

Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de *controllers*

doi: 10.4025/enfoque.v31i3.16863

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
da Universidade Federal do Paraná - UFPR
jklein@uol.com.br

Vanderlei dos Santos

Mestre em Ciências Contábeis pela
Universidade Regional de Blumenau - FURB
vandersantos_09@yahoo.com.br

Recebido em: 19.04.2012

Aceito em: 17.10.2012

2ª versão aceita em: 01.11.2012

RESUMO

O estudo objetiva verificar a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* de empresas que adotam sistemas de remuneração variável. Pesquisa descritiva foi realizada por meio de levantamento, com assertivas extraídas da pesquisa de Sotomayor (2006), para investigar as percepções de justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional. O questionário foi enviado aos *controllers* de 108 empresas das regiões Sul e Sudeste do Brasil que constam entre as 150 melhores empresas para se trabalhar na Revista Você S/A, e houve retorno de 26 questionários respondidos. Os resultados evidenciam que os *controllers* respondentes da pesquisa apresentam elevada percepção de justiça na avaliação de desempenho, sendo que na escala de 1 a 7, as médias ponderadas das assertivas de cada perspectiva oscilaram entre 6,30 e 6,54. O destaque foi para a percepção de justiça interpessoal, seguida da processual, distributiva e informacional. Conclui-se que é elevada a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* das empresas pesquisadas, nas quatro perspectivas. As assertivas com escores baixos devem merecer atenção, visto que a percepção de justiça organizacional pode moldar o comportamento dos indivíduos e se refletir no alcance das metas do sistema de remuneração variável e nos resultados da empresa.

Palavras-chave: Percepção. Justiça organizacional. Avaliação de desempenho. Remuneração variável. *Controllers*.

Perception of organizational justice in controllers performance evaluation

ABSTRACT

The goal of this study is to verify the perception of organizational justice in controllers performance evaluation of companies adopting variable compensation systems. A descriptive research was conducted through a survey, with statements drawn from the research of Sotomayor (2006), to investigate the perceptions of distributive, procedural, interpersonal and informational justice. The questionnaire was sent to the controllers of 108 companies in South and Southeast of Brazil which are among the 150 best companies to work in the magazine *Você S/A*, and there were 26 questionnaires answered. The results show that the controllers who answered to the survey show a high perception of justice in performance evaluations, and on a scale from 1 to 7, the weighted averages of each perspective ranged between 6.30 and 6.54. The highlight was the perception of interactional justice, followed by procedural, distributive and informational. It was concluded that the perception of organizational justice in performance evaluation of the controllers of the companies surveyed is high in the four perspectives. The statements with low scores deserve attention, since the perception of organizational justice can shape the behavior of individuals and be reflected in the achievement of goals of the variable remuneration system and the company's results.

Keywords: Perception. Organizational justice. Performance evaluation. Variable compensation. Controllers.

1 INTRODUÇÃO

Percepção de justiça organizacional pode ser analisada em diferentes contextos, como a relacionada ao processo de seleção de pessoas, política salarial, promoção, mudança organizacional, avaliação de desempenho. Greenberg (1990) e Colquitt (2001) criticam o fato que as percepções de justiça são analisadas muitas vezes sem um contexto específico e advertem que medidas de justiça desprovidas de contexto podem enviesar os resultados.

Estudos mostram que as percepções de justiça podem impactar em comportamentos e atitudes dos indivíduos, por exemplo, satisfação com o trabalho (COLQUITT et al. 2001), intenções de *turnover* (COLQUITT et al. 2001), satisfação com o salário (FOLGER; KONOVSKY, 1989), compromisso organizacional (FOLGER; KONOVSKY, 1989; COLQUITT et al. 2001; SOTOMAYOR, 2006), desempenho (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; COLQUITT et al., 2001).

Nesta pesquisa analisa-se a percepção de justiça no contexto da avaliação de desempenho dos *controllers* de empresas que adotam sistemas de remuneração variável. A premissa é que baixo nível de percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho do indivíduo pode prejudicar a sua satisfação no trabalho, se refletindo no não cumprimento das metas estabelecidas no sistema de remuneração variável e, por conseguinte, nos resultados da empresa. Elevado nível de percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho do indivíduo pode ter efeito inverso.

O *controller* é um profissional que deve possuir conhecimento acerca da organização na qual trabalha e precisa desenvolver habilidades específicas para o exercício da função. Frezatti et al. (2009) mencionam que o *controller* é o profissional que, geralmente, possui informações monetárias, físicas e operacionais de todas as áreas da empresa, o que implica ter visão ampla da organização. Comentam ainda que sua posição possibilita enxergar a empresa e suas divisões, departamentos, áreas organizacionais,

e desse modo, compreender as inter-relações entre as partes, o que lhe favorece contribuir para a otimização do resultado global.

A relevância da função do *controller* nas organizações é no sentido de contribuir para a tomada de decisões, fornecendo subsídios adequados, pertinentes e tempestivos aos gestores. Assim, a percepção de justiça na avaliação de desempenho desses profissionais é fundamental para as organizações, uma vez que são pessoas que exercem papel central no processo de gestão. Luciani, Cardoso e Beuren (2007, p. 14) enfatizam que “o *controller* representa para a organização a continuidade, tendo papel de zelar pela empresa”. Denota-se a importância deste profissional nas organizações, o que justifica conhecer a sua percepção de justiça na sistemática de avaliação de desempenho.

Diante do exposto elaborou-se a seguinte questão problema: Qual é a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* de empresas que adotam sistemas de remuneração variável? Desse modo, o objetivo da pesquisa é verificar a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* de empresas que adotam sistemas de remuneração variável. Na investigação da percepção da justiça organizacional focalizam-se as quatro perspectivas preconizadas em estudos sobre o tema, a justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional. A aferição da percepção dos *controllers* pauta-se em assertivas propostas na pesquisa de Sotomayor (2006).

A percepção de justiça organizacional dos *controllers* pode contribuir para aumentar seu desempenho, a satisfação com o trabalho e o salário, o compromisso com a organização e reduzir as intenções de *turnover*. Skarlicki e Folger (1997) e Mourão (2009) aduzem que a justiça organizacional possui influência determinante nas atitudes e comportamentos gerados em um ambiente de trabalho. De fato, a justiça é um fenômeno humano complexo que precisa ser analisado e estudado de maneira

cautelosa. 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.

Assmar, Ferreira e Souto (2005) ressaltam que os estudos realizados no Brasil sobre a temática de justiça organizacional são esparsos e que é necessário o desenvolvimento de pesquisas nessa linha entre os pesquisadores brasileiros, justificando assim, o desenvolvimento deste estudo. O tema justiça organizacional insere-se nas teorias psicológicas, e o foco neste estudo abrange um tema da psicologia associado a um profissional envolvido no processo de gestão empresarial, pautado na contabilidade gerencial, cuja interdisciplinaridade merece ser explorada em pesquisas empíricas. Considera-se pertinente e justificável a investigação dessa temática na medida em que vem reforçar que a contabilidade precisa considerar aspectos psicológicos e sociais em suas atividades, ao associar a sistemática de avaliação de desempenho com a percepção de justiça organizacional. Justifica-se também ao contribuir para a compreensão de falhas na avaliação de desempenho de empresas que utilizam sistemas de remuneração por recompensa.

2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Um ambiente justo e saudável é essencial para o bem estar da organização. A justiça é uma das preocupações fundamentais da sociedade e vem sendo discutida desde a antiguidade. Aristóteles expôs um modelo de equidade que está bem próximo dos modelos atuais, assim como Platão tratou do tema quando escreveu a República. Porém, ainda antes destes escritores, textos datados de épocas mais remotas apresentavam questionamentos relativos à justiça (ALMEIDA; SILVA; CARVALHO, 2006).

No entanto, o tema de justiça organizacional surgiu por volta da década de 1960, no campo da psicologia social (SOTOMAYOR, 2007). De acordo com Meireles (2006), os estudos sobre justiça na área de psicologia foram iniciados por Homans (1961) e por Adams (1965). Foi Homans

(1961) que lançou as raízes do conceito de justiça distributiva, na qual, mencionava que o justo é o proporcional. Entretanto, foi Adams (1965) que a transpôs para a área organizacional, com sua teoria da equidade. Pela teoria da equidade, a palavra justiça está atrelada ao direito que cada um tem de receber recompensas pelo serviço ou tarefa realizada.

De forma ampla, a justiça organizacional deve ser entendida como sendo a percepção de justiça pelos funcionários no que tange às relações de trabalho na organização (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Omar (2006) menciona que justiça organizacional se refere à percepção dos empregados sobre o que é justo ou injusto dentro das organizações nas quais trabalham. Adverte que, nos casos em que os empregados percebem como justo o tratamento da empresa, esta percepção contribuirá para ter atitudes positivas para com o trabalho, os chefes, supervisores e até mesmo com a organização. Enquanto os que consideram que estão sendo tratados injustamente, tal cognição gerará tensões, sentimentos de insatisfação e de desmotivação, absenteísmo, redução da qualidade do trabalho e perda de produtividade.

Constata-se que a justiça organizacional refere-se à percepção do indivíduo sobre o que é justo ou injusto no contexto do trabalho. Tal percepção tem influência direta no compromisso organizacional e desempenho das pessoas, conforme elucidado no estudo de Sotomayor (2007). Nota-se que a percepção de justiça sobre o que é justo envolve a subjetividade de cada indivíduo, visto que uma situação pode ser considerada justa por um indivíduo e injusta para outro.

A justiça organizacional também está relacionada à percepção do quanto os indivíduos consideram justo ou injusto o modo como são avaliados nas organizações. Birnberg, Luft e Shields (2008) mencionam que, se as pessoas acreditam que a sua relação de resultado *versus* trabalho é injusta quando comparada a outros, elas irão sentir emoções negativas. E vão tentar minimizar essas emoções negativas, aumentando ou diminuindo seus insumos e/ou resultados, dependendo do que for apropriado.

Diversas abordagens sobre justiça foram surgindo com a evolução dos anos e pesquisas relacionadas. O termo justiça organizacional foi cunhado por Jerald Greenberg em 1987 e refere-se às percepções de justiça no contexto empresarial e de trabalho (PEREIRA, 2008). Seus estudos têm sido realizados sob diferentes abordagens, de acordo com as dimensões que são atribuídas ao termo, conforme comenta-se na sequência.

3 DIMENSÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Não há consenso entre os pesquisadores quanto às dimensões da justiça organizacional. Há autores que utilizam duas dimensões (distributiva e processual), não concordando com a dimensão da justiça interacional. Outros utilizam três dimensões de justiça (distributiva, processual e interacional). E ainda há autores, como Rego (2000), Colquitt (2001), Colquitt et al. (2001), Rego e Souto (2004), Assmar, Ferreira e Souto (2005), Sotomayor (2006), Sotomayor (2007), que utilizam quatro dimensões, separando a justiça interacional em interpessoal e informacional.

Os pesquisadores são unânimes na consideração de que as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental ou processual são variáveis latentes independentes, apesar de estarem correlacionadas entre si. A dimensão de justiça distributiva está relacionada à satisfação de resultados e a processual se refere aos processos desenvolvidos na organização. O principal critério para diferenciá-las está em averiguar se a percepção do indivíduo está focada nos fins, ou seja, nos resultados que o beneficiam, ou nos meios realizados para a obtenção dos fins, isto é, nos procedimentos, nas políticas ou qualquer outra forma utilizada para obtenção do fim (PEREIRA, 2008).

Palazolli (2000) menciona que os estudos sobre justiça distributiva referem-se ao modo como uma organização distribui os recursos disponíveis entre seus membros. A justiça de procedimentos concentra seus estudos na percepção de justiça relativa aos meios utilizados

na determinação do montante de compensações a ser recebido por um indivíduo em função de sua contribuição. Portanto, estuda a percepção de justiça do indivíduo em relação aos procedimentos adotados na escolha do critério de distribuição.

O consenso observado nas dimensões da justiça distributiva e procedimental não ocorre entre os autores sobre a justiça interacional como uma dimensão autônoma das demais. Há autores que compreendem a justiça interacional como uma ramificação da justiça processual, não constituindo, assim, uma nova dimensão (KONOVSKY; CRONPANZANO, 1991). Todavia, há estudos empíricos, inclusive brasileiros, que tratam a justiça interacional como uma dimensão independente (REGO, 2000; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; COLQUITT, 2001; CROPANZANO; PREHAR; CHEN, 2002).

Tal panorama tornou-se mais complexo a partir do desmembramento da justiça interacional em outras duas dimensões: a justiça interpessoal e informacional. A justiça interepessoal refere-se ao tratamento respeitoso e digno por parte dos decisores. Ela se refere à sensibilidade social, ou seja, ao grau com que o gestor adota um tratamento educado, honesto e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. Já a justiça informacional está focada na adequação e pertinência das justificações fornecidas sobre as decisões tomadas (ALMEIDA; SILVA; CARVALHO, 2006; SOTOMAYOR, 2006).

Depreende-se que os estudos sobre as dimensões de justiça ainda não são conclusivos. Colquitt (2001) explorou as dimensões da justiça organizacional e forneceu evidências de que a justiça organizacional é mais bem conceituada com quatro dimensões distintas. Na pesquisa realizada por Sotomayor (2006) sobre as percepções de justiça no contexto de avaliação de desempenho, as estruturas fatoriais da análise fatorial obtidas para os três bancos da amostra revelaram a existência de quatro componentes, correspondentes as quatro dimensões de justiça organizacional. Tais resultados coadunam com os testes realizados

por Folger e Konovsky (1989), Colquitt (2001), Cropanzano, Prehal e Chen (2002).

Greenberg (1993) entende que a justiça interpessoal e informacional devem ser separadas, uma vez que apresentam efeitos distintos. O autor explica que os atos da justiça interpessoal servem para alterar principalmente reações a resultados de decisão, porque a sensibilidade pode fazer as pessoas se sentirem

melhor sobre um resultado desfavorável. Já a justiça informacional atua principalmente para alterar reações a procedimentos, em que as explicações fornecem as informações necessárias para avaliar os aspectos estruturais do processo. Seguindo esta linha no estudo evidenciam-se no Quadro 1, de modo sucinto, as principais características das dimensões da justiça organizacional.

Dimensão		Descrição conceitual
Distributiva		Focaliza-se no conteúdo, isto 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 orçamental 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 à um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
	Informacional	Centra-se no modo como o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

Quadro 1 - Síntese das características das três dimensões de justiça organizacional

Fonte: Rego (2002, p. 216).

Observa-se que a dimensão distributiva tem seu foco nos resultados, a processual no processo e a interacional na comunicação. A justiça interacional interpessoal refere-se à forma de tratamento; e a interacional informacional ao modo de como são explicadas ao indivíduo as decisões tomadas e que por sua vez o afetam. Rego (2001) cita como exemplo o incremento salarial para ilustrar as subdivisões da justiça. A justiça distributiva compreende o próprio salário que o empregado recebe todos os meses, a procedimental é o processo existente na organização que o determina, e a interacional está relacionada ao modo como o superior o transmite, explica e justifica aos funcionários.

Cada dimensão de justiça possui uma definição própria com características que delineiam diferentes concepções sobre o que é e o que não é justo no contexto organizacional. Há diferenças quanto ao papel de cada uma das dimensões sobre o comportamento do indivíduo. Se uma pessoa percebe os resultados alcançados como justos, a relevância dos procedimentos e das interações para as suas reações é reduzida, ou

seja, não são os procedimentos ou interações injustas capazes de induzi-la a retaliar e a baixar o seu comprometimento (REGO, 2002).

Em contrapartida, se os resultados recebidos são percebidos pelo trabalhador como injustos, este tende a desenvolver atitudes e comportamentos organizacionais negativos, como baixo desempenho na função, absentéismo, insatisfação, desmotivação e perda de produtividade. A existência de procedimentos e interações justas pode inibi-lo de agir contra a organização. Todavia, a combinação de resultados injustos com procedimentos e interações injustas faz com que as reações negativas das pessoas sejam vigorosas (REGO, 2002).

Mourão (2009) comenta que certo indivíduo pode apresentar elevada percepção de justiça distributiva e apresentar baixa percepção de justiça interacional, visto que, em dada ocasião, não tenha se sentido satisfeito com a forma que o seu superior o abordou e explicou a situação. Nessa mesma organização, o mesmo superior hierárquico pode causar em outro indivíduo uma elevada percepção de justiça interacional, fazendo-o acreditar que o

detentor repassou de forma clara, objetiva e amigável o incremento salarial. Depreende-se que as dimensões de justiça causam diferentes níveis de percepção nos indivíduos.

4 PESQUISAS ANTERIORES SOBRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O Quadro 2 apresenta pesquisas sobre percepção de justiça organizacional identificadas em periódicos internacionais.

Embora o tema justiça organizacional tenha surgido por volta da década de 1960, as pesquisas empíricas identificadas na área organizacional são de publicações mais recentes, mesmo em âmbito internacional. A filtragem de pesquisas publicadas sobre percepção de justiça organizacional também foi realizada em periódicos nacionais, cujos resultados são apresentados no Quadro 3.

Autores	Periódico	Temática abordada e resultados
Libby (1999)	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Examina a relação entre o uso de um processo orçamentário justo e o desempenho dos subordinados. Os resultados mostraram que a oportunidade para a utilização da voz e o recebimento de uma explicação teve efeito positivo maior para o desempenho. O grupo que recebeu ambos (tanto a voz quanto a explicação) percebeu o processo orçamentário significativamente mais justo do que os grupos que somente receberam a voz, somente a explicação ou nenhum dos dois.
Colquitt (2001)	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Explora as dimensões da justiça organizacional e forneceu evidências de validade de construto de uma nova medida de justiça. O levantamento dos dados ocorreu por meio de um questionário aplicado a participantes em dois estudos. Os resultados de ambos os estudos sugerem que a justiça organizacional é melhor conceituada com quatro dimensões distintas: justiça processual, justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça informacional.
Jawahar (2002)	<i>Journal of Management</i>	Aborda a relação das percepções de justiça e a agressão no local do trabalho. Houve a proposição de um modelo, o qual estabelece que as diferentes formas e combinações de percepções de justiça são capazes de provocar diferentes formas de agressão, que também variam em termos de alvo de agressão e a maneira em que o dano é entregue ao alvo. Conclui que as organizações devem criar procedimentos que são justos e capacitar os gestores a tomar decisões equitativas, para tratar os empregados de maneira interpessoal.
Burney, Henle e Widener (2009)	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Analisa as percepções de justiça organizacional com os sistemas de desempenho usados para pagamentos de incentivos. Os resultados demonstraram que a percepção de justiça organizacional é um mecanismo que pode ser utilizado para a aceitabilidade dos sistemas de incentivos e, por conseguinte, melhora o desempenho dos empregados.
Zainalipour, Fini e Mirkamali (2010)	<i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i>	Verifica a correlação entre justiça organizacional e satisfação no trabalho. Os resultados indicaram relações significativas positivas entre justiça organizacional e satisfação no trabalho. Foi constatado que a justiça distributiva e interacional teve relações positivas com quatro dimensões de satisfação no trabalho analisadas: supervisão, colega de trabalho, remuneração e promoção. A justiça processual demonstrou correlação significativa para todas as dimensões da satisfação no trabalho. Na aplicação da técnica de regressão múltipla foi observado que há um significativo impacto da justiça distributiva e interacional com a satisfação no trabalho. Os resultados do estudo sugerem que quanto mais percepção de justiça na organização, maior é o sentimento de satisfação no trabalho.
Nadiri e Tanova (2010)	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Analisa a relação das percepções de justiça organizacional com algumas variáveis relacionadas ao trabalho. Os resultados mostraram que a justiça processual não tende a ser o preditor mais forte com o volume de negócios e a satisfação no trabalho em comparação com a justiça distributiva e interacional, conforme propagado em outros estudos. Constataram ainda que a justiça distributiva tende a ser uma forte preditora do comportamento de cidadania organizacional, em relação à justiça processual.

(continuação do Quadro 2)

Seifert et al. (2010)	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Aborda a teoria da justiça organizacional com a probabilidade do empregado denunciar irregularidades e fraudes na organização. A amostra se compôs de auditores internos e contadores de contabilidade gerencial. Os resultados mostraram que quando há políticas e procedimentos justos na organização, há maior probabilidade de denúncias de fraudes. Os respondentes da pesquisa atuam em média na área de contabilidade há 20 anos e 49% relataram que já divulgaram algum tipo de irregularidade em sua organização.
-----------------------	--	--

Quadro 2 - Pesquisas anteriores sobre percepção de justiça organizacional em periódicos internacionais

Fonte: Elaboração própria.

Autores	Periódico	Temática abordada e resultados
Rego e Souto (2004)	Revista de Administração Contemporânea	Analisa o grau com que as percepções de justiça explicam três componentes do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental. Entre os resultados do estudo, é destacado que globalmente, quando se sentem tratadas com justiça, as pessoas tendem a denotar mais fortes laços afetivos e normativos, e menores índices de comprometimento instrumental.
Filenga e Siqueira (2006)	Revista de Administração	Analisa as influências de percepções de justiça sobre comprometimento organizacional. Os resultados revelam que em torno de 35% do comprometimento afetivo dos trabalhadores é explicado pela justiça de procedimentos; aproximadamente de 18% do comprometimento normativo e cerca de 15% do calculativo são explicados pela justiça distributiva. Concluíram que esforços gerenciais para fortalecer percepções de justiça organizacional podem levar os indivíduos a se comprometerem com a organização empregadora, principalmente em termos afetivos.
Sotomayor, (2007)	Revista Universo Contábil	Analisa as percepções de justiça organizacional em suas quatro perspectivas na sistemática de avaliação de desempenho, e relaciona-a com o comprometimento organizacional e compromisso face ao superior hierárquico. Os resultados mostraram que o compromisso organizacional é influenciado por qualquer das quatro dimensões de justiça. Concluiu que é fundamental que os gestores estejam conscientes da importância de se conduzirem avaliações de desempenho percebidas como justas pelos empregados, a fim de terem colaboradores que estejam motivados e empenhados em desenvolver todos os esforços para atingir os objetivos da organização.
Odelius e Santos (2008)	Revista Alcance	Verifica as diferenças de percepção de justiça organizacional entre empregados que recebem remuneração fixa e os que, além desta, percebem remuneração variável. Participaram da pesquisa duas empresas públicas de direito privado que atuam no setor agropecuário estatal brasileiro. Uma das empresas adota em sua política de gestão de pessoas a remuneração fixa e a remuneração variável (participação nos lucros e resultados), enquanto que a outra empresa adota a remuneração fixa (funcional) e por maturidade profissional. Os resultados da pesquisa mostraram que não há diferenças significativas de percepção de justiça organizacional entre esses dois grupos de empregados pesquisados. E que a variável funcional tempo de trabalho na área apresenta-se como preditora das dimensões de justiça distributiva e procedimental e do fator geral (justiça organizacional).
Sousa e Mendonça (2009)	Revista de Administração Mackenzie	Analisa as relações entre a percepção de justiça distributiva e as vivências de prazer e sofrimento, mediadas pelas percepções das justças processual e interacional. Os resultados apontaram que o modelo mediacional foi adequado para testar as relações entre as variáveis, sendo a justiça processual mediadora entre a justiça distributiva e a vivência de prazer; e as justças interacional e processual, mediadoras da relação entre justiça distributiva e vivência de sofrimento.

Quadro 3 - Pesquisas anteriores sobre percepção de justiça organizacional em periódicos nacionais

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se no Quadro 3 que as publicações brasileiras sobre o tema são mais recentes e ocorreram mais intensamente no período em que o tema estava em dormência no âmbito internacional. Vale ressaltar que o estudo de Sotomayor (2007), ainda que publicado em periódico brasileiro é de autora portuguesa, que desenvolveu sua tese de doutoramento sobre percepção de justiça organizacional investigando Bancos Portugueses.

De modo geral, observa-se que estudos sobre percepção de justiça organizacional vêm despertando interesse em diversas áreas. As pesquisas são realizadas com diferentes enfoques, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, avaliação de desempenho, denúncias de fraudes, sistemas de incentivos, processo orçamentário. Esta pesquisa diferencia-se das apresentadas ao abordar a temática de percepção de justiça dos *controllers* no contexto de avaliação de desempenho.

5 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Estudo de natureza descritiva foi realizado por meio de pesquisa de levantamento. Conforme Cervo e Bervian (1996, p. 66), “a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Os autores afirmam ainda que a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a previsão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. A natureza descritiva está no propósito da pesquisa, o de investigar as percepções de justiça organizacional dos *controllers* na avaliação de desempenho. A pesquisa de levantamento ocorreu com aplicação de um questionário a uma determinada população.

A população deste estudo compreendeu as 150 melhores empresas para se trabalhar, conforme listagem da Revista Você S/A do ano de 2009. Optou-se por esta população, porque, conforme divulgação da revista, os funcionários destas empresas dizem estar motivados, satisfeitos e, se identificam com a mesma. Aparentemente há comprometimento organizacional e satisfação no

trabalho nestas organizações. Estes são antecedentes da justiça organizacional, assim parte-se do pressuposto que nestas empresas há maior percepção de justiça. Outro motivo é que a maioria destas empresas oferece diferentes tipos de remuneração e benefícios, além da remuneração fixa. O foco deste estudo são as empresas que possuem sistemas de remuneração por recompensa e adotam alguma forma de remuneração variável.

Para a determinação da amostra, inicialmente identificaram-se as empresas listadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, cuja listagem foi retirada do endereço eletrônico da Revista Você S/A. Da população inicial excluíram-se as 4 instituições financeiras listadas e as 18 empresas não localizadas nas regiões Sul e Sudeste, por serem a minoria, mais dispersas geograficamente e, portanto, de contato mais difícil em sendo necessária visita nas empresas. Após estes ajustes foram contatadas as 128 empresas a fim de fazer uma sondagem com o *controller* para verificar se a empresa realmente adota um sistema de remuneração variável. Dessas empresas, 20 se recusaram a participar da pesquisa, por isso foram retiradas da população, por não aceitarem de forma declarada participar da pesquisa.

Assim, o instrumento de pesquisa foi direcionado aos *controllers* de 108 empresas das regiões sul e sudeste, não financeiras, que constam entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, conforme listagem da Revista Você S/A do ano de 2009, e que aceitaram participar da pesquisa. Na ausência desta função formalmente constituída na empresa, encaminhou-se o questionário ao responsável pelo setor de contabilidade. Após inúmeras tentativas, via *e-mail* e por telefone, obteve-se o retorno de 30 empresas. Porém, quatro estavam com o questionário incompleto, que impossibilitava realizar a análise. Desse modo, a amostra final resultou em 26 empresas, o que constituiu a amostra por acessibilidade.

O instrumento de pesquisa constituiu-se de 32 frases de percepção de justiça organizacional da avaliação de desempenho dos *controllers*, com a

utilização de uma escala de 7 pontos. As questões foram retiradas da pesquisa realizada por Sotomayor (2006). Ao elaborar estas questões, a autora teve o cuidado de realizar uma vasta revisão de literatura sobre justiça organizacional no âmbito de avaliação de desempenho. Também teve o cuidado de realizar pré-testes, aplicar métodos estatísticos para testar a validade do instrumento, antes de chegar a estas 32 frases do questionário.

Com o instrumento de pesquisa procurou-se identificar a percepção de justiça de cada uma das quatro dimensões de justiça organizacional: distributiva, processual, interpessoal e informacional. Para a percepção de justiça distributiva, por exemplo, foram elaboradas 7 afirmativas em que os *controllers* tinham que indicar em uma escala de sete pontos (1=discordo totalmente; 2=discordo moderadamente; 3=discordo ligeiramente; 4=não concordo nem discordo; 5=concordo ligeiramente; 6=concordo moderadamente; 7=concordo totalmente) o quanto concordavam ou discordavam das sete frases.

Para obter o escore médio da percepção de justiça distributiva somaram-se os valores indicados pelos respondentes (média ponderada) e dividiu-se esse somatório pelo número de questões, no caso, por sete. O resultado fica entre 1 e 7, e a interpretação é que, quanto maior o valor médio obtido, maior é a percepção de justiça. De acordo com Gomide Júnior e Siqueira (2008), os valores entre 5 e 7 tendem a representar percepção de justiça distributiva, tornando-se esta mais forte à medida que o escore se aproxima de 7. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 revelam percepção frágil, sendo que a percepção torna-se mais frágil quanto mais próxima estiver de 1. Já os valores entre 4 e 4,9 podem representar certa indiferença do indivíduo naquele momento. Da mesma forma realizou-se a determinação da percepção de justiça processual, interpessoal e informacional. Para a justiça processual havia oito questões, para a interpessoal também oito questões e nove para a informacional.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Gomide Júnior (1999) menciona que a justiça distributiva corresponde à crença de que as recompensas recebidas pelas pessoas são justas quando comparadas com o esforço empreendido para a realização de suas tarefas, neste caso, consideradas proporcionais. A Tabela 1 evidencia a percepção de justiça distributiva dos *controllers* das empresas pesquisadas, aferida por meio de sete assertivas baseadas no instrumento de pesquisa de Sotomayor (2006) a respeito da avaliação de desempenho.

Os resultados constantes na Tabela 1 revelam, de forma geral, que os *controllers* das empresas pesquisadas apresentam escore elevado de percepção de justiça distributiva na avaliação de desempenho. Isto significa que eles consideram justa a avaliação que receberam do seu avaliador. Consideram que esta avaliação reflete o seu esforço, a qualidade do seu trabalho, a sua contribuição para a realização dos objetivos da organização, o seu verdadeiro desempenho, um retrato exato e justo do seu desempenho, adequado e com informações exatas sobre seu trabalho.

No caso específico, os *controllers* consideram justa a sua classificação na avaliação do seu desempenho, ao comparar com o seu trabalho realizado, sua experiência, aptidões, esforço despendido. Na comparação dos *outcomes* com os *inputs*, as pessoas sempre utilizam uma referência, seja um colega de trabalho em função semelhante, amigo, pessoas de fora da organização. Por exemplo, as pessoas de referência dos *controllers* podem ser: *controllers* de outras empresas, *controllers* de outras unidades de negócios, gerentes ou diretores da empresa. Isso faz com que a justiça organizacional seja subjetiva.

A maioria dos respondentes da pesquisa reportou que a avaliação de desempenho ocorre de forma anual e/ou semestral. Além disso, a maioria é avaliada pelo superior imediato, diretoria e/ou recursos humanos.

Tabela 1 - Percepção de justiça distributiva dos *controllers*

Assertivas de justiça distributiva	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	Média
	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.	0	0	0	2	1	9	14
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	0	0	1	0	1	9	15	6,42
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a realização dos objetivos da organização.	0	0	0	1	1	9	15	6,46
Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	0	1	1	1	2	13	8	5,88
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.	0	0	1	2	0	7	16	6,35
Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada.	0	0	0	1	2	8	15	6,42
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	0	0	0	0	3	10	13	6,38
Total	0	1	3	7	10	65	96	6,32

Fonte: Dados da pesquisa.

Em apenas uma empresa, o *controller* realiza a auto avaliação e possui a modalidade de avaliação de 360 graus. Segundo Sotomayor (2007), há uma tendência para que as avaliações de desempenho sejam feitas por várias fontes, o que ainda não predomina na avaliação de desempenho dos *controllers* desta pesquisa.

O recebimento da remuneração variável dos *controllers* está atrelado à realização de metas para a maioria dos respondentes da pesquisa. E as metas estão condicionadas ao cumprimento do orçamento. Adicionalmente, há metas de diversos indicadores financeiros e também o cumprimento de prazos, o que é do cotidiano das atividades de controladoria. Nestes itens da sistemática de avaliação de desempenho, os *controllers* informaram que consideram justas as classificações de desempenho atribuídas pelo superior hierárquico.

Estudos como os de Gomide Junior (1999), Deconinck e Stilwell (2004), constataram que a justiça distributiva está fortemente correlacionada

com satisfação no trabalho e intenção de permanecer na organização. Conforme Filenga e Siqueira (2006), a falta de justiça distributiva pode causar resultados negativos na organização, como, insatisfação, pior desempenho individual e/ou organizacional, *turnover*, absenteísmo, entre outros. No caso em análise, os *controllers* em geral, possuem forte percepção de justiça distributiva, o que sugere que os mesmos estão satisfeitos no seu trabalho, possuem intenção de permanecer na empresa, tendem a apresentar desempenho desejado, evitam o absenteísmo.

De modo geral, infere-se que os *controllers* das empresas respondentes da pesquisa possuem forte percepção de justiça distributiva na sistemática de avaliação de desempenho utilizada pelas empresas. Consideram justas as classificações de desempenho atribuídas pelo superior hierárquico, particularmente em aspectos conforme proposto por Sotomayor (2007), como a adequação da classificação obtida em função do esforço desenvolvido, das

suas contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais, do seu desempenho no período em apreciação e da relação entre a classificação obtida e as classificações obtidas por colegas do mesmo departamento ou grupo de trabalho.

6.2 PERCEÇÃO DE JUSTIÇA PROCESSUAL

A justiça processual relaciona-se com os procedimentos e meios adotados nas organizações para realizar a distribuição das recompensas. No contexto analisado, refere-se aos mecanismos para a realização da avaliação de desempenho. Na Tabela 2 apresenta-se a percepção de justiça processual dos *controllers* a partir de oito assertivas.

Tabela 2 - Percepção de justiça processual dos controllers

Assertivas de justiça processual	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	Média
	Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização.	0	0	1	0	2	10	13
Na sua organização há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.	1	0	1	1	5	9	9	5,77
Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspectos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.	2	0	0	2	3	4	15	5,92
Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceitos na nossa sociedade.	0	0	0	0	1	5	20	6,73
As avaliações de desempenho da sua organização são conduzidas usando procedimentos justos.	0	0	0	1	3	5	17	6,46
Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	0	0	0	2	1	3	20	6,58
Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	0	0	0	2	2	4	18	6,46
Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	0	0	0	0	4	6	16	6,46
Total	3	0	2	8	21	46	128	6,34

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 que a percepção de justiça processual dos *controllers* no contexto de avaliação de desempenho apresenta um escore médio de 6,34, representando um escore elevado de percepção de justiça. Sotomayor (2007) explica que na avaliação de desempenho, as percepções de justiça processual correspondem às percepções de justiça sobre o sistema de avaliação de desempenho vigente na organização. São considerados diversos fatores, tais como: o fato do sistema de avaliação ser

aplicado com as mesmas regras a todos os colaboradores da empresa, existir informações disponíveis e claras sobre quais os parâmetros do desempenho são objeto de avaliação, entre outros.

Nas empresas pesquisadas, os *controllers*, de forma geral, possuem percepção de justiça processual porque os procedimentos utilizados na classificação de desempenho são aplicados de igual modo a todos os empregados da

organização; há procedimentos adequados para rever a classificação de desempenho; respeitam os padrões morais e éticos aceitos na nossa sociedade; as avaliações são conduzidas usando procedimentos justos; é possível pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida; as avaliações seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados; os procedimentos adotados permitem contestar a classificação obtida.

De acordo com o grau de concordância atribuído pelos respondentes da pesquisa, constata-se que em cinco situações há frágil percepção de justiça de alguns *controllers*, ou melhor, não há percepção de justiça. Essas cinco situações podem ser visualizadas nas assertivas que possuem respostas entre as escalas de discordo totalmente a discordo ligeiramente. Há três situações em que os *controllers* atribuíram pontuação 1 (sem nenhuma percepção de justiça). Um *controller* não percebeu justiça na assertiva que propõe “na sua organização há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário”. Dois *controllers* não perceberam justiça na assertiva “os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspectos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho”.

Há também duas respostas na escala de discordo ligeiramente, ou seja, com um escore 3,0 atribuído em duas assertivas. Essas assertivas são: os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização; e na sua organização há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário. A justiça processual tende a afetar atitudes e comportamentos das pessoas, como o comprometimento organizacional, cidadania organizacional, desempenho, entre outros.

Leventhal (1980) considera que um procedimento deve respeitar seis critérios para ser considerado justo, conhecidos na literatura

como as regras procedimentais: a) consistência das regras e normas a serem aplicadas ao longo do tempo, de maneira que os mesmos critérios sejam adotados independentemente das pessoas a serem beneficiadas; b) ausência de vieses e interesses pessoais das pessoas que tomam as decisões; c) veracidade das informações dadas aos indivíduos envolvidos pela decisão; d) representatividade dos envolvidos no processo decisório, de maneira que os valores e interesses de todos sejam considerados; e) ética no que se refere aos valores morais; f) possibilidade de correção e modificação das decisões injustas.

Depreende-se que nas cinco situações que não houve percepção de justiça, uma ou mais regras procedimentais não foram consideradas nas organizações. Cita-se a título de ilustração a assertiva “os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspectos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho”. Neste caso não se respeitou, segundo a percepção de dois *controllers*, as seguintes regras: a) consistência das regras e normas a serem aplicadas ao longo do tempo, de maneira que os mesmos critérios sejam adotados independentemente das pessoas a serem beneficiadas; b) ausência de vieses e interesses pessoais das pessoas que tomam as decisões; e) ética no que se refere aos valores morais.

Algumas atitudes capazes de fomentar a percepção de justiça processual são apontadas por Greenberg (1990), como: voz nos processos de tomada de decisão; oportunidade para corrigir erros de julgamento; aplicação igualitária das regras; e tomar decisões, fundamentando-se em informação precisa. A questão da voz está relacionada ao envolvimento do indivíduo nos processos de tomada de decisão. Estudos como de Libby (1999) já mostraram que, quando há participação do indivíduo no processo de tomada de decisão ou na elaboração de procedimentos, há maior aceitabilidade das decisões e maior percepção de justiça processual.

No processo de avaliação de desempenho pode-se aumentar a participação do avaliado, por

exemplo, implantando mecanismos de auto-avaliação, ter uma preparação adequada e realizar um julgamento fundamentado na evidência (REGO, 2002; SOTOMAYOR, 2007). Ressalta-se, que de maneira geral, os *controllers* percebem justiça nos procedimentos utilizados pelas empresas na sistemática de avaliação de desempenho.

6.3 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA INTERPESSOAL

A percepção de justiça interpessoal é uma resultante do desmembramento da justiça interacional e está relacionada com o tratamento dispensado pelo superior hierárquico ao seu subordinado. No caso desta pesquisa, refere-se ao tratamento dispensado pelo diretor de controladoria e/ou diretor administrativo e financeiro (conforme o caso) aos *controllers* na avaliação de desempenho. Na Tabela 3 apresenta-se a percepção de justiça interpessoal dos *controllers* na avaliação de desempenho baseada em oito assertivas.

Tabela 3 - Percepção de justiça interpessoal dos *controllers*

Assertivas de justiça interpessoal	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	Média
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico tratou-o de forma atenciosa.	0	0	0	1	0	6	19	6,65
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico tratou-o com consideração.	0	0	0	1	2	4	19	6,58
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico tratou-o com respeito.	0	0	0	0	1	3	22	6,81
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico foi honesto e ético ao lidar consigo.	0	0	0	1	1	4	20	6,65
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico foi completamente franco e sincero consigo.	1	0	0	1	1	8	15	6,27
Durante o processo de avaliação de desempenho seu superior hierárquica mostrou preocupação pelos seus direitos como empregado.	1	0	1	2	1	5	16	6,12
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico evita fazer observações ou comentários impróprios.	0	0	0	1	2	6	17	6,50
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico comportou-se consigo de modo adequado.	0	0	0	0	0	7	19	6,73
Total	2	0	1	7	8	43	147	6,54

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 que os *controllers* apresentam um escore elevado nesta dimensão, com média de 6,54 de percepção de justiça interpessoal, mostrando que há forte percepção de justiça. Sotomayor (2007) menciona que no contexto de avaliação de desempenho as percepções de justiça interpessoal avaliam o modo como o superior hierárquico trata o seu

subordinado, lidando com ele de maneira honesta, digna, ética e respeitadora dos seus direitos como ser humano e membro organizacional. No caso analisado, verificou-se se durante o processo de avaliação de desempenho dos *controllers*, o seu superior hierárquico o tratou com respeito, consideração, ética e honestidade.

Esta percepção de justiça engloba mais a relação entre superior hierárquico e subordinado, podendo fazer com que as pessoas saiam da organização caso não apresentem uma percepção de justiça interpessoal. E ainda, contribui para amenizar os efeitos da falta de percepção de justiça distributiva ou processual, uma vez que a mesma faz com que as pessoas aumentem seu compromisso face ao seu superior hierárquico. Até o momento, esta dimensão foi a que apresentou maior percepção de justiça.

No processo de avaliação de desempenho, a percepção de justiça interpessoal decorre do tratamento dispensado pelo superior hierárquico, se trata o subordinado de forma atenciosa, com consideração e respeito, se é honesto e ético, franco e sincero, se demonstra preocupação com os direitos do subordinado, se evita fazer observações ou comentários impróprios, se apresenta comportamento adequado. Verifica-se que, em somente três assertivas não houve percepção de justiça por três *controllers*; e em sete situações há dúvidas quanto à percepção de justiça.

6.4 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA INFORMACIONAL

A justiça informacional também é um desmembramento da justiça interacional e concentra-se nas explicações fornecidas às pessoas interessadas na informação sobre o motivo de procedimentos terem sido utilizados de certa maneira ou o porquê dos *outcomes* terem sido distribuídos de determinado modo. Apresenta-se na Tabela 4 a percepção de justiça informacional dos *controllers* na avaliação de desempenho com base em nove assertivas.

Constata-se na Tabela 4 que os *controllers* apresentam um escore médio de 6,30 de percepção de justiça informacional na avaliação de desempenho. As percepções de justiça informacional na avaliação de desempenho referem-se à adequação das explicações fornecidas pelo superior hierárquico, não só no que se refere à classificação de desempenho dada ao seu subordinado, mas também às

explicações e ao *feedback* contínuo que lhe fornece durante o período. Conforme Ribeiro (2008), presume-se que explicações e justificativas tornam as decisões mais transparentes, eliminam as especulações infundadas e atenuem as reações negativas dos empregados às percepções de injustiças ou minimizem as respostas adversas aos aspectos desfavoráveis dos resultados obtidos.

Os dados expostos evidenciam que um dos respondentes não possui percepção de justiça na assertiva “o seu superior hierárquico tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho”. Outro *controller* não possui percepção de justiça na assertiva “durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação”. Saliencia-se que é importante existirem explicações por parte do superior hierárquico dos procedimentos envolvidos na obtenção da classificação das pessoas. Nota-se também que nem todos os respondentes apresentaram percepção de justiça nas questões de *feedback* da avaliação. Talvez por isso, que na parte da descrição da sistemática de avaliação de desempenho houve falta de detalhes deste processo.

Esta percepção de justiça foi a que mais apresentou situações em que os respondentes atribuíram o escore 4, ou assinalaram a opção, nem concordo, nem discordo. Isso mostra, que em algumas situações, há indiferenças quanto a alguns aspectos. Essa percepção foi também a que apresentou menor escore médio entre as quatro dimensões. Para aumentar a percepção de justiça informacional na avaliação de desempenho é necessário que os *controllers* ou os indivíduos avaliados conheçam o porquê da sua classificação, precisam entender o motivo de uma decisão que lhes diz respeito, a fim de avaliá-la como justa ou injusta. Os seus superiores hierárquicos devem fornecer justificativas adequadas acerca dos procedimentos e resultados relativos à avaliação do sujeito (SOTOMAYOR, 2006). Portanto, após a avaliação é necessário haver explicações, *feedback*, esclarecimentos acerca do resultado.

Tabela 4 - Percepção de justiça informacional dos *controllers*

Assertivas de justiça informacional	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	Média
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.	0	0	1	0	3	5	17	6,42
O seu superior hierárquico forneceu-lhe <i>feedback</i> sobre as decisões que iria tomar com base na sua classificação de desempenho e as implicações dessas mesmas decisões.	0	0	1	1	2	11	11	6,15
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico explicitou, claramente, o que esperava de ti.	0	0	0	1	2	9	14	6,38
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico forneceu-lhe informações adequadas sobre a sua avaliação.	0	0	0	1	1	10	14	6,42
O seu superior hierárquico comunicou-lhe os aspectos do seu desempenho que foram objeto de avaliação.	0	0	0	1	2	7	16	6,46
O seu superior hierárquico tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho.	0	0	1	2	6	5	12	5,96
Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o seu superior hierárquico o modo como o seu desempenho foi avaliado.	0	0	0	1	3	8	14	6,35
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico forneceu-lhe <i>feedback</i> que o auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho.	0	0	0	3	2	9	12	6,15
Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.	0	0	0	0	2	11	13	6,42
Total	0	0	3	10	23	75	123	6,30

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme indicado pelos respondentes, as organizações pesquisadas divulgam as informações sobre o alcance ou não das metas dos indicadores para os *controllers* de diversas formas, a mais citada é por meio de reuniões. Em uma empresa ocorrem reuniões semanais e mensais, em que é realizado o acompanhamento destes indicadores. Cada instituição tem sua particularidade, em algumas o departamento de recursos humanos se responsabiliza por transmitir estas informações, em outras nem mesmo tem um processo formal para tal divulgação. É necessário ter este *feedback* no processo de avaliação de desempenho. As pessoas avaliadas devem conhecer os resultados das avaliações de desempenho, saber

como foi seu desempenho, o que precisa ser aperfeiçoado. A forma como este procedimento é realizado nas empresas pode influenciar nas percepções de justiça organizacional.

6.5 ANÁLISE CONJUNTA DAS PERSPECTIVAS DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Na Tabela 5 apresenta-se uma síntese das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers*. Na leitura dos números absolutos é preciso considerar que a quantidade de questões em cada perspectiva de justiça organizacional não foi igual, sendo 7 na distributiva, 8 na processual,

8 na interpessoal e 9 na informacional. Este aspecto da proporcionalidade não interfere nos números percentuais, já que foram calculados em relação ao total de observações em cada perspectiva.

Na Tabela 5, nota-se que há percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho por parte dos *controllers* em todas as quatro dimensões. Se destaca a justiça interpessoal, seguida da processual, distributiva, e informacional. Verifica-se ainda que as percepções de justiça distributiva e informacional estão muito próximas. Sotomayor (2006)

menciona que a justiça distributiva é mais influente, na determinação da satisfação dos indivíduos com os resultados de uma decisão. Por sua vez, a informacional se sobressai na adequação e pertinência das justificações fornecidas pelos avaliadores sobre as decisões.

Na Figura 1 apresenta-se a percepção de justiça na avaliação de desempenho dos *controllers* de forma conjunta, ou seja, nas perspectivas de justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional.

Tabela 5 - Percepção de justiça organizacional nas quatro perspectivas

Percepção de justiça dos <i>controllers</i>	Discordo totalmen.		Discordo moderad.		Discordo ligeiram.		Não conc Nem disc		Concordo ligeiram.		Concordo moderad.		Concordo totalmen.	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Distributiva	0	0,0	1	0,5	3	1,7	7	3,9	10	5,5	65	35,7	96	52,7
Processual	3	1,4	0	0,0	2	1,0	8	3,8	21	10,1	46	22,2	128	61,5
Interpessoal	2	1,0	0	0,0	1	0,5	7	3,4	8	3,8	43	20,6	147	70,7
Informacional	0	0,0	0	0,0	3	1,3	10	4,3	23	9,8	75	32,1	123	52,5

Fonte: Dados da pesquisa.

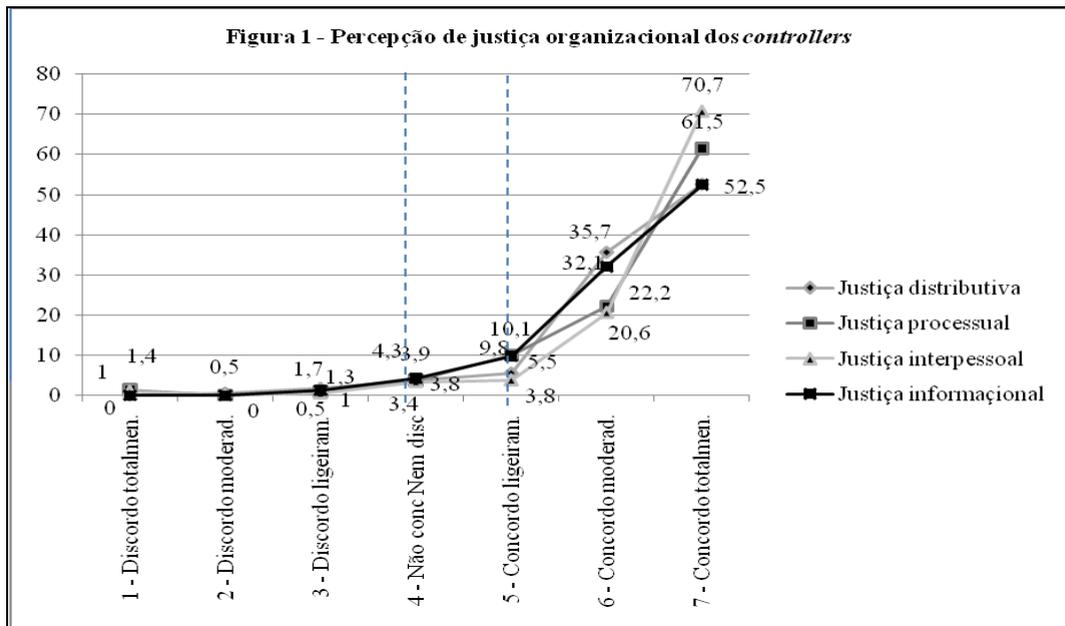


Figura 1 - Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers*

Fonte: Dados da pesquisa.

Para cada perspectiva de justiça organizacional foi apresentado um conjunto de assertivas relativas ao contexto de avaliação de desempenho extraídas da pesquisa de Sotomayor (2006), em que o *controller* foi solicitado a indicar a sua percepção de justiça. A

interpretação do resultado é que, quanto maior o número indicado na escala de 1 a 7, maior é a percepção de justiça. Os valores entre 5 e 7 tendem a representar percepção de justiça, tornando-se esta mais forte à medida que se aproxima de 7. Por outro lado, valores entre 1 e

3,9 revelam percepção frágil, sendo que a percepção torna-se mais frágil quanto mais próxima estiver de 1. Já os valores entre 4 e 4,9 podem representar certa indiferença ou desconfiança do indivíduo naquele momento. Verifica-se na Figura 1 que há forte percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* nas quatro perspectivas.

7 CONCLUSÕES

O estudo objetivou verificar a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* de empresas que adotam sistemas de remuneração variável. Pesquisa descritiva foi realizada por meio de levantamento. Os resultados da pesquisa demonstram que há percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho por parte dos *controllers* em todas as quatro dimensões. O destaque foi à justiça interpessoal, seguida respectivamente da processual, distributiva e informacional. O nível da justiça informacional poderia ser aumentado com o fornecimento de *feedback* pelo superior hierárquico aos *controllers* sobre seu desempenho, com explicações relativas à forma como foi avaliado o desempenho, o objeto da avaliação, além de mencionar planos e objetivos que podem melhorar ainda mais o desempenho.

Para os quatro conjuntos de assertivas relativas à percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho, extraídas da pesquisa de Sotomayor (2006), os *controllers* assinalaram sua percepção numa escala de 1 a 7 pontos. Os resultados apontam que a percepção de justiça distributiva média dos *controllers* foi de 6,32; da justiça processual de 6,34; da justiça interacional interpessoal de 6,54; e da justiça interacional informacional de 6,30. Os níveis elevados de percepção de justiça na avaliação de desempenho dos *controllers* certamente causam ações e comportamentos positivos nas organizações nas quais trabalham.

Conforme apresentado na literatura, as percepções de justiça organizacional ocasionam atitudes e comportamentos positivos nas pessoas, e que quando se sentem injustiçadas,

há efeitos negativos na relação indivíduo e organização, que pode comprometer o desempenho de ambos. No contexto de avaliação de desempenho, as percepções de justiça organizacional contribuem para a sistemática ser aceita na organização e garantir a sua eficácia. Atenção especial deve ser conferida às assertivas que receberam escores menores de percepção de justiça organizacional, no sentido de buscar alternativas.

Em trabalhos anteriores de percepção de justiça organizacional, como de Rego e Souto (2004), Almeida, Silva e Carvalho (2006), foi constatado que há sempre situações em que alguns indivíduos se sentem injustiçados, ou seja, há pessoas com percepção de justiça, e outras apresentam frágil percepção. Neste estudo, em geral, os *controllers* apresentaram percepção de justiça organizacional elevada. Entende-se que tal fato decorre em parte da amostra pesquisada. Os *controllers* são profissionais relativamente bem remunerados, possuem formação mais elevada, participam do processo decisório das empresas, são líderes e responsáveis por um departamento da organização. Acredita-se que esses fatores contribuíram à obtenção de maior percepção de justiça do que em amostras de estudos anteriores.

Conclui-se que é elevada a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos *controllers* das empresas pesquisadas, nas quatro perspectivas (justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional). No entanto, as assertivas indicadas com escores baixos devem merecer atenção, visto que a percepção de injustiça organizacional pode moldar o comportamento dos *controllers*, prejudicar a sua satisfação no trabalho e se refletir no alcance das metas do sistema de remuneração variável e nos resultados da empresa. Considerando-se as limitações desta pesquisa, recomenda-se reapplicar o estudo em outras empresas do país e comparar os resultados, bem como investigar se há diferenças nas percepções de justiça organizacional dos *controllers* corporativos e de unidades de negócios.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G.O.; SILVA, A.M.M.; CARVALHO, D. Justiça organizacional: implicações para o *burnout* e o comprometimento dos trabalhadores. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.**
- ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C.; SOUTO, S.O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005
- BIRNBERG, J.G.; LUFT, J.; SHIELDS, M.D. Psychology theory in management accounting research. In: CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A.G.; SHIELDS, M.D. (Org.). **Handbook of Management Accounting Research**. UK: Elsevier, 2008.
- BURNEY, L.L.; HENLE, C.A.; WIDENER, S.K. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, p. 305-321, 2009.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P.E. The role of justice in organizations: a meta analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.
- COLQUITT, J.A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.
- COLQUITT, J.A.; CONLON, D.E.; WESSON, M. J.; PORTER, C.O.L.H.; NG, K.Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, 425-445, 2001.
- CROPANZANO, R.; PREHAR, C.A.; CHEN, P.Y. Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. **Group & Organization Management**, v. 27, n.3, p. 324-351, 2002.
- DECONINCK, J.B.; STILWELL, C.D. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 225-231, 2004.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M.M.M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, n.4, p.431-441, 2006.
- FIUZA, G.D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010.
- FOLGER, R.; KONOVSKY, M.A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 115-130, 1989.
- FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A.R.; JUNQUEIRA, E.R. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMIDE JUNIOR, S. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. 136 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- GOMIDE JUNIOR, S.; SIQUEIRA, M.M.M. Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.
- GREENBERG, J. Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the mean justify the ends? **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 1, p. 55-61, 1987.
- GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.
- GREENBERG, J. The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. **Social Justice Research**, v. 6, n.1, p. 135-148, 1993.

- JAWAHAR, I.M. A model of organizational justice and workplace aggression. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 811-834, 2002.
- KONOVSKY, M.A.; CROPANZANO, R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**, v.76,n.5,p.698-707,1991.
- LEVENTHAL, G.S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GERGEN, K.; GREENBERG, M.; WILLIS, R. (Orgs.) **Social exchange: new advances in theory and research**. New York: Plenum Press, 1980. p. 27-55.
- LIBBY, T. The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, p. 125-137, 1999.
- LUCIANI, J.C.J.; CARDOSO, N.J.; BEUREN, I.M.. Inserção da controladoria em artigos de periódicos nacionais classificados no sistema Qualis da CAPES. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 11-26, 2007.
- MEIRELES, I.A.C. **O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho**. 2006. 99f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2006.
- MOURÃO, R.G.V. **O impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar pessoal do trabalhador**. 2009. 68 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.
- NADIRI, H.; TANOVA, C. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, p. 33-41, 2010.
- ODELIUS, C.C.; SANTOS, A.R. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 226-242, 2008.
- OMAR, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. **Psicologia y Salud**, México, v. 16, n.2, p. 207-217, 2006.
- PALAZOLLI, F. Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 07, n. 3, 2000.
- PEREIRA, J.B.C. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008. 329 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.
- REGO, A. Justiça e comportamentos de cidadania. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 6, n. 1, p. 73-94, 2000.
- REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.
- REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, 2002.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, 2004.
- RIBEIRO, J. A. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. 2008. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
- SEIFERT, D.L.; SWEENEY, J.T.; JOIREMAN, J.; THORNTON, J.M. The influence of organizational justice on accountant whistleblowing.

Accounting, Organizations and Society, v. 35, p. 707-717, 2010.

SKARLICKI, D.P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434-443, 1997.

SOTOMAYOR, A.M.S.B. As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico. 2006. 453 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2006.

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.

SOUSA, I.A.C.M.O.; MENDONÇA, H. Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 57-74, 2009.

ZAINALIPOUR, H.; FINI, A.A.S.; MIRKAMALI, S.M. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 5, p. 1986-1990, 2010.

Endereço dos Autores:

Av. Prefeito Lothário Meissner, n. 632
Campus III – Jardim Botânico
Curitiba – PR – Brasil
80210-070