

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCESSUAL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE À LUZ DA INCERTEZA E DA TOLERÂNCIA À AMBIGUIDADE

RESUMO

O estudo objetiva verificar a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a percepção de justiça processual à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade. Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada por meio de levantamento junto a 119 empregados de uma cooperativa de produção da região Sul do Brasil. Aplicou-se o questionário do estudo de Hartmann e Slapnicar (2012), composto de três medidas que influenciam na avaliação de desempenho e nas percepções de justiça (formalidade, voz, medidas de resultado). Para análise dos dados aplicaram-se equações estruturais. Os resultados mostram relação positiva entre formalidade e justiça processual, sendo maior em ambientes de alta incerteza de tarefas e de baixa tolerância à ambiguidade. A relação entre voz dos funcionários e percepção de justiça processual é melhor explicada em ambientes de baixa incerteza e alta tolerância à ambiguidade. A relação das medidas de resultado com justiça processual apresenta-se maior para a amostra em ambientes de baixa incerteza e alta tolerância à ambiguidade. Conclui-se que formalidade, voz e medidas de resultado afetam a percepção de justiça processual dos funcionários. Todavia, as diferenças entre as amostras relativas a incerteza de tarefas e a tolerância à ambiguidade instigam novas pesquisas.

1 INTRODUÇÃO

O enfoque das percepções de justiça organizacional tem recebido atenção de pesquisadores. Quando afetadas pelas incertezas, as pessoas passam a refletir sobre os aspectos da justiça, do que consideram justo (VAND DEN BOS; LIND, 2002). Dessa forma surge a justiça organizacional, que abrange as percepções do que é justo sob a perspectiva dos empregados em relação a sua organização (DIEKMANN; BARSNESS; SONDAK, 2004). A justiça organizacional abrange diversas dimensões, sendo uma delas a justiça processual.

A justiça processual se reflete nos procedimentos da avaliação de desempenho. De acordo com Santos (2010, p. 42), o objeto de estudo da justiça processual compreende “os meios utilizados para a consecução dos fins alcançados”. De acordo com a Teoria da Gestão da Incerteza, o efeito da justiça nos procedimentos de avaliação é condicional sobre a quantidade de tarefas incertas que os gestores enfrentam (CREMER; SEDIKIDES, 2005; HARTMANN; SLAPNICAR, 2012).

As organizações necessitam adotar medidas para avaliar o desempenho de seus funcionários considerando que estes se deparam com as incertezas das decisões dos seus gestores e a ambiguidade pela falta de informações completas para obterem os resultados esperados (HARTMANN; SLAPNICAR, 2012). Complexidades desta natureza permeiam os efeitos da justiça na avaliação de desempenho.

Referente à incerteza, Vand Den Bos e Lind (2002) aduzem que quando as pessoas estão incertas sobre a confiabilidade de seu superior, fazem maior uso do processo a ser considerado justo. No entanto, quando o superior exprime variabilidade no quesito confiança, os subordinados reduzem o efeito de justiça. A implicação destes resultados é que quando as pessoas se deslocam de incerteza para certeza, diminuem a utilização de justiça. Na tolerância à ambiguidade uma pessoa passa a se sentir desconfortável a partir do momento em que precisa confrontar informações incompletas (HARTMANN; SLAPNICAR, 2012).

Lau e Buckland (2001) realizaram um estudo utilizando métricas financeiras para avaliação de resultados, que se refletiram em percepções de justiça mais elevados. Em outra pesquisa, Lau e Moser (2008) encontraram um resultado contrário, em que as métricas não

financeiras apresentaram maior reflexo na justiça, como o caso da variável voz. Diante destes resultados contraditórios percebe-se a necessidade de mais reflexões e pesquisas sobre os efeitos da percepção de justiça processual nos procedimentos de avaliação de desempenho.

O estudo busca analisar a formalidade (LAU; BUCKLAND, 2001; DIEKMANN; BARSNESS; SONDAK, 2004; HARTMANN, 2005; MOERS, 2005; HARTMANN; SLAPNICAR, 2009; HARTMANN; SLAPNICAR, 2012), a voz (KORSGAARD; ROBERSON, 1995; ASSMAR; VAN DEN BOS; LIND, 2002; FERREIRA; SOUTO, 2005; HARTMANN; SLAPNICAR, 2012) e medidas de resultado (LAU; BUCKLAND, 2001; HARTMANN, 2005). Essas variáveis são analisadas nos efeitos da incerteza de tarefas e na tolerância à ambiguidade dos subordinados, cujas variáveis vem recebendo atenção de pesquisadores (CREMER; SEDIKIDES, 2005; HARTMANN, 2005; HARTMANN; SLAPNICAR, 2009; HARTMANN; SLAPNICAR, 2012).

Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a percepção de justiça processual pelos empregados de uma cooperativa de produção? Assim, o estudo objetiva verificar a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a percepção de justiça processual à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade.

Embora as cooperativas não tenham objetivo explícito de lucro, mas sim de agregar valor ao produto do cooperado e gerar sobras a serem distribuídas aos cotistas, necessitam ser competitivas. Para tanto, precisam ser geridas, particularmente com controle da gestão da cooperativa (CAMPOS; GOZER, 2008). O exposto justifica a relevância desta pesquisa, especialmente porque analisa diversos fatores que influenciam na percepção de justiça processual dos empregados. A pesquisa difere do estudo de referência pelo ambiente de aplicação e pela integração da justiça processual com a avaliação de desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Incerteza e Justiça Processual

A Teoria da Gestão da Incerteza está relacionada com a Justiça Organizacional, que propõe às pessoas a necessidade de gerir as incertezas inerentes ao contexto das organizações (DIEKMANN; BARSNESS; SONDAK, 2004; HARTMANN; SLAPNICAR, 2012). Thau et al. (2009) destacam que um dos maiores desafios das pessoas é lidar com as incertezas no aspecto das relações sociais. Van Den Bos e Lind (2002) e Thau et al. (2009) advertem que a incerteza é necessária no âmbito da previsibilidade e da redução da incerteza.

Hartmann e Slapnicar (2012) argumentam que a Teoria da Gestão da Incerteza assume a necessidade de Justiça Organizacional para o gerenciamento das incertezas enfrentadas na organização. A incerteza faz com que as pessoas se preocupem com o controle da mesma, refletindo-se e interferindo na qualidade de vida e dos resultados que podem vir a acontecer, já que ela afeta as cognições, percepções, sentimentos e comportamentos das pessoas (VAN DEN BOS; LIND, 2002; THAU et al., 2009).

A incerteza ameaça o senso geral das pessoas, por isso buscam-se formas de amenizá-la nas empresas, estimulando os empregados a encontrar informações mais amplas para gerenciá-la (THAU et al., 2009). Segundo Van Den Bos e Lind (2002), uma impressão global sobre o que seria um tratamento justo baseado em procedimentos com informações justas, assim como a relação com os resultados, são propulsoras à gestão da incerteza. Diekmann, Barsness e Sondak (2004) afirmam que as percepções sobre as diversas dimensões da justiça, juntas ou separadas, podem gerar um tratamento justo, contribuindo à gestão da incerteza.

Analisando os avanços sobre justiça organizacional, de acordo com Santos (2010), pesquisadores identificaram que o interesse não parte exclusivamente do resultado e das recompensas. Embora nas dimensões da justiça organizacional não se tenha unanimidade na literatura, estas ocorrem apenas nas justiças distributiva e processual. Santos (2010) considera que existe uma relação com a justiça dos procedimentos, que reflete os mesmos resultados, sendo eles: processos de seleção, sistemas de avaliação de desempenho e procedimentos para aumentos salariais e promoções.

Para Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 445), a origem da justiça processual deve-se a “Thibaut e Walker (1975), que, influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais, desenvolveram um programa de investigação sistemática com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflitos”. Assmar, Ferreira e Souto (2005) salientam que as pessoas não se preocupam apenas com a distribuição dos resultados, mas também com os critérios e procedimentos adotados para efetivar esta distribuição, e tendem a aceitar resultados desfavoráveis quando percebem o processo justo.

Depreende-se a importância tanto da distribuição de resultados de forma proporcional, quanto dos procedimentos e critérios adotados para a avaliação do desempenho. A justiça processual refere-se aos meios pelos quais os resultados são atribuídos, estabelecendo princípios que regem os indivíduos no processo decisório relativo a distribuição de recompensas ou promoção dos empregados nas organizações (SUDIN, 2011).

Bakhshi, Kumar e Rani (2009) citam o estudo desenvolvido por Leventhal (1980), que apresenta uma esquematização dos fatores a serem considerados como mais justos nas organizações. Os achados da pesquisa indicaram os seguintes fatores considerados como mais justos: a consistência dos procedimentos ao longo do tempo, a ausência de vieses e interesses pessoais, a precisão das informações, os mecanismos para correção de falhas, atender aos princípios éticos e morais, e a possibilidade de corrigir decisões injustas.

As percepções da justiça processual são fundamentais para garantir o monitoramento dos resultados e sua precisão com os processos em que esses recursos são usados para corrigir as falhas nos resultados da organização (SUDIN, 2011). Nesta perspectiva é que se aborda na sequência a percepção da justiça no que tange à avaliação de desempenho.

2.2 Percepção de justiça na avaliação de desempenho

A abordagem da avaliação de desempenho dos subordinados em uma organização está atrelada a sua motivação em melhorá-lo. A avaliação de desempenho está vinculada ao sistema de remuneração por recompensa, sendo que os subordinados atribuem especial importância para esta forma de avaliação (LAU; BUCKLAND, 2001).

Considerando que a forma de avaliação é ditada por seus superiores, os subordinados podem atribuir determinada desconfiança aos métodos adotados, questionando segundo a sua percepção de justiça. Quanto maior for o número de medidas de desempenho, mais completa tende a ser a descrição da avaliação de desempenho (MOERS, 2005).

No Quadro 1 são apresentadas algumas das definições identificadas na literatura no que tange a avaliação de desempenho.

Quadro 1 – Conceitos de avaliação de desempenho

Autores	Descrição
Pontes (1996)	A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro
Carvalho e Nascimento (1997)	A avaliação de desempenho constitui-se de uma série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.
Moura (2000)	O modo segundo o qual a empresa revê o desempenho dos seus empregados através de métodos adequados.
Fernandes e Caetano (2002)	Um sistema formal e sistêmico que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos empregados de uma organização.
Lotta (2002)	A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.
Sotomayor (2006)	Avaliar o desempenho do trabalhador, em sentido estrito, consiste em analisar os resultados do trabalho sem que, muitas vezes, o trabalhador saiba o que dele é esperado. Integrar uma avaliação de desempenho ao sistema de gestão de desempenho implica que os trabalhadores julguem os objetivos individuais que foram fixados e recebam um <i>feedback</i> contínuo do seu desempenho e disponham de informação sobre as medidas pelas quais o seu desempenho vai ser avaliado.

Fonte: Adaptado de Santos (2010, p. 62).

Infere-se pelo exposto no Quadro 1, que a avaliação de desempenho implica avaliar o desempenho dos empregados para atingir determinado objetivo. Santos (2010) salienta que a avaliação de desempenho deve estar relacionada às estratégias da organização. Este processo objetiva a correção de falhas quando necessário. A avaliação de desempenho abrange a recompensa e a remuneração dos empregados, logo estes passam a se preocupar com a avaliação de seu desempenho (LAU; SHOLIHIN, 2005).

As medidas de avaliação de desempenho podem ser classificadas de forma subjetiva ou pela sua diversidade. Moers (2005) caracteriza as avaliações de desempenho subjetivas como aquelas em que as medidas repassadas aos superiores não são claras, pois não existe um padrão para avaliação. A diversidade fornece aos superiores medidas baseadas em resultados. Dessa forma, o superior pode fazer escolhas de acordo com o seu julgamento.

Neste estudo focaliza-se a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a percepção de justiça processual. Assim, para a operacionalização da pesquisa consideraram-se as hipóteses e o instrumento de pesquisa desenvolvido no estudo de Hartmann e Slapnicar (2012), cuja síntese se apresenta a seguir.

2.3 Descrição do estudo de Hartmann e Slapnicar (2012)

Hartmann e Slapnicar (2012) realizaram um estudo sobre a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a justiça processual. Pautados na Teoria da Gestão da Incerteza, os autores argumentam que os efeitos da justiça na avaliação do desempenho podem não ocorrer de forma direta, mas dependem da quantidade de tarefas incertas que são atribuídas aos gerentes, assim como a sua tolerância à ambiguidade.

A população pesquisada compreendeu 280 gerentes previamente selecionados pelo departamento de recursos humanos de bancos eslovenos. Em seguida foi estabelecido contato com os gerentes de cada banco para a autorização na participação da pesquisa. O instrumento de pesquisa foi previamente testado por cinco gerentes de três bancos diferentes, para avaliar a sua abrangência. A amostra da pesquisa abrangeu 178 gerentes de 12 bancos eslovenos, o que representa uma taxa de 63,5% de respostas obtidas. O número de participantes de cada banco variou de 4 a 35, devido a estrutura organizacional dos bancos.

Levantaram oito hipóteses de pesquisa, classificadas em quatro categorias, conforme apresentado no Quadro 2, acompanhados dos resultados encontrados na pesquisa.

Quadro 2 - Descrição das hipóteses do estudo e seus resultados

Variável	Hipóteses	Resultado encontrado
Formalidade	H _{1a} : A relação entre a formalidade e a percepção justiça processual é positiva para os gestores com baixa incerteza de tarefas.	Hipótese confirmada
	H _{1b} : A relação entre a formalidade e a percepção justiça processual é positiva para os gestores com baixa tolerância à ambiguidade.	Hipótese não confirmada
Voz	H _{2a} : A relação positiva entre a voz e justiça processual é mais forte para os gestores com alta incerteza de tarefas do que para gestores com baixa incerteza.	Hipótese confirmada
	H _{2b} : A relação entre voz e a justiça processual é mais forte para os gestores com baixa tolerância à ambiguidade do que para os gestores com alta tolerância à ambiguidade.	Hipótese não confirmada
Medidas de Resultado	H _{3a} : O uso de medidas de resultado tem um efeito negativo na percepção de justiça processual para os gestores com alta incerteza de tarefas.	Hipótese não confirmada
	H _{3b} : O uso de medidas de resultado tem um efeito positivo para gestores com baixa tolerância à ambiguidade.	Hipótese confirmada
Diversidade das medidas de desempenho	H _{4a} : A relação da diversidade tem um efeito positivo na justiça processual para os gestores com uma alta taxa de tarefas incertas.	Hipótese não confirmada
	H _{4b} : A relação entre a diversidade e a justiça processual não é afetada por tolerância à ambiguidade.	Hipótese confirmada

Fonte: elaborado com base no estudo de Hartmann e Slapnicar (2012).

Primeiramente efetuaram análise fatorial utilizando o *software SPSS*, para identificar os fatores relacionados à incerteza de tarefas e tolerância à ambiguidade. Em seguida aplicaram o modelo de equações estruturais, utilizando o *software SmartPLS* versão 2.0. Os resultados apontaram que a percepção de justiça nas medidas de resultado, diversidade destas medidas e voz são dependentes do grau de incerteza de tarefas que os gerentes executam. E, a percepção de justiça nas medidas de desempenho é condicionada a tolerância à ambiguidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O delineamento metodológico desta pesquisa é do tipo descritivo quanto aos objetivos, de levantamento em se tratando dos procedimentos, e quantitativo quanto a abordagem do problema. A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionário aos empregados de uma cooperativa de produção. Utilizou-se o questionário desenvolvido por Hartmann e Slapnicar (2012), dividido em quatro blocos, fazendo inferências a três variáveis.

O instrumento de pesquisa foi aplicado aos empregados de uma cooperativa de produção da região Sul do Brasil. A cooperativa foi fundada em 1968, conta com 23 filiais e possui 325 empregados. Em 2011 atingiu um faturamento de 254 milhões. Tem suas atividades voltadas para a avicultura, suinocultura, leite, milho, feijão, soja, moinhos, fábricas de rações, atividades agro veterinárias, supermercados e postos de combustíveis.

A seleção desta cooperativa de produção justifica-se pelo fato adotar uma política de remuneração baseada no desempenho dos seus empregados desde 2004, portanto sugere já estar integrada em sua cultura. A forma diferenciada de gestão, por meio de um sistema cooperativo, é outro aspecto que motivou a escolha desta organização, podendo implicar diferenças nos resultados em relação ao estudo de base. Ainda que de forma secundária, foi considerada a acessibilidade ao quadro de pessoal da cooperativa, autorizado pela diretoria.

A população da pesquisa compreendeu os 325 empregados da cooperativa. A amostra da pesquisa abrangeu 119 empregados desta cooperativa. A utilização da amostra diferenciada do estudo de Hartmann e Slapnicar (2012) implicou atender o requisito de ser uma organização com a política de remuneração baseada no desempenho, permitindo, desta forma, observar as percepções de justiça junto aos empregados.

3.1 Hipóteses da pesquisa

Com o intuito de verificar a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a

justiça processual foram consideradas as seguintes variáveis: formalidade, voz e medidas de resultado. A seguir apresenta-se a descrição das hipóteses formuladas para cada uma das variáveis expostas, seguindo-se o estudo de Hartmann e Slapnicar (2012), juntamente com as suas justificativas e o resultado esperado.

a) Formalidade

No atual contexto empresarial, um aspecto importante a ser destacado é a percepção da formalidade e seu efeito sobre a justiça processual na avaliação de desempenho. A relação entre justiça processual e formalidade já foi identificada em algumas pesquisas, como de Lau e Buckland (2001), Diekmann, Barsness e Sondak (2004), Hartmann (2005), Moers (2005), Hartmann e Slapnicar (2009), Hartmann e Slapnicar (2012).

Em um processo de avaliação que ocorre de modo informal, a percepção de justiça tende a aumentar, devido a troca de informações de alta qualidade entre os superiores e seus subordinados (HARTMANN; SLAPNICAR, 2012). Segundo Hartmann e Slapnicar (2009), os superiores geralmente se utilizam de sistemas formais para o processo de avaliação de desempenho. Neste sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

H₁: A relação entre a formalidade e a justiça processual é positiva para funcionários com baixa incerteza de tarefas e com baixa tolerância à ambiguidade.

Sobre esta hipótese, pretende-se concluir que a formalidade e a justiça processual se apresentam de forma positiva para funcionários com baixa incerteza de tarefas e que possuem baixa tolerância à ambiguidade. Hartmann e Slapnicar (2012) afirmam que se espera em situações de maior incerteza, que o efeito positivo da formalidade seja anulado pelo efeito negativo da formalidade na avaliação da justiça processual em virtude da perda de relevância.

b) Voz

Uma das variáveis estudadas nas percepções de justiça é a voz. Esta variável remete à prática de pessoas que são afetadas por informações relevantes, proferidas em um momento de decisão (KORSGAARD; ROBERSON, 1995). Assmar, Ferreira e Souto (2005) salientam que Thibaut e Walker (1975) constataram que a voz é um dos procedimentos visto como mais justo pelos empregados, por oferecer a oportunidade de expressar suas opiniões.

O efeito da voz na percepção de justiça equivale à precisão das informações no decorrer de algum processo. Envolve, de certa forma, a confiabilidade que se reflete na diminuição de incerteza, melhorando o desempenho do subordinado (VAN DEN BOS; LIND, 2002). Hartmann e Slapnicar (2012) expõem que os subordinados com menor tolerância à ambiguidade compreendem uma situação com maior incerteza do que aqueles que possuem maior tolerância à ambiguidade. Por conseguinte, formulou-se a seguinte hipótese:

H₂: A relação entre voz e justiça processual é mais forte para funcionários com alta incerteza de tarefas e com baixa tolerância à ambiguidade do que para funcionários com baixa incerteza e alta tolerância à ambiguidade.

Sobre esta hipótese, espera-se concluir que há relação entre voz e justiça processual, sendo que esta relação é mais forte para funcionários que trabalham em ambientes com alta incerteza de tarefas e que possuem reduzida tolerância à ambiguidade.

c) Medidas de Resultado

Considerando-se que a avaliação de desempenho está vinculada à motivação de atingir os objetivos propostos, a metodologia pela qual se avalia o esforço pode gerar desconfiança nos subordinados, questionando se é justa (LAU; BUCKLAND, 2001). O justo é avaliado pela representação fiel dos níveis de esforço, logo quanto maior o ambiente de incerteza,

maior será o esforço (HARTMANN, 2005). O autor complementa que a avaliação do esforço deve levar em consideração as mudanças ao longo do tempo, influenciando na avaliação de desempenho. Portanto, os gestores com baixa tolerância à ambiguidade irão entender a importância da avaliação de desempenho pelo resultado, ao invés de somente pelo esforço. Neste sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

H₃: O uso de medidas de resultado tem um efeito negativo na percepção de justiça processual para os funcionários com alta incerteza de tarefas e efeito positivo para funcionários com baixa tolerância à ambiguidade.

Pretende-se concluir com esta hipótese que a utilização de medidas de esforço para a avaliação de desempenho é mais justa em ambientes de alta incerteza. Para os funcionários com menor tolerância à ambiguidade, a avaliação de desempenho pelo resultado é mais justa do que a medida pelo esforço.

3.2 Análise dos Dados

Para viabilizar a comparação dos resultados, adotaram-se os mesmos métodos estatísticos da pesquisa de base, desenvolvida por Hartmann e Slapnicar (2012). Primeiramente realizou-se a estatística descritiva, para a caracterização da amostra do estudo. Na sequência, foi efetuada uma análise fatorial para identificar os fatores relacionados a incerteza de tarefas e a tolerância à ambiguidade, com o uso do *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*. Em seguida, os resultados foram classificados em duas amostras, uma que reflete um ambiente de baixa incerteza e outro de alta incerteza, o mesmo foi realizado com tolerância à ambiguidade.

A medição da formalidade (FORM) foi a partir da percepção sobre a fixação de metas, as medidas de desempenho e a recompensa, realizada por uma escala *Likert* de cinco pontos. A variável medidas de resultado (OUT) teve por base a recompensa pautada no esforço. A variável voz (VOICE) foi examinada pela escala *Likert* de cinco pontos, da mesma forma como a variável justiça processual (PROCJ). A variável incerteza de tarefas (TU) foi avaliada com um instrumento de nove itens, elaborados por Withey, Daft e William (1983), e a tolerância à ambiguidade (TFA) com um instrumento de 13 itens, já abordados em um estudo de MacDonald (1970), ambos adotados por Hartmann e Slapnicar (2012).

Efetuada as estimativas destas variáveis, calculou-se o Alfa de *Cronbach*, que é uma medida utilizada para verificar a confiabilidade de dois ou mais indicadores de um construto (HAIR et al., 2005). Identificados estes fatores, aplicou-se o modelo de equações estruturais, utilizando-se o *software SmartPLS* versão 2.0. Conforme Hair et al. (2005), a modelagem de equações estruturais fornece a habilidade de ajustar diversas relações de dependência em somente um modelo.

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização da amostra

A população da pesquisa compreendeu os 325 funcionários da cooperativa de produção objeto de estudo, já que todos recebem salário normativo mais participação nos resultados baseada no desempenho. A amostra da pesquisa consistiu dos 119 funcionários desta cooperativa que responderam o instrumento de pesquisa. Os resultados mostram que 87,4% dos respondentes são do gênero masculino (104 respondentes). Do total dos respondentes, 47% se encontram na faixa etária entre 21 a 30 anos, 26 % entre 31 a 40 anos, 19% entre 41 a 50 anos, 7% na faixa etária até 20 anos e apenas um respondente se encontra na faixa etária acima de 50 anos. No estudo de Hartmann e Slapnicar (2012) a média de idade dos respondentes foi de 43,5 anos, com uma variação entre 29 e 58 anos.

A amostra incluiu funcionários do corpo administrativo, produção, vendas e área técnica. Quanto ao tempo de atuação na cooperativa identificou-se que 51% (61 respondentes) estão na cooperativa a mais de 5 anos, o que mostra baixa rotatividade de pessoal. A maioria dos respondentes não tem cargo de supervisão ou de coordenação, 67% (80 respondentes). Dos demais, 14% (17 respondentes) têm cargo de supervisor, 12% (14 respondentes) gerente de filial, 4% (5 respondentes) gerência corporativa, 2% (2 respondentes) diretoria e 1 respondente tem cargo de presidência. Quanto a área de trabalho, 24% (28 respondentes) trabalham na área administrativa da cooperativa, 37% (44 respondentes) na produção, 17% (20 respondentes) na área técnica, 23% (27 respondentes) na área de vendas da cooperativa.

No que concerne a formação acadêmica, 19% (23 respondentes) não possuem formação superior, 34% (40 respondentes) tem formação técnica, destacando-se a área agrícola, 39% (46 respondentes) tem formação acadêmica em diversas áreas, com destaque em duas formações, Administração e Ciências Contábeis, que juntas somaram mais de 50%, e 8% (10 respondentes) com especialização, sendo que não houve nenhum respondente com a titulação de mestre ou doutor na cooperativa em estudo.

4.2 Resultados da Pesquisa

Primeiramente efetuou-se uma análise fatorial para identificar os fatores relacionados a incerteza de tarefas e tolerância à ambiguidade, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise Fatorial

Incerteza de Tarefas			
Componentes	Total	% de Variância	% Acumulado
Fator 1	3,070	34,113	34,113
Fator 2	1,614	17,935	52,047
Fator 3	1,156	12,846	64,893
Tolerância à Ambiguidade			
Componentes	Total	% de Variância	% Acumulado
Fator 1	2,273	17,484	17,484
Fator 2	1,755	13,497	30,981
Fator 3	1,691	13,007	43,988
Fator 4	1,228	9,449	53,437
Fator 5	1,110	8,538	61,976

Fonte: dados da pesquisa.

A incerteza de tarefas foi mensurada por nove fatores, conforme apresentado no estudo de Withey, Daft e William (1983). Na análise fatorial identificaram-se três fatores, conforme Tabela 1, que explicam juntos 64,893% da incerteza de tarefas. A metodologia utilizada para a determinação dos fatores foi o critério de Kaiser, que considera como fatores aqueles com valores superiores a 1,000. Neste estudo utilizou-se apenas o primeiro fator encontrado, que individualmente explica 34,113% da incerteza de tarefas. Desse modo, apenas as questões 1, 5, 6, 7, 8 e 9 explicam a incerteza de tarefas. Hartmann e Slapnicar (2012) encontraram na análise fatorial apenas 2 fatores que explicam a incerteza de tarefas, considerando o primeiro fator. Pela metodologia de Kaiser, verificaram que as questões 1, 2, 3 e 4 do questionário de Withey, Daft e William (1983) explicam a incerteza de tarefas.

Na sequência realizou-se a análise fatorial para a tolerância à ambiguidade. Esta medida foi avaliada por 13 fatores especificados no estudo de MacDonald (1970). Os resultados apontaram 5 fatores, que juntos explicam 61,976% da tolerância à ambiguidade. Para fins do estudo utilizou-se somente o primeiro fator, que individualmente explica 17,484%. Desse modo, apenas as questões 1, 2, 3, 4 e 5 explicam a tolerância à ambiguidade. Hartmann e Slapnicar (2012) identificaram pela análise fatorial 3 fatores e que apenas as 7 primeiras questões de um total de 13 explicam a tolerância à ambiguidade.

Num segundo momento, a amostra do estudo foi dividida considerando os ambientes

de baixa e alta incerteza e de baixa e alta ambiguidade, tomando-se os *scores* da análise fatorial pela sua média. Em seguida, foi efetuado o Teste ANOVA, para averiguar se existem diferenças de médias nas variáveis do estudo. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Resultados do Teste ANOVA

		Incerteza de Tarefas		Tolerância à ambiguidade	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Formalidade	Baixo	3,28	2,45	2,93	2,32
	Alto	3,48	2,15	3,64	2,23
Voz	Baixo	-0,98	2,95	-0,58	2,91
	Alto	0,10	3,05	-0,28	3,12
Medidas de resultado	Baixo	11,52	2,86	11,42	2,99
	Alto	11,52	2,87	11,58	2,80
Justiça processual	Baixo	9,07	2,74	9,39	2,32
	Alto	9,53	2,39	9,28	2,69
Incerteza	Baixo	1,11	0,67		
	Alto	3,49	0,63		
Tolerância à ambiguidade	Baixo			0,64	0,43
	Alto			2,02	0,45

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados do Teste Anova apresentados na Tabela 2, nota-se que há diferença de médias apenas entre as variáveis incerteza de tarefas e tolerância à ambiguidade, quando relacionadas entre si, não havendo, dessa forma, maiores problemas para o estudo. Os resultados são efetivamente semelhantes aos encontrados por Hartmann e Slapnicar (2012), exceto na variável medidas de resultado.

Em seguida efetuou-se uma regressão para analisar a relação entre incerteza de tarefas e tolerância à ambiguidade, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados da Regressão

		Incerteza de Tarefas	Tolerância à Ambiguidade
		Incerteza	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)		,007
	N	119	119
Tolerância	Pearson Correlation	,246**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	
	N	119	119

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 3, verifica-se que existe uma correlação significativa entre as variáveis, porém estas são consideradas fracas. Dessa maneira, não afetará os resultados da pesquisa. No estudo de Hartmann e Slapnicar (2012) a correlação entre incerteza de tarefas e tolerância à ambiguidade não foi significativa.

Num último momento da análise, aplicou-se o modelo de equações estruturais, com a finalidade de confirmar ou refutar as hipóteses de pesquisa. Nesse sentido, analisou-se a confiabilidade do modelo de mensuração, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Critérios de Qualidade

	AVE	Composite Reliability	R ²	Cronbach's Alpha	Redundancy (Q ²)
Esforço	0,6133	0,8559	0,0000	0,8087	0,0000
Formalidade	0,3495	0,0000	0,0000	0,2767	0,0000
Voz	0,4021	0,0550	0,0000	0,0903	0,0000
Justiça Proc.	0,7685	0,9071	0,3445	0,8558	0,1077

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 que a validade discriminante do construto é representada pela AVE (variância média) e pelas cargas do modelo. Para a AVE indicar confiabilidade, ela deve ser superior a 0,5, ou seja, a variável é capaz de explicar 50% da variância dos indicadores.

Apenas 2 medidas (esforço e justiça processual) atendem este requisito, assim como

para os requisitos de confiabilidade composta (os fatores formalidade e voz, são pouco explicativos) e do Alfa de *Cronbach* (valor superior a 0,7). Assim, optou-se pela permanência das demais variáveis, assegurando o constructo proposto por Hartmann e Slapnicar (2012).

A validade preditiva é confirmada pelo índice de *Stone-Geisser* (Q^2), apresentando valores superiores a 0, o que vem ao encontro do estudo base. Na Tabela 5, apresentam-se os valores encontrados para a validade discriminante do modelo.

Tabela 5 - *Cross loadings*

	Esforço	Formalidade	Voz	Justiça Processual
ESF_1	0,6845	-0,3507	-0,5178	0,2415
ESF_2	0,4667	-0,1082	-0,0558	0,0337
ESF_3	0,9418	-0,3482	-0,3794	0,422
ESF_4	0,9379	-0,3549	-0,379	0,4733
FORM_1	-0,3413	0,7529	0,363	-0,3235
FORM_2	0,2497	-0,5929	-0,397	0,0823
FORM_3	-0,1686	0,733	0,2976	-0,3376
FORM_4	0,1798	-0,6268	-0,3117	0,1327
FORM_5	0,3518	0,1837	-0,1589	-0,0738
FORM_6	0,4576	-0,4632	-0,3172	0,2376
JUST_1	0,0665	-0,2214	-0,2388	0,6946
JUST_2	0,4394	-0,4029	-0,5028	0,9546
JUST_3	0,5123	-0,4003	-0,5307	0,9548
VOZ_1	-0,0941	0,3001	0,6229	-0,2639
VOZ_2	-0,0547	-0,0687	-0,214	0,013
VOZ_3	-0,4775	0,3661	0,6771	-0,3612
VOZ_4	0,3654	-0,3808	-0,7348	0,3301
VOZ_5	-0,4023	0,3603	0,7509	-0,2757
VOZ_6	0,2189	-0,2489	-0,6452	0,4654

Fonte: dados da pesquisa.

A validade discriminante do modelo foi determinada pelo *cross loading*, conforme Tabela 5. O *loading* de cada indicador é superior a todos os *cross loadings*. Por exemplo, percebe-se que a questão 1 possui a maior carga na variável que remete ao esforço, e assim sucessivamente. Estes resultados coadunam com os de Hartmann e Slapnicar (2012).

Diante do exposto, efetuou-se a análise pelo modelo de equações estruturais em ambientes de baixa e alta incerteza de tarefas e em ambientes de baixa e alta tolerância à ambiguidade. Na Tabela 6 apresentam-se os resultados relativos a incerteza de tarefas.

Tabela 6 - Modelo estrutural para as duas amostras de Incerteza de Tarefas

	Baixa Incerteza de Tarefas			Alta Incerteza de tarefas			Diferença de caminhos
	Amostra Original	Média	Standard Erro	Amostra Original	Média	Standard Erro	
Esforço-> Justiça	0,2370	0,2462	0,1136	0,1962	0,2141	0,1057	0,0408
Formalid.-> Justiça	-0,1548	-0,1560	0,1680	0,3398	0,3508	0,1106	0,4946
Voz-> Justiça	-0,3363	-0,0308	0,3520	0,1784	0,2088	0,0975	0,5147

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 6 o comportamento das variáveis em ambientes de baixa e de alta incerteza de tarefas. Em se tratando da avaliação de desempenho, que está vinculada a motivação de atingir os objetivos propostos pela organização, avalia-se o esforço efetuado pelo subordinado para tal. Nesse sentido, percebe-se que existe uma pequena diferença entre as duas amostras, resultado este encontrado também por Hartmann e Slapnicar (2012).

Na relação da formalidade com a justiça processual na avaliação de desempenho, encontrou-se uma diferença grande entre as duas amostras. A relação foi superior em ambientes de alta incerteza de tarefas, ao contrário do estudo de Hartmann e Slapnicar (2012), que encontrou maior evidência da formalidade em ambientes de baixa incerteza de tarefas.

Cremer e Sedikides (2004), Diekmann, Barsness e Sondak (2004) corroboram que em

ambientes de alta incerteza de tarefas a relação entre a justiça e a satisfação do trabalho tende a aumentar. No que concerne aos procedimentos de avaliação de desempenho, Hartmann (2005), Lau e Moser (2008) afirmam que, em ambientes caracterizados como de elevada incerteza, o nível de controle das tarefas é menor. Conforme Hartmann e Slapnicar (2012), a maior incerteza de tarefas está associada a menor consistência no julgamento do desempenho dos subordinados, de maneira que eles consideram a sua avaliação injusta.

Outra variável analisada nas percepções de justiça é a voz. Nota-se que a, maior diferença foi encontrada nas duas amostras para a incerteza de tarefas. Constatou-se maior relação da voz com justiça processual em ambientes de baixa incerteza. Corroboram-se assim os achados do estudo de Hartmann e Slapnicar (2012), que também encontraram as maiores diferenças na variável voz.

Na Tabela 7 são apresentados os resultados relativos a tolerância à ambiguidade nas duas amostras (baixa e alta).

Tabela 7 - Modelo estrutural para as duas amostras de Tolerância à Ambiguidade

	Baixa Tolerância à Ambiguidade			Alta Tolerância à Ambiguidade			Diferença de caminhos
	Amostra Original	Média	Standard Erro	Amostra Original	Média	Standard Erro	
Esforço-> Justiça	0,1893	0,1889	0,0882	0,2909	0,2975	0,0914	-0,1016
Formalidade-> Justiça	0,4483	0,4484	0,0957	0,0699	0,0321	0,1600	0,3784
Voz-> Justiça	0,1998	0,1852	0,1692	0,3443	0,3580	0,1112	-0,1445

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação a variável esforço (que caracteriza as medidas de resultado), verifica-se na Tabela 7 uma pequena diferença entre as amostras, sendo maior a relação desta variável com justiça processual em ambientes de alta tolerância à ambiguidade. Este resultado difere da pesquisa de Hartmann e Slapnicar (2012), que encontraram a maior diferença para esta variável, quando comparada com as demais, apresentando maior relação em ambientes de baixa tolerância à ambiguidade. A maior relação da variável esforço em ambientes de alta tolerância à ambiguidade é justificada por Hartmann (2005), por se tratar de uma característica que permeia situações de indiferença para os subordinados quanto a avaliação do desempenho por esforço ou por medidas quantitativas de resultado.

Por sua vez, a formalidade apresentou maior diferença de caminhos quando comparada com as demais relações efetuadas, com predominância em ambientes de baixa tolerância à ambiguidade. Hartmann e Slapnicar (2012) encontraram apenas uma pequena diferença para alta tolerância à ambiguidade. A predominância das relações entre formalidade e justiça processual em ambientes de baixa incerteza indica maior preferência dos subordinados em obter um *feedback* da sua avaliação de desempenho.

A relação da justiça processual com voz dos subordinados apresentou-se mais forte em ambientes com alta tolerância à ambiguidade, corroborando com os resultados encontrados por Hartmann e Slapnicar (2012).

Na Figura 1, apresenta-se o desenho estrutural do modelo proposto para, na sequência, confirmar ou refutar as hipóteses de pesquisa.

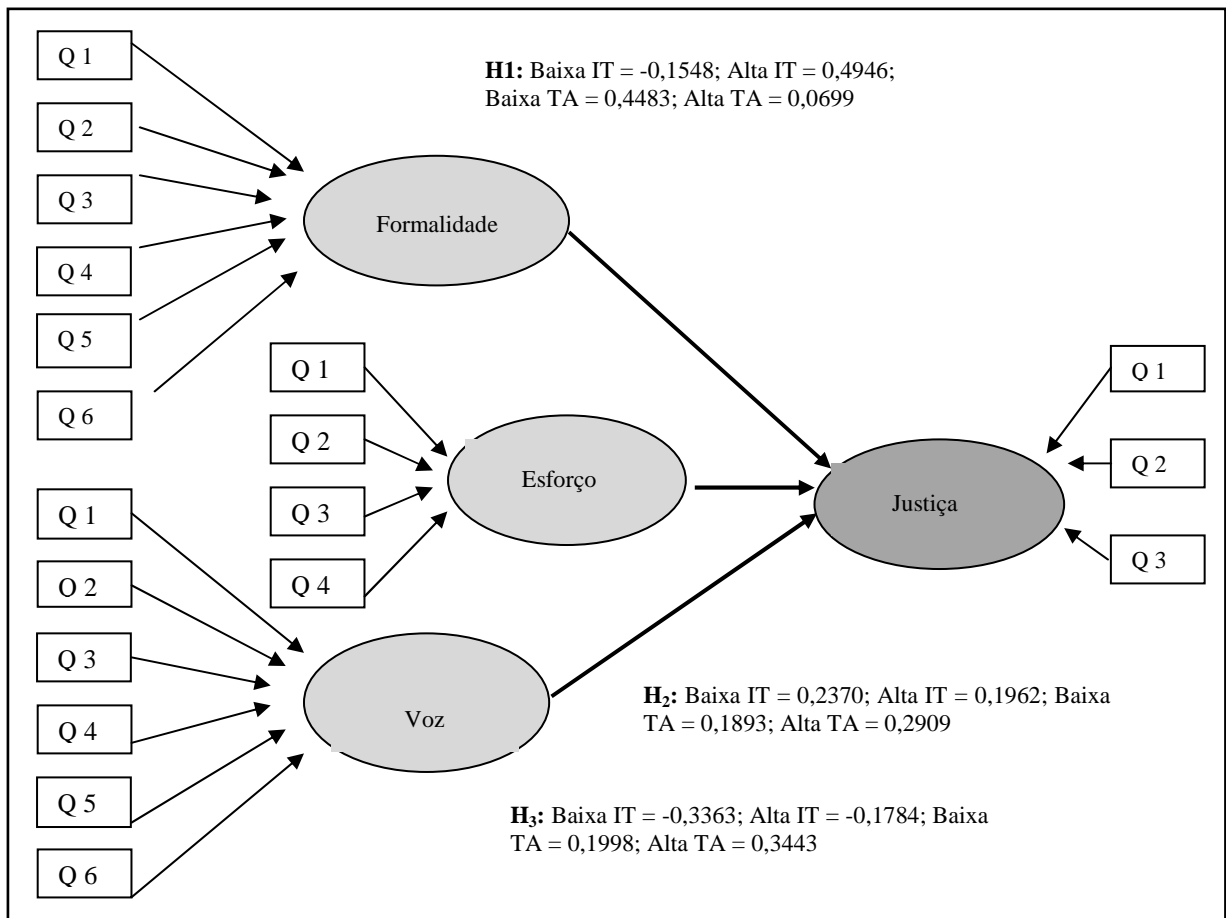


Figura 1 – Modelo estrutural da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 1 que a hipótese H₁ propõe que a relação entre a formalidade e a justiça processual é positiva para funcionários com baixa incerteza de tarefas e com baixa tolerância à ambiguidade. No entanto, os resultados da pesquisa apontam que ocorre uma relação positiva entre formalidade e justiça processual, sendo maior em ambientes de alta incerteza de tarefas (com uma diferença de caminhos de 0,4946) e de baixa tolerância à ambiguidade (com uma diferença de caminhos de 0,3784).

Fazendo-se um comparativo com o estudo de Hartmann e Slapnicar (2012), o resultado encontrado pelos autores é contrário ao presente estudo. Os autores constataram que a relação entre formalidade e justiça é maior em ambientes de baixa incerteza de tarefas e alta tolerância à ambiguidade.

No que concerne a incerteza de tarefas, Diekmann, Barsness e Sondak (2004) corroboram que em ambientes de alta incerteza a relação entre a justiça e a satisfação do trabalho aumenta. A maior incerteza de tarefas é associada com a menor possibilidade de auxiliar na avaliação. Em relação a ambiguidade, Hartmann e Slapnicar (2012) aduzem que a amostra pertencente a menor tolerância à ambiguidade tem maior preferência para obter um *feedback* da avaliação de desempenho.

Diante dos resultados, confirma-se parcialmente a hipótese H₁, quando se assume que existe uma relação positiva entre formalidade e justiça em ambientes de baixa tolerância à ambiguidade. Em seguida, analisou-se a segunda hipótese (H₂) de pesquisa, relativa a voz dos

funcionários. Nesta hipótese assume-se que a relação entre voz e justiça processual é mais forte para funcionários com alta incerteza de tarefas e com baixa tolerância à ambiguidade do que para funcionários com baixa incerteza de tarefas e alta tolerância à ambiguidade.

Conforme os resultados da pesquisa, essa relação é explicada em ambientes de baixa incerteza (com uma diferença de caminhos de 0,5147) e ambientes de alta tolerância à ambiguidade (com diferença de caminhos de -0,1445). Os achados de Hartmann e Slapnicar (2012) reportam a explicação desta relação em ambientes de alta incerteza de tarefas e alta tolerância à ambiguidade. Dessa forma, a H_2 é rejeitada.

Sobre o esforço dos funcionários, a hipótese H_3 assume que o uso de medidas de resultado tem um efeito negativo na percepção de justiça processual para os funcionários com alta incerteza de tarefas e efeito positivo para funcionários com baixa tolerância à ambiguidade. Os resultados apontam que o efeito negativo sobre a percepção de justiça em relação ao uso das medidas de resultado (incerteza de tarefas) não se confirma, corroborando os achados de Hartmann e Slapnicar (2012). Outro achado coincidente é a relação entre as variáveis apontadas em ambientes de baixa incerteza e de alta tolerância à ambiguidade.

Nesse sentido a hipótese H_3 , relacionada as medidas de resultado, não se confirma. Segundo Hartmann e Slapnicar (2012), os funcionários pertencentes a amostra de baixa tolerância à ambiguidade irão entender a importância de avaliar o desempenho não somente pelo esforço mas sim pelo resultado, o que não se confirma neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo verificou a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a percepção de justiça processual à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade. Pesquisa por meio de levantamento foi realizada junto a 119 empregados de uma cooperativa de produção da região Sul do Brasil. Aplicou-se um questionário desenvolvido no estudo de Hartmann e Slapnicar (2012), composto pelas variáveis formalidade, voz e medidas de resultado que influenciam na avaliação de desempenho e nas percepções de justiça processual.

Os respondentes desta pesquisa são, em sua maioria, do gênero masculino (104 respondentes de um total de 119), com uma faixa etária entre 21 a 30 anos (47 respondentes). Em relação ao tempo de atuação na cooperativa, 51% dos funcionários estão na cooperativa a mais de 5 anos e 67% não ocupam cargo de supervisão ou coordenação. Quanto a área em que trabalham, 24% estão em funções administrativas, 37% em funções de produção, 17% na área técnica e 23% na área de vendas da cooperativa. Na formação dos respondentes, destaca-se que 34% possuem alguma formação técnica e 39% possuem formação acadêmica.

Na análise das três hipóteses de pesquisa não há evidências para a confirmação de todas. Na primeira buscou-se analisar a relação entre formalidade e justiça processual. Os resultados indicam uma relação mais forte quando os funcionários se encontram em ambientes de alta incerteza de tarefas e baixa tolerância à ambiguidade. A hipótese H_1 é aceita parcialmente, uma vez que a relação para ambientes de baixa incerteza não foi encontrada.

Hartmann e Slapnicar (2012) constataram em seu estudo relação em ambientes de baixa incerteza e de alta tolerância à ambiguidade. O resultado que remete a alta incerteza de tarefas é justificado por Cremer e Sedikides (2004), Diekmann, Barsness e Sondak (2004) de maneira que a relação entre a justiça e a satisfação do trabalho tende a aumentar. Hartmann (2005), Lau e Moser (2008) acrescentam que esse ambiente de alta incerteza reflete um menor controle das tarefas desempenhadas pelos subordinados.

Na segunda hipótese, que analisou a relação da voz com a percepção de justiça, se

esperava uma relação mais forte em ambientes de alta incerteza e de baixa tolerância à ambiguidade. Os resultados indicaram uma situação contrária ao esperado, implicando na rejeição da hipótese H₂. Os resultados de Hartmann e Slapnicar (2012) indicaram relação entre voz e justiça processual em ambientes de alta incerteza e de alta tolerância à ambiguidade. Thibaut e Walker (1975), Assmar, Ferreira e Souto (2005) observaram que voz tem relação direta com justiça processual, pois dando voz aos subordinados na avaliação de desempenho, tem-se um efeito positivo na sua percepção de justiça processual.

Na relação das medidas de resultado com a percepção de justiça processual, que compreende a terceira hipótese da pesquisa, esperava-se uma relação negativa para alta incerteza de tarefas e um efeito positivo para alta tolerância à ambiguidade. Os resultados evidenciaram uma relação contrária a esperada, implicando em uma relação positiva entre as variáveis em ambientes de baixa incerteza e de alta tolerância à ambiguidade. Diante disso rejeita-se a hipótese H₃.

Os resultados do estudo de Hartmann e Slapnicar (2012) apontaram uma relação entre voz e percepção de justiça em ambientes com baixa incerteza de tarefas e baixa tolerância à ambiguidade. Os autores concluíram que os funcionários pertencentes a ambientes de alta tolerância à ambiguidade podem não compreender a importância de avaliar o desempenho não somente pelo esforço, mas sim pelo resultado.

Conclui-se que as três medidas analisadas, formalidade, voz e medidas de resultado, afetam a percepção de justiça processual dos funcionários. No entanto, constataram-se diferenças entre as amostras relativas a incerteza de tarefas e a tolerância à ambiguidade. Diante das limitações deste estudo, recomenda-se para estudos futuros ampliar a amostra de empresas, além de considerar outra amostra de respondentes (gerentes) para analisar o comportamento das variáveis. Sugere-se ainda o emprego de outras medidas que possam influenciar na percepção de justiça processual de funcionários ou gestores.

REFERÊNCIAS

- 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.
- BAKSHI, A.; KUMAR, K.; RANI, E. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 9, p. 145-154, 2009.
- CAMPOS, G.R.; GOZER, I.C. Gestão estratégica de custos nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná: nível de intensidade no uso das informações de custos para tomada de decisão e controle. **Revista de Ciências Empresariais**, v. 9, n. 1/2, p. 155-172, 2008.
- CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CREMER, D.; SEDIKIDES, C. Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 45, p. 157-173, 2005.
- DIEKMANN, K.A.; BARSNESS, Z.I.; SONDAK, H. Uncertainty, fairness perceptions and job satisfaction: a field study. **Social Justice Research**, v. 17, n. 3, p.237-255, 2004.
- FERNANDES, A.; CAETANO, A. A avaliação do desempenho. In: CAETANO, A.; VALA, J. (Org.). **Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas**. 2 ed. Lisboa: Editora RH, 2002, pp. 357-387.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARTMANN, F. The effects of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures. **A Journal of Accounting, Finance**

and *Business Studies*, v. 41, n. 3, p. 241-264, 2005.

HARTMANN, F.; SLAPNICAR, S. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 6-7, p. 722-737, 2009.

HARTMANN, F.; SLAPNICAR, S. The perceived fairness of performance evaluation: the role of uncertainty. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 17-33, 2012.

KORSGAARD, A.M.; ROBERSON, L. Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussion. **Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 657-669, 1995.

LAU, C.M.; BUCKLAND, C. Budgeting-role of trust and participation: a research note. **A Journal of Accounting, Finance and Business Studies**, v. 37, n. 3, p. 369-388, 2001.

LAU, C.M.; MOSER, A. Behavioral effects of nonfinancial performance measures: the role of procedural fairness. **Behavioral Research in Accounting**, v. 20, n. 2, p. 55-71, 2008.

LAU, C.M.; SHOLIHIN, M. Financial and nonfinancial performance measure: how do they affect job satisfaction? **The British Accounting Review**, v. 37, p. 389-413, 2005.

LEVENTHAL, G.S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GERGEN, K.J.; GREENBERG, M.S.; WILLIS, R.H. **Social exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum, 1980. pp. 27-55.

MACDONALD, A.P. Revised scale for ambiguity tolerance: reliability and validity. **Psychological Reports**, v. 26, n. 6, p. 791-798, 1970.

MOERS, F. Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 1, p. 67-80, 2005.

MOURA, E. **Gestão de recursos humanos: influências e determinantes do desempenho**. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6 ed. São Paulo: LTR, 1996.

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. 169f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SUDIN, S. Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. **Journal of Global Management**, v. 2, n. 1, p. 66-83, 2011.

THAU, S.; BENNETT, R.J.; MITCHELL, M.S.; MARRS, M.B. How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: an uncertainty management theory perspective. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 108, p. 79-92, 2009.

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

VAN DEN BOS, K.; LIND, E.A. Uncertainty management by means of fairness judgments. In: ZANNA, M.P. (ed.). **Advances in experimental social psychology**, v. 34. San Diego: Academic Press, 2002. pp. 1-60.

WITHEY, M.; DAFT, R.L.; WILLIAM, H.C. Measures of Perrow's work unit technology: an empirical assessment and a new scale. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, 1983.