

# Para além de ensinar: multipapéis desempenhados pelos docentes universitários e a percepção de justiça organizacional

**Crislaine de Fátima Gonçalves Godke**

<https://orcid.org/0000-0002-0397-9627>

**Nayane Thais Krespi Musial**

<https://orcid.org/0000-0002-9653-1417>

**Luciana Klein**

<https://orcid.org/0000-0001-6815-1831>

## Resumo

**Objetivo:** Analisar a relação entre os múltiplos papéis da carreira docente e a percepção de justiça organizacional dos professores da área de negócios das universidades brasileiras.

**Método:** Aplicou-se um questionário on-line aos docentes dos cursos de Administração de Empresas, Administração Pública e Ciências Contábeis de 79 universidades do Brasil (49 públicas, 23 privadas e 7 mistas). As hipóteses de relação foram testadas por meio da correlação de Spearman e diferença de grupos.

**Resultados e Contribuições:** Identificou-se que a atuação simultânea nos papéis é uma realidade e que exercer o papel de “educador” tende a diminuir as percepções de justiça sobre a distribuição de recompensas. Por outro lado, ao atuar no papel de “pesquisador” os docentes aumentam as percepções de justiça dos procedimentos utilizados para a tomada de decisão. Nos papéis de extensionista e de gestor a tendência de aumento também acontece, mas para a justiça na distribuição de tarefas. Ainda, verificou-se diferenças significativas nos docentes que atuam em mais de um papel do que aqueles que atuam em apenas um papel. Assim, o estudo promove discussões essenciais sobre a configuração do docente universitário no Brasil e a percepção de justiça desses profissionais.

**Palavras-chave:** Área de negócios; Docentes; Justiça Organizacional; Papéis Organizacionais; Multipapéis.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 1º/9/2023. Pedido de revisão em 20/6/2024. Rodada 2: Resubmetido em 1º/7/2024. Aceito em 20/9/2024 por Bruna Camargos Avelino, Doutora (Editor assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 28/3/2025. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

## 1 Introdução

Para se adaptar ao contexto burocrático das universidades brasileiras e promover o tripé “ensino, pesquisa e extensão”, o docente precisou assumir diferentes papéis (Protasio; Tauchen, 2021). De acordo com Mendonça *et al.* (2012), além do papel de professor/educador, o indivíduo que escolhe seguir o magistério superior no Brasil atua em, pelo menos, mais três outros papéis: (i) pesquisador, (ii) extensionista e (iii) gestor. No primeiro, o docente utiliza métodos científicos para produzir conhecimento e descobrir fatos novos (Pires, 2019). No segundo, ele tem a função de “promotor” das atividades que conectam a academia com a sociedade (Lopes & Costa, 2016; Miranda *et al.*, 2024); e no terceiro, além de assumir uma posição de dirigente na universidade, o docente exerce influências sobre atividades de outras pessoas, administrando e proporcionando soluções para as necessidades alheias (Silva; Mirailh, 2020).

Para os professores dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, considerados aqui como pertencentes à área de “negócios”, é comum que o papel de pesquisador seja desempenhado quando têm vínculo com Programas de Pós-Graduação (PPG) *stricto sensu*, pois esses são os principais locais de desenvolvimento científico do país (Comunelo *et al.*, 2012; Nganga *et al.*, 2022). O papel de extensionista ocorre quando atuam em serviços de atendimento a terceiros, atividades voluntárias e promoção de cursos na área de negócios (Nascimento; Pereira, 2017; Miranda *et al.*, 2024) e o papel de gestor se manifesta quando assumem atividades gerenciais, como a coordenação de cursos, administração de departamentos e gestão da universidade, entre outras (Protasio; Tauchen, 2021).

Entretanto, muitas vezes, os docentes desempenham todas essas funções de maneira simultânea (Barbosa *et al.*, 2017). Por exemplo, mesmo ocupando cargos de gestão o professor não deixa de atuar como pesquisador, extensionista e ministrar aulas na instituição ao qual está vinculado (Silva & Mirailh, 2020). Ainda, há evidências da falta de programas de treinamento que ensinem atuar nesses multipapéis (Barbosa; Mendonça, 2015; Protasio; Tauchen, 2021), mas, em contrapartida, encontra-se muita cobrança por parte dos órgãos de controle e da organização.

Essa situação é preocupante quando a atuação em multipapéis provoca sentimentos de ambiguidade, conflito, injustiça e/ou sobrecarga no papel (Guirguis; Chewning, 2005). Segundo a Teoria dos Papéis Organizacionais, em organizações formais, os indivíduos executam papéis associados a posições sociais identificadas, gerados por expectativas normativas advindas do indivíduo, da organização e de grupos informais. Todavia, por ter múltiplas fontes normativas, os indivíduos são frequentemente sujeitos a tensões e sentimentos individuais a respeito da sua posição na organização (Biddle, 1986).

Um desses sentimentos, analisado desde a década de 1960 na literatura organizacional, é a percepção de (in)justiça, que trata das percepções individuais nas relações de trabalho, entre colaboradores e sua organização (Klein; Colauto, 2020). Para Sotomayor (2007), existem três dimensões de justiça: (i) distributiva, (ii) procedimental e (iii) interacional, sendo essa última subdividida em “informacional e interpessoal. Mas, no caso dos docentes, há evidências que esses profissionais diferenciam a dimensão distributiva nas percepções de recompensas e de tarefas, tendo em vista as particularidades do meio educacional (Rego *et al.*, 2009; Jesus, 2016).

Nesse sentido, por mais que a literatura não declare que a divisão entre os multipapéis desempenhado pelo docente no ambiente universitário provoque percepções de (in)justiça organizacional (Rego *et al.*, 2009; Jesus, 2016), acredita-se que, ao atuar em diferentes papéis de maneira simultânea e sem formação adequada, esteja relacionada à diminuição na percepção de justiça organizacional. Evidências dessa relação são descritas em pesquisas de Reatto e Brunstein (2018) e Silva e Mirailh (2020), que analisaram as competências dos chefes de departamentos e dos coordenadores nas universidades, respectivamente, encontraram desabafos sobre a falta de procedimentos claros, gestão de tempo e dificuldades para atuar em diferentes papéis devido à demanda por tarefas.

Portanto, este estudo busca responder à seguinte questão: **Qual é a relação entre os múltiplos papéis da carreira docente e a percepção de justiça organizacional dos professores da área de negócios das universidades brasileiras?** A escolha da área de negócios deve-se a três motivos principais. Primeiro, pela relevância desses profissionais na formação de gestores e gestoras para a sociedade; segundo, pelo senso comum acreditar que esses profissionais possuem “facilidade” para desempenhar papéis além do ensino, como o de gestor, devido à sua formação inicial ser voltada para a gestão organizacional (Aras *et al.*, 2020); e terceiro, pois estudos anteriores destacam que os docentes da área de negócios, por não terem uma formação pedagógica sólida, são frequentemente obrigados a buscar formação complementar para o ensino e a pesquisa, bem como a ter contato com práticas exercidas no mercado profissional (Miranda *et al.*, 2014; Nganga *et al.*, 2022), o que, em nossa opinião, pode ser um fator de impacto na percepção de justiça organizacional.

Quanto as suas contribuições, do ponto de vista social, esse estudo promoverá discussões essenciais sobre a configuração do docente universitário no Brasil e em outros países de condições similares. Isso possibilitará a criação de treinamentos especializados para os docentes ou a alocação exclusiva de vagas para cada papel, visando aprimorar os resultados das ações empreendidas. No âmbito profissional, ao analisar os papéis assumidos com a percepção de justiça dentro das organizações, os resultados fornecerão subsídios para a definição de estratégias no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), como: i) realocação de funções caso o papel desempenhado não esteja alinhado com a percepção de justiça do docente; ii) estabelecimento de limites para evitar sobrecarga de trabalho; iii) criação de procedimentos e normativas mais eficazes; e iv) implementação de *feedbacks* contínuos. Do ponto de vista acadêmico, este estudo avançará nas pesquisas empíricas sobre os multipapéis e a percepção de justiça organizacional entre os docentes, um tema pouco explorado na literatura organizacional.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Multipapéis organizacionais do docente da área de negócios

A teoria dos Papéis Organizacionais encontrou ampla aceitação na academia, especialmente em escolas de negócios e entre psicólogos e sociólogos industriais (Guirguis; Chewing, 2005). Essa teoria concentra-se em organizações formais, estruturadas, orientadas para tarefas e hierárquicas. De acordo com Biddle (1986), ela pressupõe que os papéis estão vinculados a posições sociais específicas e são definidos por expectativas normativas, influenciadas pelo indivíduo, pela organização e por grupos informais.

No caso das universidades brasileiras (as organizações formais dos docentes universitários), as leis como a Constituição Federal (1988), a Lei n.º 9.394, de 1996; Lei n.º 12.772, de 2012; e Lei n.º 12.863, de 2013; e as Portarias n.º 554, de 2013; n.º 982, de 2013; e n.º 171, de 2018, evidenciam que as atividades dos docentes de nível federal são “aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica” (Brasil, 2013, art. 2).

Nesse sentido, é possível identificar a formação de quatro papéis (educador, pesquisador, extensionista e gestor) com expectativas e competências distintas sobre eles (Barbosa; Mendonça, 2015; Mendonça *et al.*, 2012). conforme Figura 1.

		Expectativas	Competências
Papel	Educador	Aquele que tem domínio da cena na sala de aula (presencial e virtual); Faz a tradução dos conteúdos para a linguagem e cotidiano dos alunos.	Cognitivo e Funcional.
	Pesquisador	Aquele que tem domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; Entende e respeita o objeto de pesquisa;	Cognitivo, Comportamental, Ético e Funcional.
	Extensionista	Aquele que realiza a promoção da aproximação da instituição de ensino com a sociedade ou parte dela; Focaliza nas ações extensionistas, mobilizando sujeitos e auxiliando a comunidade.	Funcional, Comportamental e Ético.
	Gestor	Pode ser reconhecido como aquele docente que desempenha papel de gestão no ensino superior, seja temporariamente ou permanentemente, não deixando de assumir a docência.	Cognitivo, Comportamental, Ético e Político.

Fonte: adaptado de Mendonça *et al.*, 2012.

**Figura 1.** Multipapéis e as competências

No papel de educador, Mendonça *et al.* (2012) explicam que o indivíduo precisa adquirir competências cognitivas e funcionais. A primeira refere-se aos saberes teóricos e às qualificações cognitivas para exercer o papel e a segunda, aos saberes aplicados para a realização de tarefas específicas. Relacionando esses conceitos com a carreira do docente da área de negócios, observa-se que, para atuar como educador, o indivíduo necessita passar por formação acadêmica e ter domínio de temas voltados para área das Ciências Sociais Aplicadas (Brasil, 1996).

De acordo com Lima e Araújo (2014), a docência exige uma formação ampla, pois acompanha várias tarefas, como: ensinar, preparar aulas, traduzir conteúdos para o cotidiano dos alunos, corrigir atividades avaliativas, aplicar provas, preparar para os discentes para o mercado de trabalho. Entretanto, a formação para a docência dos profissionais da área de negócios é frequentemente alvo de críticas, tendo em vista a carência de uma sólida base pedagógica (Miranda *et al.*, 2014; Nganga *et al.*, 2023). Isso resulta em desafios extras para esses docentes, que muitas vezes precisam buscar formação complementar, por conta própria, para suprir as lacunas em sua preparação (Aras *et al.*, 2020; Nganga *et al.*, 2024).

No papel de pesquisador, o indivíduo precisa acrescentar mais duas competências: a comportamental e a ética. Para Mendonça *et al.* (2012), a competência comportamental diz respeito aos saberes pessoais e relacionais do sujeito, enquanto as competências éticas são os saberes axiológicos, que envolvem os valores predominantes na sociedade e, no caso da pesquisa, os valores científicos. Na área de negócios, a formação desse papel ocorre por meio dos cursos de mestrado e doutorado, que incentivam a produção científica e o desenvolvimento de pesquisas (Nganga *et al.*, 2022; 2024).

Segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), um dos principais objetivos dos PPGs é a capacitação e formação de pesquisadores com conhecimentos indispensáveis para elevar o nível da pesquisa científica nas diversas áreas (Comunelo *et al.*, 2012). Todavia, Nganga *et al.* (2024) alertam sobre as cobranças de produtividade e quantidade nos PPGs da área de negócios. Essas exigências podem levar a uma pressão significativa para publicar muitos artigos e desenvolver projetos de pesquisa rapidamente, muitas vezes em detrimento do bem-estar dos pesquisadores.



No papel de extensionista, Mendonça *et al.* (2012) acreditam que as competências funcionais, comportamentais e éticas são suficientes para a atuação desse indivíduo, tendo em vista que este realizará a promoção e aproximação da universidade com a sociedade, por meio de cursos de curta duração, eventos com a comunidade, projetos de extensão, prestação de serviços e atividades voluntárias (Lopes; Costa, 2016; Nascimento; Pereira, 2017). No entanto, na área de negócios, Miranda *et al.* (2024, p. 8) afirmam que ainda “a necessidade de uma formação docente completa, que abarque não apenas aspectos técnicos, mas também éticos, sociais e humanos”, pois a atuação extensionista exige dos docentes uma compreensão ampla e integrada das demandas sociais e comunitárias.

Por fim, no papel de gestor, o indivíduo necessita ter competências cognitivas, comportamentais, éticas e políticas. Para Mendonça *et al.* (2012), a última competência refere-se aos saberes político-relacionais, considerando que, ao atuar nesse papel, o docente deve ter domínio de negociação, administração e persuasão para comandar a equipe (Silva & Mirailh, 2020). Além disso, de acordo com Protasio e Tauchen (2021), os professores-gestores precisam lidar com diversos desafios, como: o modelo burocrático das universidades, a insuficiência de recursos, a pouca legitimidade institucional para propagar mudanças, a necessidade de articular demandas complexas, a falta de suporte e de formação institucional. No contexto organizacional, o senso comum defende que professores de áreas gerenciais (como é o caso dos docentes de negócios) poderiam possuir “facilidades” para atuar nesse papel nas universidades, mas isso tem sido questionado (Aras *et al.*, 2020). No entanto, Barbosa e Mendonça (2015) argumentam que todos os docentes universitários, independentemente de sua formação inicial, passam por desafios quando precisam atuar como gestores dentro das IES, já que cada instituição de ensino possui particularidades.

Um alerta importante destacado pela teoria dos Papéis Organizacionais é que a atuação em vários papéis, muitas vezes de maneira simultânea, pode ocasionar tensões e percepções negativas nos indivíduos, tendo em vista as múltiplas fontes de expectativas normativas que os cercam (Biddle, 1986). No caso dos docentes da área de negócios, estudos anteriores mostram que essa realidade é presente (Barbosa, 2015; Barbosa *et al.*, 2017; Reatto; Brunstein, 2018; Silva; Mirailh, 2020). Além disso, Protasio e Tauchen (2021) argumentam que existe outra lacuna quando se aborda a formação desses docentes. Para os pesquisadores, faltam políticas organizacionais de treinamento, e essa realidade prejudica o desempenho dos docentes no ambiente universitário. Na pesquisa de Silva e Mirailh (2020), por exemplo, os professores se mostraram preocupados ao assumir esse papel, mencionando que precisaram aprender na prática e, muitas vezes, sozinhos, como gerenciar a universidade e as pessoas que dela fazem parte. Assim, torna-se relevante estudar essas preocupações individuais desses docentes, como a percepção de (in)justiça organizacional.

## 2.2 Percepções de (in)justiça organizacional

Por mais que o construto “percepção de justiça” tenha sido originalmente criado na psicologia, mais especificamente no campo da Psicologia Social (Jesus; Rowe, 2014), outras áreas do conhecimento têm se beneficiado desse conceito para explicar suas influências e relações com outros fenômenos (Bernd; Beuren, 2020). No meio organizacional, a ideia de que um aspecto individual e interpessoal poderia explicar o comportamento dos colaboradores e proporcionar o atingimento de metas motivou os estudiosos da área a compreenderem como esse sentimento se comporta dentro do contexto das empresas e quais são as formas de proporcionar um ambiente mais justo (Santos; Beuren, 2017).

Assim, surge a ideia de “justiça organizacional”, conceituado por Beuren e Santos (2012) como as percepções que o indivíduo tem sobre o que é justo ou injusto no ambiente de trabalho. Para Borges e Simões (2012), a percepção de justiça organizacional se preocupa em demonstrar como os valores, atitudes e sentimentos sobre o que é justo e/ou injusto afetam as ações do indivíduo e influenciam no seu desempenho e satisfação com a organização. Destaca-se que as investigações sobre justiça organizacional começaram com o trabalho de Adams (1965) na teoria da Equidade. Essa teoria se refere à percepção de um tratamento igualitário diante de um comportamento ou ação em situações similares. Tal percepção é essencial para o julgamento de um indivíduo, permitindo estabelecer um grau de equidade em suas ações em comparação com as ações de outros indivíduos. Para exemplificar esse conceito, Omar (2006) relata que, quando um funcionário acredita que está sendo tratado de maneira justa, essa crença faz com que ele mantenha atitudes positivas em relação ao trabalho. No entanto, se ele considerar, nem que seja por um momento, que está sendo tratado injustamente, essa percepção acabará gerando tensões indesejáveis, como: sentimentos de insatisfação, desmotivação, perda de produtividade e redução na qualidade do trabalho.

Nesse sentido, para compreender tais tensões organizacionais, diversas abordagens de estudo e dimensões de justiça surgiram (Bernd; Beuren, 2020). As dimensões mais comuns são: distributiva, procedimental e interacional. No entanto, uma abordagem em particular, discutida por Rego (2001), se destaca pela utilização dos docentes como amostra de estudo. De acordo com o pesquisador, há razões suficientes para supor que, diferentemente dos demais profissionais do meio organizacional tradicional, os professores distinguem duas vertentes da justiça distributiva: distribuição das tarefas e distribuição das recompensas. Essa distinção não ocorre porque as vertentes são diferentes, mas porque elas podem ter fontes diferentes para os docentes (Rego *et al.*, 2009; Kvitko *et al.*, 2020).

A dimensão distributiva aborda a equidade percebida dos resultados que um indivíduo recebe (Sotomayor, 2007; Bernd; Beuren, 2020) e refere-se, principalmente, ao conteúdo das distribuições, podendo ser a distribuição de salário, desempenho, sanções, tarefas e promoções (Borges; Simões, 2012). Na divisão de Rego (2001), a dimensão distributiva de tarefas verifica o grau em que o sujeito considera justo a forma como as tarefas são distribuídas (Jesus, 2016), e a dimensão distributiva de recompensas trata do grau em que o indivíduo acredita que as recompensas por sua atuação, ou a dos demais, são justas. Para justificar a separação, Rego (2001) esclarece que no contexto organizacional de uma instituição de ensino (em especial as públicas), as recompensas recebidas fogem do controle dos gestores da instituição, uma vez que esses aspectos dependem de fatores legais, estatutários, regimes de contratação e políticos. No entanto, como esses docentes são impelidos a diversas atividades que não influenciam em suas remunerações, é necessário distinguir essa dimensão, já que esses profissionais podem ter percepções distributivas distintas (Jesus & Rowe, 2014).

Por outro lado, a dimensão procedimental refere-se à percepção com relação aos processos usados para a tomada de decisão (Rego *et al.*, 2009). Menciona-se que ela foi originalmente proposta por Thibaut e Walker em 1975 e refere-se às consequências sociopsicológicas dos procedimentos utilizados na organização. Para Jesus (2016), a justiça procedimental aborda como as decisões são tomadas dentro das organizações e como são planejadas as tarefas. Nesse sentido, essa noção refere-se aos meios pelos quais os resultados são atribuídos (Beuren; Santos, 2012), focalizando nos processos para alcançar determinados fins, como os procedimentos para reajuste salarial, para promoções, para os sistemas de avaliações, etc.

A justiça interacional é conceituada por Colquitt (2001) como o modo como as decisões são repassadas aos colaboradores, independentemente de serem compreendidas como justas ou injustas e tem o foco na comunicação empresarial e no tipo de tratamento que ocorre entre os trabalhadores dentro da organização, ela pode ser dividida em: interpessoal e informacional. A interpessoal (ou social) retrata o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores e a justiça informacional diz respeito ao grau e qualidade em que o superior fornece e justifica as suas decisões que afetam as demais pessoas.

### 2.3 Desenvolvimento das hipóteses de pesquisa

De acordo com as expectativas normativas, o docente da área de negócios atua em pelo menos quatro tipos de papéis, sendo eles: (i) educador, (ii) pesquisador, (iii) extensionista e (iv) gestor. Cada papel é composto de diferentes atividades, que exigem o desenvolvimento de competências específicas (Mendonça *et al.*, 2012; Brasil, 2013). Todavia, essa situação pode proporcionar percepção de injustiça, pois, além de atender às expectativas sem formação adequada, o docente atua em multipapéis de maneira simultânea (Silva; Mirailh, 2020).

No papel de pesquisador, por exemplo, ao atuar com procedimentos científicos, técnicas e abordagens de pesquisa (Pires, 2019) que, na maioria das vezes, são preestabelecidos por periódicos, veículos de divulgação e exigidos por órgãos de fomento, o docente pode ter diferentes percepções sobre a avaliação de sua produção científica ou das exigências por publicação. Além disso, pesquisas anteriores mostram que docentes da área de negócios que atuam em PPGs enfrentam uma pressão constante para produzir trabalhos de alto impacto e manter um elevado número de publicações (Nganga *et al.*, 2024). Essa pressão pode influenciar negativamente a percepção de justiça, especialmente quando a avaliação da produtividade acadêmica é focada mais na quantidade e no impacto das publicações do que na qualidade e relevância do trabalho realizado (Nganga *et al.*, 2022).

Já no papel de extensionista, por estar diretamente relacionado com a comunidade, promovendo cursos, projetos e programas de extensão (Lopes; Costa, 2016), é factível que o docente tenha percepções individuais dessas relações, dos procedimentos de divulgação dos cursos, das distribuições de tarefas ou até das recompensas recebidas. No papel de gestor, Nascimento e Daibem (2020) identificaram relações conflituosas ao analisar o ambiente de trabalho dos docentes. Por meio de entrevistas, obtiveram-se relatos sobre a dificuldade em atuar na função de coordenador, pois falta treinamento e procedimentos técnicos de como coordenar um curso e como gerenciar atividades dos colegas. Essa realidade foi identificada também nos estudos de Barbosa *et al.* (2017), Reatto e Brunstein (2018) e Silva e Mirailh (2020). A falta de preparação e suporte para desempenhar funções administrativas pode resultar em uma carga de trabalho excessiva e em um sentimento de frustração, pois os docentes são muitas vezes sobrecarregados com responsabilidades para as quais não foram devidamente treinados.

Diante dessas evidências e do contexto de multipapéis, é legítimo declarar que o docente, ao atuar nesses diversos papéis carregados de expectativas, pode ter diferentes percepções de justiça no ambiente universitário. Portanto, temos a primeira hipótese teórica da pesquisa e suas respectivas hipóteses de testes (Figura 2).

Hipótese teórica	Hipótese de testes
H1: Há relação entre os papéis organizacionais desempenhados pelos docentes da área de negócios e as dimensões de justiça	Ht1) O papel de educador correlaciona-se com a percepção de justiça: (a) distributiva por tarefas; (b) distributiva por recompensas; (c) processual (d) interacional
	Ht2) O papel de pesquisador correlaciona-se com a percepção de justiça: (a) distributiva por tarefas; (b) distributiva por recompensas; (c) processual (d) interacional
	Ht3) O papel de extensionista correlaciona-se com a percepção de justiça: (a) distributiva por tarefas; (b) distributiva por recompensas; (c) processual (d) interacional
	Ht4) O papel de gestor correlaciona-se com a percepção de justiça: (a) distributiva por tarefas; (b) distributiva por recompensas; (c) processual (d) interacional

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 2.** Primeira hipótese teórica e suas respectivas hipóteses de testes.

Como cada papel organizacional apresenta um conjunto de atividades e tarefas que precisam ser realizadas nas universidades, requerendo dos docentes o desenvolvimento de competências específicas, acredita-se que a atuação em mais de um papel organizacional, de maneira simultânea, pode afetar na percepção de justiça no docente, tendo em vista que as exigências de um papel dificultam a obediência dos outros (Guirguis & Chewning, 2005). Esse cenário é relatado no estudo de Barbosa (2015, p. 154) quando a pesquisadora afirma que “a interação entre os papéis do professor de ensino superior contribui para que aconteçam conflitos interpapéis, resultantes da tensão do sujeito em estar engajado em dois ou mais papéis simultaneamente”.

Especialmente para o papel de professor-gestor (aquele que atua tanto no papel de educador como de gestor), é possível observar na literatura situações conflitantes. O estudo de Silva e Mirailh (2020), por exemplo, aborda as dificuldades do docente para conciliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão com as atividades de gestão, devido ao tempo e à demanda solicitada para esses cargos. No estudo de Reatto e Brunstein (2018), a gestão de tempo e conflitos de relacionamento são mencionados como um dos principais empecilhos para atuar nesses multipapéis do docente de maneira simultânea. Ao entrevistarem chefes de departamento de uma universidade pública, os pesquisadores descobriram sentimentos de sobrecarga e injustiça. Assim, diante dessas evidências e da realidade apresentada no contexto educacional do país, temos a segunda hipótese teórica:

**H2:** A percepção de justiça organizacional entre os docentes que atuam em multipapéis simultaneamente difere em relação àqueles que não atuam.



### 3 Metodologia

A pesquisa é classificada como descritiva, de levantamento e de abordagem quantitativa (Sampieri *et al.*, 2013). Descritiva, pois buscou analisar a relação entre os multipapéis da carreira docente e a percepção de justiça organizacional dos professores da área de negócios de universidades brasileiras. Para a seleção dessas instituições, foram considerados dois critérios: i) ser classificado como “Universidade”, devido à autonomia didática e financeira e ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 1996), o que colabora com os multipapéis do docente e ii) ter PPGs vinculados à área de negócios (área 027 da CAPES, exceto Turismo), uma vez que, de acordo com Comunelo *et al.* (2012), esses são os principais locais de pesquisa e desenvolvimento científico no país. O quantitativo dessas instituições foi descrito na Tabela 1.

Tabela 1

#### Universidades de acordo com os critérios

Região	Pública	Privada	Mista	Total
Centro-oeste	3	0	1	4
Norte	2	1	0	3
Nordeste	12	3	0	15
Sul	13	9	6	28
Sudeste	19	10	0	29
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>79</b>

Fonte: plataforma Sucupira, 2022.

De levantamento, pois aplicou um questionário *on-line* aos docentes atuantes, em 2022, nos cursos Administração de Empresas, Administração Pública e Ciências Contábeis (de qualquer nível: graduação, pós-graduação *latu e stricto sensu*) das 79 universidades selecionadas. O instrumento de coleta de dados foi construído em três blocos e contou com 30 perguntas. O primeiro bloco, com 3 questões, buscou identificar se os docentes atuavam de maneira simultânea nos papéis organizacionais. O segundo, utilizou a Escala (do Tipo *Likert* de 7 pontos) de Percepção de Justiça dos Professores, com 24 assertivas, criada por Rego (2001), mas adaptada e validada no contexto brasileiro por Jesus e Rowe (2014) e o terceiro bloco, com 3 questões, objetivou conhecer: (i) o gênero dos participantes, (ii) tipo de universidade e (iii) região da universidade que o docente atua.

O instrumento foi encaminhado aos *e-mails* dos docentes, em setembro de 2022, disponíveis nos sites das universidades e resultou em 201 respostas válidas, que compuseram a amostra. O perfil dos respondentes incluiu 116 participantes do gênero masculino, 83 do gênero feminino e 2 que preferiram não mencionar. O estudo contou com 165 docentes atuantes de universidades públicas, 22 de mistas e 14 de privadas, abrangendo todas as regiões do país: 79 do Sul, 44 do Sudeste, 39 do Centro-oeste, 33 do Nordeste e 6 do Norte.

Por fim, de abordagem quantitativa, pois, empregou-se para análise dos dados métodos descritivos, testes de correlação (de *Spearman*) e testes de diferenças entre grupos (*Mann-Whitney* e *Kruskal Wallis*), conforme protocolo (Figura 3).

Indicadores	Objetivo	Parâmetro	Suporte Teórico
<b>Correlação de Spearman</b>			
<i>Rho de Spearman</i>	Verificar a correlação existente entre duas variáveis e se essas são significativas.	<p><math>p\text{-valor} &lt; 0,05</math></p> <p><b>Tabela de interpretação:</b></p> <p><math>\rho = 0,10</math>: correlação fraca.</p> <p><math>\rho = 0,30</math>: correlação moderada.</p> <p><math>\rho = 0,50</math>: correlação forte.</p>	Fávero e Belfiore (2017);
<b>Testes de diferenças de grupos (Kruskal-Wallis e Mann-Whitney)</b>			
<i>U de Mann-Whitney</i>	Testar se há diferença estatisticamente significativa entre os grupos analisados, (em casos de 2 amostras independentes)	Sig < 0,05	Fávero e Belfiore (2017)
<i>Qui-quadrado de Kruskal-Wallis</i>	Testar se há diferença estatisticamente significativa entre os grupos analisados, (em casos de k amostras independentes)		

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 3.** Protocolo de análise.

Ressalta-se ainda que a pesquisa, bem como o seu instrumento, recebeu aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.

## 4 Apresentação e discussão dos resultados

### 4.1 Atuação simultânea nos multipapéis

Considerando que a Teoria dos Papéis Organizacionais afirma que múltiplas fontes de normativas em uma organização proporcionam tensões aos indivíduos e que atuar em diferentes papéis de maneira simultânea pode agravar essas tensões (Silva & Mirailh, 2020; Protasio & Tauchen, 2021), questionou aos docentes da área de negócios: (i) se eles já exerceram algum dos papéis identificados de forma concomitante em sua carreira e (ii) se atualmente realizavam atuações simultâneas.

Dos participantes, 191 informaram já ter atuado de maneira simultânea em algum dos papéis organizacionais identificados (95% da amostra), enquanto 10 informaram não ter atuado dessa forma (5%) – apenas no papel de professor. Ainda, dos docentes que já atuaram simultaneamente, 172 participantes que relataram em estar atuando assim atualmente, representando 86% da amostra. Esses achados colaboram com os estudos Barbosa (2015), Barbosa *et al.* (2017) e Silva e Miraih (2020), que afirmam ser comum no Brasil os docentes exercerem vários papéis ao mesmo tempo.

Depois dessa constatação, procurou-se entender quais eram esses papéis organizacionais. Para isso, foi solicitado aos participantes que marcassem os papéis que exerceram e os que eles exercem atualmente de maneira simultânea (Tabela 2).

Tabela 2

**Frequência de participantes que atuam nos papéis de maneira simultânea**

Atuação simultânea nos papéis*	Quantidade de participantes			
	Já exerceram	% sobre 191	Exercem atualmente	% sobre 172
Professor-pesquisador	167	87,43	152	88,37
Professor-gestor	144	75,39	94	54,65
Professor-extensionista	98	51,31	66	38,37
Pesquisador-gestor	53	27,75	41	23,84
Pesquisador-extensionista	23	12,04	28	16,3
Gestor-extensionista	19	9,95	14	8,14

Nota: ao incluir “sim” para o questionamento (i), o docente poderia assinalar mais de um conjunto de papéis identificados, com base na sua realidade.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Com base na Tabela 2, é possível afirmar que o papel de “professor-pesquisador” – aquele que além de ministrar aulas, também se dedica ao desenvolvimento de pesquisa e à ciência do país – apresenta a maior predominância de atuação simultânea entre os participantes do estudo. Considerando as expectativas da Teoria dos Papéis Organizacionais, os docentes nessa realidade são cobrados a desenvolver competências para dar aula, como: a tradução de conteúdos, didática, correções de atividades, preparação dos estudantes para o mercado de trabalho e para gestão (Lima; Araújo, 2019). Indicativos que explicam esse resultado estão na crescente demanda pela disseminação da pesquisa, vivenciada no país desde a Reforma Universitária e na valorização que o meio científico atribui a órgãos como a Capes, CNPq e agências de fomento.

Na sequência, o papel de “professor-gestor” – caracterizado como uma espécie de gestor interno da instituição, que ocupa cargos de coordenação e administração na universidade em conjunto com as suas atividades acadêmicas – figura como a segunda atuação mais frequente, tanto ao longo da carreira dos docentes quanto atualmente. Feldkercher (2016) sugere que a adoção desse papel é comum, uma vez que os docentes frequentemente assumem funções relacionadas à gestão universitária para progredir em suas carreiras. Adicionalmente, de acordo com Protasio e Tauchen (2021), a atuação como gestor universitário é exigida por lei (Decreto n.º 94.664, de 1987), que estipula que os docentes devem também desempenhar funções de assessoria e liderança na própria instituição.

Em seguida, destaca-se a atuação como professor-extensionista, cerca de 51,31% dos participantes que já atuaram e 38,37% dos que estão atuando atualmente. Esse papel engloba docentes que, além de exercerem o papel de educadores (ministrando aulas e formando pessoas), também desempenham a função de promover cursos de curta duração, eventos, atividades e projetos que conectem a sociedade à universidade. Comparando esse resultado com os dois primeiros papéis mencionados, pode-se notar que a extensão universitária ainda é pouco praticada pelos docentes da área de negócios, reforçando críticas feitas em estudos anteriores (Lopes; Costa, 2016; Nascimento; Pereira, 2017). No entanto, é possível que essa realidade mude nos próximos anos, visto normativas como a Curricularização da Extensão (Resolução CNE/CES n.º 7, de 2018) e a reformulação das Diretrizes Curriculares dos cursos estão solicitando o desenvolvimento dessas atividades especialmente nos cursos de graduação. Para Miranda *et al.* (2024) para atender a esses requisitos legais (expectativas normativas) as instituições de ensino e os professores já estão se movimentando para proporcionar atividades de extensão.

Além dessas situações, destaca-se também a atuação nos papéis de “pesquisador-gestor”, “pesquisador-extensionista” e “gestor-extensionista”. Embora esses papéis apresentem índices menores de atuação simultânea, eles ainda fazem parte do contexto universitário dos docentes da área de negócios. O primeiro refere-se ao docente que desempenha atividades de pesquisa na universidade e assume funções administrativas, como a gestão de processos, pessoas e cursos; o segundo refere-se ao docente que, além de atuar na pesquisa, promove cursos, palestras e treinamentos para a comunidade acadêmica; e o terceiro conecta a gestão universitária com projetos de extensão dentro da universidade.

Dessa forma, torna-se importante investigar as percepções individuais e interpessoais desses docentes no contexto universitário, bem como suas percepções sobre a justiça organizacional.

## 4.2 Percepção de Justiça Organizacional

A percepção de justiça organizacional tem possibilitado a compreensão do comportamento dos indivíduos no ambiente empresarial e como o contexto de trabalho interfere nas ações realizadas (Borges & Simões, 2012). Nesse sentido, este tópico apresentará as percepções dos docentes participantes do estudo, dividindo essas percepções em quatro dimensões: (i) distributiva por tarefas, (ii) distributiva por recompensas, (iii) procedimental e (iv) interacional.

Na primeira dimensão – distributiva por tarefas –, destaca-se que a maioria dos participantes do estudo incluiu escalas altas de concordância (5, 6 e 7) nas assertivas de distribuição de tarefas para o papel de educador (totalizando 68% dos docentes) e no de pesquisador (59%). Isso indica que os docentes da área de negócios acreditam que as tarefas que são distribuídas nessas funções são justas. No entanto, nos papéis de extensionista e de gestor, os participantes incluíram escalas baixas (1, 2 e 3), indicando “não concordar” ou não vivenciar aquela realidade (totalizando 43% e 48% dos docentes, respectivamente), evidenciando possíveis percepções de injustiça (Tabela 3).

Tabela 3

### Dimensão de justiça distributiva por tarefas

Assertivas da Percepção de Justiça Distributiva por Tarefas	Escalas						
	1	2	3	4	5	6	7
As tarefas que me são atribuídas relacionadas ao meu papel de educador são justas	4%	6%	11%	11%	22%	<b>24%</b>	21%
As tarefas que me são atribuídas relacionadas ao meu papel de pesquisador são justas	9%	7%	9%	15%	19%	<b>20%</b>	19%
As tarefas que me são atribuídas relacionadas ao meu papel de extensionistas são justas	<b>27%</b>	7%	8%	21%	13%	10%	13%
As tarefas que me são atribuídas relacionadas ao meu papel de gestor são justas	<b>27%</b>	9%	12%	18%	11%	13%	9%
Tendo em conta as condições de trabalho que me são oferecidas, considero injustas as tarefas que me são exigidas	<b>18%</b>	18%	13%	15%	16%	10%	10%

Nota 1: indica “discordo totalmente” ou “não se aplica” e 7 “concordo totalmente”;

Nota 2: as escalas com maior frequência foram deixadas em negrito para facilitar visualização.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.



Cabe mencionar que a percepção de justiça distributiva por tarefas considera a forma como as tarefas profissionais e administrativas são distribuídas, avaliando se são vistas como justas, ou não, pelos colaboradores (Jesus & Rowe, 2014). Ao questionar se as condições de trabalho oferecidas pelas universidades eram injustas, a maioria dos participantes (49%) discordou dessa afirmação, pois incluíram escalas baixas (1, 2 e 3), enquanto 36% concordaram (escalas 5, 6 e 7) e 15% se mantiveram “neutros” (escala 4). Esses resultados estão alinhados com os achados de Jesus (2016), que indicam uma forte percepção nessa dimensão por parte dos professores.

Por outro lado, na dimensão distributiva por recompensas, predominam percepções de injustiça. Em outras palavras, a maior parte dos docentes afirma não concordar (ou indica que a afirmação não se aplica) em relação às recompensas que recebem (Tabela 4). Isso é evidenciado nas assertivas: “Considerando o estresse e pressões da minha atividade profissional, as recompensas (remuneração, benefícios, reconhecimento, segurança no emprego, liberdade e autonomia no trabalho) que recebo são justas” e “Considerando meu esforço e dedicação, as recompensas (remuneração, benefícios, reconhecimento, segurança no emprego, liberdade e autonomia no trabalho) que recebo são justas”. Essas afirmações apresentaram as maiores porcentagens de discordância, com 61% e 56% dos participantes, respectivamente.

Tabela 4

**Dimensão de justiça distributiva por recompensas**

Assertivas de Percepção de Justiça Distributiva por Recompensas	Escalas						
	1	2	3	4	5	6	7
Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas (remuneração, benefícios, reconhecimento, segurança no emprego, liberdade e autonomia no trabalho) que recebo são justas.	12%	12%	21%	17%	21%	11%	6%
Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	15%	14%	20%	14%	18%	9%	8%
Considerando o estresse e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	23%	17%	21%	15%	9%	6%	8%
Considerando a minha atuação nos diferentes papéis que exerço dentro da universidade, as recompensas que recebo são justas.	23%	13%	19%	14%	13%	9%	7%
Considerando meu esforço e dedicação, as recompensas que recebo são justas	18%	17%	16%	14%	17%	10%	8%

Nota 1: indica “discordo totalmente” ou “não se aplica” e 7 “concordo totalmente”;

Nota 2: as escalas com maior frequência foram deixadas em negrito para facilitar visualização.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Especificamente em relação à atuação nos multipapéis organizacionais, 51% dos docentes acreditam que as recompensas que recebem são injustas (incluíram as escalas 1, 2 e 3), enquanto 35% concordaram com essa afirmação (escalas 5, 6 e 7) e 14% preferiram permanecer neutros sobre essa temática. Esse dado sugere que os participantes do estudo têm dúvidas em relação às recompensas que recebem ao desempenharem esses multipapéis. Quanto às responsabilidades associadas à atuação como docente universitário no Brasil e às recompensas recebidas, cerca de 50% dos docentes não consideram essas recompensas justas (escalas 1, 2 e 3). Esses resultados contrastam com as conclusões de Kvitko *et al.* (2020, p.15), que relataram que “60,9% dos respondentes reconhecem que a instituição distribui recompensas de maneira justa”. Todavia, é importante ressaltar que a amostra do estudo em questão se limita a universidades catarinenses, o que pode explicar a discrepância nos dados.

Na dimensão de justiça procedimental, aquela que considera a percepção de justiça sobre os processos utilizados pela organização para a tomada de decisão (Santos; Beuren, 2017), a maioria dos participantes considera que os procedimentos da universidade são justos, pois incluíram altas escalas. Isso é evidenciado pelas concordâncias relatadas na Tabela 5. Destacam-se, com os maiores níveis de concordância, as afirmações sobre a quantidade de orientações repassadas (67% na soma das escalas 5, 6 e 7) e sobre a designação dessas orientações e se elas consideram a linha de pesquisa desse docente (66%).

Tabela 5

**Dimensão de justiça procedimental**

Assertivas da Percepção de Justiça Procedimental	Escalas						
	1	2	3	4	5	6	7
A designação de processos administrativos, comissão e comitês tem procedimentos claros.	14%	13%	11%	12%	<b>19%</b>	17%	13%
A designação de orientação leva em consideração a linha de pesquisa vinculada	9%	8%	8%	8%	14%	23%	<b>28%</b>
A quantidade de orientandos que me repassam é justa.	6%	7%	5%	14%	12%	26%	<b>29%</b>
A quantidade de alunos de estágio que me repassam são justas.	<b>26%</b>	4%	5%	14%	8%	19%	23%
Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões sejam tomadas de modo consistente para todos os professores	15%	20%	13%	<b>22%</b>	10%	10%	8%
As decisões são tomadas de modo consistente para todos os professores do colegiado.	15%	15%	13%	<b>18%</b>	15%	13%	10%

Nota 1: indica “discordo totalmente” ou “não se aplica” e 7 “concordo totalmente”.

Nota 2: as escalas com maior frequência foram deixadas em negrito para facilitar visualização.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Já as percepções com relação aos procedimentos – se esses asseguram que as decisões sejam tomadas de modo consistente para todos os professores e se tais decisões consideram todos os docentes do colegiado – foram as que receberam maiores porcentagens de neutralidade (22% e 18% respectivamente) e de “não concordância” (48% e 43% ao somar as escalas mais baixas), mostrando assim que para essas assertivas existem maiores níveis de percepções de injustiça organizacional. Resultados diferentes dos encontrados por Rocha *et al.* (2016), quando os pesquisadores analisaram a percepção de justiça de todos os servidores de uma mesma instituição e identificaram que para esse público os processos são justos.

Por fim, verificou-se a percepção de justiça interacional dos participantes (Tabela 6). Relembra-se que essa dimensão aborda como as informações são repassadas para os colaboradores e como eles consideram justo ou injusto (Colquitt, 2001). Para os docentes universitários do estudo, a percepção interacional, de modo geral, é justa e possui altos níveis de percepção, situação que contribui tanto para o estudo de Jesus (2016) como para Santos e Beuren (2017), os quais relatam que essa dimensão tem níveis de percepção consideráveis para os docentes universitários.

Tabela 6

**Dimensão de justiça interacional**

Assertivas da Percepção de Justiça Interacional	Escalas						
	1	2	3	4	5	6	7
Sou consultado sobre a natureza das disciplinas que leciono.	9%	5%	6%	6%	17%	23%	32%
Os critérios usados para a distribuição da carga horária/número de disciplinas são justos.	7%	9%	7%	12%	18%	18%	27%
Os meus superiores (coordenador e/ou gerentes de ensino) mostram interesse genuíno em serem justos comigo.	4%	8%	7%	13%	19%	25%	23%
Os meus superiores (coordenador e/ou gerentes de ensino) lidam comigo de modo honesto e ético.	3%	6%	5%	12%	18%	24%	30%
Os meus superiores (coordenador e gerentes de ensino) são francos e sinceros comigo.	5%	7%	7%	14%	20%	22%	24%
Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores (coordenador e/ou gerentes de ensino) procuram ouvir os meus pontos de vista	6%	8%	11%	14%	14%	22%	24%
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores (coordenador e/ou gerentes de ensino) me dão explicações claras.	6%	7%	11%	16%	18%	22%	19%
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores (coordenador e/ou gerentes de ensino) discutem comigo as implicações dessas decisões.	9%	11%	12%	16%	13%	19%	19%

Nota 1: indica “discordo totalmente” ou “não se aplica” e 7 “concordo totalmente”.

Nota 2: as escalas com maior frequência foram deixadas em negrito para facilitar visualização.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

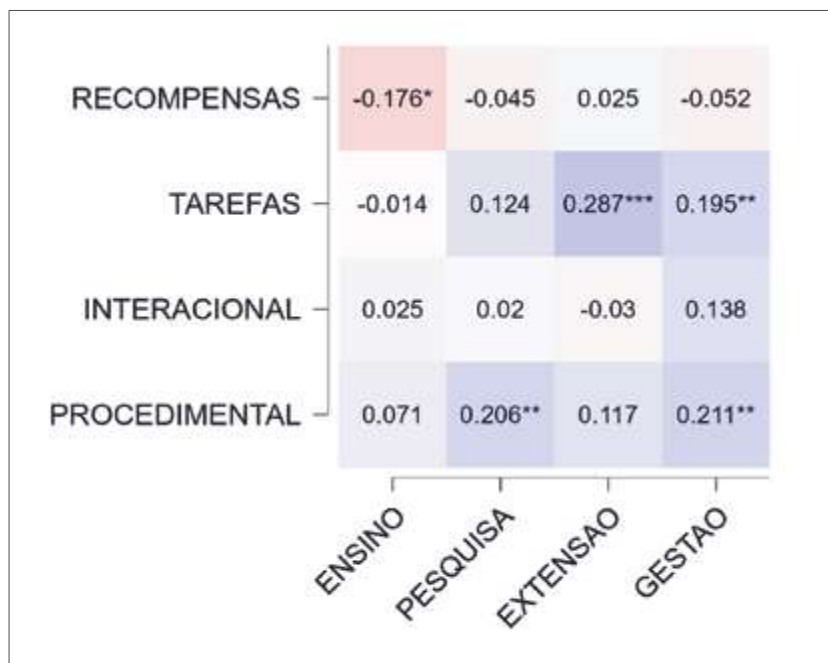
Destacam-se as afirmações “Sou consultado sobre a natureza das disciplinas que leciono” e a “Os meus superiores (coordenador e/ou gerentes de ensino) lidam comigo de modo honesto e ético” como as que mais obtiveram concordância, ambas com 73% dos participantes incluindo escalas altas. Além disso, as assertivas que se referem à interação entre os docentes com os seus superiores, de modo geral, possuíram percentagem de concordância próximas, indicando que a relação interpessoal entre os envolvidos é justa no ambiente universitário.

No entanto, cabe destacar a percentagem de neutralidade que ocorreu nas afirmações “Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores (coordenador e/ou gerentes de ensino) me dão explicações claras” e “Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores (coordenador e/ou gerentes de ensino) discutem comigo as implicações dessas decisões”, ambas chegaram a 16%. Esse dado é interessante, pois mostra que parte dos participantes não discorda, mas não concorda totalmente com essas afirmações.

Diante dessas percepções, buscou-se analisar qual a relação da atuação no multipapéis organizacional dos docentes da área de negócios com a percepção de justiça organizacional, respondendo assim à questão de pesquisa.

#### 4.4 Multipapéis versus Percepção de Justiça Organizacional

Utilizando o teste de correlação de *Spearman*, foi possível identificar as correlações entre os constructos analisados. Os resultados foram compilados no mapa da Figura 4:



Nota: \*p-valor < 0,05, \*\* p-valor < 0,01 e \*\*\* p-valor < 0,001.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 4.** Mapa das correlações significativas

Observa-se que no papel de educador os participantes do estudo obtiveram correlações estatisticamente significativa com a dimensão de justiça distributiva por recompensas ( $p$ -valor < 0,05), indicando a existência de uma relação entre os constructos. Ao verificar o rho de *Spearman* (-0,176) identificou-se que a correlação existente é considerada fraca e inversamente proporcional, ou seja, à medida que ocorre a atuação no papel de educador ocorre, diminui-se a percepção de justiça sobre a distribuição de recompensas.

Em busca de compreender esses resultados, analisaram-se as características indicadas por Mendonça *et al.* (2012) para esse papel e exemplos práticos da dimensão distributiva de recompensas descritos na literatura (Rego, 2001; Rego *et al.*, 2009). Com isso, percebeu-se que o educador, de modo geral, possui diversas responsabilidades, tais como: o domínio de cena na sala de aula, a realização da tradução de conteúdos para o cotidiano dos alunos, a preparação de aulas, corrigir provas, atividades e ministrar aulas, os quais exigem diferentes esforços dos docentes. Porém, no momento da distribuição de renda desse professor, tais atividades não são consideradas de forma particular, uma vez que as recompensas são (principalmente em instituições públicas) preestabelecidas por normativas externas ao ambiente universitário. Assim, como o exercício e o desempenho nessas funções não têm implicações claras e imediatas no fluxo de recompensas recebidas as percepções de justiça nessa dimensão tendem a diminuir (Rego, 2001).

Em seguida, verificou-se a relação entre o papel de pesquisador com as dimensões de justiça. Como resultado teve-se que a dimensão distributiva por tarefas, por recompensas e a interacional não foram estatisticamente significativas para a amostra do estudo ( $p$ -valor > 0,01), mas a dimensão processual mostrou ter evidências de correlação, sendo essa considerada positiva e moderada (rho de *Spearman* = 0,206). Isso significa que, ao atuar no papel de pesquisador, o docente tende a ter maiores percepções de justiça processual.



Dessa forma, analisando as características desse papel tem-se que, ao atuar com atividades de pesquisa, o professor se envolve com diversos processos científicos e é avaliado constantemente por suas publicações de artigos, realização de trabalhos editoriais e participação de congressos, seminários e eventos (Mendonça *et al.*, 2012). Essas situações podem afetar a percepção de justiça processual, uma vez que essa dimensão se focaliza no processo das tomadas de decisão e como os meios justificam os fins (Jesus, 2016).

Já na relação do papel de extensionista com as dimensões de justiça, obteve como resultado estaticamente significativa a correlação da dimensão distributiva por tarefas ( $p$ -valor  $< 0,001$ ), sendo essa positiva e moderada (rho de *Spearman* = 0,287). Tal dado indica que à medida que o docente atua como extensionista maiores são os níveis de sensação de justiça na distribuição das tarefas no contexto universitário.

Cabe mencionar que as atividades de extensão envolvem a conexão entre o meio acadêmico com a comunidade, ou seja, os docentes precisam se envolver com diversas atividades (como: criação de cursos, programas, projetos, treinamento e entre outros) a fim de promover a instituição e estabelecer uma relação transformadora entre a universidade e a comunidade (Lopes & Costas, 2016). Nesse sentido, ao atuar como extensionista, os docentes percebem como são distribuídas essas atividades. Para Jesus (2016), a dimensão distributiva por tarefas verifica exatamente isso, sendo o grau em que o sujeito acha justa ou injusta a maneira com que ocorre a distribuição de atividades e tarefas aos colaboradores.

Por fim, na relação entre o papel de gestor e as dimensões de justiça. Dos resultados, é possível observar que duas dimensões apresentam correlações estatisticamente significativas: a distributiva por tarefas e a processual ( $p$ -valor  $< 0,01$ ). Na primeira o rho de *Spearman* mostra um valor de 0,195 indicando relação positiva e fraca (Fávero; Belfiore (2017) e na segunda, esse valor sobe para 0,211 mostrando ser positiva e ter uma relação moderada. Com essas informações, interpreta-se que à medida que o docente atua no papel de gestor maiores são as suas percepções de justiça sobre as tarefas distribuídas e os procedimentos que ocorrem dentro das universidades.

Analisando as atividades do papel de gestor e as características das dimensões processual e de distributiva de tarefas, tem-se que para o docente que exerce cargos de gerência na universidade são acrescentadas diversas atividades a sua função, como: atendimento dos pares (discentes, docentes, técnicos administrativos), coordenação de cursos, administração de departamentos, gestão da universidade e entre outros (Barbosa, 2015). Essas situações promovem percepções – positivas ou negativas – sobre como ocorre os processos, as tomadas de decisões e a distribuição de tarefas dentro do contexto educacional.

Além disso, é possível verificar na literatura lacunas da formação desse docente para atuação na gestão universitária. De acordo com Barbosa *et al.* (2017), não existem programas organizacionais de treinamento que busquem o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas nos docentes. Ao assumir esse papel, o docente muitas das vezes “cai de paraquedas” na administração universitária, precisando exercer essa função de maneira improvisada e aprender a lidar com esse contexto sozinho (Protasio & Tauchen, 2021).

Nesse sentido, é possível que a percepção procedimental, que verifica os procedimentos das organizações, aconteça em tais realidades. Tal situação foi evidenciada pelos gestores universitários entrevistados por Silva e Mirailh (2020) quando relatam que faltam procedimentos claros para realizar as atividades estabelecidas e que é um desafio atuar em diferentes papéis e ter bons resultados acadêmicos, administrativos e científicos.

Assim, com esses dados e interpretações, relata-se que as Ht1b, Ht2c, Ht3a, Ht4a e Ht4c não são rejeitadas (Figura 5), uma vez em que as correlações apresentadas são estatisticamente significativas para os participantes do estudo.

Hipóteses de teste	Interpretação
Ht1) O papel de educador correlaciona-se com a percepção de justiça:	(a) distributiva por tarefas; Rejeita
	(b) distributiva por recompensas; <b>Não rejeitada</b>
	(c) processual Rejeita
	(d) interacional Rejeita
Ht2) O papel de pesquisador correlaciona-se com a percepção de justiça:	(a) distributiva por tarefas; Rejeita
	(b) distributiva por recompensas; Rejeita
	(c) processual <b>Não rejeitada</b>
	(d) interacional Rejeita
Ht3) O papel de extensionista correlaciona-se com a percepção de justiça:	(a) distributiva por tarefas; <b>Não rejeitada</b>
	(b) distributiva por recompensas; Rejeita
	(c) processual Rejeita
	(d) interacional Rejeita
Ht4) O papel de gestor correlaciona-se com a percepção de justiça:	(a) distributiva por tarefas; <b>Não rejeitada</b>
	(b) distributiva por recompensas; Rejeita
	(c) processual <b>Não rejeitada</b>
	(d) interacional Rejeita

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

**Figura 4.** Interpretação da H1

Por outro lado, a primeira hipótese teórica – a qual afirmava a existência de relação entre os multipapéis organizacionais dos docentes da área de negócios e a percepção de justiça – é aceita parcialmente no estudo, uma vez que não foram todas as dimensões que se correlacionaram para os participantes do estudo.

#### 4.4 Atuação simultânea nos papéis *versus* percepção de justiça

Conforme abordado na construção da segunda hipótese, existem indícios na literatura que a atuação simultânea em dois ou mais papéis pode ocasionar diferentes percepções no indivíduo. Diante disso, para verificar se os participantes do estudo percebem as dimensões de justiça de maneira distinta, realizou-se o teste de Diferenças de Grupo (de *Mann-Whitney*) entre aqueles que indicaram estar atuando de maneira simultânea em algum dos papéis identificados (em 2022) e que não atuam (Tabela 7).

Tabela 7

##### Resultados do teste Mann-Whitney

Teste Mann-Whitney	Distributiva por recompensas	Distributiva por tarefas	Processual	Interacional
U de <i>Mann-Whitney</i>	1256,500	2414,000	2222,500	2112,000
Significância (2 extremidades)	0,000*	0,978	0,484	0,277

Nota: \* existe diferença estatística (Sig < 0,05).

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Com dados levantados é possível notar que há diferenças significativas na dimensão distributiva por recompensas entre os professores que atuam em papéis simultâneos e aqueles que não atuam ( $U$  de *Mann-Whitney* = 1256,500; Sig < 0,05). Essa informação indica que os docentes que afirmaram exercer dois ou mais papéis ao mesmo tempo têm percepções sobre a distribuição de recompensas distintas daqueles que indicaram atuar em apenas um dos papéis organizacionais.

Cabe mencionar que a distribuição de recompensas (salários e benefícios) para os docentes universitários do Brasil depende de fatores legais, estatutários e políticos (Rego *et al.*, 2009), os quais preveem um plano de cargos e salários com critérios que, geralmente, não considera a atuação desse docente em vários papéis simultaneamente (Brasil, 2013). Dessa forma, percepções distintas entre quem atua em mais papéis e aqueles que atuam somente em um é factível, pois é possível que o docente se sinta injustiçado ao receber recompensas iguais atuando em vários papéis.

Depois dessa constatação, buscou-se complementar os dados verificando se a atuação em mais papéis simultaneamente altera as percepções das dimensões de justiça, levando em conta a diversidade de atuação. Destaca-se que, devido à quantidade de grupos: (i) atuação em um papel simultâneo; (ii) em dois papéis simultâneos; (iii) em três papéis simultâneos; (iv) em quatro papéis simultâneos; (v) em cinco papéis simultâneos; (vi) em seis papéis simultâneos e (vii) não atua simultaneamente nos papéis, utilizou-se o teste de *Kruskal Wallis*. Os resultados estão indicados na Tabela 8.

Tabela 8

**Resultados do teste *Kruskal Wallis***

Teste <i>Kruskal Wallis</i>	Distributiva por recompensas	Distributiva por tarefas	Processual	Interacional
Qui-quadrado	19,314	18,100	5,629	4,319
Significância Sig	0,004*	0,006*	0,466	0,634

Nota: \* existe diferença estatística (Sig < 0,05).

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Como resultado, teve-se que a atuação em mais grupos de papéis possui diferença estatisticamente significativa nas dimensões de justiça distributiva por recompensas e por tarefas. Ao comparar os grupos, atestou-se que, na percepção de justiça de recompensas, os participantes que afirmaram atuar em “um” e “três” papéis simultâneos tiveram diferenças significativas quando comparados aos docentes que não atuam (Sig Ajustado < 0,05). Esse achado complementa as informações encontradas e apoia a afirmação de que a atuação simultânea impacta a percepção de justiça que avalia como as recompensas da organização são distribuídas de maneiras justas.

Outro dado interessante de mencionar é que os docentes que afirmaram atuar em dois, quatro, cinco e seis papéis, simultaneamente, não tiveram diferenças significativas nessa dimensão, o que pode indicar que os participantes da amostra não consideram que a inclusão de mais papéis influencia na distribuição de recompensas, tendo em vista que só o fato de atuar simultaneamente em mais de um papel já altere essa dimensão.

Por outro lado, na dimensão distributiva de tarefas, as distinções que apareceram na comparação dos grupos são: (i) atuação em um papel simultaneamente – não atua em papéis simultâneos (Sig = 0,36); (ii) um papel simultâneo – dois papéis simultâneos (Sig = 0,039) e (iii) um papel simultâneo – três papéis simultâneos (Sig = 0,004). Tais dados indicam que docentes que atuam em papéis simultâneos tendem a ter percepções de justiça da dimensão de distribuição de tarefas diferentes daqueles que não atuam. Da mesma forma como aqueles que atuam em mais de três papéis simultâneos (como: professor-pesquisador, professor-extensionista e professor-gestor), quando comparado com aqueles que exercem apenas um simultaneamente.

Destaca-se que estudos anteriores já abordaram o aumento de tarefas quando se assumem papéis simultâneos na carreira acadêmica, além de relatos de injustiça. Um dos docentes entrevistados no estudo de Silva e Miraih (2020), por exemplo, explica que, ao atuar como “professor-gestor”, muitas atividades e responsabilidades são atribuídas, o que torna um desafio conseguir conciliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo ele, você “acaba deixando em segundo plano a pesquisa, então isso é um grande problema. Eu não descontinuí a pesquisa, mas você releva a um plano de menor importância, então você produz menos, lê menos, escreve menos” (p. 14).

Dessa forma, considerando esses achados a segunda hipótese do estudo – que indicava que há diferença na percepção de justiça entre os docentes que atuam em multipapéis simultaneamente e aqueles que não atuam – confirma-se o seu aceite parcial, tendo em vista que não foram em todas as dimensões que ocorreram diferenças.

## 5 Considerações Finais

O objetivo do estudo consistiu em analisar a relação entre os múltiplos papéis da carreira docente e a percepção de justiça organizacional dos professores da área de negócios das universidades brasileiras. Para isso, foi aplicado um questionário aos docentes atuantes dos cursos de Administração de Empresas, Administração Pública e Ciências Contábeis e desenvolveu duas hipóteses de pesquisa: (i) há relação entre os papéis organizacionais desempenhados pelos docentes da área de negócios e as dimensões de justiça e (ii) a percepção de justiça organizacional entre os docentes que atuam em multipapéis simultaneamente difere em relação àqueles que não atuam.

Na primeira hipótese, identificou-se que a atuação no papel de educador tende a diminuir as percepções de justiça sobre a distribuição de recompensas. Ao exercer o papel de pesquisador, os docentes aumentam as percepções sobre a justiça dos procedimentos utilizados para a tomada de decisão nas universidades. Nos papéis de extensionista e de gestor, a tendência de aumento também acontece, mas para percepção de justiça por tarefas. Especialmente no papel de gestor, os resultados evidenciaram que o docente também aumenta a sua percepção de justiça sobre os procedimentos da organização.

Esses resultados demonstraram que existe relação entre a atuação nos multipapéis organizacionais e as percepções de justiça dos docentes da área de negócios. No entanto, essa relação depende do papel e da dimensão de justiça analisada. Diante disso, as IES brasileiras, como organizações formais dos docentes, devem considerar que a atuação em diferentes papéis pode levar a tensões indesejáveis. Para mitigar esses efeitos, é essencial que essas organizações ofereçam programas de capacitação específicos que preparem os docentes para os diferentes papéis. Isso pode incluir treinamentos focados em gestão, pesquisa e extensão, além do ensino, para aumentar a competência e confiança dos professores em suas múltiplas funções. Ainda, deve-se promover um ambiente onde os procedimentos e critérios de decisão sejam claros e transparentes é fundamental para melhorar a percepção de justiça organizacional. Políticas claras e comunicação efetiva sobre as expectativas e competências a serem desenvolvidos podem ajudar a alinhar as percepções dos docentes.

Na segunda hipótese, encontrou-se que: (i) existem diferenças nas percepções entre os grupos que atuam em papéis simultâneos e aqueles que não atuam e (ii) a dimensão distributiva de recompensas possuem percepções diferentes com maior significância entre os grupos. No entanto, ao analisar a correlação dessa dimensão, identificou-se que ela não era significativa estatisticamente. Isso indica que, embora existam diferenças perceptíveis, elas podem não ser fortes o suficiente para serem consideradas a todas as situações ou contextos dentro das universidades brasileiras. Esse achado sugere a necessidade de mais estudos que possam aprofundar a compreensão dessas nuances e examinar outros fatores que possam influenciar as percepções de justiça organizacional entre os docentes.



Como limitações do estudo destacam-se: (i) foco em quatro papéis, podendo haver outros desempenhados por docentes; (ii) amostra focada em universidades, excluindo instituições privadas e centros educacionais; e (iii) novas atualizações legais, como a Curriculação da Extensão e as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Ciências Contábeis, que entraram em vigor pós o desenvolvimento do estudo (2023 e 2024). Todavia, notam-se algumas possibilidades de estudos futuros, como a análise em outras amostras de docentes e a realização de estudos com abordagens qualitativas, as quais poderão apoiar os dados encontrados e complementar as evidências indicadas.

## Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 267-299.
- Aras, L. M. B. de; Andrade, A. C. P. de; & Oliveira, L. G. de. (2020). Competências e Habilidades do Professor Gestor: atribuições no modelo multicampi. *Plurais*, 5(1), 123-144.
- Barbosa, M. A. C. (2015). Influências das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel de professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco.
- Barbosa, M. A. C.; & Mendonça, J. R. C. (2015). O professor-gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. *Teoria e Prática em Administração*, 4(2), 131-154.
- Barbosa, M. A. C.; Carvalho, M. T. G.; Cassundé, F. R. S. A. & Mendonça, J. R. C. (2017). Formação de professores de ensino superior para a gestão: perceptivas e consequências. *Ensino e Pesquisa em Administração*, 16(4), 66-84.
- Brasil. (1996). Lei nº 9.396 de 20 de dezembro de 1996 (1996). Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado em: 11 de março, 2022, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)
- Brasil. (2012). Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior. Recuperado em: 10 de março, 2022, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm)
- Brasil. (2013). Lei n. 12.863 de setembro de 2013. Altera a Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Recuperado em: 10 de março, 2022, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12863.htm#:~:text=NR\)-,%E2%80%9CArt.,na%20%C3%A1rea%20exigida%20no%20concurso.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12863.htm#:~:text=NR)-,%E2%80%9CArt.,na%20%C3%A1rea%20exigida%20no%20concurso.)
- Bernd, D. C.; & Beuren, I. M. (2020). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 07-26. DOI:10.4270/ruc.2020101
- Beuren, I. M., & Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72. DOI: 10.4025/enfoque.v31i3.16863
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Ann. Rev Sociol*, 12, 67-92.
- Borges, S. C. M. L.; & Simões, S. C. D. (2012). Satisfação profissional e saúde mental: estudo empírico com uma amostra de docentes do ensino superior. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4 (1), 447-455.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.386
- Comunelo, A. L.; Espejo, M. M. S. B.; Boese, S. B.; Lima, E. M. (2012). Programas de pós-graduação stricto sensu em contabilidade: sua contribuição na formação e professores e pesquisadores. *Revista Enfoque – Reflexão Contábil*, 31(1), 07-26.

- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®* (1. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Feldkercher, N. (2016). Docência universitária: o professor universitário e sua formação. *Práxis Educacional*, 12(22), 223-247.
- Guirguis, L. M.; & Chewning, B. A. (2005). Role theory: Literature review and implications for patient-pharmacist interactions. *Research in Social & Administrative Pharmacy*, 483-507.
- Jesus, R. G de. (2016). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com percepção de gestão de pessoas e percepção de justiça organizacional. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Jesus, R. G. & Rowe, D. E. O. (2014, maio). Justiça organizacional: Adaptação cultural da escla de percepção de justiça dos professores do Ensino Superior. *VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Gramado – RS.
- Klein, L., & Colauto, R. D. (2020). Percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(3), 582-607. Epub August 31, 2020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4066>
- Kvitko, L.; Baldissarelli, J. M.; Fernandes, T.; Ramos, M. C.; & Heinz, D. (2020). Percepção de justiça organizacional dos docentes das Universidades Catarinenses, Brasil. *Research, Society and Development*, 9(7). DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.5074>
- Lima, J. P. R. de; Araujo, A. M. P. de. (2019). Tornando-se professor: anaálise do processo de contrução da identidade docente dos professores de contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(2).
- Lopes, E. P. & Costa, W. N. G. (2016). Contribuições da Extensão Universitária à formação docente. *Educação Matemática na Contemporaneidade: Desafios e possibilidades*. São Paulo.
- Mendonça, J. R. C.; Paiva, K. C. M.; Padilha, M. A.; & Barbosa, M. A. C. (2012). Competências profissionais de professores do ensino superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. Fórum da Gestão de Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, Instituto Politécnico de Macau.
- Miranda, G. J., Casa Nova, S. P. de C., & Cornacchione Júnior, E. B. (2014). Uma Aplicação da Técnica Delphi no Mapeamento das Dimensões das Qualificações Docentes na Área Contábil. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 8(2), 142–158. <https://doi.org/10.17524/repec.v8i2.1009>
- Miranda, G. J., Casa Nova, S. P. de C., & Vendramin, E. de O. (2024). Extensão Universitária: uma dimensão da formação docente ainda a ser explorada. *Revista Mineira de Contabilidade*, 25(1), 4–10. <https://doi.org/10.51320/rmc.v25i1.1618>
- Nascimento, E. M.; & Pereira, P. S. (2017). A ação e extensão na formação docente: trabalhado o estatuto da criança e do adolescente nas instituições de ensino público do município de Naviaraí. 10 Encontro Internacional de Formação de Professores e 11º fórum de inovação educacional.
- Nascimento, V.F.; & Daibem, A. M. L. (2020). Percepções de docentes universitários sobre o ambiente de trabalho. *Pers Bioet*, 24(1), 28-42.
- Nganga, C. S. N., Casa Nova, S. P. de C., & Lima, J. P. R. de. (2022). (Re)Formação docente em Contabilidade: uma reflexão sobre os programas de doutorado no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16, 1–12. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.191038>
- Nganga, C. S. N., Casa Nova, S. P. de C., Lima, J. P. R. de, & Silva, S. M. C. da. (2023). Publicar ou pesquisar? Reproduzir ou ensinar? Reflexões sobre as experiências de mulheres doutorandas em ciências contábeis. *Education Policy Analysis Archives*, 31(45), 1–26. <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7377>
- Omar, A. (2006). Justice organizacional, individualismo-coletivismo y estrês laboral. *Psicologia y Salud*, 16(2), 207-217.

- Pires, A. P. (2019). A formação de pesquisadores para o campo da política educacional: revisão de literatura. *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos em Política Educativa*, 4, 1-18. DOI: 10.5212/retepe.v4.016
- Protasio, M. R.; & Tauchen, G. (2021). O professor-gestor na coordenação de cursos de graduação: uma revisão integrativa. *Póiesis Pedagógica, Catalão*, 19, e-70779. DOI: 10.5216/rppoi.v19.70779
- Reatto, D.; & Brunstein, J. (2018). De Professor a chefe de departamento: Um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa Universidade Pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 11(1), 184-207.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A.; Cunha, M. P. E.; & Pinho, C. (2009). Exploring a Five-factor model of organizational justice. *Management Research*, 7, (2), 103-125.
- Resolução no 7, de 18 de dezembro. (2018). *Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei no 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências*. Brasília, DF: Câmara de Educação Superior. [https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE\\_RES\\_CNECESN72018.pdf](https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE_RES_CNECESN72018.pdf)
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 5ª edição.
- Santos, V. & Beuren, I. M. (2017). Influência da Percepção de Justiça Organizacional no Comprometimento e Satisfação no Trabalho de Professores Universitários. *XVII USP International Conference in Accounting*, São Paulo.
- Silva, K. C. F. da S.; & Mirailh, R. F. M. O. (2020). O papel do professor gestor e as competências gerenciais na gestão universitária federal. *Revista Estratégia e Desenvolvimento*, 3(2).
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.