não sendo um orçamento imposto pela cúpula administrativa, sendo modelado em reuniões e etapas. Assim, a empresa poderá ter como política tal tipo de orçamento, em função de vários motivos, como: comunicação aberta, informação descentralizada, interação entre os colaboradores, liberdade de expressão e compartilhamento de informações.

O orçamento serve de base para a gestão da empresa alinhar suas estratégias com os setores e diretamente com os envolvidos na execução das atividades. Para que todo o processo tenha harmonia com as funções desempenhadas, sendo claras e objetivas, a seguir será apresentada a análise do bloco dois sobre a ambiguidade de funções perante as gerações X, Y e Z.

#### 4.3 Análise da Ambiguidade de Funções Perante as Gerações

A ambiguidade de funções ocorre quando falta uma decisão clara das expectativas das atividades dos indivíduos e os métodos necessários para realizar as funções de trabalho. Em outras palavras, a ambiguidade de função acontece quando a responsabilidade do trabalho e as tarefas complementares não são claramente definidas.

O estresse pode aparecer em tais situações, na qual não há uma clara descrição do trabalho, um óbvio elo de comando esteja ausente ou em que há um alto grau de incerteza sobre a segurança no trabalho ou um plano de carreira esteja presente. 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). Para melhor compreender a ambiguidade de funções, o bloco foi dividido em subseções. Na primeira é tratada sobre a clareza dos deveres, conforme se pode verificar a seguir.

##### 4.3.1 Clareza dos seus Deveres

As gerações foram entrevistadas e questionadas, em primeiro momento, se estão claros quais são os objetivos e deveres do seu trabalho e se as explicações sobre o que precisa ser feito em suas atividades estavam bem definidas. A geração X (entrevistados 1 e 2) ressaltaram que:

40) *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)

41) *Sim, são bem claras. O tempo de casa já possibilita um entendimento maior sobre esse aspecto dos deveres, pois já trabalho há anos e minhas atividades já são rotineiras. E sempre temos informações sobre a execução do trabalho a ser feito.* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

Nota-se que os dois entrevistados da Geração X deixam evidenciados que os objetivos e deveres das suas funções são claras, destacando que as informações são dispostas para os mesmos executarem de forma eficaz. Posteriormente, a Geração Y (entrevistados 3 e 4) aponta que alguns dados sobre o que deve ser feito não são claros como deveria ser.

42) *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 que querem com algum item específico que desempenhamos.* (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

Os entrevistados 3 e 4 (Geração Y) ressaltam que não possuem explicações exatas sobre as suas atividades e que isso pode ser ocasionado pela falta de tempo e pela alta demanda, “[...] muitas vezes, as reuniões são feitas para explanarem alguma mudança no processo, mas devido o curto tempo de adaptação, somos prejudicados por não ter informações suficientes para compreender que deve ser feito”. Nesse sentido, o entrevistado 4 rebate que a principal falha está sendo o curto de tempo de adaptação e a falta de informação que vem sendo repassada aos funcionários.

Por fim, a geração Z (Entrevistado 5 e 6) apresenta outro aspecto, evidenciando que algumas funções que eram desempenhadas não tinham nenhuma explicação sobre como fazer e o porquê, principalmente quando eles adentraram na empresa.

43) *No início sofria com minhas atividades, não eram claras, algumas funções que desempenhava não tinham explicações sobre o que deveria ser feito e muitas vezes tinha que se virar nos trinta. Agora já tenho um cronograma do que ser feito e quando ser feito, sendo mais claro que fazer, mas confesso que algumas atividades não são claras como deveriam, principalmente com a revisão do processo de custos no setor que trabalho perante o orçamento.* (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)

Posteriormente, a prática diária se tornou clara. O entrevistado 6 destaca que “suas funções foram prejudicadas por não ter sido passado um roteiro adotado pela empresa, sem explicação objetiva, que atrapalhou o desenvolvimento das atividades”. Com isso, percebe-se que a geração Y teve dificuldades para desempenhar sua função no início da contratação e que somente com o passar do tempo, incorporando à prática, conseguiram desenvolver uma metodologia para o uso em seus afazeres.

#### 4.3.2 Autoridade sobre as Atividades

Kahn et al., (1964) ponderam que a ambiguidade de papéis caracteriza-se como a incerteza dos indivíduos com relação as suas atividades, funções e responsabilidades. Com o intuito de verificar o nível de autoridade que as gerações tinham sobre suas atividades, ambas foram questionadas se possuíam alguma autoridade nas atividades que desempenhavam no trabalho.

As entrevistas pertinentes à geração X permitem apresentar que o nível de autoridade é elevado, no qual a empresa dá autonomia para que tomem alguma decisão que seja necessária no decorrer do processo. Como relata o entrevistado 2, “a empresa me dá autonomia perante minhas atividades e assim desempenho de uma forma que dê o retorno que os diretores esperam”. Isso também é apresentada pelo entrevistado 1: “No meu setor, tenho autoridade total, somente quando é de alçada superior a tomada de decisão, que envolve pessoal, daí cabe os diretores, mas, no geral, tenho poder sobre as atividades que desempenho”. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

Perante as gerações Y, temos outra análise. Os entrevistados 3 e 4 ponderam não ter, em sua totalidade, a autonomia nas suas atividades. Como relatado pelo entrevistado 3 “as nossas atividades são subordinadas a um superior, e isso não dá autonomia sobre alguns aspectos, mas se observarmos em função, algumas temos poder de decisão e algumas não, isso pode ser variável”. No mesmo sentido, é apresentado pelo entrevistado 4: “No meu trabalho sou submetido a um superior, então alguns tópicos não tenho total autoridade em tomar decisão, onde repasso ao mesmo e assim trocamos ideias sobre a atividade a ser desempenhada na empresa”. (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019)

A geração Z apresenta dois pontos distintos, no qual o entrevistado 5 apresenta não ter autonomia nas suas funções, sempre precisando de um “aval” para executá-las, o que remete ao mesmo processo que a geração Y apresenta. Contudo, o segundo apontamento é que o

entrevistado 6 destaca ter autonomia total sobre as suas atividades: “Nas minhas atividades tenho domínio total, preciso para poder cobrar meus colegas sobre alguns processos que vão recair sobre meus braços, cedo ou mais tarde.” (Entrevistado 6 – Comunicação pessoal, 2019)

É notório que o nível de autoridade apresentado pelas gerações é diferente em alguns aspectos. Contudo, a geração X apresenta um nível de poder sobre as suas atividades maior ao compará-lo com as demais gerações. Por fim, as gerações Y e Z mostraram ter autoridade, mas não na sua totalidade, pois, em alguns momentos, necessitariam de autorização de superiores para a tomada de decisão.

Quando analisado o nível de autonomia que as gerações possuem sobre suas atividades, nota-se que a geração X apresenta um nível alto de autonomia, tendo poder sobre as atividades que desempenham. Em contrapartida, as gerações Y e Z demonstraram ter autonomia parcial, sendo que em determinados momentos do processo, precisam ter um respaldo do superior imediato. Contudo, a geração Z, representada pelo entrevistado 6, apresentou ter maior autonomia. Isso pode mostrar que o nível tem relação com o perfil profissional.

#### 4.3.3 Responsabilidade sobre suas Atividades

Mantendo a ligação com a autonomia, as gerações foram questionadas sobre as responsabilidades de seu trabalho, se tinham conhecimento sobre a abrangência das mesmas e se também tinham ciência sobre as diferentes responsabilidades do papel que desempenham.

As entrevistas foram relacionadas com observação direta para uma melhor análise e entendimento do processo. Com isso, observa-se que a geração X (entrevistados 1 e 2) apresentam um alto nível de conhecimento sobre as responsabilidades que desempenha e a abrangência delas.

44) *Todos têm que ter esse conhecimento, pois cada um tem suas responsabilidades pelas ações que tomam junto a seu trabalho e cada ação tem uma reação. As minhas responsabilidades dizem respeito às atividades de controle com as metas orçamentárias do meu setor, onde se não atingir, isso pode vir a ocasionar algum dano colateral junto aos demais setores e assim por diante.* (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)

45) *Vejo que sim, pois a abrangência da minha responsabilidade é somente a meu setor, claro que as consequências dos atos serão totalmente minhas. Sobre a ciência do papel que desempenho, vejo que, às vezes, ela abrange outros setores e que*



*amplia minha responsabilidade, pois também irá influenciar outros envolvidos.* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

Às vezes, essas responsabilidades transmitem uma intenção de um agente desempenhar seu papel e controlar o trabalho de outros agentes e de seus papéis. Os gestores das organizações possuem uma série de responsabilidades inerentes ao departamento ou equipe que estão à frente, tais como: determinar metas e objetivos, organizar e dirigir as atividades, controlar e avaliar resultados e prover incrementos ao processo, buscando melhorá-lo.

46) *Sim, temos que conhecer nossas responsabilidades junto às atividades que desempenhamos, cada qual tem sua responsabilidade, que pode vir a atingir outros funcionários diretamente e indiretamente. De modo geral, acho que são claras minhas responsabilidades, como somos submetidos a um superior, temos que prestar contas se algo acontecer sobre minha responsabilidade. Então, isso tem que ser bem claro.* (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019)

Na realidade, uma pessoa que desempenha um papel já tem a autoridade para trabalhar com quaisquer pessoas que julgar necessário. Embora a coordenação das diferentes funções seja uma das maiores responsabilidades do gestor, pode não ser a mais importante no caso das empresas menores.

Os entrevistados da geração Y e Z apresentaram ter conhecimento sobre as responsabilidades que desempenham. O entrevistado 3 relata que “uma empresa é um conjunto de pessoas, recursos e tecnologias que visa o alcance de um objetivo comum, e conhecer a abrangência de suas responsabilidades é necessário, pois pode afetar outros indivíduos” 1) (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019). Esse objetivo seria inatingível apenas com o esforço individual ou com atividades isoladas. Saber até onde as suas ações irão atingir é algo necessário, pois pode afetar outros envolvidos no processo de forma direta.

47) *Sim, tenho conhecimento sobre minhas responsabilidades junto ao setor e onde as falhas podem afetar o processo, ou quem pode afetar se eu falhar. E sobre ter ciência, digo que sim, vejo isso, já que conheço todo o processo então as minhas funções abrangem demais, e possuo muitas responsabilidades.* (Entrevistado 6 – Comunicação pessoal, 2019)

Em comparação as gerações X, Y e Z, todas apresentaram ter conhecimento sobre as diferentes responsabilidades sobre suas funções. Isso é relatado pelos 6 entrevistados, levando a compreender que é necessário ter conhecimento para poder executar com total integridade,

não prejudicando os demais colegas. O bom desempenho do papel do que cada um desempenha garantirá que sejam estabelecidos laços de confiança entre aqueles envolvidos no processo, fortalecendo o desempenho da organização. De acordo com Burkert, Fischer e Schäffer (2011), as expectativas de papéis que são confiados ao gestor, estabelecem fortes pressões no desempenho de suas funções e com isso se aumenta o nível de responsabilidade.

Assim, conhecer suas responsabilidades, ter ciência da abrangência e o que isso pode afetar se torna necessário e imprescindível para o desempenho das suas atividades.

#### 4.3.4 Satisfação com a Função

Na linha de conhecimento sobre a ambiguidade de funções, as gerações foram questionadas sobre o quanto estavam satisfeitas com a natureza do trabalho que executavam. O objetivo principal era buscar compreender se as gerações tinham diferenças com a satisfação que apresentam com o trabalho desempenhado. Inicialmente, a geração X (entrevistados 1 e 2) apresenta um nível de satisfação alto, sendo na parte operacional e na parte financeira, que estaria alinhado com a autonomia dada pela direção a esses diretores de mais tempo de casa e experiência profissional. “Até hoje estou totalmente satisfeito, na parte funcional e remuneratório, pois somos bem tratados perante os gestores e eles dão autonomia no setor, em alguns pontos, para tomarmos decisões”. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019). “[...] Hoje me considero totalmente satisfeito, por vários motivos, principalmente pela forma que somos tratados e também pelo grupo de trabalho que temos”. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)

A satisfação é o estado de contentamento apresentado pelos agentes perante suas atividades. A geração Y (entrevistado 3 e 4) apresenta estar satisfeita com o trabalho, como apresentado pelo entrevistado 4 “ [...] tenho satisfação sobre o trabalho que executo, vejo como dever cumprido e assim tenho o maior prazer de fazer parte desse grupo”. Pondera-se que as duas gerações, X e Y, têm um nível de satisfação igualitário se comparadas com os quatro entrevistados. “No momento tenho satisfação sobre minhas atividades, meu trabalho é condizente para que fui contratado, então isso é bom, dá um ar de dever cumprido de executar suas atividades, conforme lhe foi pedido na hora de assinar a carteira de trabalho”. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

Aliada à satisfação, a geração Z apresenta um viés, se comparada com as outras gerações, apresentando satisfação parcial com suas atividades. O entrevistado 6 pondera que “

[...] as atividades desempenhadas podem ser revistas em algumas etapas, o que me incomoda é que já questionei a diretoria sobre mudar e rever algumas funções, mas não tive um retorno desejado”. Isso leva a compreender que a maneira que estão sendo executadas algumas etapas poderiam ser revistas pela empresa. Esse é um item que está levando os colaboradores a terem satisfação parcial.

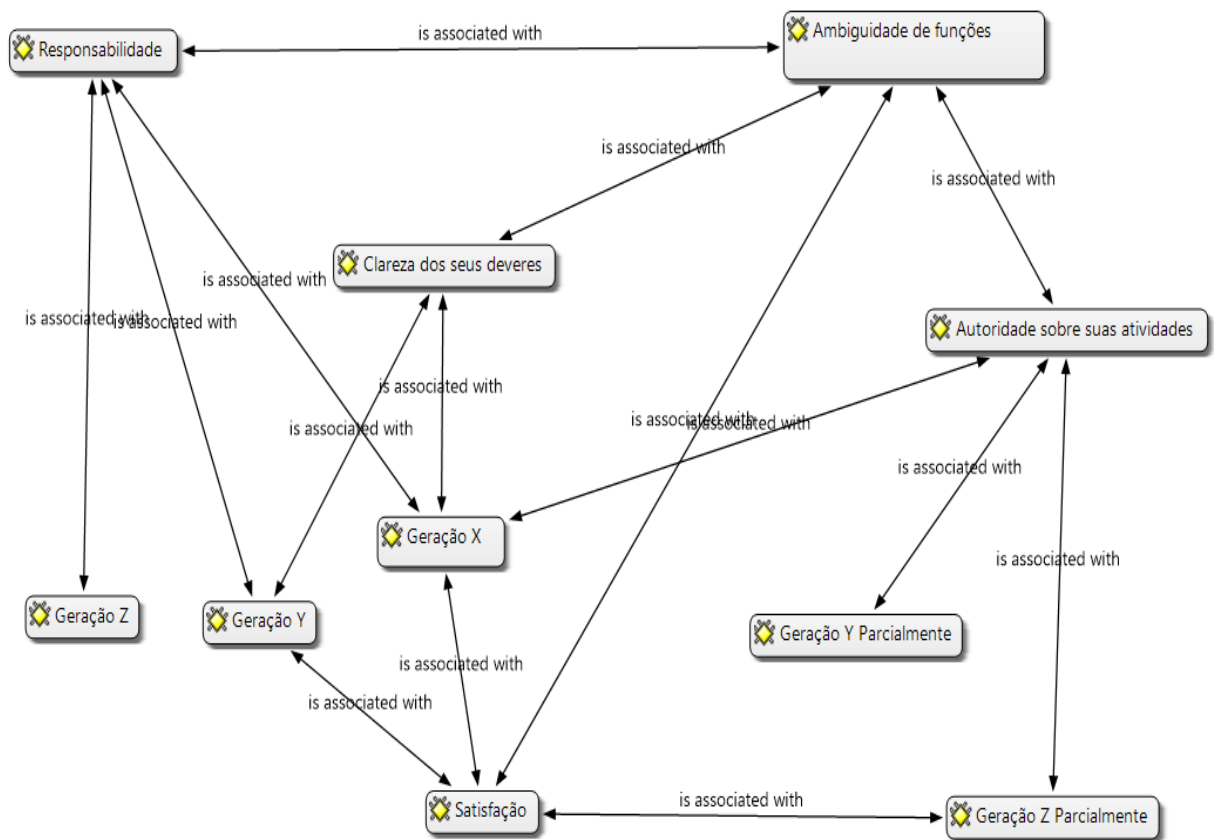
*48) Hoje posso dizer que satisfeito em parte com algumas atividades que pertencem ao meu cargo, pois executo algumas etapas, que não vejo tão necessário, que poderiam ser ajustadas no processo pela empresa e atendidas algumas demandas. Contudo, nem tudo é resolvido quando solicitado. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

A geração Z representa o perfil mais jovem que atua com o orçamento na organização. Pode ser uma característica a insatisfação com algumas etapas de suas atividades, que ambos entrevistados relatam não serem necessárias. Em alguns trechos, eles apresentam satisfação. Na observação direta, esse foi um item que deixou explícita a parcialidade de como estão sendo tratados. Conclui-se que as gerações têm níveis diferentes de satisfação perante as atividades desempenhadas, principalmente ao compararmos os mais jovens com os mais experientes. A geração X e Y, que possuem entre 33 e 58 anos, apresentaram um nível de satisfação maior. Pondera-se que ambos entrevistados possuem um maior tempo de empresa, com a função que estão desempenhando dentro da organização.

A geração Z representada por um público mais jovem, entre 24 e 26 anos, mostrou imparcialidade. Satisfeitos com algumas etapas e com outras não, foi destacado pelos entrevistados, o incômodo com as atividades que ambos desempenham, que não seriam necessárias ou que deveriam ser revista pela empresa, o que é o principal item que pressupõe dar essa insatisfação.

Para Kahn et al., (1964), a ambiguidade de funções acontece quando as especificações de uma função não estão bem definidas, 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. Os achados apontam para um ambiente em que algumas gerações possuem incertezas sobre deveres de suas funções, conforme ilustrado na Figura 6:

Figura 6- Ambiguidade de Funções



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Para responder ao objetivo específico b, nota-se que algumas gerações possuem um nível de ambiguidade de função 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 nas atividades do indivíduo sobre as suas atividades, o que foi apresentado pelas gerações Y e Z.

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, mostrou que geração Z e a geração Y têm satisfação parcial, apresentando alguma ambiguidade sobre as funções apresentadas. Isso é mais notório com o grupo mais jovem no processo orçamentário.

A ambiguidade de função, caracteriza-se como a incerteza dos indivíduos com relação as suas atividades, funções e responsabilidades (Kahn et al., 1964), que podem, também, causar conflito de papéis entre os envolvidos no processo. Para tanto, a seguir apresenta-se a análise do bloco três sobre conflito de papéis.

#### 4.4 Análise do Conflito de Papéis

As três gerações estudadas desempenham atividades ligadas diretamente com a execução, elaboração e revisão do orçamento. Cada agente tem um papel que desenvolve junto ao grupo e individualmente. 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.

##### 4.4.1 Definição das Tarefas

Nesse contexto, as gerações foram questionadas se na empresa existe uma definição clara das tarefas que desempenham e se está dentro do esperado. Inicialmente, a geração X (entrevistados 1 e 2), ponderam que as tarefas são desempenhadas de forma clara e objetiva. Cada agente tem isso perante as suas atividades, para que execute de forma eficaz as suas obrigações. O entrevistado 1 destaca que “São claras as tarefas dadas para cada funcionário, as vezes desempenhamos algumas a mais do que pertence ao cargo, mas são casos corriqueiros, e sim, vejo que está dentro do esperado”. Isso demonstra um elevado nível, de que a geração X tem convicção sobre seus deveres.

Na mesma linha, evidencia-se que o seu papel perante suas atividades está sendo executado dentro do que espera ser e complementam que, em algum momento, por serem responsáveis, desempenham outras atividades.

*49) Sim, conforme já destaquei, cada um tem uma tarefa específica perante seu trabalho e isso dá um norte para que cumpra seu papel de forma clara, cumprindo seus deveres e obrigações. Vejo que tem que ser claro que cada um deve fazer, senão vira uma festa e um joga para outro e vise e versa, assim sabendo o que deve ser feito, você tem responsabilidade sobre suas tarefas e se não as fizer será penalizado, pois pode vir a prejudicar um outro colega. As minhas tarefas são claras e estão dentro do que eu espero e para o que fui contratado. Sei de minhas obrigações e deveres e vejo que não foge do que é pra ser. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

Na geração Y, para cada função, existem algumas atividades a serem desempenhadas. Isso deve ser claro e objetivo. O entrevistado 3 destaca o uso de cronograma para o acompanhamento do desenvolvimento das atividades e complementa: “O cronograma é um

instrumento de planejamento e controle, em que são definidas e detalhadas as atividades a serem executadas durante um período estimado”. O processo, se acompanhado dentro de prazos pré-determinados, ameniza possíveis erros, sendo uma etapa com características essenciais para o resultado.

*50) Sim, conforme sua função dentro da empresa, você exerce algumas atividades e tarefas que devem ser feitas de acordo com seu papel junto à organização, tem que ser claro que precisa ser feito para que você assim o faça. E está dentro do esperado, pois fui contratado para desempenhar certas tarefas e assim o faço, pode ser que às vezes necessita fazer algo além, mas são somente em alguns casos. (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019)*

A geração Y é objetiva e direta na problemática. Os dois entrevistados apresentaram ciência do papel que desempenham junto à organização, o que nos leva a entender que a empresa divulga, de forma ampla, o que cada função precisa fazer para o bom andamento das atividades na organização.

Os entrevistados 5 e 6 (geração Z) apresentam uma análise diferente com as demais gerações, sendo que o cargo atribuído ao funcionário tem atividades que não são divulgadas e que é aprendido no decorrer do processo. O Entrevistado 6 divulga isso da seguinte forma, “[...] as atividades serão claras quando todos entenderem o processo. Isso, no início, mostra uma certa dificuldade de você compreender”, assim a ligação é que a clareza das atividades aparece quando o funcionário já está habituado ao processo a que foi inserido.

*51) Hoje estão claras, como disse no bloco anterior, apanhei no início para absorver o processo inteiro, mas hoje ficaram claras, principalmente a partir do papel que desempenho, que foge um pouco do que poderia ser, dentro do acordo, mas, assim, me adapto principalmente pelos boletos que tenho que pagar, custos e despesas. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

O entrevistado 5 (geração Z) relata que seu papel está fora do “acordado”, ou seja, realiza atividades além das obrigatórias a sua função. A geração Z apresenta um nível de insatisfação, em que suas tarefas não são claras e, além disso, executam algum processo além do que cabe a sua função.

Na comparação, as gerações X e Y possuem um nível maior de clareza sobre as atividades que ambas desempenham. Um item que pode ser influenciado no entendimento da clareza das atividades, é o tempo que possuem na empresa, sendo maior na comparação com a Z. O nível de satisfação com as tarefas desempenhadas pode ser maior quando se tem clareza

sobre o que deve ser feito. Inicialmente, as gerações mais novas, como a Z, não possuem um grande período de atividades na organização. A seguir, as gerações foram questionadas sobre a incompatibilidade de tarefas desempenhadas.

#### 4.4.2 Incompatibilidade de Tarefas

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 que não seja 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 (entrevistados 1 e 2) evidenciou que o papel que ambos desempenham possui atividades compatíveis com o que esperavam, apresentando um nível alto de satisfação.

*52) 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)*

*53) Sim, minhas atividades estão de acordo com meu papel. O nosso setor de custos tem grande importância para a empresas, as atividades são específicas e estão de acordo com o meu papel de diretor do setor. Não digo que às vezes não fizemos algo que não seja compatível com seu trabalho, pode sim, existir algumas vezes que a gente desempenha algo além do nosso papel, de forma direta ou indireta. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

Cabe ressaltar que além das atividades que é incumbida ao papel de cada um, a geração X, em questão, realiza algumas tarefas que fogem da função que lhes cabem, tendo um diferencial - de não apresentaram insatisfação na observação direta -, o que poderia ser um empecilho e atrapalhar as demais atividades. 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.

54) *Sim, está compatível com meu papel. O setor tem hierarquia e, com isso, cada um desempenha atividades de acordo com sua função e vejo com o certo. Como relatei, às vezes, desempenhar algo além do que é sua função se faz necessário, pois a demanda de tarefas é elevada. Com isso, podemos, em algum momento, estar executando uma tarefa de um colega, que não está no momento, que se ausentou ou que não tem capacidade plena de executar, e você, para que a empresa ande, ajuda ou até mesmo executa, para não atrasar as demais atividades.* (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

A realização de tarefas, além do que se refere ao cargo do funcionário, foi apresentada 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.

55) *São compatíveis. Está dentro de um padrão que são passados para todos os gestores, minha experiência em outra empresa, desde estagiário até contrato, me ajudou a desempenhar atividades com custos, e hoje meu papel principal é acompanhar o processo do setor agropecuário da empresa, para que o orçamento não seja corroído nos custos e foi para isso que fui contratado. Desempenho várias tarefas além do que é pertinente, não seriam compatíveis, pois foge da minha alçada, porém preciso porque se não fizer meu superior não vai fazer e querendo ou não vai me cobrar. Então faço, simplesmente executo e pronto, mas não gosto.* (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)

Desempenhar algo além do que é função do cargo, aparece em todas as gerações, podendo ser uma particularidade, na qual a execução das atividades demanda mais profissionais. Porém, a falta ou a falha de alguma das partes obriga a ser executadas pelos demais envolvidos. A geração Z apresentou um nível de insatisfação com a não compatibilidade de algumas atividades, um aspecto que se remete à injustiça processual. A geração X e Z também executa tarefas além das que cabem ao cargo. Contudo, na observação direta não apresentaram insatisfação. Isso pode ter ligação com o nível de atividades que cada um desempenha, no qual o excesso ou acúmulo pode interferir no desempenho das atividades.

#### 4.4.3 Infração às Regras

Para a continuação na busca de compreender o conflito de papéis, as gerações foram questionadas se dentro da organização existia alguma forma de conflito perante o papel que cada um desempenha e se existe alguma forma de infração diante do papel desempenhado.



O entrevistado 1 (geração X) relata da seguinte forma, “Não vejo isso perante minha atividade e também não vejo nenhuma infração perante o papel que desempenho, executo as funções sem infringir o processo”. A existência de conflito pode ser vista quando um agente infringe o papel de outro agente, podendo ocasionar atritos funcionais e problemas pessoais.

Para King e King (1990), as exigências requeridas ao responsável por determinada função na organização por seu superior imediato, devem ocorrer por meio de uma clara comunicação direta e indireta entre esses, distinguindo-se as funções incumbentes a cada um, bem como, os requisitos, as exigências e as obrigações de cada parte.

O excerto do Entrevistado 2 demonstra a necessidade de clareza nas atividades para não haver conflito entre os agentes:

*56) Se analisar no setor, não vejo nenhum conflito, porque estão claras as atividades e assim não há conflito entre os colaboradores. E não vejo nenhuma infração no papel que desempenho, se é no sentido de fazer algo errado, não vejo nenhuma. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

Nota-se a forte ligação entre a clareza nas atividades para não haver infração no papel dos colaboradores, reduzindo, dessa forma, o conflito entre as partes envolvidas na execução do trabalho. O conflito de papéis, segundo King e King (1990), caracteriza-se pela divergência nas expectativas impostas ao indivíduo no cumprimento do seu papel, o que dificulta o desempenho das suas atividades, gerando conflito entre os indivíduos.

*57) Em certos momentos há um conflito entre as atividades que um ou outro desempenha, talvez por certa pessoa não conhecer todo o processo, temos que auxiliar e isso pode ocasionar em um desconforto nas atividades, mas são poucos relatos de conflito, no tocante são bem poucos. Sobre infração, acho que não há isso na empresa, talvez porque ninguém invade o espaço do outro, e ocasiona essa infração. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

Perante a geração Y, os entrevistados ressaltam que presenciam alguma forma de conflito entre os agentes frente às atividades desempenhadas. Eles comentam que isso pode ser ocasionado por não conhecer o processo ou não ter plena certeza do seu papel na empresa. O entrevistado 4 fala que “Existe um conflito em alguns setores, principalmente, quando são delegadas algumas funções para desempenhar por demanda de outro setor e isso gera um atrito entre os envolvidos”.

Assim, entende-se que em condições de elevados níveis de ambiguidade e conflito de papéis, é possível que seus efeitos sobre o desempenho gerencial sejam negativos, sendo

apresentado no contexto pela geração Z (entrevistados 5 e 6). As etapas de execução de um setor sofrem demandas por falha de outros setores, como cita o entrevistado 6:

*58) Durante o processo de apuração de custo no setor agrícola de produção, os envolvidos não desempenham dentro do prazo, que posteriormente é repassado para nosso controle. Contudo, por não fazer de forma eficaz o seu papel, já fui várias vezes acompanhar e até mesmo executar o serviço em nossa filial, e isso gera um desconforto com os demais. (Entrevistado 6, Comunicação pessoal, 2019)*

O entrevistado acima pondera que a falta de capacitação eleva o conflito de papéis entre os agentes. Isso é apresentado novamente pelo entrevistado 5, da geração Z:

*59) Vários conflitos ocorrem, principalmente em algumas etapas, em que um não faz o processo pensando que o outro irá fazer e não que seja por preguiça, mas, talvez, por não compreender bem as suas funções na empresa. No meu setor, há infração. Alguns metem o bedelho onde não pertencem, talvez por necessidades deles, mas não gosto que opinem nas minhas atividades. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

Tais divergências ocorrem advindas de exigências simultâneas de dois ou mais requisitos de função, o que dificulta ou impossibilita o cumprimento das suas incumbências, o que leva a verificar que o conflito de papéis percebido pelos gestores está diretamente e negativamente relacionado com o desempenho. As gerações Z (entrevistados 5 e 6) e Y (entrevistados 3 e 4) notam que existem algum tipo de conflito de papéis nas atividades desempenhadas e que, por conseguinte, geram alguma forma de atrito entre os envolvidos nas atividades de execução, principalmente entre setores diferentes.

A geração X (entrevistados 1 e 2) ponderam que não existe conflito de papéis junto com as suas atividades e que, em contrapartida, não tem nenhuma infração que ocorra entre as funções desempenhadas. Isso se relaciona com o entendimento de King e King (1990), no que concerne à comunicação clara, objetiva, distinguindo-se as funções incumbentes a cada um, bem como, os requisitos, exigências e obrigações de cada parte para que não ocorra conflito de papéis.

#### 4.4.4 Trabalho Desnecessário

Sobre o último tópico do bloco de perguntas sobre o conflito de papéis, as gerações foram questionadas se existia alguma atividade pertinente ao seu papel como desnecessário ou

podendo ser apresentado como algo a ser repensado sobre a sua execução. As atividades desempenhadas pelas gerações têm ligação direta e indireta com a elaboração e com a execução do orçamento, em distintos setores entre matriz e filial. A geração X aponta que algumas atividades poderiam ser revistas, como é apresentado a seguir:

60) *Não que seja desnecessária, mas que alguma atividade poderia ser revista vejo que sim, pois algum processo poderia ser mudado e assim ter melhor agilidade, mas é coisa pequena.* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

61) *Não, acho que toda atividade tem alguma necessidade e que ninguém faz algo desnecessário para a empresa junto a seus afazeres. Sempre que você desempenha, tem alguma necessidade, alguma função, porém, rever alguma etapa pode sim ser útil e que certamente irá ajudar a sua empresa.* (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)

As etapas de execução das atividades podem ser reformuladas segundo a geração X, que não indica que alguma atividade seja desnecessária. Contudo, a revisão do processo pode trazer benefícios comuns para o todo. Fazem parte dos processos, o controle de atividades desempenhadas e o entrevistado 3 (geração Y), que pondera que: “temos acompanhamento das metas, que são consequência das atividades, que em geral podem ser melhoradas, vejo que executo algumas atividades que devem ser revistas, pois fogem do meu controle e, conseqüentemente, prejudicam as minhas metas”. No mesmo sentido, o entrevistado 4 destaca o acúmulo de atividades perante o seu papel na empresa:

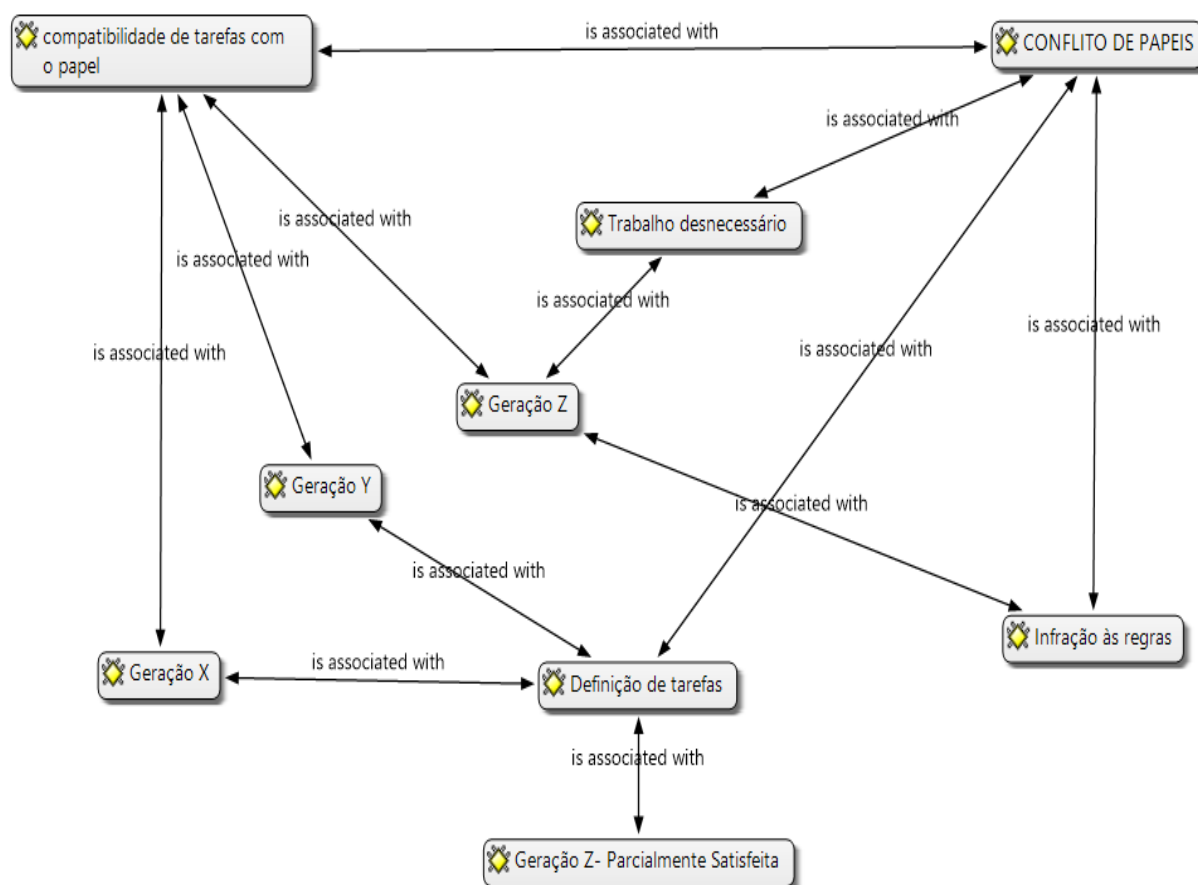
62) *Tudo o que desempenhamos tem alguma ligação com a empresa ou se faz necessária, e nada que seja feito é desnecessário. Todas as atividades têm algum benefício para a empresa, porém tenho acúmulo de atividades exigidas que influenciam meus afazeres, que, na verdade, poderia ser melhor trabalhado.* (Entrevistado 4 – Comunicação pessoal, 2019)

Os resultados alcançados pelos gestores da geração Y apresentam que, de forma indireta, podem sim ter influência no papel que desempenham pelo acúmulo de funções, mas ambos destacam que todas as atividades realizadas têm utilidade para empresa de alguma forma, trazendo benefícios. No mesmo sentido, a geração Z (entrevistados 5 e 6) mostra que existe a necessidade de atualização, na qual algumas atividades são complexas e poderiam ser mais simples, facilitando a sua execução: “Sim, algumas poderiam ser atualizadas e ser muito mais simples, facilitando nosso trabalho, mas a cultura da empresa não aceita mudanças que não mostrem redução de custos diretos”. (Entrevistado 6 – Comunicação pessoal, 2019)

Colaborando, o entrevistado 5 apresenta que “desempenha atividades que estão dentro do nível do seu papel. Contudo, algumas são desnecessárias e fogem do meu controle, podendo ser repassada para o setor de industrialização”, ou seja, algumas atividades são inviáveis para a função que ele desempenha. Nesse sentido, a geração Z apresenta um nível de insatisfação com algumas atividades, o que pode sim prejudicar o processo onde está inserido. Esse conflito de papéis apresentado na geração Z, por sua vez, caracteriza-se pela divergência nas expectativas impostas ao indivíduo no cumprimento de seu papel, o que dificulta no desempenho de suas atividades. Tang e Chang (2010) fixam que as divergências ocorrem por exigências simultâneas de dois ou mais requisitos de função, o que dificulta ou impossibilita o cumprimento das suas metas.

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. Contudo, a insatisfação surge perante o trabalho desnecessário que foi apresentado em certos momentos pela geração Z em conjunto com a definição de tarefas, o que se mostrou um adjetivo para emergir algum potencial conflito de papéis entre os agentes, como segue representado na Figura 7:

Figura 7- Conflito de Papéis



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em resposta ao objetivo específico b, o conflito de papéis no processo orçamentário surge como uma infração às regras e o desenvolvimento de atividades desnecessárias durante o processo. Dessa forma, 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. Esse conflito de papéis se caracteriza pela divergência nas expectativas impostas ao indivíduo no cumprimento do seu papel, o que dificulta o desempenho das suas atividades, influenciando na satisfação ou na insatisfação do processo orçamentário.

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. Para tanto, as gerações Y e X mostraram menor tendência ao serem comparadas com a geração Z.

Nesse sentido, as gerações podem apresentar alguma ambiguidade de função e também algum conflito de papel junto as suas atividades. Conseqüentemente, tais fatores exercem força sobre a equidade ao comparar as gerações, influenciando na percepção de justiça organizacional. No próximo tópico, será apresentada a análise do bloco quatro sobre a temática de justiça organizacional, com foco da percepção das gerações X, Y e Z sobre as quatro dimensões de forma individual, sendo: Distributiva, processual, interpessoal e informacional.

#### 4.5 Análise da Percepção de Justiça Organizacional

Um ambiente justo e saudável é imprescindível para o bem-estar da organização. A justiça é uma das preocupações fundamentais da sociedade e vem sendo discutida perante as organizações. Os estudos na área da justiça organizacional tiveram como ponto inicial, a teoria da equidade de Adams (1963), focando, principalmente, na distribuição de resultados e recompensas e na maneira que o indivíduo percebe a proporção entre o seu investimento e as recompensas por ele recebidas pela organização.

De maneira análoga, há evidência de que a percepção de um ambiente laboral justo promove atitudes positivas. No contexto atual, a justiça organizacional é dividida em quatro dimensões propostas por Greenberg (1993), sendo: Distributiva, processual, interpessoal e informacional. Para tanto, a análise é apresentada em subseções, conforme segue.

##### 4.5.1 Justiça Distributiva

Para procurar verificar a percepção que as três gerações apresentam perante as quatro dimensões, procurou-se averiguar, em um primeiro momento, a justiça distributiva. Nesse sentido, foram questionadas as formas de distribuição que ocorrem no processo orçamentário, se é considerada justa e para melhor compreender também como ocorre o processo de participação orçamentária.

A geração X representada pelos entrevistados 1 e 2, apresentam resultados positivos perante a primeira dimensão de justiça organizacional. A forma que ocorre o processo de distribuição do orçamento, para tal geração, está sendo justa e igualitária. Nessa perspectiva de análise, a ênfase recai na justiça das distribuições de recursos positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, recursos, dentre outros aspectos. Na observação

direta, os entrevistados apresentam satisfação nessa etapa de distribuição de recursos junto ao orçamento, conforme apresentado:

63) *Vejo como justa a distribuição do orçamento, pois na elaboração temos uma discussão que aumenta a credibilidade do processo, minimizando erros e dando mais ênfase para os participantes. O processo é feito de forma gradativa, primeiro os diretores passam as estratégias da empresa para o período, e depois o volume de orçamento para o mesmo, e assim começamos a traçar metas para atingir as estratégias pré-estabelecidas. Depois distribuimos por setor e centro de custos os valores que serão distribuídos, de acordo com a necessidade. E cada um participa explanando o que demanda a mais do valor estabelecido e, assim, vamos discutindo em conjunto com os demais.* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

64) *Sim, é justa, pois todos participam no processo e cada um faz suas solicitações de acordo com a necessidade dos setores. O processo é feito de forma clara entre os envolvidos e também, primeiro os diretores passam as estratégias para o período, depois é discutido sobre o orçamento que teremos no ano e, assim, começamos a traçar metas para atingir as estratégias que são estabelecidas pela chefia.* (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)

Os argumentos demonstram que há clareza no processo orçamentário dentro da organização, em que todos envolvidos têm participação e fazem suas solicitações aos diretores da organização. A distribuição ocorre de forma gradativa, na qual o entrevistado 2 comenta que “primeiramente é distribuído o plano estratégico da empresa para, posteriormente, apresentar o orçamento mestre”, o que entra em comum acordo com as ponderações do entrevistado 1, apresentando um processo de elaboração que ocorre através da discussão dos envolvidos, havendo a “distribuição por centro de custo”, de acordo com as solicitações de cada gestor.

Aos entrevistados da geração Y (3 e 4), a distribuição ocorre de forma gradativa, igualmente relatada pela geração X. A forma que está sendo feita acontece pela necessidade apresentada pelos gestores dos setores. O processo de distribuição apresentado pelo entrevistado 3 é “feita a partir das estratégias apresentadas pelos diretores da empresa, que divulgam o plano estratégico para o período em sequência o orçamento mestre para distribuição”, que é feito por demandas apresentadas e justificadas pelos gestores. O entrevistado 4 da geração Y pondera que:

65) *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, porém, 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, cada setor apresenta seus relatórios e discutimos as demandas para o período, e, desta forma, é repassado o orçamento, 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)*

As gerações X e Y apresentam um nível alto de percepção de justiça pelo modo de distribuição que a empresa utiliza. Dessa forma, se mostram satisfeitas com o processo, mas, em contrapartida, a geração Z demonstra estar menos satisfeita com a distribuição do orçamento. Os empregados que percebem um tratamento com justiça pelos gestores e pela própria organização tendem a acatar as decisões da gerência, que, por sua vez, apresentam também um maior comprometimento, além de serem favoráveis a evitar comportamentos antissociais, promovendo em grupo o desempenho de atividade de maior qualidade no trabalho, resultando em satisfação profissional (Tepper, 2001).

O entrevistado 5 se mostra parcialmente satisfeito, pois “a distribuição é feita de forma gradativa e alguns setores são prejudicados pela forma de distribuição, onde ficam com as sobras”. A elaboração é feita de forma gradativa e demonstra que os últimos têm menos peso nas “discussões e solicitações”, de recursos com o período. No geral, a forma de distribuição apresentada por ambas às gerações X, Y e Z é igual. Porém, alguns setores são prejudicados.

*66) Para o nosso setor, a distribuição ocorre por demanda e por histórico nos períodos anteriores, onde o processo de distribuição é feito por camadas e dividida por centro de custos operacionais. Cada centro de custo comporta um valor X e que é solicitado para os gestores em reunião, mas alguns setores têm mais benefícios que outros. Por isso, não vejo como totalmente justas. (Entrevistado 6 – Comunicação pessoal, 2019)*

O último entrevistado da geração Z relata que alguns gestores de setor têm mais benefícios que outros na distribuição dos recursos e que não seria justo com os demais na visão do entrevistado. O nível de satisfação com a distribuição orçamentária é diferente perante as três gerações. Nota-se que as gerações X e Y apresentam um nível de satisfação alto e, em vários trechos das entrevistas, apresentam argumentos que com a observação direta ajudam a compreender a satisfação com a etapa de elaboração e distribuição.

A geração Z justifica que algumas etapas da elaboração beneficiam alguns setores gerenciados por outras gerações e, através da observação direta, notou-se uma satisfação parcial com a distribuição de recursos, o que pode ser ocasionado por diversos fatores.



Em conjunto com o nível de satisfação, temos a recompensa pelas atividades desempenhadas. Nesse momento, as gerações foram questionadas se estavam sendo recompensadas de maneira justa pela experiência profissional, esforços despendidos na realização do seu trabalho e o estresse a que é submetido em sua execução. A geração X (entrevistados 1 e 2) tem um período maior de experiência e de atividade ligadas à empresa. Ambos entrevistados, ao serem questionados, evidenciaram possuir satisfação no quesito “remuneratório e profissional”. Esse é um aspecto positivo para a organização, uma vez que o nível de experiência e o nível de remuneração andam juntos em ambos os casos e, pela observação direta, apresentou ser um dos pontos que motivam a satisfação.

*67) Acho justo a recompensa que recebemos, tanto o reconhecimento profissional como o reconhecimento financeiro dados pelos gestores, principalmente quando atingimos as metas. O estresse é alto, pelo nível de cobrança, mas não vejo como um empecilho no desempenho. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)*

*68) Está de acordo com meu currículo e pela experiência, é maior que alguns colegas, mas também tenho mais tempo de casa e, por isso, vejo como justa, nada a mais e nada a menos. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

O nível de satisfação da geração X perante a remuneração é apresentado de forma justa. Com a observação direta, ambos entrevistados 1 e 2, da geração X, mostraram concordância com o valor recebido, comparando-se com o nível de experiência e o tempo de serviço na empresa. O entrevistado 2 comenta que: “o tempo de serviço na área e a qualificação que tenho apresenta-se como justo pelo valor que recebo pelo que realizo na organização”. Destaca-se que as percepções de justiça impactam em comportamentos e atitudes dos indivíduos, por exemplo, na satisfação com o trabalho, tendo ligação com a satisfação do salário recebido e na influência no compromisso com a organização (Folger & Konovsky, 1989).

Pela análise realizada pela observação direta, a percepção de justiça organizacional pode apresentar-se em diferentes contextos, como a relacionada ao processo de seleção de pessoas e na política salarial. O entrevistado 2 da geração Y dispõe: “o valor que recebemos está de acordo com o plano de cargos e salários apresentados na seleção que fomos submetidos, desempenhamos atividades e, em contrapartida, temos remunerações fixas e variáveis ligadas às metas impostas e vejo como justo os valores recebidos”. A percepção de justiça no valor recebido é apresentada por ambos entrevistados da geração Y. Os entrevistados não divulgaram valores, contudo, nos questionamentos sobre a forma de

afirmação que utilizaram, que mostra objetividade na resposta. Assim, pela observação direta, se mostram satisfeitos com os valores recebidos.

*69) Fui contratado para realizar certas atividades. Em contrapartida, recebo um valor X, que no momento é de acordo com minha experiência e com minhas funções na empresa. O estresse é algo a parte, que seria um indexador para aumento salarial, e sim, sempre me estresso com algo, principalmente com as metas e metas a atingir. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

Em conjunto, o entrevistado 3 (geração Y) apresenta satisfação perante os valores recebidos e as atividades que executa junto à empresa. Dessa forma, Beuren (2016) fomenta que a justiça distributiva se refere à fidedignidade e à adequação percebida por funcionários sobre o compartilhamento de resultados alcançados, tais como, reconhecimentos, bonificações e promoções.

Ao voltar-se o questionamento para a geração Z, surgiram divergências na justiça distributiva. Alguns apontamentos feitos pelos entrevistados mostram um nível de insatisfação com a remuneração e com o cargo que exercem ao se comparar com outros colegas. O entrevistado 6 mostra que “[...] os valores são variáveis por cargo e tempo de serviço, conforme plano de salários da empresa. Contudo, alguns funcionários recebem valores maiores com comissões por atingirem determinadas metas, que se comparar com outros é mais fácil [...]”. Mostra-se, aqui, a presença de conflito perante a forma de avaliação com as metas impostas, o que influencia na percepção de justiça, que também é apresentada na mesma linha pelo entrevistado 5 (geração Z):

*70) Não sou bem remunerado como queria. O mercado tem salários maiores perante a atividade em si, que vem a ser injusto se comparar com a de alguns colegas que têm a mesma experiência e recebem mais. Alguns por terem benefícios com as metas que lhe são passadas. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

Essa determinação de recebimento de recompensas representa uma questão de justiça importante, devendo a decisão ser consistente e sem qualquer viés ou dúvida entre os indivíduos (Pereira, 2008). Através da observação direta, notou-se que essa geração Z está descontente perante a remuneração recebida, que estaria ligada com as metas do período, sobre as quais os entrevistados afirmam que alguns funcionários têm “benefícios” com as metas, sendo mais fáceis de atingir.

Neste sentido, alguns autores destacam que a justiça organizacional possui diversas percepções, as quais podem ser analisadas em diferentes contextos, como argumentado por

Beuren e Santos (2012), que vão desde a política salarial utilizada até a medida de avaliação de desempenho escolhida. A seguir, a subseção discute sobre a justiça processual.

#### 4.5.2 Justiça Processual

A análise da justiça organizacional passa para a fase de compreender o nível de satisfação com os processos adotados pela organização. A regra utilizada para estabelecer as comparações entre indivíduos é o princípio da equidade de Adams, ou seja, reconhecer imparcialmente o direito de cada um (Sotomayor, 2007). Nesse sentido, as gerações foram questionadas, considerando que eram justos os procedimentos utilizados na empresa para definir objetivos e metas. Por isso, se sentiam mais comprometidos com a organização. 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:

*71) 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)*

*72) Claramente sim, conforme participamos na elaboração do orçamento, de forma direta ou indireta estamos nós mesmos ligados com os objetivos da empresa e também com as metas que temos para o período. Assim, sempre estou comprometido com a empresa, claro que a gente se envolvendo em todo o processo, dá mais vontade de atingir as metas e, assim, nos se comprometemos mais com a empresa. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

A geração X se mostra comprometida com a organização em consequência dos métodos adotados pela empresa para elaboração das metas e planejamentos das atividades e ponderam que têm participação ativa no processo de elaboração do orçamento. Alinhado com os autores Assmar, Ferreira e Souto (2002) fomentam sobre a justiça processual, cabendo a ela buscar entender a justiça dos processos e procedimentos adotados na distribuição e na repartição de recursos entre os membros envolvidos.

Nota-se um nível de comprometimento por parte da geração Y (entrevistados 3 e 4). Ambos relatam participar do processo de elaboração do orçamento e da projeção das metas, de acordo com o entrevistado 3 “[...] as projeções de metas são discutidas com os diretores em

reuniões onde participamos diretamente na elaboração de na distribuição do orçamento mestre, sendo justa a forma que está ocorrendo.” Ou seja, nas metas, as partes envolvidas são ativas na sua concepção, o que auxilia na melhora a percepção de justiça perante os procedimentos adotados.

*73) De modo geral vejo justo a forma como são apresentadas e definidas as metas, pois participamos da elaboração do orçamento e as metas são discutidas, onde opinamos diretamente sobre as mesmas. Desta forma, com a participação maior no processo, também me sinto na obrigação de cumprir os objetivos traçados e, por fim, nos comprometemos mais com a empresa. (Entrevistado 4– Comunicação pessoal, 2019)*

A percepção que as gerações X e Y apresentaram perante a dimensão de justiça processual mostra um nível de satisfação por parte dos envolvidos, em que a proatividade no processo é algo positivo e aumenta o nível de comprometimento junto à organização. Autores como Beuren, Barros e Dal Vesco (2016) colaboram para o entendimento de que a justiça Processual captura a densidade de adequação dos processos usados para a tomada de decisões.

*74) Parcialmente, alguns procedimentos estão dentro do esperado que uma empresa de grande porte faça, porém, já trabalhei em outra empresa que a forma utilizada era mais justa. As metas não eram tão elevadas e ouviam mais os envolvidos no processo, não que a nossa empresa não faça isso, só que menos do que poderia ser. E comprometido somos com a empresa, mesmo não concordando com alguma etapa do processo que é utilizado. (Entrevistado 5– Comunicação pessoal, 2019)*

A geração Z (entrevistados 5 e 6) tem outro viés na percepção de justiça processual na forma que está sendo executada na empresa. Com relação aos procedimentos para a elaboração das metas, em certos momentos, notou-se, através da observação direta, que a satisfação é parcial, o que influencia no comprometimento dos envolvidos. O entrevistado 6 ressalta que “a metodologia utilizada para a distribuição de metas está dentro do padrão da empresa, porém, vejo algumas falhas no processo, principalmente quando comparamos as metas entre os setores”, ou seja, a comparação é feita com outras gerações, e apresenta como um impasse. Contudo, segundo os entrevistados, se mantêm comprometidos com as atividades da empresa, mesmo apresentando um nível de insatisfação com os procedimentos adotados.

A percepção de justiça pode ser apresentada de várias formas, desde os procedimentos de distribuição até a forma de avaliação. Nesse sentido, as empresas dispõem de métodos para avaliar os funcionários, para melhor compreender a geração X (entrevistados 1 e 2), que

foram indagadas se, perante a organização, existia procedimentos adequados para avaliar a classificação de desempenho. Assim, os entrevistados comentam:

*75) Para mim, acho que sim. Pois no meu caso, sou avaliado pelas metas orçamentárias perante determinados períodos na execução e os diretores a um feedback sobre o que está ocorrendo, ou não está ocorrendo, que permite corrigir falhas durante o processo, que influencia na minha remuneração. (Entrevistado 1– Comunicação pessoal, 2019)*

*76) Veja, eles nos avaliam de forma individual com o setor em que atuamos e que temos controle, cada um tem uma forma de avaliação e, assim, é melhor do que avaliar todos de uma mesma forma, pois poderia ser injusta perante alguns. E sim, vejo como justa a metodologia de ser avaliado, bom, pelo menos até hoje. (Entrevistado 2– Comunicação pessoal, 2019)*

O comprometimento organizacional é um fator fundamental para a sobrevivência das organizações no mercado competitivo. Apresentar avaliações condizentes faz com que o colaborador se mantenha em prol da empresa. A geração X se mostra satisfeita com a metodologia de avaliação de desempenho que é submetida. Em vários momentos das entrevistas, a avaliação das metas foi o item que mais teve realce na comunicação e, pela observação direta, satisfazem os dois entrevistados, ponderando ser algo padronizado e que melhora o processo.

Presume-se que as pessoas mais comprometidas possuem maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais. A geração Y mantém uma linha de satisfação. Contudo, os procedimentos de avaliação, em alguns momentos, são questionados, a “avaliação é condizente com o cargo e função desempenhada, contudo, alguns colaboradores têm padrões diferentes que influenciam positivamente sua avaliação” (entrevistado 4), que mantém um padrão na reflexão do entrevistado 3, como relatado adiante:

*77) A avaliação é feita de forma individual, comparando as metas, os padrões estabelecidos com o que ocorre e com que alcançamos no período. Alguns procedimentos poderiam ser melhorados para avaliar, de forma mais justas. Vejo que alguns têm avaliações diferentes, ou seja, são dois pesos e duas medidas para alguns setores, então tem prós e contras nesse quesito. (Entrevistado 3– Comunicação pessoal, 2019)*

Com a observação direta, notou-se que os entrevistados da geração Y (3 e 4) mostraram imparcialidade no tocante à forma de avaliação de classificação. Percebe-se que

existe um conflito entre a percepção deles com a dos outros indivíduos. No mesmo sentido, a geração Z (entrevistados 5 e 6) mostrou insatisfação com o procedimento de avaliação. Um item que foi tratado de forma maior, foi a remuneração variável, que se apresenta alinhada com a classificação de desempenho.

*78) Não são adequados, pois a remuneração variável é dada por processo de acompanhamento de produção e redução e isso não é justo, pois minha função, às vezes, não foca em um item e, com isso, prejudica meu desempenho na avaliação do período. (Entrevistado 5– Comunicação pessoal, 2019)*

A questão principal que a observação direta capturou foi que existe um nível de percepção de justiça baixo por essa geração, gerada pela insatisfação perante um processo de classificação para o recebimento de remuneração variável. O entrevistado 6 afirma que “[...] a classificação de desempenho por setor não condiz com a realidade”, o que pode ser ocasionado por métodos inadequados e que pode ser revisto, segundo os entrevistados.

No tocante à geração X, essa apresentou satisfação perante os procedimentos utilizados nas suas avaliações de desempenho. Em contrapartida, a geração Y se mostra parcialmente satisfeita com a metodologia utilizada, apontando que poderiam ser revistos alguns procedimentos de avaliação. Por fim, a geração Z eleva o nível de insatisfação, mostrando uma percepção de justiça baixa, que seria ocasionada, principalmente, pela comparação com os demais colegas de trabalho. Na subseção a seguir iremos trabalhar a justiça interpessoal, que tem como objetivo principal, verificar o tratamento recebido pelos envolvidos no processo.

#### 4.5.3 Justiça Interpessoal

Autores seminais apontam que na proporção em que há um conjunto de cooperações com o intuito de obter mútuas vantagens, as organizações também poderão enfrentar conflitos e interesses individualizados (Demo, 2010), o que pode ser influenciado por inúmeros fatores como o tratamento recebido. Nessa linha entra a justiça interpessoal, que reflete o grau segundo o qual as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas autoridades ou pelas terceiras partes envolvidas na execução de procedimentos ou na determinação de objetivos. Para melhor compreender essa questão, as três gerações foram questionadas se o tratamento pessoal é feito de forma igualitária entre os diretores, gestores e os colaboradores.

O entrevistado 1 aponta que “o tratamento profissional é igualitário, não vejo nenhuma diferenciação entre os funcionários, tanto por parte dos diretores e dos gestores”, apresentando equidade no tratamento pessoal, sendo que o entrevistado 2 (Geração X) mostra satisfação com a forma recebida: “Os gestores tratam todos de forma igual, não existe diferenciação entre os colaboradores, talvez alguns tivessem mais contato com um ou com o outro, mas isso não seria tratado de forma diferenciada”. (Entrevistado 2– Comunicação pessoal, 2019)

Pondera-se que na dimensão de justiça interpessoal, se verifica se as pessoas são tratadas com respeito e dignidade, refletindo a satisfação com os procedimentos que a empresa utiliza, o que fica evidenciado pela geração X.

Na sequência, a geração Y apresenta que entre os colaboradores, existe um tratamento pessoal igualitário. Contudo, quanto ao nível de gestores notam uma diferenciação entre alguns colegas e ponderam que o tempo de serviço pode influenciar na forma que é tratado: quanto mais tempo de casa, mais “amizade”, o que segundo o entrevistado 3, aumenta o vínculo entre os diretores, por conhecê-los há mais tempo que os outros.

*79) Entre os colaboradores é igualitária, alguns gestores têm um tratamento maior que outros, acho que seja um fator de casa, o tempo de serviço, a amizade e assim por diante. Tudo isso influencia no tratamento pessoal entre os gestores.* (Entrevistado 4– Comunicação pessoal, 2019)

A observação direta permitiu extrair um nível de conflito entre as gerações, na qual os mais novos têm insatisfação com a comparação dada aos mais velhos ou com mais tempo de atividade na empresa. Como cita o entrevistado 6 “[...] os diretores me tratam bem. Vejo isso de forma clara, mas alguns colegas têm um ‘upgrade’ no tratamento que tem ligação com o tempo que eles têm de casa. Isso é claro e já vi em outras empresas”. Nesse sentido, o entrevistado 5 apresenta o mesmo nível de percepção.

*80) Alguns funcionários têm um diferencial com os diretores, principalmente os mais antigos [...] esses têm um diferencial bem claro, a gente que é mais novo, é bem tratado claro, mas é bem diferente que os mais velhos de casa.* (Entrevistado 5– Comunicação pessoal, 2019)

Conclui-se que quanto ao nível de tratamento pessoal, a percepção entre as gerações é distinta, havendo maior para X, parcial para Y e menor para Geração Z. Vale ressaltar, que

ambos entrevistados da geração X e Y foram questionados pela forma que viam seu tratamento e que, principalmente os mais novos, faziam comparações com terceiros.

Desse modo, o alcance da justiça nas organizações não é tarefa fácil para as empresas, pois envolve um conjunto de fatores internos e externos, que estão ligados ao processo de avaliação de desempenho, da forma de tratamento e às regras de distribuição de benefícios entre os empregados. Quando não apresentada, pode ocasionar em conflitos de interesse nos agentes envolvidos.

Para sequenciar as entrevistas se adentrou no nível de participação que a empresa abre para opinar e participar, entrando no nível de comparação com os agentes envolvidos. Assim, a indagação imposta é se na empresa todos têm o mesmo poder de opinar sobre os processos e tomadas de decisão na sua área. Nessa indagação, a geração X (entrevistados 1 e 2) mostrou que somente participam e opinam na área que atuam, sendo objetivos em apontar que ambos têm atuação ativa e podem opinar sobre os processos em que são submetidos, realçando, claramente, a área que cada um atua, e que não opinam nas atividades dos outros setores, conforme os relatos a seguir:

81) *Sim, cada um tem poder de opinar na área a que pertence, ou seja, no setor em que atua, na minha área eu tenho mais do que os outros cargos, questão de hierarquia. Contudo, a última palavra é dos diretores, eles que tomam a decisão final em casos específicos.* (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)

82) *Cada um opina sobre suas atividades e, no seu setor, nenhum vai opinar no processo do outro. Existe uma clareza sobre isso. Sempre as tomadas de decisão são feitas pelos diretores, tudo passa por eles. Mas vejo que eles nos ouvem e aceitam nossas opiniões, pois estamos diretamente ligados com o setor.* (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)

Através da observação direta, a geração X apresentou características de maturidade no processo em diversos momentos, ponderando que têm poder de opinar. Contudo, a tomada de decisão passa sempre para a diretoria, que dispõe sobre a “última palavra” sobre aceitar ou não as opiniões. A geração Y (entrevistados 3 e 4) mostra outra característica, ou seja, parcialidade com o fato, em que a opção de aceitar as opiniões dispostas pelos envolvidos pode ocorrer e todos têm poder de opinar no setor. O entrevistado 4 realça tal fato, afirmando que “[...] sempre nos dão abertura para opinar, porém acatar é outra coisa”, que mostra que existe participação no processo de elaboração de objetivos e metas, mas nem sempre são totalmente acatadas as ponderações, como se pode verificar a seguir:



83) *No que diz respeito à tomada de decisão, nem todos tem poder para isso. Isso cabe aos diretores de cada setor. Então, alguns ouvem as reclamações de funcionários e outros não ouvem. Isso é meio que padrão para toda a empresa. Mas, na minha área, vejo que opinar isso todo mundo pode. Agora, se será acatada é outro porém, como é tomada de decisão, a última palavra tem que ser do superior imediato.* (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

Assim, os dois entrevistados da geração Y mostram um nível de percepção de justiça nesse quesito de participação e envolvimento menor que a geração X, o que é destacado em vários momentos da entrevista, quando fomentam sobre o poder de opinar. Porém, nem sempre são aceitas as opiniões, cabendo aos diretores a palavra final. Beuren, Barros e Dal Vesco (2016) destacam que a forma da avaliação da elaboração e do alcance de objetivos deve assegurar que os processos mediadores sejam consistentes.

Na análise, a geração Z representada por os mais jovens da amostra, apresentaram um nível menor de percepção de justiça ao comparar com as outras gerações. Em diversos momentos, afirmam que não têm poder de opinar nos processos e que veem isso somente como benefício aos mais velhos de casa. O entrevistado 6 apresenta que “[...] as opiniões para mudança de objetivos ou até mesmo adaptações são mais aceitas quando você tem mais experiência, vejo que os diretores ouvem todos sim, porém, os mais velhos têm um peso maior”, que se alinha com as palavras do entrevistado 5:

84) *Não, isso fica explícito com os funcionários mais velhos e mais novos. Os mais antigos têm suas ideias mais aceitas que as nossas e isso é muito claro. Algo que teria que ser mudado junto ao processo que é institucional na empresa, não é só ouvir todos os envolvidos, mas aceitar a opinião, principalmente, dos jovens.* (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)

No que tange à questão principal apresentada sobre a justiça, na percepção das gerações perante o poder de participar e opinar nos processos de tomada de decisão, ficou evidenciado que todos podem opinar perante os processos no setor que atuam. Porém, a última palavra é submetida aos diretores da empresa, principalmente quando se trata de tomada de decisão.

A observação direta apresenta características de insatisfação perante o quesito para as gerações mais novas, sendo, principalmente, divulgada pelos jovens da Geração Z, aliado ao sentido de que, para poder opinar, a experiência tem um peso, e que são aceitas principalmente as ponderações da geração X. Destaca-se que as gerações Y e Z utilizaram como padrão comparativo exemplos da geração X, que têm maior participação. A seguir, a

subseção sobre a justiça informacional busca compreender a forma que as informações são fornecidas.

#### 4.5.4 Justiça Informacional

A última dimensão de justiça apresentada por diversos autores e que faz base para uma análise segregada é a dimensão de justiça informacional, que focaliza nas explicações fornecidas às pessoas interessadas na informação sobre o porquê de certos procedimentos serem utilizados de determinado modo ou o porquê dos resultados terem sido distribuídos daquela maneira (Folger & Konovsky, 1989).

O primeiro questionamento para essa dimensão, foi com o intuito de verificar se a empresa fornece informações sobre as tomadas de decisão que ocorrem e podem vir a afetar diretamente suas atividades e, por fim, os resultados. A geração X (entrevistados 1 e 2) mostrou uma percepção de justiça sobre a dimensão informacional, ponderando, em vários momentos, que são repassadas informações perante alguma tomada de decisão, principalmente para que possam se adaptar e, com isso, não prejudicarem os resultados. Para o entrevistado 1: “[...] as informações são passadas e justificadas por relatórios com memorando interno para o setor, que terá alguma influência perante a tomada de decisão da diretoria”. Ter dados que auxiliem no entendimento de que é algo positivo,

*85) A empresa sempre nos passa com antecedência o que decidiram e como que vão nos afetar, tanto de forma direta como indireta, para que possamos nos adaptar às mudanças. Como um corte de gastos, que irá afetar o funcionalismo do setor, isso nos prejudica e eles avisam antes, para que, assim, consigamos nos se adaptar com certo prazo. (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)*

O nível de justiça apresentado perante a geração X mostra que estariam satisfeitos com os dados divulgados para justificar as ações da diretoria, que influenciam as atividades dos setores. Um item claramente exposto é que são repassadas por memorando interno, no qual todos do setor irão ter ciência sobre o assunto. Essa questão também é evidenciada pela geração Y, em que os entrevistados 3 e 4 mostram que é “divulgado de forma ampla e possuem informações relevantes sobre a decisão” destacando a importância de se divulgar os dados para terem pleno conhecimento.

86) *Sim, para esse quesito é bem clara, como alguma atitude pode vir a afetar meu setor. Eles passam dados e informações que justificam o porquê daquela decisão, principalmente quando há algum corte de custos, onde tínhamos planejado algo e, por algum motivo, isso é reduzido ou até mesmo cortado. Então, temos informações que ajudam a entender o porquê de tal situação.* (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

Compreender o porquê de tal ação é algo que foi relatado por diversos entrevistados e ter conhecimento sobre onde isso irá afetar é o ponto principal para terem informações. A geração Y apresenta uma percepção de justiça sobre a questão informacional, possuindo dados que justificam as ações. Por fim, a geração Z mostra uma característica de parcialidade com a questão. Os entrevistados relatam ter informações repassadas pela diretoria sobre a decisão que tomaram. Contudo, surge uma insatisfação pelo nível de clareza que os relatórios contêm. O entrevistado 6 ressalta que “[...] os diretores nos passam, em forma de relatório, informações úteis que podem justificar o entendimento de algum corte, por exemplo, mas que deixam a desejar, não sendo evidenciada, principalmente, o que ocasionou o problema para determinado corte”. Isso é apresentado em comum acordo pelo entrevistado 5:

87) *Olha, algumas informações eles nos passam para termos ciência. Porém, não são tão claras e objetivas como deveriam ser, podendo prejudicar o entendimento. Eu mesmo já vivenciei isso, onde uma decisão influenciou meu trabalho e só fiquei sabendo quando ocorreu, nem consegui me prevenir, somente remediei.* (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)

Pela observação direta, tem-se a impressão de que os mais jovens se sentem prejudicados por não terem a clareza que queriam ter sobre as tomadas de decisão que afetam as suas atividades, diferente das demais questões, que não teve nenhuma comparação entre os colegas de trabalho. Não se tem um padrão comparativo de uns terem mais informações do que outros.

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

Com o intuito de entender melhor o nível de satisfação sobre as informações que são repassadas as gerações, buscou-se apurar se estavam satisfeitos com as informações que lhe são dadas, que justificam ou afetam essas tomadas de decisão. A geração X se manteve

satisfeita igualmente com a questão anterior, na qual os dados e informações contidas nos relatórios e memorandos internos justificam as tomadas de decisões dos diretores.

88) *Sim, estou satisfeito com as informações que me passam e quando tenho alguma dúvida sobre a decisão que tomaram perante meu setor, sempre que pedi, a empresa me passa relatórios, dados que me ajudam a entender a real situação e porque foi tomada alguma decisão sobre aquilo. Assim, fica claro e não deixa dúvida.* (Entrevistado 2 – Comunicação pessoal, 2019)

Essa dimensão se centra no modo como o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas. Isso se mostra positivamente para a geração X. Ambos entrevistados mostraram satisfação com esse item e ressaltam que, para tanto, torna-se indispensável ter os dados para conseguir compreender a decisão e até onde poderá afetar o setor em que atuam.

Do mesmo modo, a geração Y (entrevistados 3 e 4) mostra uma percepção de justiça e, conseqüentemente, uma satisfação com o que está sendo repassado de informação para melhor entender as decisões. O entrevistado 4 pondera que “[...] como destacado anteriormente, recebemos informações sobre os procedimentos e isso nos dá um norte a seguir e isso nos dá satisfação”, o que, em conjunto com a observação direta, mostra características de felicidade apresentadas pelos entrevistados, o que seria consequência da satisfação

89) *No momento sim, sempre passaram dados que são plausíveis e explanam muito bem alguma decisão tomada, que vem afetar minhas atividades na empresa. Não me lembro de alguma situação adversa perante isso e, de maneira geral, isso nos deixa contente com os métodos utilizados para divulgar as informações que podem, diretamente ou indiretamente, afetar minhas atividades com o centro de custo da agropecuária.* (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)

A satisfação é realçada pela percepção de justiça organizacional que o indivíduo aparenta ter perante o tratamento recebido de uma organização e sua reação diante de tais percepções no local de trabalho, com vários aspectos, como estar ciente sobre as ações que serão executadas. Isso faz com que os agentes se sintam envolvidos no processo, o que aumenta o nível de satisfação. Em contrapartida, a geração Z se mostra parcial sobre a forma como repassam informações, alegando não serem totalmente claras. Isso é notório na fala do entrevistado 5:

90) *Sendo claro com a pesquisa, temos informações e sim são repassadas, mas não estou totalmente satisfeito com as informações que são dadas, já fui prejudicado com*

*isso e não é bom [...] além de não serem claras, algumas nem foram repassadas e justificadas, simplesmente executaram e pronto. Se virem nos trinta e se adaptem ao processo. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

O entrevistado 6 evidencia que “tenho satisfação pela forma que passam alguns dados, pois ajuda a compreender alguma ação que venha a ser tomada. Contudo, em outros aspectos, não são objetivas sem uma explicação concreta, somente parcial, o que pode vir a prejudicar”. Nesse quesito, ele apresenta uma satisfação parcial com os relatórios que são divulgados para os setores para compreender as políticas da empresa. Ressalta-se que o baixo nível de percepção de justiça organizacional sobre as informações que são apresentadas afeta diretamente o desempenho do indivíduo e pode prejudicar a sua satisfação no trabalho. Nesse sentido, mostra-se que a geração Z tem satisfação parcial e a geração X e Y aparentam ter mais satisfação, ponderando compreender, em sua totalidade, o processo e os dados repassados. Por fim, buscou-se verificar as tensões geradas por fatores comportamentais.

#### 4.5.5 Tensões Provocadas pela Inequidade e Fatores Comportamentais

No último questionamento do bloco, os entrevistados foram indagados se na empresa, nos diversos setores, existe alguma tensão gerada pela presença de injustiça no processo orçamentário e por fatores comportamentais.

O entrevistado 2 mostra que não existe tensão por injustiça, pois o processo orçamentário para ele é “justo”, atestando que “todos participam ativamente na sua elaboração, debatendo sobre metas e valores”. Um fator predominante é a participação de todos os gestores, o que não permite brechas para tensão. Em seguida, o entrevistado 1 (geração X) mantém a lógica de não haver tensão pela forma de elaboração:

*91) Não, até hoje não vi nada disso na empresa, bom, pelo menos até hoje ainda não e nem quero ver (Risadas). Pois, certamente, seria ruim ter qualquer tipo de tensão na empresa e para o bom andamento das atividades. (Entrevistado 1 – Comunicação pessoal, 2019)*

A problemática já é divulgada como parcial pela geração Y, na qual temos alguns apontamentos apresentados que mostram a tensão gerada pela insatisfação com a ação de um colega e isso ter ocasiona alguma forma de conflito. O entrevistado 4 pondera que: “Já tive parcelas reduzidas do orçamento por ação de outros setores na nossa elaboração, e isso não foi legal, mas entendi os motivos que foram apresentadas pelos gestores da linha de produção”.

Assim, apresenta-se um nível de conflito gerado, porém baixo, o que ameniza a tensão entre as partes envolvidas. A parcialidade também foi apresentada pelo entrevistado 3, que, pela observação direta, mostrou conhecer e ter presenciado alguns conflitos no processo.

*92) Muito pouco, se alguns funcionários não estão satisfeitos com uma ação de um colega pode haver um conflito entre eles, mas são poucos casos que presenciei essa tensão na nossa reunião para projeção do orçamento, mas claro que quando um não está satisfeito pode sim ter algum problema no comportamento e na execução das atividades. (Entrevistado 3 – Comunicação pessoal, 2019)*

A percepção de justiça organizacional perante a elaboração do orçamento pode contribuir para aumentar a satisfação com o trabalho, o compromisso com a organização e reduzir as possíveis tensões e geração de conflito entre os gestores. Ao fim das entrevistas, a geração Z mostra alguns casos presenciados. De acordo com o entrevistado 6: “[...] a tensão existiu mais pelo fato de não serem atendidos pela demanda ou mesmo algum setor consumir parte do orçamento mestre e, assim, sobrar menos para o qual o gestor “colega” tem responsabilidade.

*93) Já vi isso. Ano passado teve um caso. Quando a distribuição não é uniforme, algum consome mais orçamento que outro, causa uma inveja no colega e isso vem afetar a todos do setor em que isso ocorre. Fatores comportamentais também geram um desconforto nos colegas. Eu acho que é temporário esse item, onde ocorre, traz atrito, mas por um período, depois se corrige. (Entrevistado 5 – Comunicação pessoal, 2019)*

Pela observação direta, a geração Z apresentou certo nível de insatisfação quando são comparadas as divisões de orçamento por área setorial da empresa. Alguns veem benefícios maiores para um ou outro setor.

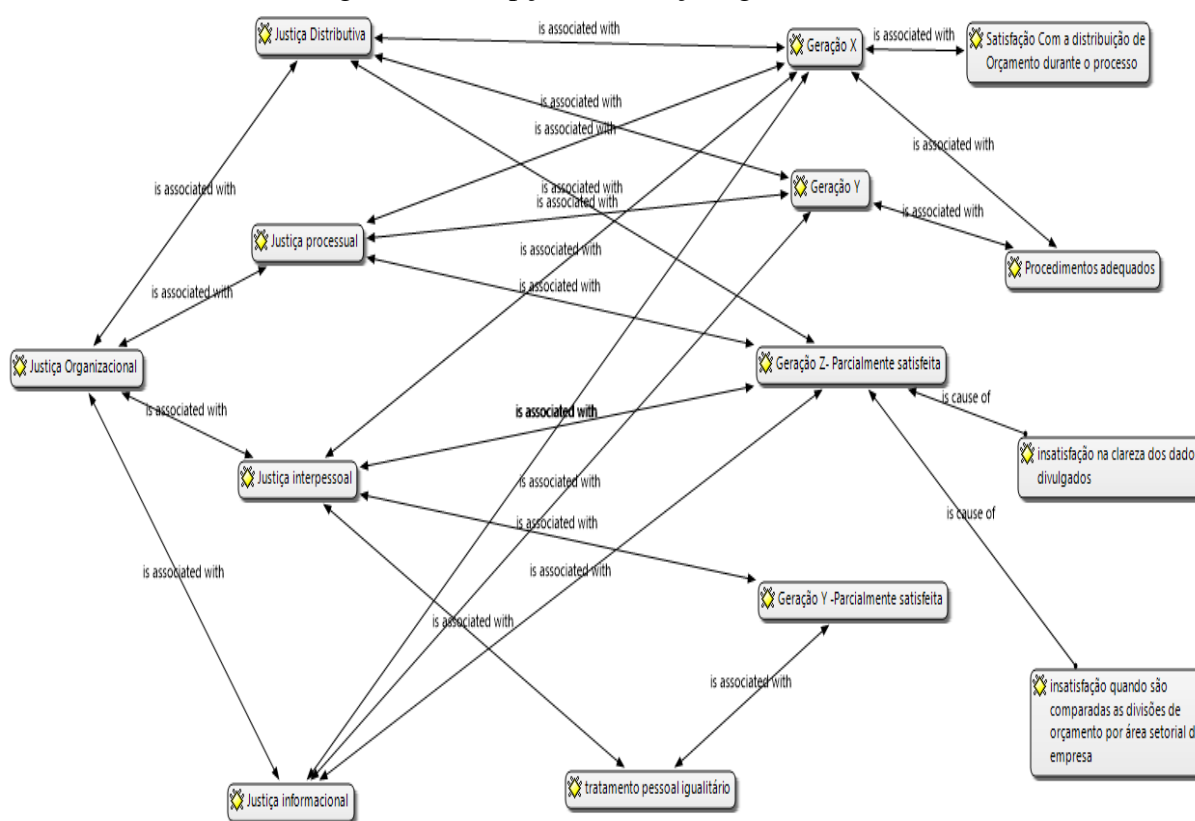
Greenberg (1990) menciona que a justiça organizacional se constitui em um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal de seus membros. Assim as gerações X não mostra nenhuma tensão ocasionada pelos métodos utilizados na elaboração do orçamento. As gerações Y e Z mostraram que em determinadas ocasiões, já ocorreram alguma forma de conflito, principalmente quando compararam a distribuição do orçamento mestre, sendo uma forma de insatisfação com procedimento e de injustiça por alguns envolvidos.

Tremblay, Sire e Balkin (2000) destacam que a percepção de justiça organizacional é um dos valores que 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, a segregação em dimensões foi a que melhor se adaptou ao contexto. Atualmente possui quatro dimensões: justiça distributiva, justiça processual, justiça interacional interpessoal e justiça interacional informacional.

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. Através do *software* Atlas.TI, elaborou-se a Figura 8 para auxiliar na análise das entrevistas, conforme se pode verificar a seguir.

Figura 8- Percepção de Justiça organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As gerações mostram conhecer e participar do processo orçamentário e ativamente das distribuições entre os setores da empresa. Nesse sentido, a percepção de justiça distributiva ocorreu para as três gerações. Perante os procedimentos adotados no processo orçamentário, a geração X e Y mostraram possuir satisfação e a geração Z ter uma percepção menor de justiça, questionando alguns fatores que não acham condizentes.

O tratamento interpessoal foi indagado pelas gerações Y e Z, que apontam não ser igualitário quando comparam com a geração X e que diminui a presença de justiça com as gerações mais jovens, sendo por diversos fatores ligados a forma de tratamento recebida e que, ao comparada, emergem divergências com a geração X. Por fim, a justiça informacional se apresenta maior para a geração X e Y, pois os entrevistados da geração Z alegam que as informações não são totalmente claras. Tais divergências evidenciam uma insatisfação com as informações apresentadas pela empresa, em determinados momentos, que ao serem comparadas com as demais gerações, mostram diferentes apresentações.

Em resposta ao objetivo específico C, as gerações apresentam diferentes percepções de justiça organizacional sobre a participação orçamentária. Tepper (2001) evidencia que a percepção de um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas. Os empregados que percebem ser tratados com justiça pelos gestores e pela própria organização tendem a apresentar comprometimento favorável com a empresa, com maior qualidade no trabalho e satisfação profissional.

Perante a participação orçamentária, as gerações apresentaram percepções de justiça nas quatro dimensões: A justiça distributiva e a processual do orçamento apresentaram-se como satisfatória 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.

Perante a 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.

De modo geral, a participação no processo orçamentário influencia diretamente a percepção de justiça organizacional em diferentes níveis. 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.

Através da análise segregada por bloco, percebe-se a influência de diversos fatores na percepção de justiça organizacional. A participação orçamentária junto com a ambiguidade de



funções e conflito de papéis, alinhados com as gerações, constituem o objeto de estudo, sendo analisadas em conjunto, na conclusão, com o foco de responder a problemática da pesquisa e os objetivos específicos na seção a seguir.

#### 4.6 Análise da Influência da Participação Orçamentária, Ambiguidade de Funções e Conflito de Papéis na Justiça Organizacional pela Percepção das Gerações X, Y e Z

A percepção de justiça organizacional pode sofrer influência de diversos fatores internos dentro da organização, e também apresentar níveis diferentes de percepção perante cada geração que participa dos processos dentro da organização. De maneira análoga, existe evidência de que a percepção de que um ambiente organizacional justo promove atitudes positivas para com a empresa. Para tanto, a pesquisa analisou vários fatores que exersem influência na percepção de justiça organizacional entre as gerações X, Y e Z, deste modo, em resposta ao objetivo D, analisou-se a influência da participação orçamentária, da ambiguidade de funções e do conflito de papéis.

A participação orçamentária é um fator que envolve os agentes, e tem como objetivo a partilha de informação, melhora a motivação dos colaboradores, aumentando a satisfação no trabalho e conseqüentemente o comprometimento com a empresa. As gerações X, Y e Z mostraram participar do processo orçamentário de forma ativa na sua elaboração, nas avaliações e nas revisões que ocorrem junto à empresa. E ao analisar os efeitos da participação orçamentária sobre as gerações, identificou-se um aumento no comprometimento dos envolvidos, aumento da motivação e melhora no desempenho individual, assim, as gerações apresentaram satisfação com o processo orçamentário e da percepção de justiça. De acordo com Young (1985), a participação no orçamento, permite ao gestor trazer informações que possam aprimorar os padrões de desempenho do seu departamento, aperfeiçoando, dessa forma, o desempenho e proporcionando maior satisfação no trabalho.

Outro fator que influencia a percepção de justiça organizacional é a ambiguidade de funções, para tanto, na análise sobre ambiguidade de funções, percebeu que as três gerações apresentaram conhecer as responsabilidades de suas atividades, contudo, a geração Z e Y, mostraram-se insatisfeitas com alguns apontamentos sobre autoridade e clareza nas suas atividades, onde os achados apontam um ambiente em que algumas gerações possuem incertezas sobre deveres de suas funções. Para tanto, a ambiguidade é um fator ponderante e que no estudo mostrou-se parcial com as gerações, onde a geração X estaria satisfeita com o

processo e as gerações Y e Z parcialmente satisfeitos, 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.

O conflito de papéis decorre da incompatibilidade de tarefas ou quando as exigências destas não condizem com os valores de quem as exerce na empresa, quando à ausência ou a inadequada especificação de papéis na organização, isto é, o não estabelecimento da função e autoridade de um indivíduo pode ocasionar uma situação de estresse, desencadeando insatisfação com o trabalho (Katz; Kahn, 1978).

A compatibilidade das atividades desempenhadas alinhada ao papel que possuem dentro da organização foi um achado importante para a análise do conflito de papéis. Os resultados foram, em grande maioria, uniformes, evidenciando um padrão perante o nível de compatibilidade entre as atividades e o papel que cada agente possui na organização. A geração X e Y demonstraram que o papel que ambos desempenham possui atividades compatíveis com que esperavam, apresentando um nível alto de satisfação e, pela demanda, realizam mais atividades, sendo um fator apresentado pela geração Z para insatisfação com a não compatibilidade de algumas atividades, um aspecto que remete à injustiça processual.

Na percepção dos entrevistados nota-se a forte ligação entre a clareza nas atividades para não haver infração no papel dos colaboradores, reduzindo, dessa forma, o conflito entre as partes envolvidas na execução do trabalho. Alguns apontamentos indicam que existe alguma forma de conflito ocasionado pelo não conhecimento pleno das atividades desempenhadas e pela demanda de execução por falha de outro setor, apresentadas pela geração Y e Z.

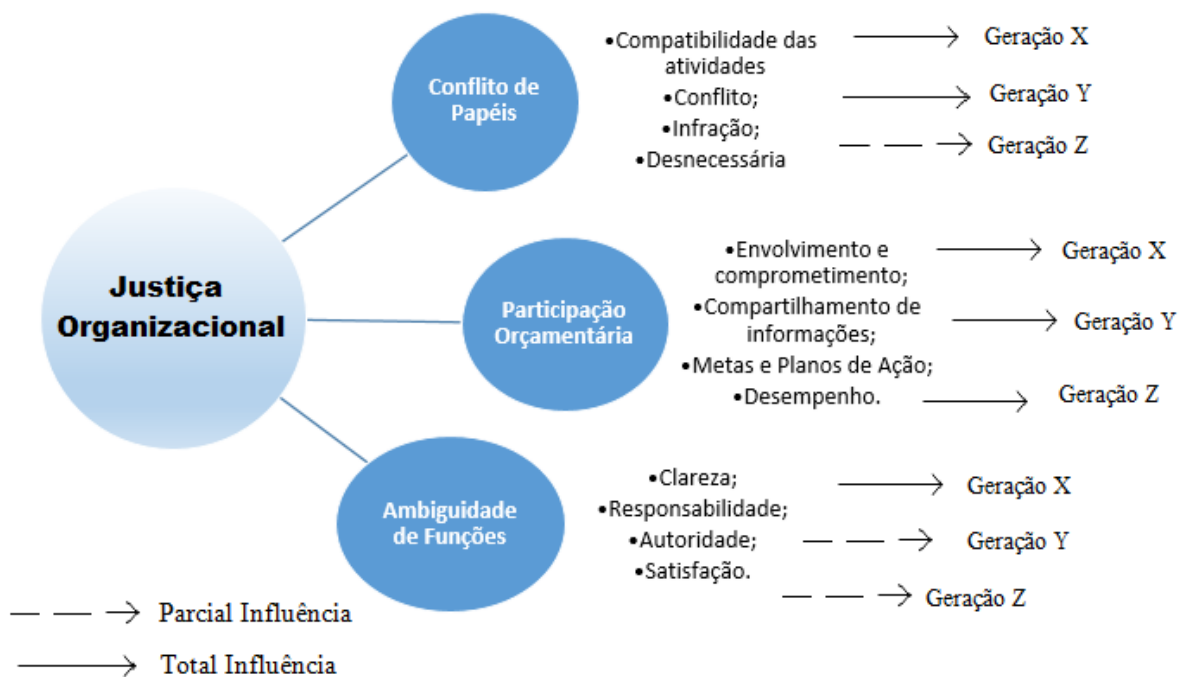
A execução de atividades que não seriam pertinentes ao papel desempenhado é um achado da pesquisa, o que mostra um nível de insatisfação. A geração X destaca que pode ser revisado o processo de algumas atividades, que são apontadas pela geração Y, como o acúmulo de funções e que influenciam nos resultados. Ao final, a geração Z mostrou desempenhar atividades que estariam aquém do seu papel, que diretamente influenciam na sua satisfação.

As gerações mostram que em condições de elevados níveis de conflito de papéis, é possível que seus efeitos sobre o desempenho gerencial sejam negativos, para tanto no estudo as gerações Y e X mostraram menor tendência ao serem comparadas com a geração Z.

Nesse sentido, as gerações podem apresentar alguma ambiguidade de função e também algum conflito de papel junto as suas atividades, conseqüentemente, tais fatores exercem força sobre a equidade ao comparar entre as gerações influenciando a percepção de

justiça organizacional. A seguir, a figura 9 apresenta a ligação entre a participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis na justiça organizacional.

Figura 9 – Influência das variáveis sobre a Justiça organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

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 agentes no processo é predominante para o aumento de tal percepção. A ambiguidade de funções e o conflito de papéis apresentam consequências negativas em sua presença para as gerações mais jovens (Y e Z), desse modo, quando essas variáveis existirem no ambiente organizacional, os indivíduos possuíram baixos níveis de satisfação no trabalho devido à presença de comprometimento com a organização. Na seção seguinte apresenta-se a conclusão final, com foco de responder a problemática da pesquisa e os objetivos específicos.

## 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. O envolvimento dos agentes em determinados processos instituídos na organização, em conjunto com a igualdade apresentada, aumenta a satisfação e a percepção de justiça que diretamente afeta o comprometimento (Kyj & Parker, 2008). No mundo contemporâneo as empresas possuem o chamado “encontro de gerações”, ou seja, o mercado é composto por vários níveis geracionais. Entre os ativos principais se encontram a geração X, Y e Z, desempenhando funções e diferentes papéis dentro das organizações em que trabalham. Nesse contexto, pode emergir a ambiguidade de funções e o conflito de papéis, que afetam o comportamento dos indivíduos.

Nesse sentido, a presente investigação se propôs a compreender como a participação orçamentária, conjuntamente com a ambiguidade de funções e o conflito de papéis influencia na justiça organizacional, na percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z.

Para alcançar tal objetivo, utilizou-se, como base, a teoria de equidade de Adams (1963), em conjunto com as dimensões de justiça organizacional, operacionalizadas com foco na compreensão da percepção de justiça na participação orçamentária, detectando o conflito de papéis e a ambiguidade de funções das três gerações.

A partir de uma pesquisa de cunho qualitativo, com um paradigma crítico-interpretativo, analisaram-se as entrevistas realizadas com as três gerações (X, Y e Z). Foram realizadas notas de campo coletadas, por meio de observação direta, e notas retiradas de análise documental no período do primeiro semestre de 2019, primando pela triangulação de dados para a validação da pesquisa.

A análise dos dados foi dividida em seis blocos para operacionalizar, de forma prática, cada objetivo específico da pesquisa sobre as quais se discursou na seção 4. Reserva-se essa seção final para uma reflexão e discussão sobre os resultados encontrados.

Buscou-se identificar o perfil profissional de cada geração, com o propósito de compreender as características particulares dos grupos. Os resultados apontam que a proatividade é uma premissa entre as três gerações, sendo claramente exposto por alguns entrevistados durante a pesquisa e evidenciado na observação direta. Os entrevistados da geração X mostraram ter um perfil mais realista, os da geração Y tem um perfil mais otimista

e desafiador e os entrevistados mais novos representantes da geração Z apresentaram ter um perfil mais crítico.

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 vistas. 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.

O processo orçamentário é uma ferramenta gerencial que, quando há a participação dos agentes, traz benefícios para a empresa. Com isso, a empresa deve-se incentivar o uso dessa ferramenta, ampliando a troca de ideias, o compartilhamento de informações, aumentando o comprometimento dos envolvidos para que o orçamento seja cumprido. Por fim, todas essas variáveis influenciam no desempenho individual, elevando a satisfação com todo o processo.

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 no estudo mostrou-se parcial com as gerações, onde a geração X estaria satisfeita com o processo e as gerações Y e Z parcialmente satisfeitos, 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.

As empresas necessitam que os colaboradores desempenhem suas atividades de forma objetiva e clara. Para tanto, no ambiente organizacional, as funções devem ser claras, nas quais os agentes, conhecendo os seus deveres e possuindo autoridade para desempenharem, aumentam o comprometimento e o envolvimento com a empresa, diminuindo, assim, a ambiguidade de funções e aumentando a satisfação com o trabalho, o que, conseqüentemente, melhora a percepção de justiça organizacional.

Perante o 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. Em contrapartida, a geração Z se mostrou incomodada, indicando que as atividades não são tão claras como deveriam ser. Somente com o passar do tempo e

conhecendo todo o processo, é que se tornam claras, ou seja, o tempo que possuem na empresa aumenta o conhecimento sobre as tarefas desempenhadas. A geração X e Y, no estudo, possuem mais que na comparação com a Z, assim, entende-se que algumas condições de elevados níveis de conflito de papéis, aumentam seus efeitos sobre o desempenho gerencial e prejudicam o alcance das metas orçamentárias da empresa.

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. Para tanto, a redução de conflito de papéis entre as gerações no meio laboral, eleva a satisfação com o trabalho e melhora a percepção de justiça com a variável.

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. As gerações podem ter níveis diferentes de percepção.

O nível de satisfação com a distribuição orçamentária é diferente perante 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. Esse é um fator que aumenta o nível de satisfação e influencia no comprometimento com o alcance dos resultados. Pela observação direta feita com os diretores da geração Z, notou-se uma satisfação parcial, pois foram apontadas falhas no processo e eles veem privilégios para alguns setores. A visão crítica desse público mais jovem influencia no comprometimento quando comparada com os demais departamentos.

No que tange à terceira dimensão da justiça organizacional, definida como a justiça interacional, Greenberg (1993) 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. Vale ressaltar que ambos entrevistados foram questionados pela forma que percebiam seu tratamento e que, principalmente os mais novos, faziam comparações com terceiros, indicando não ser justo ou igualitário.

A percepção de justiça perante as 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.

Essa dimensão se centra no modo como o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas. Isso se mostra de maneira positiva para a geração X e Y. Nesse sentido, o estudo indica que a geração Z tem satisfação parcial e a geração X e Y mostraram mais satisfação, ponderando compreender, em sua totalidade, o processo e as informações que são repassadas.

Observou-se uma regularidade sobre as falas das gerações perante as indagações impostas de percepção de justiça que, ao final, se mostram ao indivíduo no tratamento recebido de uma organização. Sua reação diante de tais percepções no local de trabalho, são influenciadas pela comparação com terceiros, podendo ser positivas e negativas.

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 utilizada no orçamento pela organização foram os principais fatores que elevaram a percepção de justiça organizacional entre os diretores das gerações X, Y e Z. Manter e aprimorar tal processo é essencial para que os envolvidos se comprometam com os resultados e metas da organização.

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. A percepção de justiça entre as gerações X, Y e Z mostrou diferentes aspectos e níveis. 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.

A análise conjunta da influência da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis influencia sobre a justiça organizacional na percepção dos diretores das gerações X, Y e Z permitiu uma investigação mais detalhada sobre o tema. Compreender o nível de satisfação com os processos gerenciais alinhada com fatores comportamentais é de grande relevância para as empresas.

Dessa forma, as particularidades, as tendências, as potencialidades e as deficiências destacadas neste trabalho podem contribuir para o próprio aprimoramento do campo e da pesquisa sobre o ambiente organizacional. As contribuições do estudo são ampliadas para as organizações, que buscam compreender o fator comportamental dos seus colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho com a presença de justiça organizacional que diretamente sofre influência de variáveis diversas, como a participação orçamentária, a ambiguidade de funções e o conflito de papéis. Para tanto, os achados mostram que o envolvimento no processo orçamentário, a redução de ambiguidade de funções e do conflito de papéis melhoram a percepção de justiça organizacional entre as gerações X, Y e Z.

A pesquisa contribui para o meio acadêmico ampliando a discussão sobre variáveis latentes que influenciam fatores comportamentais sobre as diferentes gerações, que atualmente, são ativas no mercado de trabalho, além de abrir uma discussão sobre o tema ampliando a compreensão sobre justiça organizacional e suas variáveis.

Para o meio empresarial, a pesquisa traz achados que auxiliam na compreensão de fatores comportamentais internos na empresa, que exercem influência nos resultados das organizações, para tanto, o estudo possibilita aos gestores conhecer, que através do 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. Além de analisar qualitativamente o estudo, poderá ser modelado para um método quantitativo com uma análise estatística.



## REFERÊNCIAS

- Adams, J. S (1963). Toward An Understanding Of Inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, v. 67, p. 422–436.
- Adams, J. S (1965). Inequity In Social Exchange. In: Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Alves, T. M. O (1985). *Escala de Ambiguidade*. 1985. 56 f. Dissertação de Mestrado - Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais - Centro de Pós-graduação em Psicologia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Anthony, R. N.; Govindarajan, V (2011). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: atlas, 2001. Atkinson, A.A.; banker, R.D.; kaplan, R.S.; young, S.M. Contabilidade gerencial. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Armond, L. P. (2017). *Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho*.
- Assmar, E. M. L.; Ferreira, M. C.; Souto, S.O (2011). Justiça organizacional: Uma Revisão Crítica Da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v.18 n. 3, p. 443-453X.
- Assmar, E. M. L, Ferreira M.C., Souto, S.O., Souza, A.L.R, Mac-Cord, f. & Borges D. (2002). Justiça organizacional: Um modelo multidimensional para uso no brasil. in: *i congresso brasileiro de psicologia: Ciência & profissão*, São Paulo. I congresso brasileiro de psicologia: ciência & profissão.
- Ashforth, B. E.; Mael (1989) F. Social Identity Theory And The Organization. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 20-39.
- Baiman, Stanley; Evans, John H (1983). Pre-decision Information And Participative Management Control Systems. *Journal of Accounting Research*, p. 371-395.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (L.A. Reto, & A Pinheiro, trads.). Lisboa: Edições 70.
- Bateman, T. S.; Dennis W. O (1983). Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee 'Citizenship'. *The academy of management journal* v. 26, n 4, pp. 587–95.
- Bauer, Martin W.; Gaskell, George (2002). *Pesquisa qualitativa com textos, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Benson, J; Brown, M. Generations at Work: Are There Differences And Do They Matter? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

- Beuren, I. M.; Santos, V (2012) Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enf. Ref. Cont. Uem – pr*, v. 31, n. 3, p. 53-72, set./dez.
- Beuren, I. M., Roth, T. C., & Anzilago, m. (2017). Efeitos da aplicação do princípio da controlabilidade no desempenho gerencial mediada pelo conflito e ambiguidade de papéis. *Revista universo contábil*, 13(3), 6.
- Beuren, I. M., Barros, C. M. E., & Dal Vesco, D. G. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 31-45.
- Bergamini, C. W (1997). *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Bies, R. J.; Moag, J. S (1968). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: r. J. Lewicki; B. H. Sheppard; & m. H. Bazerman (Eds.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, ct: jai press.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135.
- Botelho, M. P., de Souza, E. F., Ferreira, L. F., & de Siqueira, R. N. (2018). Geração X, Y e Baby Boomers: Um Desafio Atual para uma Organização do Segmento Tecnológico. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 2(1), 104-117.
- Brito, M.P.V. de. 2013. *As gerações boomer, baby boomer, x, y e z*. *Brasilianas.org*. Disponível em <<http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x->>.
- Brookson, S. (2000) *Como Elaborar Orçamentos*. São Paulo: Editora Publifolha.
- Brimson, J. (1996). Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades; trad. Antonio TG Carneiro. São Paulo: Atlas.
- Bryer, A. R. (2014). *Participation in budgeting: A critical anthropological approach*. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 511-530.
- Bruyne, P.; Herman, J.; Schoutheete, M. (1977) *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 251 p.
- Burkert, M.; Fischer, F. M.; Schäffer, U (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: the role of role perceptions. *Management Accounting Research*, v. 22, n. 3, p. 143-159.
- Cappi, m. N., & Araújo, b. F. V. B. D. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações xey. *Read. Revista eletrônica de administração (porto alegre)*, 21(3), 576-600.
- Carvalho, A. V. Nascimento, L. P. (1993). *Administração de Recursos Humanos*. 1. ed. v 1. São Paulo: Pioneira.

- Ceretta, S. B; Froemming, L. M (2011). Geração Z: Compreendendo os Hábitos de Consumo da Geração Emergente. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potigua*. Ano III, n. 2 - abr./set.
- Chen, M. F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345.
- Chenhall, Robert H.; Brownell, Peter (1998). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n.3, p. 225-233.
- Chong, Vincent K.; Chong, Kar Ming (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, v. 14, n. 1, p. 65-86.
- Chong, Vincent K.; Eggleton, Ian RC; Leong, Michele KC (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British Accounting Review*, v. 37, n. 1, p. 115-133.
- Chong, Kar Ming; Mahama, (2014). Habib. The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, v. 25, n.3, p. 206-222.
- Christensen, J. (1982). The determination of performance standards and participation. *Journal of Accounting Research*, 589-603.
- Colquitt, j. A (2001). On the dimensionality of organizational justice: a constructo Validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400, 2001.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Weiss, J. M. (2013). The social construction, challenge and transformation of a budgetary regime: The endogenization of welfare regulation by institutional entrepreneurs. *Accounting, Organizations and Society*, 38(5), 333-364.
- Coimbra, R. G. C. de; Schikmann, R. (2001). *A geração net*. In: *Enanpad*. Campinas – São Paulo. Anais do XXV da ANPAD.
- Conger, Jay (1998). Quem é a geração X? *HSM Management*, n.11, p.128-138, nov./dez.
- Cropanzano, R.; Randall, M. L. (1993) *Injustice and work behavior: a historical review*. In: *r. Cropanzano (org.)*. Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). *Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho*. Ref. Cont. UEM – Paraná, 35(3), p. 121-138, setembro/dezembro.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de administração mackenzie - ram*, 11(5), 55–81.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. In: *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Artmed.
- Derfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: a meta-analysis. *European Accounting Review*, v. 18, n. 2, p. 203-239.
- Deutsch, M.; Krauss, R. (1965). *Theories in social psychology*. Nova York: Basic Books.
- Duffett, R. G (2017). *Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes*. *Young Consumers*, V. 18 Issue: 1.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The accounting Review*, v. 68, n. 2, p. 400-410, abr.
- Dunk, A. S (1989). Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note. *Accounting Organizations and Society*, v. 14, n. 4, p. 321-324.
- Erickson, T. (2011) *E agora, geração X?: como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação*. Tradução: Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Facco, A. L. R.; Obregon, S. L.; Oliveira, L. R.; Beltrame, G.; Kruger, C (2015). Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas. *Anais do XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão*. UNICRUZ. Cruz Alta.
- Fantini, C. A., & De Souza, N. C. D. S. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista iPecege*, 1(3/4), 126-145.
- Fisher, J. G., Sprinkle, G. B., & Walker, L. L. (2007). Experimental budgeting research: implications for practitioners. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 18, 67-75.
- Fisher, J.G; Frederickson, j. R.; Peffer, S. A (2002). *The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation*. *Accounting, Organizations and Society*, v. 27, p. 27-43.
- Fisher, R. T. (1995). *Role Stress, The type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance*. Dissertação (Master of Commerce and Management), Lincoln University, New Zealand
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed). London: Sage.
- Freire Filho, J; Lemos, J. F. (2008). Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração digital” na mídia impressa brasileira. *Revista Comunicação, Mídia e Consumo*. São Paulo vol. 5 n 13 pag. 11-25.

- Frezatti, F. (2007). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4. Ed. São Paulo: atlas.
- Folger, R.; Konovsky, M (1989). A. Affects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of management journal*, v. 32, n.1, p. 115-130.
- Garrison, R. H.; Noreen, E. W. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.
- Godoi, C. K.; Mattos, P. L. C. L (2006). *Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico*. In: Godoi, Chistiane K.; bandeira-de-mello, rodrigo; silva, anielson. pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S. (2006). *Estudo de Caso Qualitativo*. In: godoi, c. k.; bandeira-demello, r.; silva, a. b. (org.). pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Graso, M., Jiang, L., Probst, T. M., & Benson, W. L. (2014). Cross-level effects of procedural justice perceptions on faculty trust. *Journal of Trust Research*, 4(2), 147-166.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of management*, 16 (2), pp. 399-432.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management review*, 12, 9-22.
- Greenberg, j (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, v. 71, n. 2, p. 340-342.
- Gregson, T., & Wendell, J. (1994). Role Conflict, role Ambiguity, Job Satisfaction and the Moderating Effect of Job-Related Self-Esteem: A Latent Variable Anal. *Journal of Applied Business Research*, 10(2), pp. 106-113
- Guion L. A. (2002). *Triangulation: establishing the validity of qualitative studies*. Technical Report FCS6014, Institute of Food and Agricultural Sciences. University of Florida Press.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Hansen, S. C.; Van Der Stede, w (2004). A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, v. 15, p. 415-439.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Taylor, R. B. (2001). *Gestão de custos: contabilidade e controle*.
- Hanson, E. I. (1966). The budgetary control function. *The Accounting Review*, 41(2), 239-243.

- Hornigren, C. T., Foster, G. Datar, K. M (1997). *Contabilidade de Custos*. 9ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Kahn, R. L (1973). *Conflict, ambiguity, and overload: Therre elements in job stress*. In: Maclean, A (Ed.) *Occupational stress*. Springfield: Gulf Publisher.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. Futura.
- Katz, D.; Kahn, R. L (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1970). *Psicologia Social das Organizações* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Khoury, K (2009). *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: Senac, 2009.
- Kim, D. C (1992). *Risk preferences In Participative Budgeting*. American accounting association. V. 67, n. 2, p. 303-318.
- Kyj, I., & Parker, R. J. (2008). *Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry and evaluative use of budget*. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- Kwon, S.; Kim, M. S.; Kang, S. C; Kim, M. U. Employee reactions to gainsharing under seniority pay systems: the mediating effect of distributive, procedural, and interactional justice. *Human resource management*, v. 47, n. 4, p. 757-775, 2008.
- Jacomossi, F; Schlup, D; Zonatto, V.S (2018). *Efeitos da Participação Orçamentária na Relação entre Ambiguidade e Conflito de Papéis e o Desempenho Gerencial*. Usp.
- Jackson, S.; Schuler, R. (1985). *A Meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 36, p. 16-78.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Lau, C. M.; Tan, S. L. The importance of procedural fairness in budgeting. *Advances in accounting*, v. 21, p. 333-356, 2005.
- Lau, C. M; Lim, E. W (2002). Justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participations and performance. *Advances in accounting*, v. 19, p. 139-160.
- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D. M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *Brazilian business review*- bbr, 10(2), 74-96.

- Lee, T. P. (2010). *Role Conflict as Mediator of the Relationship between Total Quality Management Practices and Role Ambiguity*. Tese de doutorado (Doctor of Philosophy), Multimedia University Malaysia, Faculty of Management, Malaysia.
- Levy, Michael; Weitz, Barton A (2000). *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas.
- Libby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society*, 24(2), 125-137.
- Libby, T; Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, v. 21, n. 1, p. 56-75.
- Liessem, T, Schedlinsky, I, Schwering, A., & Sommer, F. (2015). Budgetary slack under budget-based incentive schemes—the behavioral impact of social preferences, organizational justice, and moral disengagement. *Journal of Management Control*, 26(1), 81-94.
- Lima, R. (2012). *Perfil das gerações no Brasil: as gerações x, yeze seus perfis políticos*. Baraúna.
- Lisboa, W. T.; Santos, Wa. P, (2013). *Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional*. In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste.
- Litterer, J. A. (1980). *Introdução à administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Lunkes, R. J., Gasparetto, V., & Schnorrenberger, D. (2010). Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 106-126.
- Lunkes, R. J. (2003). *Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial*.
- Macedo, G. B. (2009). *Um misto de gerações com diferenciais e valores*. Portal Rh.com.br. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/6286/um-misto-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/um-misto-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html)>..
- Mattos, C. et al., (2011). Os desafios na transição da geração X para a Y na Empresa Dori LTDA. *Revista Científica do Unisalesiano - LINS - SP*, ano 2, n.4, jul.
- Mccrindle, M. Wolfinger, E (2009). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: *University of New South Wales Press Ltd*.
- Mccrindle, M (2011). *The ABC of the XYZ: understanding global generations*. Sydney: UNSW Press.
- Mcdowell, L. (2010). *Generational preferences for knowledge transfer*. Knowledge Work, p. 83-96.

- Merchant, K. A., & Manzoni, J. F. (1989). The achievability of budget targets in profit centers: A field study. *In Readings in Accounting for Management Control* (pp. 496-520). Springer, Boston, MA.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, v. 76, n. 6, p. 845-855.
- Novaes, T., Bertolazzi, M. A., Zanandrea, G., & Camargo, M. E. (2016, October). Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. In *XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*.
- Oliveira, L. M.; Perez J. José H.; Silva, C. A. Santos (2008). *Controladoria estratégica*. 4. Ed. São Paulo: atlas.
- Oliveira, S. (2012). *Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações*. São Paulo: Integrare Editora. 128 p.
- Oliveira, S. (2010). *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare.
- Omar, A. (2006). *Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral*. *Psicología y salud*, v. 16, n. 2, p. 207-217.
- Orlandi, E. P. (2009). Análise de discurso: princípios e procedimentos. In E. P. Orlandi. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. (8a ed.). Campinas: Pontes.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428.
- Owens Jr, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public personnel management*, 35(2), 163-172.
- Palomino, Marilu. N.; Frezatti, Fávio (2016). *Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers*. *Revista de Administração*, v. 51, n. 2, p. 165-181, abr./maio/jun.
- Parker, R. J.; Kohlmeier III, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, organizations and society*, v. 30, p. 357-369.
- Paz, M. D. G. T. Da, Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). *Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações*. *Estudos, Goiânia*, 36(1/2), 95-115.
- Pendegast, D., Benckendorff, P., & Moscardo, G. (2010). *Tourism and Generation Y*. CABI International, Wallingford, 1-15.



- Peconick, A. *Vem aí geração Z*. 2012. Disponível em 4 maio 2013.
- Pyhrr, P. (1981). *Orçamento base zero um instrumento administrativo pratico para avaliação das despesas*. Interciencia.
- Raupp, F. M; Beuren, I. M. (2009). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In BEUREN, Ilse Maria: (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Rego, A.; Souto, S (2002). *O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira*. In: *enanpad*, 26, salvador, 2002. Anais. Rio de janeiro: Anpad.
- Rego, A (2001). *Percepções de justiça - estudos de dimensionalização com professores do ensino superior*. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 17, n. 2, p.119-131.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: atlas.
- Rifkin, J (2001). *A era do acesso*. São Paulo: Pearson-Makron Books.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Printence Hall.
- Santi, D. G; Strassburg, U; Toigo, L. A (2018). *Justiça Organizacional e Suas Dimensões: Uma Revisão Sistemática da Literatura Nacional e Internacional*. IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade – AdCont.
- Schuler, R. S (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 25, n. 2, p. 184-215.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: *Editora Harvard Business*.
- Singh, J; Rhoads, G. (1991). Boundary role ambiguity in marketing oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research*, n. 28, p. 328 -338.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, organizations and society*, 23(1), 49-76.
- Shields, M. D.; Young, S. Mark (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, v. 5, p. 265.
- Sotomayor, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007.

- Sponem, S.; Lambert, C (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, v. 30, p. 47-61.
- Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869.
- Teixeira, A. P. P., Petuco, C. F., Gamarra, L. T., Kuhsler, C., Teixeira, R., & Klein, A. Z. (2014). *O sentido do trabalho: uma análise à luz das Gerações X e Y*. *Diálogo*, (25), 25-37.
- Tepper, B. J (2001). *Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects*. *Organizational behavior and human decision processes*, 86, p. 197-215.
- Tremblay, M., Sire, B. & Balkin, D. B. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefits satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & organization management*, 25, (3), pp. 269-290.
- Trindade, C., Cunha, D. O, Nunes, N. M., & Santos, R. R. (2011). Até aonde os benefícios influenciam a permanência do funcionário na empresa? *Revista CC Adm.* 1(1).
- Tung, N. H. (1994) *Orçamento Empresarial e Custo – Padrão*. 4ª Ed. São Paulo: Edições Universidade - Empresa, 1994.
- Vasconcelos, K. Merhi, D. Goulart, V. Silva, A. A(2010). Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. *Revista Gestão.Org.* v. 8, n.2. Mai/Ago.
- Veloso, e. F. R., Dutra, j. S., Nakata, I. E (2008). *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers*. In xxxii encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração - enanpad, 2008, rio de janeiro. Anais. Rio de janeiro: anpad.
- Warren, C. s.; R., James M.; Fess, P. E (2003). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Warren, C. S., R., James M.; Fess, P. E (2001). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Welsch, G A (1983). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.
- Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas.ti. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 275-308.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman

- Yucel, I (2012). Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business Management*, v.7, n.20, p. 44-57.
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric Information on budgetary slack. *Journal of accounting research*. V. 23, n. 2, p. 829-842.
- Young, K. M. (2007). Illinois public community college department chair roles and role conflict. *University of Illinois at Urbana-Champaign*.
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). *O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração*. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241-273.
- Zdanowicz, J. E. (1989) *Orçamento Operacional*. Porto Alegre: Editora Sagra.
- Zomer, L. B., Santos, A. R., & de Oliveira Costa, K. C. (2018). O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações x, y e z. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(2), 198-221.

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista semiestruturada.

### **Características do respondente:**

Nome:

Gênero:

Idade:

Escolaridade:

Função desempenhada:

Tempo de atuação na empresa:

Tempo de atuação nesta atividade:

### **BLOCO A- PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

De modo geral, explique como funciona o processo orçamentação na companhia.

1. A uma comunicação eficaz da estratégia da organização e das metas e diretrizes estabelecidas para as diversas áreas na elaboração do orçamento?
2. Qual a importância da etapa de elaboração de planos de ação no processo orçamentário?
3. A participação no processo orçamentário facilita a comunicação de informações privadas?
4. Ocorre a discussão entre a alta administração e os gerentes operacionais durante a elaboração e revisões dos orçamentos?
5. A um comprometimento entre os envolvidos na área orçamentaria?
6. Você se considera satisfeito com o processo orçamentário da empresa? Quais os pontos você considera que poderiam ser melhorados?

### **BLOCO B- AMBIGUIDADE DE FUNÇÕES**

7. Estão claros quais são os objetivos e deveres do seu trabalho? As explicações sobre o que precisa ser feito em suas atividades são claras?
8. O Senhor tem autoridade nas atividades que desempenho no seu trabalho?
9. Sobre as responsabilidades de seu trabalho, o senhor tem conhecimento sobre a abrangência das mesmas? O senhor tem ciência sobre as diferentes responsabilidades do papel que desempenha?
10. Quão satisfeito você está com a natureza do trabalho que você executa?

### **BLOCO C- CONFLITO DE PAPÉIS**

11. Existe uma definição clara das tarefas que desempenha na organização? Esta dentro do esperado?
12. O senhor considera compatível suas atividades junto ao papel que desempenha dentro da organização? Desempenha alguma tarefa que não seja compatível com seu papel?
13. Dentro da organização o senhor nota que existe alguma forma de conflito perante o papel que cada um desempenha? A alguma forma de infração perante o papel desempenhado?
14. O senhor classifica alguma atividade pertinente a seu papel como sendo desnecessária?

### **BLOCO D- JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

15. A forma de distribuição que ocorre no processo orçamentário é considerada justa? Como ocorre o processo de participação orçamentaria?
16. Você é recompensado de maneira justa pela experiência profissional, esforços despendidos na realização do meu trabalho e o estresse a que é submetido em sua execução?
17. Você considera justos os procedimentos utilizados na empresa para definir objetivos e metas, e por isso sente mais comprometido com a organização?
18. Na sua organização há procedimentos adequados para avaliar a sua classificação de desempenho?
19. O tratamento pessoal é feito de forma igualitária entre os gestores e os colaboradores?
20. Na sua empresa todos tem o mesmo poder de opinar sobre os processos e tomadas de decisão na sua área?
21. A empresa fornece informações sobre as tomadas de decisão que ocorrem e podem vir afetar diretamente suas atividades?
22. Você considera satisfeito com as informações que lhe são dadas, onde justificam ou afetam essas tomadas de decisão?
23. Existe alguma tensão gerada pela presença de injustiça no processo orçamentário e por fatores comportamentais?

### **BLOCO E- GERAÇÃO E PERFIL PROFISSIONAL**

24. Você se identifica com qual das gerações? X, Y e Z? Por quê?

| Gerações  | Linha do Tempo |
|-----------|----------------|
| Geração X | (1968 a 1980)  |
| Geração Y | (1981 a 1990)  |
| Geração Z | (1991 – 2019)  |

25. Quais suas características profissionais tem atribuição com a atividade que desempenha?
26. Perante seu perfil, você busca resultados imediatos? Tem responsabilidade e flexibilidade para atingir seus resultados?
27. Considera-se satisfeito pelas funções que desempenha? Estão de acordo com seu perfil?
28. Referente aos procedimentos adotados pela empresa, você segue todos sem questionar? Se questionar, é ouvido pelos gestores? Algo é feito perante o questionamento?
29. Você considera justas as metas estipuladas se comparadas com as de seus colegas de trabalho?
30. O tratamento recebido, tanto dos procedimentos adotados e das distribuições, é igualitário para todas as gerações? Existe algum tratamento diferenciado?
31. Algum item que queira comentar?

Grato pelo apoio junto à pesquisa.

## APÊNDICE B- Termo de consentimento livre esclarecido

Prezado (a) Participante,

As informações a seguir são dadas para que você decida se deseja participar do presente estudo que é realizado pelo mestrando Diego Grahl de Santi orientado pelo Professor Dr. Leandro Augusto Toigo. Você deve saber que está livre para decidir não participar ou para se retirar a qualquer momento desta pesquisa. A pesquisa tem como premissa avaliar como a participação orçamentária, conjuntamente com ambiguidade de funções e conflito de papéis influência na justiça organizacional na percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z. O procedimento será um estudo de caso com entrevistas. Neste estágio da pesquisa, em que você se encontra, a interpretação se dará a partir do significado que os participantes da pesquisa atribuem ao fenômeno estudado. Os indivíduos envolvidos nesta primeira fase de coleta são os profissionais que atuam no processo orçamentário junto à organização. Não hesite em fazer qualquer pergunta sobre o estudo, seja antes de participar ou durante o tempo que estiver participando. No entanto, o seu nome não será associado aos achados da pesquisa em nenhum aspecto e somente os pesquisadores conhecerão sua identidade como participante. Não existem riscos conhecidos e/ou desconfortos associados a este estudo. Se submetido para publicação, a autoria indicará a participação dos acadêmicos e professores de Ciências Contábeis desta universidade. Por favor, assine o consentimento com o amplo conhecimento da natureza e propósito dos procedimentos, informando seu contato (e-mail e telefone) para compartilhamento dos resultados da pesquisa.

Cascavel-PR, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

Telefone para contato:

E-mail para contato:

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Mestrando