

Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho

Doi: 10.4025/enfoque.v35i3.28333

Delci Grapegia Dal Vesco

Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela
Universidade Regional de Blumenau - FURB
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis da UNIOESTE
E-mail: delcigrape@msn.com

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
E-mail: ilse.beuren@gmail.com

Fabiane Popik

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB
E-mail: fabi_popik@yahoo.com.br

Recebido em: 28.06.2015

Aceito em: 10.03.2016

2ª versão aceita em: 23.09.2016

RESUMO

O estudo objetiva investigar a relação da percepção de justiça organizacional com a avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos empregados. Pesquisa descritiva foi realizada a partir de um levantamento em uma cooperativa agropecuária que adota sistema de remuneração variável aos seus empregados. A amostra constituiu-se de 110 respondentes de um total de 325 empregados, sendo que 108 questionários foram aproveitados. Na análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva e inferencial, além de modelagens de equação estrutural. Os resultados mostram que a forma como os empregados percebem a avaliação de desempenho, como a empresa distribui salários e lucros, e como os gestores tomam decisões e interagem com os indivíduos afetados está mais associada com a satisfação no trabalho do que com a forma como os processos são executados. Conclui-se que a percepção das três dimensões de justiça organizacional na avaliação de desempenho pode melhorar a satisfação no trabalho e que os resultados validaram o modelo estrutural desta pesquisa.

Palavras-chave: Percepção dos empregados; Justiça organizacional; Avaliação de desempenho; Satisfação no trabalho; Sistema de recompensa.

PERCEPTIONS OF JUSTICE IN THE EVALUATION OF PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

ABSTRACT

The goal of this study is to investigate the relationship between the perception of organizational justice with performance evaluation and job satisfaction of employees. Descriptive study was performed from a survey on an agricultural cooperative that adopts the system of variable compensation to its employees. The sample consisted of 110 respondents from a total of 325 employees, having 108 questionnaires used. In the data analysis it was used descriptive and inferential statistics, and structural equation modeling. The results show that how employees perceive the performance evaluation, how the company distributes salaries and profits, and how managers make decisions and interact with the individuals affected is more associated with job satisfaction than with how the processes are executed. It is concluded that the perception of the three dimensions of organizational justice in evaluation of performance can improve job satisfaction and that the results validated the structural model of this research.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

Keywords: Employees' perception; Organizational justice; Performance evaluation; Job satisfaction; Reward system.

1 INTRODUÇÃO

A justiça organizacional abrange três dimensões, segundo Klendauer e Deller, (2009), a distributiva, a processual e a interacional. Colquitt (2001) propõe desmembrar a justiça interacional, subdividindo-a em justiça interpessoal e justiça informacional, assim considera quatro dimensões para justiça organizacional. A justiça distributiva refere-se à percepção dos resultados que são consistentes com as normas implícitas para alocação, a justiça processual refere-se aos meios utilizados para se alcançar os resultados e a interacional concentra-se na comunicação que ocorre entre gestor e colaborador (COLQUITT, 2001; REGO, 2002).

A percepção de justiça que os indivíduos nas organizações detêm é um fator que pode influenciar tanto a produtividade, quanto a qualidade dos produtos desenvolvidos, mas principalmente o desempenho das pessoas e das empresas (SANTOS, 2010). Pesquisas têm sido realizadas enfatizando as percepções de justiça organizacional em diferentes contextos, entre eles na avaliação de desempenho (FOLGER; KONOVSKY, 1989; SOTOMAYOR 2007; SANTOS, 2010) e satisfação no trabalho (ALEXANDER; RUDERMAN, 1987, LIND; TYLER, 1988, SUMMERS; HENDRIX, 1991; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011).

A avaliação de desempenho objetiva averiguar a *performance* das pessoas que compõem o seu quadro de empregados, verificando se os objetivos propostos estão sendo atingidos e, caso contrário, identificar as falhas para corrigi-las (SANTOS, 2010). A satisfação no trabalho tende a influenciar positivamente no desempenho organizacional, pois empregados satisfeitos tendem a trabalhar e executar melhor suas atividades (BOWLING, 2007; PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011).

Sotomayor (2007) destaca que os sistemas de avaliação de desempenho são importantes, pois podem ser utilizados tanto para tomar decisões administrativas, como aumentos salariais, bônus e promoções, assim como

para fins de desenvolvimento do funcionário, focalizando a motivação e o aconselhamento, visando um melhor desempenho.

O desempenho dos empregados é recompensado conforme a política de remuneração de cada organização. Segundo Rodrigues (2006), a gestão da remuneração nas organizações pode ser classificada em tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários; e a estratégica, que tem como princípio o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, e se utiliza principalmente de programas de remuneração variável.

A partir dos estudos apresentados, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação de cada uma das dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) com a percepção de avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos empregados remunerados com sistema de recompensa? Assim, o estudo objetiva investigar a relação da percepção de justiça organizacional com a avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos empregados remunerados com sistema de recompensa.

O estudo se justifica pelo fato da contabilidade gerencial associada ao campo organizacional carecer de novos caminhos em direção à expansão de suas fronteiras em outras áreas do conhecimento, especialmente as que buscam entender o comportamento humano. O estudo baseado na Teoria da Psicologia Social, na perspectiva da Justiça Organizacional, busca contribuir para a compreensão do contexto organizacional e de trabalho, alinhado às concepções, percepções e reações da (in)justiça dos empregados. A relevância do estudo também é denotada na perspectiva teórica, ao adicionar suposições de relações das dimensões de justiça processual e distributiva com desempenho e satisfação no trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

O tema de justiça organizacional, conforme Sotomayor (2007), surgiu por volta da década de 1960, no campo da psicologia social, e tem sido investigado nas últimas décadas, principalmente nas áreas da psicologia organizacional, de gestão de recursos humanos e de comportamento organizacional. A justiça organizacional se refere às percepções dos empregados sobre o que é justo ou injusto dentro das organizações nas quais trabalham (OMAR, 2006). É a psicologia da justiça aplicada às organizações, sendo focalizada a percepção da justiça nas relações entre trabalhadores e suas organizações.

Conforme Tepper (2001), os empregados que percebem que são tratados de maneira justa pelos gestores tendem a acatar suas decisões, apresentar comprometimento socialmente favorável e evitar comportamentos antissociais, além de apresentar maior comprometimento, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia. As ações dos indivíduos são motivadas pelos retornos que esperam ter e envolvem expectativa de algum retorno futuro (ARYEE; BUDHWAR; CHEN, 2002).

Birnberg, Luft e Shields (2008) enfatizam que, se os trabalhadores acreditam que a sua relação de trabalho e resultado é injusta quando comparada a outros, elas irão sentir emoções negativas e, conseqüentemente, irão tentar minimizar essas emoções negativas, aumentando ou diminuindo sua produção e/ou resultados, dependendo do que for apropriado ao caso. Portanto, a percepção de justiça dos indivíduos nas organizações pode comprometer a produtividade, a qualidade dos produtos desenvolvidos e, principalmente, o desempenho das pessoas e das empresas (SANTOS, 2010).

Para Klendauer e Deller (2009), a pesquisa organizacional da justiça, no contexto geral, abrange três dimensões: distributiva, processual e interacional. Justiça distributiva refere-se à percepção dos resultados que são consistentes com as normas implícitas para alocação. Os autores, no contexto da justiça distributiva, utilizam conceitos da teoria da equidade de Adams (1965), a qual preconiza que os indivíduos devem receber saídas (salários, por exemplo) consistentes com suas entradas (esforços, por exemplo) e essa comparação normalmente se faz em relação aos pares.

Os meios que são utilizados para se alcançar os resultados envolvem a percepção da justiça processual (SUDIN, 2011). O trabalho seminal de Thibaut e Walker (1975) introduziu a noção de controle de processo. Seus estudos mostraram que os processos foram percebidos como sendo injustos quando as pessoas afetadas poderiam influenciar o processo de decisão ou fornecer informações relevantes para a decisão (KLENDAUER; DELLER, 2009).

A terceira dimensão de justiça organizacional é rotulada como justiça interacional. Relaciona-se com o lado humano de procedimentos organizacionais, isto é, a forma como os gestores tomam decisões e interagem com os indivíduos afetados. A justiça interacional preocupa-se com o processo de comunicação entre a fonte e o destinatário e ressalta a importância de polidez, honestidade e respeito (BIES; MOAG, 1986).

Fundamentado nos estudos de Colquitt (2001), Aryee, Budhwar e Chen (2002) e Sotomayor (2007), busca-se verificar se as dimensões da justiça organizacional se inter-relacionam. Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

H1: Percepções de justiça distributiva, processual e interacional estão positivamente associadas.

O presente estudo foi adaptado de Aryee, Budhwar e Chen (2002), que fizeram a modelagem utilizando somente a variável justiça interacional, sem testar suas divisões. Portanto, este estudo assemelha-se quanto ao uso teórico do modelo de justiça organizacional, segregado-o em três dimensões e não em quatro como proposto por Colquitt (2001). Por outro lado, este estudo difere-se do modelo empírico testado por Aryee, Budhwar e Chen (2002), que utilizou a confiança no supervisor e na organização como fatores mediadores entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho, cuja mediação não foi aqui testada.

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Outro aspecto que tem sido pesquisado em relação à justiça organizacional centra-se na satisfação pessoal do indivíduo em relação ao

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

desenvolvimento do seu trabalho e execução das suas atividades. Satisfação no trabalho é uma medida do grau em que o empregado está satisfeito e feliz com o trabalho. A satisfação é maior quando um empregado sente que tem controle sobre uma dada tarefa que realiza (DAWAL; TAHA; ISMAIL, 2009).

Martinez e Paraguay (2003) enfatizam que a satisfação no trabalho exerce influências sobre o trabalhador, que pode se manifestar sobre sua saúde, qualidade de vida e comportamento, com consequências aos indivíduos e organizações. Para Bowling (2007), a satisfação no trabalho é fator importante, tanto para trabalhadores quanto para os líderes organizacionais. As empresas devem possibilitar o aumento do bem-estar e satisfação de seus empregados, visando não prejudicar o desempenho da organização.

Para Palaiologos, Papazekos e Panayotopoulou (2011), a satisfação é uma meta importante a ser alcançada pelas organizações, pois rentabilidade, produtividade, retenção de empregados e clientes satisfeitos estão ligados a satisfação dos empregados. Nesse mesmo entendimento, Dawal, Taha e Ismail (2009) enfatizam que a satisfação está relacionada significativamente aos fatores da organização no trabalho, pois é um dos critérios que possibilita estabelecer um ambiente organizacional saudável.

Empregados satisfeitos proporcionam maior satisfação aos clientes e, por sua vez, influenciam positivamente o desempenho organizacional (PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011). Empregados geralmente trabalham e executam melhor suas atividades quando estão satisfeitos, portanto, os fatores relacionados à satisfação no trabalho são relevantes também na prevenção de frustrações. Segundo Cavanagh (1992), os aspectos que influenciam na satisfação do trabalho podem ser classificados em três grupos: diferenças de atitudes, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

A perspectiva diferenças de atitudes “vê a satisfação no trabalho como um fenômeno que pode ser explicado predominantemente em termos da atitude dos indivíduos” (CAVANAGH, 1992, p. 704). Para esse autor, as diferenças no ambiente de trabalho estão

voltadas às variações na satisfação no trabalho, incluindo aspectos psicossociais do trabalho: demandas da tarefa, papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacional. O estudo de Cavanagh (1992) encontrou relação da satisfação no trabalho com educação, benefícios, participação na tomada de decisão, rotinas, promoção e oportunidades de reconhecimento do seu profissionalismo fora da organização, contudo, não constatou significância do nível salarial na determinação da satisfação no trabalho.

Klendauer e Deller (2009) indicam que alguns estudos empíricos têm mostrado efeitos positivos das percepções de justiça sobre as reações dos trabalhadores em contexto de reorganização (BROCKNER *et al.*, 1994; MANSOUR-COLE; SCOTT, 1998; KERNAN; HANGES, 2002; NEVES; CAETANO, 2006). Investigando especificamente as relações entre percepções de justiça distributiva e satisfação no trabalho, o estudo de Summers e Hendrix (1991) constatou, em uma amostra de 365 gerentes, que a equidade percebida no pagamento tem um efeito direto na satisfação.

Alexander e Ruderman (1987) destacaram que a satisfação no trabalho resulta diretamente das percepções de justiça processual. No entanto, para Folger e Konovski (1989), a satisfação dos empregados com os resultados salariais decorre tanto das percepções de justiça distributiva quanto das percepções de justiça processual. Os resultados obtidos na meta-análise conduzida por Cohen-Charash e Spector (2001) revelaram, contudo, que a satisfação no trabalho mostrou-se significativamente mais relacionada com justiça distributiva do que com justiça processual e justiça interacional, as quais, por sua vez, não diferiram-se significativamente uma da outra.

A partir do entendimento de Alexander e Ruderman (1987), Folger e Konovski (1989), Greenberg (1990), Summers e Hendrix (1991), Cohen-Charash e Spector (2001), formulou-se a segunda hipótese da pesquisa:

H2: Percepções de justiça distributiva, processual e interacional estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

Espera-se com essa hipótese que os resultados sejam similares aos de Klendauer e Deller (2009). Estes autores explicam que, embora nas três dimensões a justiça deve ser significativamente relacionada com satisfação, a relação entre justiça interpessoal e satisfação tende a ser mais forte. Os autores, para suportar essa suposição, basearam-se na teoria heurística da equidade (LIND, 2001).

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo gerencial que liga os objetivos organizacionais, padrões de desempenho e avaliação do funcionário, analisando aspectos do trabalho de um subordinado (SUDIN, 2011). Holbrook (2002) destaca que este processo é importante para definir metas, resolver problemas de desempenho e administrar recompensas e questões disciplinares.

Nascimento, Reginato e Lerner (2008) explicam que o processo de avaliação de desenvolvimento segue etapas sistemáticas: estabelecimento de metas, acompanhamento das atividades organizacionais, utilização de indicadores de desempenho e estabelecimento de recompensas e punições. Durante o processo da avaliação de desempenho, diferentes critérios e elementos são avaliados: os resultados alcançados; os objetivos, competências, habilidades, comportamentos relacionados ao trabalho; os objetivos pessoais; e as atividades que estão sob controle dos trabalhadores (PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011).

Ao desenvolver uma sistemática de avaliação, faz-se necessário a organização divulga-la de forma clara e objetiva para todos aqueles que de alguma forma sejam afetados por esse processo (NASCIMENTO; REGINATO; LERNER, 2008). A falta de clareza e objetividade dos critérios utilizados para medir o desempenho dos empregados cria ambiguidade de papéis, confusão e frustrações entre os trabalhadores para realizar seu trabalho (PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011).

De acordo com Youngcourt, Leiva e Jones (2007), a avaliação tem três finalidades: administrativa, desenvolvimento e departamento. Na administrativa, as empresas avaliam os resultados para decidir sobre

questões como aumentos salariais, bônus, promoções, contratações. No desenvolvimento, avalia-se a melhoria de competências dos empregados e seu desenvolvimento pessoal. No departamento, as informações da avaliação de desempenho podem mostrar como diferentes posições estão aumentando ou diminuindo a estrutura da organização, indicando onde mais ou menos recursos precisam ser alocados.

A partir das metas, cada trabalhador será avaliado por meio de indicadores de desempenho e em caso de cumprimento dos objetivos, será recompensado. Para Reis Neto e Marques (2004, p. 5), “quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, aos seus processos e às pessoas, são criadas as condições para a construção de uma organização eficaz”. Os sistemas de recompensas devem estar estruturados e alinhados com a estratégia da empresa e com os objetivos dos empregados.

Para Santos (2010), o sistema de recompensa geralmente varia em torno de dois eixos: o montante dos valores distribuídos, que podem ser variáveis ou fixos; e a natureza desses valores, que podem ser dinheiro, serviços de saúde, lazer, etc. A remuneração variável é a forma de recompensa que utiliza critérios pré-estabelecidos para determinar o montante a ser pago aos empregados no final de um período. Reis Neto e Marques (2004) apontam como objetivo central do sistema de remuneração variável, criar um clima organizacional que apoie e favoreça o aumento da produtividade e da criatividade humana, bem como ter processos que criem flexibilidade.

As práticas de gestão que se referem à avaliação de desempenho, para Sotomayor (2007), precisam ser delineadas e implementadas nos moldes da justiça organizacional, ou seja, percebidas como justas pelos agentes intervenientes no processo, qualquer que seja a vertente de justiça considerada (distributiva, procedimental, interpessoal ou informacional). Colquitt *et al.* (2001) salientam que um dos motivos que leva pesquisadores a estudar a justiça organizacional centra-se no fato de que o aumento das percepções de justiça pode melhorar os resultados da organização (satisfação no trabalho, compromisso e desempenho).

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

Portanto, a partir dos estudos de Colquitt (2001), Sotomayor (2007) e Santos (2010), formularam-se as hipóteses H3 e H4 do estudo:

H3: Percepções de justiça distributiva, processual, interacional estão positivamente relacionadas com avaliação de desempenho.

H4: As percepções de justiça na avaliação de desempenho no trabalho estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

Na Figura 1 mostram-se os relacionamentos esperados entre os construtos, com a identificação das hipóteses.

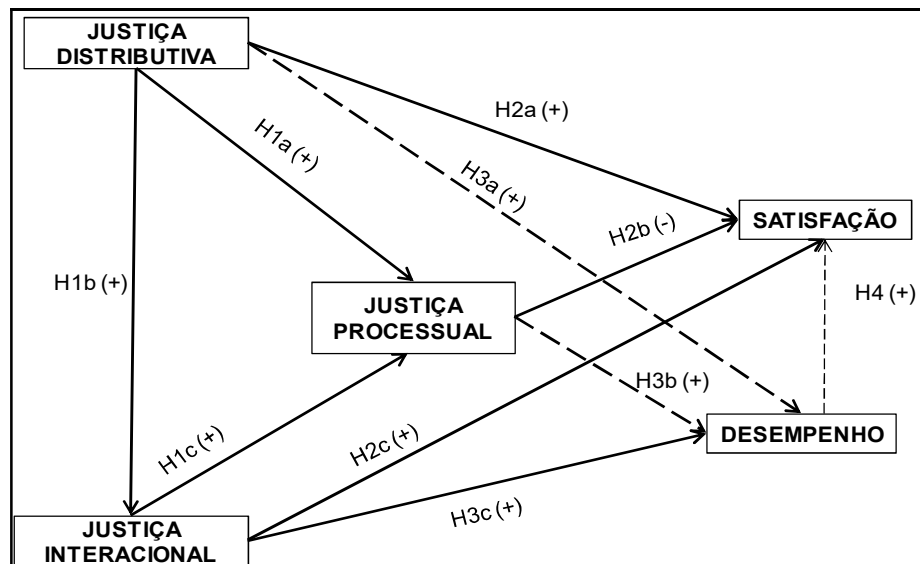


Figura 1 – Modelo Teórico.

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao modelo de Colquitt (2001), esta pesquisa adicionou suposições de relações das dimensões de justiça processual e distributiva com desempenho, aqui representadas pela linha tracejada, além de relacionar a satisfação com desempenho no trabalho. Dessa forma, este estudo contribui com a literatura ao relacionar as suposições de justiça processual e justiça distributiva ao modelo de Colquitt (2001), bem como a satisfação no trabalho com a percepção de avaliação de desempenho. As hipóteses H3a, H3b e H4, assumidas neste trabalho, não foram estudadas no trabalho de Colquitt (2001).

Para testar as hipóteses principais, foram delineadas as hipóteses complementares que seguem. As hipóteses H1a, H1b e H1c foram formuladas com base nos estudos de Colquitt (2001), Aryee, Budhwar e Chen (2002) e Sotomayor (2007):

H1a: Percepções de justiça distributiva estão positivamente associadas com justiça processual.

H1b: Percepções de justiça distributiva estão positivamente associadas com justiça interacional.

H1c: Percepções de justiça interacional estão positivamente associadas com justiça processual.

As hipóteses H2a, H2b e H2c foram formuladas com base nos estudos de Alexander e Ruderman (1987), Folger e Konovski (1989), Greenberg (1990), Summers e Hendrix (1991), Cohen-Charash e Spector (2001):

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

H2a: Percepções de justiça distributiva estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

H2b: Percepções de justiça processual estão negativamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

H2c: Percepções de justiça interacional estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

As hipóteses H3a, H3b e H3c foram formuladas com base nos estudos de Sotomayor (2007) e Santos (2010). A hipótese H3a também consta no estudo de Colquitt (2001):

H3a: Percepções de justiça distributiva estão positivamente relacionadas com avaliação de desempenho.

H3b: Percepções de justiça processual estão positivamente relacionadas com avaliação de desempenho.

H3c: Percepções de justiça interacional estão positivamente relacionadas com avaliação de desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento descritivo da pesquisa seguiu os preceitos da teoria de justiça organizacional, com a percepção de justiça em três dimensões (Distributiva, Processual e Interacional) e sua relação com a avaliação de desempenho e o nível de satisfação no trabalho dos empregados de uma Cooperativa de Produção do Sul do Brasil, que adota sistema de remuneração variável. A escolha desta cooperativa foi em virtude de sua disponibilidade de participar da pesquisa, mas especialmente pelo interesse em averiguar os elementos de análise em uma organização desta natureza, que possui uma administração cooperada. Para responder ao problema da pesquisa, privilegiou-se a abordagem quantitativa, por meio de estatística inferencial e análise de equações estruturais.

A população da pesquisa compreendeu os empregados da referida cooperativa. Em dezembro de 2011 a cooperativa possuía 325 empregados, sendo que todos eles recebem além de remuneração fixa uma parcela variável. Buscou-se o máximo possível de aplicações do questionário, resultando em uma amostra de 110 empregados pelo critério de acessibilidade. Dois questionários respondidos foram invalidados, restando 108 respostas válidas, o que representa 33,23% da população.

Utilizou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas, dividido em quatro blocos distintos (Apêndice A). Um bloco com dados relativos aos respondentes. Os outros três blocos foram elaborados com os seguintes instrumentos de pesquisa: Justiça Organizacional com base em Colquitt (2001), Ribeiro (2008) e Klendauer e Deller (2009); Satisfação no trabalho com base em Cavanagh (1992); e Avaliação de desempenho com base em Nascimento, Reginato e Lerner (2008) e Santos (2010).

Os questionários foram elaborados com escalas métricas, para identificar os respondentes diferenciados em quantia ou grau, e não métricas, para identificar e descrever o objeto. O escalonamento nominal/categórica, por exemplo, *dummy* zero e um, não teve significado quantitativo e foi usado para identificar a ausência ou presença do atributo. As escalas métricas utilizadas são intervalares modelo *Likert* de 7 pontos (HAIR Jr et al., 2005).

Antes do envio do questionário aos respondentes foram elaborados dois pré-testes. O primeiro, com um pesquisador da área de controladoria, a fim de ajustar discrepâncias de contexto teórico. O segundo, com um dos empregados da cooperativa, para evitar possíveis anomalias de contexto empírico e de entendimento por parte dos respondentes. Ajustes de redação foram realizados nas questões que se julgou pertinente fazê-los.

Para a análise dos dados realizou-se a codificação das respostas, tabulação dos dados, cálculos e interpretações. Assim, utilizou-se estatística descritiva e inferencial e, por meio de modelagem de equação estrutural (SEM), buscou-se responder as hipóteses de relacionamento entre as variáveis. Esta técnica apresenta a característica de estimação de

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência (HAIR Jr et al., 2005).

O teste das hipóteses foi estruturado conforme demonstrado na Figura 1, com base no modelo de equações estruturais (SEM) proposto por Taylor *et al.* (1995), Masterson *et al.* (2000), Colquitt (2001) e Aryee, Budhwar, Chen (2002). Hair Jr et al. (2005) orientam a adoção de uma amostra mínima de 100 observações válidas e, como valor ideal, 200 para o uso da SEM. Entretanto, Bido et al. (2010) mencionam que não há uma regra clara e facilmente aplicável. Assim, foi utilizado o método dos mínimos quadrados parciais PLS, já que pode ser apropriado para amostras menores (COLQUITT, 2001; SMITH; LANGFIELD-SMITH, 2004). Esse baseia-se em componentes e em regressões, além de não trabalhar simultaneamente todos os parâmetros (BIDO et al., 2010).

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A análise demográfica foi realizada conforme estrutura de Bido *et al.* (2010). Os dados demográficos identificados na pesquisa mostram que 85% dos respondentes são do gênero masculino (92 respondentes), a maioria (46%) se encontra na faixa etária entre 21 a 30 anos, e a amostra incluiu empregados da área administrativa, técnica, vendas e produção, sendo a maior concentração, em torno de 35% na produção e administração respectivamente. O tempo de permanência na cooperativa ficou com a maior pontuação entre 1 a 5 anos. Nota-se um nível baixo de rotatividade de pessoal, pois 56% dos empregados atuam na cooperativa de 1 a 5 anos, quando comparado com os 8% que atuam há menos de 1 ano, conforme Tabela 1.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes.

Gênero		Área de Atuação	
Masculino	85%	Administrativo	36%
Feminino	15%	Técnica	14%
		Vendas	15%
		Produção	35%
Idade		Escolaridade	
Até 20 anos	6%	Ensino Médio	23%
De 21 a 30 anos	46%	Técnico	41%
De 31 a 40 anos	26%	Graduado	29%
De 41 a 50 anos	19%	Pós Graduação <i>latu sensu</i>	7%
Acima de 50 anos	2%	Mestrado	0%
		Doutorado	0%
Tempo que trabalha na Cooperativa		Área de Formação	
Menor que 1 ano	8%	Agropecuária	36%
De 1 a 5 anos	56%	Agronomia	4%
De 6 a 10 anos	15%	Administração	17%
De 11 a 15 anos	6%	Agronegócio	10%
De 15 a 20 anos	5%	Contabilidade	10%
Mais que 20 anos	10%	Outros	24%
Nível Hierárquico			
Presidente	1%	Gerente filial	15%
Diretor	3%	Supervisor/coordenador	11%
Gerente Matriz	3%	Colaborador	68%

Fonte: Dados da pesquisa.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

Em relação à escolaridade, observa-se o baixo percentual de pós graduados. A área de formação predominante dos respondentes é agropecuária, os quais são técnicos. Outro fator de destaque centra-se na hierarquia dos empregados, sendo que a amostra incluiu pessoas de distintos níveis hierárquicos e a maior concentração ficou em Colaborador. Contudo, na presidência e nas diretorias foram colhidas 100% e 33,33%, respectivamente, das observações, que correspondem a 1% e 3% do quadro funcional.

4.2 EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (SEM) - PLS

A análise das equações estruturais foi por meio de PLS via *bootstrapping*, pois de modo geral, *jackknifing* tende a gerar coeficientes de caminhos mais estáveis e, portanto, *p value* mais confiáveis para amostras pequenas (menores que 100) e com amostras contendo *outliers* (CHIQUEINE; HJALMARSSON, 2009).

O uso do *bootstrap*, ao invés do tradicional teste t, permite verificar a significância de estimativas de parâmetros que não partem da premissa de normalidade multivariada (AZEVEDO; OLIVEIRA; GONZALEZ, 2012). Optou-se por rodar o modelo com o máximo

de repetições possíveis (999), estimando a significância por meio da simulação *bootstrapping*, já que a amostra é composta por 108 observações, 5 variáveis latentes no modelo e 9 interações, para tanto foram utilizados 34 indicadores.

Para executar o modelo de equações estruturais, primeiro procedeu-se à validação dos construtos por meio da análise fatorial nos indicadores, que foi executada pelo método de extração denominado análise de componentes principais, e método de rotação Varimax com normalização Kaiser. Com esse procedimento seria possível excluir três variáveis, todas pertencentes ao construto justiça organizacional, contudo, optou-se por mantê-los no modelo para analisar se as variáveis latentes se mantêm no contexto da análise.

Após testar os indicadores e proceder aos ajustes e delineamentos na configuração inicial do modelo começou-se a segunda etapa, desenvolvida com a finalidade de avaliar o modelo de mensuração, conforme Tabela 2. Para tanto, foram avaliados os resultados da correlação de cada indicador com seus respectivos construtos ou variáveis latentes, os quais resultaram em correlação superior a 0,7 conforme ensina Hair Jr et al. (2005).

Tabela 2 – Testes estatísticos do modelo.

Variável Latente	Coeficiente R-squared	Coef. de confiabilidade composta	Coeficiente Alfa Cronbach	Variância média explicada (VME)
Justiça Distributiva		0,9131	0,8886	0,8666
Justiça Processual	0,573	0,9232	0,7441	0,8135
Justiça Interacional	0,131	0,8933	0,8543	0,7673
Satisfação	0,680	0,8543	0,9357	0,7555
Desempenho	0,464	0,9446	0,891	0,7539

Fonte: Dados da pesquisa.

Análise da confiabilidade composta de cada construto, cujo índice deveria ser superior ou igual a 0,7, assim como o Alpha de Cronbach, os quais têm a função de avaliar se o indicador mensurou adequadamente os construtos, foi validada (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR Jr et al., 2005). Se uma variável latente não atender a um destes dois critérios, a mesma deve ser removida, logo nesse estudo aceitaram-se os indicadores

para cada construto, pois a menor carga foi de 0,7441 para justiça processual. Esse resultado condiz com os estudos de Colquitt (2001), na validação do modelo conceitual de justiça organizacional composto de três fatores (justiça distributiva, processual e interacional). O modelo de três fatores é a conceituação mais comumente usada para avaliar a justiça organizacional, o qual também foi validado por Aryee, Budhwar e Chen (2002).

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

O cálculo do alfa de Cronbach foi executado para analisar a consistência interna dos resultados de cada variável latente, o qual estabelece a expectativa de erro da medida feita, sendo que, quanto mais próximo de 1,00, menor a expectativa de erro e maior a confiabilidade do instrumento (HAIR Jr *et al.*, 2005). Os resultados do alfa de Cronbach foram superiores a 0,7 demonstrando um grau de fidelidade aceitável (HAIR Jr *et al.*, 2005). Estes índices altos do alfa de Cronbach revelam a validade das variáveis indicadoras em relação às suas variáveis latentes. Todas foram aceitas, portanto, incluídas no modelo.

A Variância Média Explicada (VME) foi superior a 0,5 (HAIR JR *et al.*, 2005) para todas as variáveis latentes. Isso indica a validade convergente e reflete a quantia geral

de variância nos indicadores explicada pelo construto latente. Como os indicadores representam o construto latente, não se fez necessário excluir indicadores com cargas menores.

Outro aspecto verificado é a validade discriminante, em que foi utilizado o critério sugerido por Fornell e Larcker (1981), Chin (1998) e Bido *et al.* (2010), comparando-se a raiz quadrada da variância média extraída (VME) com as correlações entre as variáveis latentes. Observa-se, na Tabela 3, que todas as correlações são menores que a raiz quadrada da VME, confirmando que os indicadores têm relação mais forte com sua VL (construto) do que com as outras VL. Logo, há validade discriminante (BIDO *et al.*, 2010; AZEVEDO; OLIVEIRA; GONZALEZ, 2012).

Tabela 3 – Correlação de Pearson entre as variáveis latentes (VL) ou construtos.

Variável Latente	Desempenho	J. Distributiva	J. Interacional	J. Processual	Satisfação
Desempenho	0,7539				
Justiça Distributiva	0,4559	0,8666			
Justiça Interacional	0,5717	0,3622	0,7673		
Justiça Processual	0,6444	0,5669	0,6731	0,8135	
Satisfação	0,7754	0,5331	0,6253	0,6294	0,7555

Obs.: As raízes quadradas da Variância Média Extraída estão na diagonal

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale ressaltar que as variáveis latentes, satisfação e desempenho, não apresentaram validade discriminante satisfatória, por estarem com indicadores bem próximos e invertidos, ou seja, a correlação está maior que a raiz quadrada da VME. Isso pode indicar que um empregado percebe a avaliação de desempenho como justa quando sente-se satisfeito. Fato esse que pode ser justificado pela atitude (CAVANAGH, 1992), ou seja, a satisfação é entendida como uma atitude em função de uma avaliação positiva ou negativa percebida pelo indivíduo sobre um determinado aspecto (REGO; SOUTO, 2004).

A satisfação e a avaliação de desempenho foram determinadas com base na percepção dos empregados. Swan (1985) também encontrou uma relação próxima positiva entre a percepção de justiça na avaliação de desempenho com satisfação no contexto de serviços hospitalares, justificado pela equidade – o sentimento de ter sido tratado justo ou injustamente – como parte importante do processo de avaliação de desempenho. Além da expectativa e da percepção do

desempenho, esses fatores estariam relacionados com a satisfação geral.

O modelo estrutural ajustado, juntamente com a significância estatística de seus caminhos, sugere validade preditiva adequada. Adicionalmente, o fato de que os três fatores de justiça organizacional previram três resultados diferentes contribui para a validade do modelo teórico, também observados nos estudos de Colquitt (2001).

A terceira etapa, desenvolvida conforme orientação de Hair Jr *et al.* (2005), foi a Validação do Modelo Estrutural. Esta consiste na verificação dos valores de R², que significa a porcentagem de variância de uma variável latente que é explicada por outras variáveis latentes. Os valores do R² fornecem uma medida relativa de ajuste para cada equação estrutural, e são fornecidos apenas para variáveis latentes endógenas.

Na Tabela 2, observa-se que o menor R² entre os construtos foi de 0,131, para a variável latente justiça interacional. Isso sugere um forte poder explicativo para os

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

construtos. Logo, os construtos medem o grau com que os empregados percebem que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com eles, pois a justiça interacional refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

A variável latente justiça processual teve um R² de 0,573. A crença subjacente é a de que uma situação é justa se os procedimentos de decisões são percebidos como justos, independentemente dos resultados (THIBAUT; WALKER, 1975; LEVENTHAL, 1980). O resultado aponta que os procedimentos percebidos pelos empregados são justos.

O estudo de Masterson e Taylor (1996) mostra que percepções de justiça processual preveem compromisso organizacional e evitam intenções dos empregados em deixar a organização, mas esta pesquisa não questionou tal fato. Fazendo um paralelo a rotatividade, a cooperativa investigada apresentou 8% do seu quadro de empregados com menos de um ano na organização, indicador baixo quando comparado com 56% que trabalham entre um e cinco anos na cooperativa. Malatesta e Byrne (2005) observaram que percepções de justiça processual foram positivamente relacionadas

com compromisso organizacional. Moorman (1991) afirma que justiça processual pode medir a equidade da organização.

O construto justiça distributiva indicou características de variável exógena, condizente com os estudos de Colquitt (2001), Aryee, Budhwar e Chen (2002), uma vez que foi medido pela percepção de distribuição de recompensas. A ênfase recai na justiça das distribuições de recursos positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários e sanções disciplinares (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Outro aspecto observado na terceira etapa centra-se no teste da hipótese, que testou a significância de estimativas dos parâmetros por meio do procedimento de *bootstrapping*. Na Tabela 4 apresentam-se os resultados dos indicadores *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-Squared* (ARS) e *Average Variance Inflation Factor* (AVIF), que foram significantes a 0,001. Quanto ao AVIF, recomenda-se que os valores estejam abaixo de 5 (KOCK, 2011), sendo que no modelo analisado o valor ficou bem abaixo, o que demonstra baixo nível de multicolinearidade entre os construtos, também observado no estudo de Colquitt (2001). O modelo atendeu aos índices de ajustes, considerados essenciais de acordo com a literatura.

Tabela 4 – Indicadores de ajuste do modelo.

Índices	Resultados	Condição
ACP	0,300	P=< 0,001
ARS	0,463	P=< 0,002
AVIF	1,689	Bom se < 5

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 2 mostram-se os relacionamentos estruturais das variáveis do modelo, que se apresentam adequados quanto aos aspectos de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade.

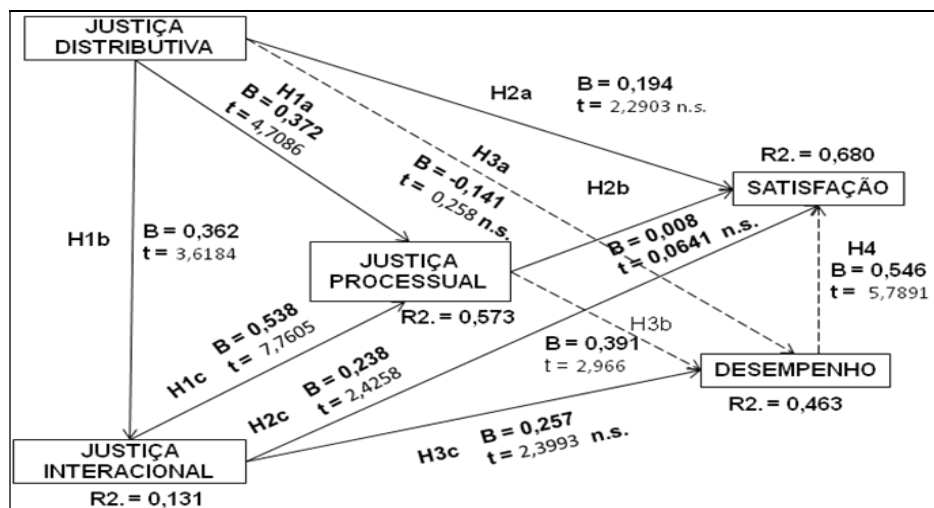


Figura 2 – Modelo empírico – Equações Estruturais – parâmetros e *test t*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à estimativa das relações entre as variáveis do modelo, os resultados (Figura 2 e Tabelas 2, 3 e 4) indicam que o modelo teórico proposto é adequado. Valida-se assim que a justiça organizacional é constituída pelas dimensões de justiça distributiva, processual e interacional (ARYEE; BUDHWAR; CHEN, 2002; AMBROSE; SCHMINKE, 2003).

A estrutura das relações que constituem este modelo foi significativa, confirmando a direção das relações previstas e atendendo aos objetivos do estudo. Nesse sentido, a percepção de justiça organizacional pode ser considerada um construto tridimensional, que engloba os componentes distributivos, processuais e interacionais. De fato, quanto maior for a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho, maior será a percepção de satisfação.

Um conjunto de evidências empíricas vem

demonstrando que o alto grau de satisfação no trabalho depende da crença dos empregados de que estão sendo justamente tratados por seus gestores e organizações (ALEXANDER; RUDERMAN, 1987; LIND; TYLER, 1988; FOLGER; KONOVSKI, 1989; GREENBERG, 1990; SUMMERS; HENDRIX, 1991; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001). Esse aspecto foi confirmado neste estudo (Tabela 5) por meio das hipóteses H2b e H2c, uma vez que os resultados indicaram uma relação mais forte entre justiça distributiva e justiça interacional com satisfação do que com a justiça processual, o que difere-se do estudo de Klendauer e Deller (2009). Pelas evidências estatísticas de H2a, os resultados não encontraram significância para a relação da percepção de justiça processual com o nível de satisfação dos empregados, ou seja, a hipótese H2a, que relaciona justiça processual com satisfação no trabalho, não foi confirmada.

Tabela 5 - Resultados dos testes realizados.

Hipóteses	Coef. Beta	Erro Padrão	Valor de t	p value	Relação direta
H4 – Desempenho -> Satisfação	0,546	0,0944	5,7891	0,00	aceita
H3a – J. Distributiva -> Desempenho	0,141	0,0921	1,5297	0,13	n.s
H1b – J. Distributiva -> J. Interacional	0,362	0,1001	3,6184	0,00	aceita
H1a – J. Distributiva -> J. Processual	0,372	0,079	4,7086	0,00	aceita
H2a – J. Distributiva -> Satisfação	0,194	0,0846	2,2903	0,02	aceita

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

H3c – J. Interacional -> Desempenho	0,257	0,1072	2,3993	0,02	aceita
H1c – J. Interacional -> J. Processual	0,538	0,0694	7,7605	0,00	aceita
H2c – J. Interacional -> Satisfação	0,238	0,098	2,4258	0,02	aceita
H3b – J. Processual -> Desempenho	0,391	0,1148	3,4099	0,00	aceita
H2a – J. Processual -> Satisfação	0,008	0,1177	0,0641	0,95	n.s

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, por analogia, pode-se inferir que a forma como os empregados percebem a avaliação de desempenho, como a cooperativa distribui salários e lucros, e a forma como os gestores tomam decisões e interagem com os indivíduos afetados está mais associada com a satisfação no trabalho dos empregados do que com a forma como os processos são executados. Sotomayor (2007) destaca que há duas situações em que a justiça procedimental se revela mais significativa: na criação de novos sistemas e quando há insatisfação no que concerne à distribuição de recursos. Vale destacar que a cooperativa pesquisada não está em processo de implantação e criação de novos sistemas, como, avaliação de desempenho, planos e cargos de salários e nem de reestruturação.

Quanto à percepção de justiça distributiva na avaliação de desempenho, a hipótese H3a não foi confirmada. O modelo não encontrou significância estatística que comprove a relação entre as percepções de justiça distributiva, que estão positivamente relacionadas, com a avaliação de desempenho. Se, por exemplo, os empregados percebem justiça na distribuição de lucros, salários e recursos, não necessariamente a relação será significativa com a percepção da avaliação de desempenho. Já as justças processual e interacional encontram-se positivamente relacionadas com desempenho, confirmando H3b, H3c.

Em relação a H4, que relaciona a percepção das três dimensões de justiça organizacional com desempenho e satisfação no trabalho, esta foi confirmada. Tal pode ser associado com a afirmativa de Colquitt *et al.* (2001), ao salientar que um dos motivos que leva os pesquisadores a estudar a justiça organizacional é o de investigarem se o aumento das percepções de justiça pode melhorar satisfação no trabalho e desempenho.

5 CONCLUSÕES

O estudo investigou a relação da percepção de justiça organizacional com a avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos empregados remunerados com sistema de recompensa. Constatou-se que a forma como os empregados percebem a avaliação de desempenho, como a cooperativa distribui salários e lucros, e como os gestores tomam decisões e interagem com os indivíduos afetados, está mais associada com a satisfação no trabalho dos empregados do que com a forma como os processos são executados.

A partir dos resultados do teste t, do beta e do *p value* as hipóteses de pesquisa foram parcialmente aceitas. Para tanto, as conclusões foram segregadas em quatro grupos de hipóteses. O primeiro grupo de hipóteses revela que as percepções de justiça distributiva, processual e interacional estão positivamente associadas, e todas as hipóteses foram aceitas. Nesse sentido, os resultados da pesquisa foram similares aos estudos de Colquitt (2001), Aryee, Budhwar e Chen (2002) e Sotomayor (2007).

Para o grupo de hipóteses que relacionam justiça organizacional com satisfação, a relação entre justiça processual e satisfação não foi significativa. Os resultados diferem-se do estudo de Klendauer e Deller (2009), cujos resultados admitem que, embora nas três dimensões a justiça deva ser significativamente relacionada com satisfação, a relação entre justiça interpessoal e satisfação tende a ser mais forte. Na cooperativa estudada, as dimensões justiça interacional e distributiva foram equivalentes e justiça processual não foi significativa.

Para o grupo de hipóteses que relacionam a justiça organizacional com desempenho, a relação entre justiça distributiva e desempenho não foi significativa. Alguns estudos realizados anteriormente, como de

Alexander e Ruderman (1987) e de Cohen-Charash e Spector (2001), diferem-se parcialmente dos resultados encontrados para a cooperativa pesquisada, pois constataram relação significativa nas três dimensões de justiça organizacional. É possível que a forma de gestão cooperativa possa ter influenciado este resultado.

Para o grupo de hipóteses que relaciona satisfação no trabalho com avaliação de desempenho, a relação entre as variáveis latentes confirma a hipótese de que as percepções de justiça na avaliação de desempenho estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho, condizente com os resultados de Colquitt (2001), Sotomayor (2007) e Santos (2010).

Conclui-se que a percepção das três dimensões de justiça organizacional na avaliação de desempenho pode melhorar a satisfação no trabalho, conforme também foi constatado nas pesquisas de Colquitt (2001) e Sotomayor (2007). Além disso, os resultados validaram o modelo estrutural desta pesquisa, coadunando com Colquitt (2001), Aryee, Budhwar e Chen (2002) e Sotomayor (2007). Entretanto, na análise dos resultados deve-se levar em conta que eles baseiam-se apenas na percepção dos empregados desta cooperativa.

Os resultados poderiam ser diferentes se os respondentes fossem de outra organização, ramo ou mesmo aplicados em outro cenário, por exemplo, empresa em fase de implantação de sistemas de avaliação de desempenho, plano de cargos e salários, reestruturação societária e organizacional. Destaca-se ainda como limitação que o modelo, assim como a maioria dos modelos, é uma abstração da realidade, construído com base na literatura, isto é, no referencial teórico. Portanto, é possível que indicadores que influenciam a variável latente e variáveis de controle tenham ficado de fora da análise.

A combinação das percepções de justiça organizacional, avaliação de desempenho e satisfação no trabalho é merecedora de estudos futuros que possam contribuir para elucidar estes relacionamentos. A replicação deste estudo em outras organizações, ou mesmo com a adição da segregação da dimensão de justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional, pode propiciar contribuições aos modelos teóricos.

Outra potencial abordagem é a realização de estudos de casos em empresas com culturas organizacionais, avaliação de desempenho e cenários distintos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965. pp. 267-299.

ALEXANDER, S.; RUDERMAN, M. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. **Social Justice Research**, v. 1, p. 177-198, 1987.

AMBROSE, M.L.; SCHMINKE, M. Organizational structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 295-305. 2003.

ARYEE, S.; BUDHWAR, P.S.; CHEN, Z.X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.

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.

AZEVEDO, C.E.F.; OLIVEIRA, L.G.L.; GONZALEZ, R.K. Por que Finanças? Avaliando o interesse dos estudantes de graduação em Administração pela área de Finanças. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n.6, p. 168-196, 2012.

BIDO, D.S.; SILVA, D.; SOUZA, C.A.; GODOY, A.S. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 11, p. 245-269, 2010.

BIES, R.J.; MOAG, J.S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN, M.H. (Eds.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, CT: JAI, 1986. pp. 43-55.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

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.

BOWLING, N.A. Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. **Journal of Vocational Behavior**, v. 71 p. 167-185, 2007.

BROCKNER, J.; KONOVSKY, M.; COOPER-SCHNEIDER, R.; FOLGER, R.; MARTIN, C.; BIES, R. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 397-409, 1994.

CAVANAGH, S.J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of Advanced Nursing**, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992.

CHIN, W.W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (org.). **Modern methods for business research**. Mahwah, New Jersey; London: Lawrence Erlbaum, 1998.

CHIQUEINE, B.; HJALMARSSON, E. Jackknifing stock return predictions. **Journal of Empirical Finance**, v. 16, n. 5, p. 793-803, 2009.

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, p. 425-445, 2001.

DAWAL, S.Z.; TAHA, Z.; ISMAIL, Z. Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 39, p. 1-6, 2009.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M.A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **The Academy Management Journal**, v. 32, p. 115-130, 1989.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, 1981.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

HAIR Jr, F.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM R. L.; BLACK W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HOLBROOK, R.L. Contact points and flash points: conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 1, p. 101-23, 2002.

KERNAN, M.C.; HANGES, P.J. Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 5, p. 916-928, 2002.

KLENDAUER, R.; DELLER, J. Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 1, p.29-45, 2009.

KOCK, N. **WarpPLS 2.0 user manual**. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems., 2011.

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. (Eds.). **Social exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum, 1980. pp. 27-55.

LIND, E.A. Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In: GREENBERG, J.; CROPANZANO, R. (Eds.). **Advances in Organizational Justice**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2001. pp. 56-88.

MALATESTA, R.M.; BYRNE, Z.S. The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes. In: COLQUITT, J.; GREENBERG, J. **Society for Industrial and Organizational Psychology**. St. Louis: Taylor Print, 2005.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

- MANSOUR-COLE, D.M.; SCOTT, S.G. Hearing it through the grapevine: the influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. **Personnel Psychology**, v. 51, n. 1, p.25-54, 1998.
- MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.
- MASTERSON, S.S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B.M.; TAYLOR, M.S. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000.
- MASTERSON, S.S.; TAYLOR, M.S. The broadening of procedural justice: should interactional and procedural components be separate theories? **Journal of Quality Management**, n. 1, p. 67-89, 1996.
- MOORMAN, R.H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 845-855, 1991.
- NASCIMENTO, A.M.; REGINATO, L.; LERNER, D.F. Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. **Revista de Informação Contábil (UFPE)**, v. 2, n.1, p. 19-42, 2008.
- NEVES, P.; CAETANO, A. Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. **Journal of Change Management**, v. 6, p. 351-364, 2006.
- OMAR, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y stress laboral. **Psicologia y Salud**, v. 16, n. 2, p. 207-217, 2006.
- PALAIOLOGOS, A.; PAPAZEKOS, P.; PANAYOTOPOULOU, L. Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. **Journal of European Industrial Training**, v. 35, n. 8, p. 826-840, 2011.
- REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.
- REIS NETO, M.T.; MARQUES, A.L. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 1, p. 05-17, 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. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
- RODRIGUES, J.M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, edição especial, p. 23-34, 2006.
- SANTOS, V. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.
- SMITH, D.; LANGFIELD-SMITH, K. Structural equation modeling in management accounting research: critical analysis and opportunities. **Journal of Accounting Literature**, 23, p. 49-86, 2004.
- 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.
- SUDIN, S. Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. **Journal of Global Management**, v. 2, n. 1, p. 66-83, 2011.
- SUMMERS, T.P.; HENDRIX, W.H. Modelling the role of pay equity perceptions: a field study. **Journal of Occupational Psychology**, v. 64, n. 2, p. 145-157, 1991.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

SWAN, J. Deepening the understanding of hospitals patient satisfaction: fulfillment and equity effects. **J Health Care Mark**, v. 5, p. 7-18, 1985.

TAYLOR, M.S.; TRACY, K.B.; RENARD, M.K.; HARRISON, J.K.; CARROLL, S.J. Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in Procedural Justice. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 495-523, 1995.

TEPPER, B.J. Health consequences of Organizational Injustice: tests of main and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 197-215, 2001.

THIBAUT, J.W.; WALKER, L. **Procedural Justice: a psychological analysis**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

YOUNGCOURT, S.S.; LEIVA, P.I.; JONES, R.G. Perceived purposes of performance appraisal: correlates of individual – and positions – focused purposes on attitudinal outcomes. **Human Resource Development Quarterly**, v. 18, n. 3, p. 315-43, 2007.

Endereço dos Autores:

Universidade Regional de Blumenau
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 - Bairro Victor Konder
Blumenau/SC – Brasil
CEP 89012-900

APENDICE A – QUESTIONÁRIO

BLOCO I - PERFIL DO RESPONDENTE

- Indique com um X o seu gênero:
() Masculino () Feminino
- Indique com um X a sua faixa de idade:
() Até 20 anos
() De 21 a 30 anos
() De 31 a 40 anos
() De 41 a 50 anos
() Acima de 50 anos
- Indique com um X o seu estado civil:
() Solteiro () Casado () Separado/divorciado () Viúvo () Outro.
- Indique o tempo (anos/meses) que trabalha na Cooperativa, no cargo e na função que exerce.
Tempo na Cooperativa: _____ Tempo no cargo: _____ Tempo na função: _____
- Indique em qual nível de funções da estrutura da Cooperativa enquadra-se o cargo que exerce:
() Presidente/Diretoria () Gerência Corporativa () Gerência de Filial Supervisor/
Coordenador () Colaborador sem cargo de supervisão ou coordenação.
- Indique com um X a área em que você trabalha:
() Administrativa (financeiro/compras/contabilidade) () Técnico () Vendas () Produção.
- Indique com um X sua formação acadêmica e área de formação:
() Técnico () Graduado () Especialista () Mestre () Doutor.
() Agropecuária () Agronomia () Administração
() Agronegócios () Contabilidade () Outra. Especifique:

BLOCO II – JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Nos itens a seguir, indique em frente a cada assertiva o número que melhor corresponde a sua avaliação, usando os seguintes critérios: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente.

- () Sua recompensa é justa pelo esforço que você tem realizado em seu trabalho.
- () Sua recompensa é justa pelo que você tem contribuído para a organização.
- () Sua recompensa é justa pela sua experiência profissional.
- () Sua recompensa é justa se considerar os demais salários recebidos na cooperativa.
- () Você consegue expressar suas opiniões e sentimentos na realização de seu trabalho.
- () Os processos são aplicados de forma justa, consistente aos colaboradores e ao tempo.
- () Os processos de tomada de decisões são neutros, dentro dos padrões de ética.
- () Você é abordado de maneira educada.
- () Você é abordado com respeito.
- () Você é abordado com dignidade.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------

- () Você é comunicado com informações precisas no tempo hábil.
- () Você recebe informações dos procedimentos a serem realizados.
- () Você está disposto a colocar um grande esforço para além do que normalmente é esperado, a fim de ajudar a organização ser bem sucedida.

BLOCO III – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nos itens a seguir, indique em frente a cada assertiva o número que melhor corresponde a sua avaliação, usando os seguintes critérios: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente.

- () Sente-se reconhecido pelo trabalho que realiza.
- () Considera importante o reconhecimento do seu trabalho.
- () Sente-se motivado para realizar suas atividades.
- () Está satisfeito com os benefícios fornecidos pela cooperativa.
- () Está satisfeito com a comunicação entre os membros da cooperativa.
- () Está satisfeito com o incentivo e educação fornecidos pela cooperativa.
- () Está satisfeito com as integrações entre colaboradores.
- () Está satisfeito com a valorização salarial.
- () Está satisfeito com as oportunidades que a cooperativa proporciona.
- () Está satisfeito com as promoções que a cooperativa proporciona.
- () Está satisfeito com a justiça organizacional da cooperativa.
- () Está satisfeito com as rotinas realizadas na cooperativa.
- () Está satisfeito com a sua participação na cooperativa.

BLOCO IV – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nos itens a seguir, indique em frente a cada assertiva o número que melhor corresponde a sua avaliação, usando os seguintes critérios: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente.

- () Você é comunicado formalmente quanto a sua avaliação de desempenho.
- () O seu desempenho é avaliado conforme as atividades desenvolvidas.
- () O seu desempenho é avaliado conforme as metas estabelecidas.
- () Você tem o acompanhamento da realização das atividades desenvolvidas.
- () Você é advertido quando os processos estão indevidos.
- () Você é recompensado quando alcança suas metas.
- () Você é recompensado por um plano de remuneração variável.
- () Você é recompensado por um plano de participação nos lucros/resultados da cooperativa.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 35	n. 3	p. 121-138	setembro / dezembro 2016
------------------	--------------	-------	------	------------	--------------------------