

**Avaliação de Desempenho Formal Afeta a Confiança Entre Gestores de Diferentes  
Níveis Hierárquicos de Uma Empresa?**

**NEUSA SAWCZUK VON EGGERT**

*Universidade Federal do Paraná - UFPR*

**EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS**

*Universidade Federal do Paraná - UFPR*

**ILSE MARIA BEUREN**

*Universidade Federal do Paraná - UFPR*

**DELCI GRAPÉGIA DAL VESCO**

*Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE*

**Resumo**

Este estudo objetiva investigar se a avaliação de desempenho formal afeta a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e se essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação, como a justiça processual e o *feedback* de qualidade. O estudo foi realizado em uma empresa brasileira transnacional, que possui um sistema consolidado de avaliação de desempenho e de recompensas. A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário, traduzido do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), e que foi respondido por 262 gestores de diferentes níveis hierárquicos. Para analisar as hipóteses replicadas desse estudo utilizou-se de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho não afeta de forma direta a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos da empresa. No entanto, a confiança pode ser afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação de desempenho, como confirmado nos resultados desta pesquisa, que um *feedback* de qualidade promove a justiça processual. Além disso, a variável de controle incerteza na execução das tarefas apresenta efeito negativo na formalidade, justiça, *feedback* e confiança, por outro lado, o tempo no cargo não é uma variável suficiente *per se* para diminuir essa incerteza. Esses resultados instigam novas pesquisas, no sentido de ampliar as variáveis para o estudo da formação da confiança, dado a sua relevância dentro das organizações, e também a investigação em empresas de outros setores econômicos, em vista de algumas dissonâncias em relação aos resultados do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

**Palavras chave:** Avaliação de desempenho, Confiança, Justiça processual, *Feedback*.

## 1 Introdução

O ambiente organizacional contemporâneo, cada vez mais influenciado pela complexidade da sociedade moderna e pelas mudanças mais dinâmicas, caracteriza-se como altamente competitivo e apresenta maiores riscos e incertezas às organizações (Novelli, Fischer, & Mazzon, 2006). Face a este contexto, verifica-se a importância da confiança nas relações dentro das organizações para atenuar as consequências de tal cenário (Maciel, Reinert, & Camargo, 2011).

A confiança interpessoal, sob a perspectiva de que as relações de trabalho sofrem influências no mundo dos negócios, é especialmente importante nas relações entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos, pois contribui para proporcionar maior congruência dos objetivos (Hartmann, & Slapnicar, 2009). Embora importante, a confiança interpessoal não é considerada suficiente para os superiores controlar o comportamento de seus subordinados, por isso aqueles geralmente utilizam-se de sistemas formais de avaliação de desempenho (Das, & Teng, 1998; Malhotra, & Munighan, 2002).

A avaliação de desempenho é um processo que busca verificar a performance de cada pessoa na organização, examinar se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos e no caso de situações contrárias, promover ações corretivas (Santos, 2010). Este processo precisa ser realizado de forma sistemática e contínua, e deve ser percebido de modo justo pelos agentes envolvidos no processo. A percepção sobre o que é justo ou injusto no contexto do trabalho é concebida como justiça organizacional (Beuren, & Santos, 2012).

Os estudos sobre a justiça organizacional respaldam-se em três principais motivos: (i) é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; (ii) a força de trabalho representa um dos elementos mais importantes de qualquer organização e a maneira como ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos; e (iii) os trabalhadores buscam recompensas e tratamento digno e respeitoso nas organizações (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005).

De acordo com Jamaludin (2009), a justiça organizacional compreende três dimensões: a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional, sendo esta última subdividida em interpessoal e informacional. Neste estudo, o enfoque recai sobre a justiça processual, que é caracterizada pelos procedimentos utilizados em um determinado processo (Beuren, & Santos, 2012).

O *feedback* de qualidade é outro elemento importante, não somente por promover a justiça organizacional (Sotomayor, 2007), mas também, pelo fato de que a essência da melhoria contínua do processo de avaliação de desempenho está no *feedback*. A sua recorrência implica estabelecer novas metas ou, se for o caso, mudanças nas estratégias organizacionais para a obtenção de um *feedback* de qualidade.

Hartmann e Slapnicar (2009) investigaram como a avaliação de desempenho formal afeta a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos. Um questionário foi respondido por 160 gerentes de 11 bancos eslovenos, selecionados com base em três critérios: (i) os gerentes tinham que ter pelo menos um subordinado, (ii) estar na sua posição atual por pelo menos um ano, a fim de assegurar sua familiaridade com o sistema de avaliação de desempenho, e (iii) sua compensação tinha que ser dependente do seu desempenho e tinham que ter experimentado pelo menos um ciclo de avaliação, para se certificar de que o sistema de avaliação foi uma característica marcante de seu ambiente de trabalho. Os resultados da pesquisa indicaram que a formalidade no uso dos sistemas de avaliação de desempenho é uma característica relevante na construção da confiança do subordinado, sendo esse processo mediado por *feedback* de qualidade e percepção de quão justo é o processo.

O setor investigado revelou uma lacuna de pesquisa e que motivou a replicação do estudo em outro setor econômico. O setor bancário é fortemente regulado e tem relativa facilidade de analisar a relação de causa e efeito na comercialização de seus produtos, uma

vez que a mensuração do resultado é representada pela própria moeda que comercializa. Em uma empresa industrial o ciclo de entradas e saídas é mais longo e a visualização da relação de causa e efeito pode não ser tão direta. Esse aspecto, além do fato de ser um setor não tão afeito ao contínuo e rigoroso cumprimento de normas legais como é o bancário, pode ofuscar as metas organizacionais e colocar em dúvida a objetividade da avaliação de desempenho.

Com base no exposto e no estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), a questão orientadora desta pesquisa é: A avaliação de desempenho formal afeta a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação? Assim, o estudo objetiva verificar se a avaliação de desempenho formal afeta a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e se essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação, como a justiça processual e o *feedback* de qualidade.

Este estudo justifica-se pelo fato de se intuir que a relação entre avaliação de desempenho e confiança interpessoal não é bem compreendida e, também, porque diversos estudos já foram realizados sobre a temática, mas nenhum foi conclusivo (Hartmann, & Slapnicar, 2009). Justifica-se ainda pela sua importância no contexto empresarial, pois, de acordo com Hartmann e Slapnicar (2009), os sistemas de avaliação de desempenho têm um impacto potencialmente importante na confiança. No entanto, levantam-se questões sobre quais seriam os aspectos impactantes de um sistema de avaliação de desempenho que afetam a confiança, de que forma afetam e quais são os efeitos da atribuição dos mesmos.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Avaliação de desempenho formal**

A avaliação de desempenho é realizada pelas organizações para conhecer a dinâmica comportamental, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se processam (Bergamini, & Beraldo, 1988). Trata-se de uma prática que busca estabelecer um maior comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos almejados pela organização, de forma a comparar o que foi projetado com os resultados realizados e efetuar correções quando necessário (Santos, 2010).

Uma das principais características da avaliação de desempenho é que ela se dá por um processo sistemático (Spessatto, & Beuren, 2013). Não se trata de um evento aleatório, descontínuo ou isolado. E, quando da sua realização, precisa existir um *feedback* dos resultados ao indivíduo cujo desempenho foi avaliado. Por isso, segundo Palaiologos, Papazeko e Panayotopoulou (2011), é necessário que a organização divulgue, de modo objetivo, os critérios utilizados na avaliação de desempenho, do contrário poderá influenciar na criação de ambiguidade de papéis, confusão e frustrações entre os trabalhadores.

A avaliação de desempenho realizada de modo formal e transparente pode aumentar o nível de confiança entre os empregados (Coletti, Sedatole, & Towry, 2005). Para verificar se a avaliação de desempenho é formal ou informal, algumas características devem ser observadas no que diz respeito à fixação de metas, avaliação do desempenho e distribuição de recompensas. Na fixação de metas, um sistema de avaliação de desempenho é considerado mais formal quando os objetivos são apresentados sob a forma escrita e quantitativa. A avaliação de desempenho e a distribuição de recompensas tendem à formalidade quando na elaboração dos objetivos, o gestor responsável utiliza os dados disponíveis no sistema de informações da empresa, ao invés de critérios pessoais (Hartmann, & Slapnicar, 2009).

Locke e Latham (1990) aduzem que uma avaliação de desempenho com alto nível de formalidade ocorre quando os gestores possuem objetivos e metas que podem ser explicados em termos quantitativos e escritos, e um baixo nível de formalidade ocorre quando os objetivos são apenas implícitos e qualitativos, cuja avaliação pode ser feita subjetivamente.

Nas medidas de desempenho, conforme Moers (2005), um alto nível de formalidade implica medidas quantitativas e objetivas, em vez de medidas qualitativas e subjetivas, as quais compõem a avaliação de desempenho informal. O uso de múltiplas medidas de desempenho objetivas e subjetivas está relacionado com avaliações de desempenho mais compactadas e favoráveis, mas pode resultar em problemas de decisões pessoais (Moers, 2005).

Bergamini e Beraldo (1988) apregoam que o êxito da avaliação de desempenho depende da escolha adequada dos instrumentos utilizados no processo, que devem estar diretamente relacionados com os objetivos almejados pela avaliação, e com as necessidades da organização. Segundo McGregor (1997), as avaliações de desempenho são elaboradas com vistas a atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo, sendo respectivamente: (i) fornecer julgamentos sistemáticos que respaldam aumentos salariais, promoções, transferências, rebaixamento ou demissões; (ii) informar ao subordinado como está seu desempenho e propiciar sugestões de mudanças; e (iii) serem usadas para instrução e aconselhamento do indivíduo. Sob esta perspectiva, a avaliação de desempenho é importante à organização e ao indivíduo, pois por meio deste processo é possível a organização visualizar se os seus objetivos estão sendo alcançados, e os funcionários, por meio de *feedback*, receber informações relacionadas ao seu desempenho (Sotomayor, 2007).

Nascimento, Reginato e Lerner (2008) salientam que o processo de avaliação de desempenho deve seguir algumas etapas: o estabelecimento de metas, o acompanhamento das atividades organizacionais, a utilização de indicadores de desempenho e o estabelecimento de recompensas e punições. As metas estabelecidas devem ser claras e objetivas, expressas em termos quantitativos, possuir um prazo para sua realização e estar vinculadas a recompensas. O acompanhamento das atividades deve ser realizado por meio de averiguações constantes sobre o cumprimento das metas estabelecidas e, se não forem atingidas, corrigir as possíveis falhas. Para isso, podem ser utilizados indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, com estipulação de recompensas para os funcionários avaliados positivamente e punições se avaliados negativamente (Nascimento, Reginato, & Lerner, 2008).

## 2.2 Confiança

Do ponto de vista psicológico, são as normas sociais e comportamentais que aumentam a confiança, por exemplo, honestidade e justiça (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Na dimensão psicológica, o estudo da confiança focaliza a personalidade dos indivíduos ou de um determinado grupo. Neste estudo, optou-se pela análise da confiança pela dimensão psicossocial. Nessa perspectiva, a confiança manifesta-se como elemento moderador das relações entre as pessoas, grupos ou empresas (Lewicki, & Bunker, 1996).

Estudos sobre confiança têm sido observados na literatura de forma crescente desde a década de 90 (Cummings, & Bromiley, 1996, Kramer, 1999). Não existe uma definição abrangente para confiança, mas o que há de comum é que a confiança é importante para a *performance* corporativa (Rousseau *et al.*, 1998; Coletti, Sedatole, & Towry, 2005; Luo, 2005). Confiança emerge como um conceito altamente complexo (Rosa, & Brambilla, 2010).

É um desafio conceitual explorar o termo confiança, no entanto, devido a sua relação de troca nas organizações, a mesma pode ser definida como confiança interpessoal (Zaheer, Mcevily, & Perrone, 1998). Para Araújo e Cançado (2013), a confiança interpessoal refere-se à confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. A confiança interpessoal se destaca entre os diversos conceitos apresentados (Campos, Araújo, Moraes, & Kilimnik, 2013) e é considerada um importante atributo para o funcionamento organizacional (Zaheer, Mcevily, & Perrone, 1998; Dirks, & Ferrin, 2002).

Diversos estudos associaram a confiança interpessoal à melhoria do clima e da

satisfação organizacional (Condrey, 1995), à melhoria de desempenho na empresa, em seus aspectos financeiro e mercadológico (Kramer, 1999), à geração de vantagem competitiva (Barney, & Hansen, 1994; Hosmer, 1995; Mayer, & Davis, 1999) e ao estímulo à cooperação (Morrow Jr, Hansen, & Pearson, 2004).

De acordo com Condrey (1995), um aumento na confiança gera um clima organizacional favorável, necessário ao sucesso da organização. Para tanto, é importante o papel de sua supervisão, por exemplo, analisando atitudes e estabelecendo recompensas pela *performance*, o que tende a reforçar positivamente a confiança interpessoal.

Em relação à geração da vantagem competitiva, a literatura indica uma diversidade de opções para classificar a confiança. Barney e Hansen (1994) aduzem que é bastante difundida a classificação da confiança como fraca, semiforte e forte. A confiança do tipo fraca estaria presente e relacionada com a produção de bens de baixo custo e pouca ou nenhuma especificidade de ativos. A semiforte estaria presente em circunstâncias em que se utilizariam mecanismos de governança intermediários. A confiança forte estaria presente em situações de cultura organizacional compartilhada, socialmente complexa (Das, & Teng, 1998).

Para Hosmer (1995), diversos pesquisadores propuseram que a confiança é essencial à compreensão do comportamento interpessoal e de grupo, eficácia gerencial, desempenho econômico e estabilidade social ou política. Mayer e Davis (1999), que também abordam a vantagem competitiva, constataram em seus estudos que, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho aceitável aumenta a confiança em relação aos gestores superiores.

Os estudos sobre confiança que tratam dos estímulos à cooperação, conforme Morrow Jr, Hansen e Pearson (2004), têm recebido maior atenção dos estudiosos de gestão e de economistas nos últimos anos. Empiricamente, foi observado que a confiança contribui para reduzir os custos de transação, evitando negociações caras de contratação (Williamson, 2003). Cientificamente também foi constatado, que a confiança é uma referência importante entre os gestores que se relacionam diretamente (Dirks, & Ferrin, 2002).

De acordo com Zaheer, Mcevily e Perrone (1998), a maioria dos trabalhos tem enfatizado a confiança de forma generalizada e como sendo um importante elemento nas organizações. No entanto, não demonstram como se processa a formação dessa confiança e, principalmente, quais são os fatores de ordem pessoal e organizacional que propiciam sua crescente manifestação no ambiente das empresas.

Para Campos *et al.* (2013), estudiosos do construto confiança afirmam que esta pode ser a chave para promover a redução da incerteza de um ambiente caracterizado por desconfiança, melhorar a qualidade de vida no trabalho e, aparentemente, contribuir para a melhoria do clima de um cenário contemporâneo e complexo. Segundo Jones (1995), a confiança interpessoal melhora a cooperação, atenua os problemas de agência e reduz o comportamento oportunista.

Embora demonstrado em diversos estudos que a confiança interpessoal é importante, ela não é suficiente, sendo assim, os supervisores normalmente usam controles formais, tais como, sistemas de avaliação de desempenho. Hopwood (1972), Lau e Buckland (2001), Lau e Shohilin (2005) encontraram efeitos positivos na confiança dos subordinados quando os gestores estabeleciam metas objetivas e alcançáveis, mensuravam o desempenho com base em métricas claras e que atribuíam recompensas baseadas em regras transparentes. Diante desse contexto, foi adaptada do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) a seguinte hipótese:

H1: O uso formal do sistema de avaliação de desempenho tem um efeito positivo na confiança dos gerentes subordinados nos superiores.

A confiança interpessoal, quando oriunda dos sistemas de avaliação de desempenho com métricas corretas de mensuração, metas e recompensas formalizadas, denotam efeitos positivos (Morrow Jr, Hansen, & Pearson, 2004).



### 2.3 Justiça processual

A justiça organizacional tem suas origens na Teoria da Equidade (Adams, 1963), que se refere à percepção de justiça ligada aos resultados. Esta relação é observada quando os empregados percebem como justa a proporção entre os seus esforços no trabalho e as recompensas recebidas e comparadas com seus colegas com contribuições semelhantes (Adams, 1965; Austin, & Walster, 1974). De modo geral, justiça organizacional diz respeito a percepção de justiça dos empregados nas relações de trabalho dentro da organização (Pereira, Almeida, Cordeiro, Cestari, Alencar, & Mendonça Neto, 2012).

De acordo com Jamaludin (2009), a justiça organizacional pode ser entendida com base em três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. A justiça distributiva está focada na distribuição dos resultados ou fins alcançados (Adams, 1965), a processual está relacionada aos processos desenvolvidos na organização, isto é, na justiça dos meios utilizados para alcançar os fins (Thibaut, & Walker, 1975), e a interacional recai sobre o tratamento que o superior adota para com seus funcionários (Bies, & Moag, 1986).

Jamaludin (2009) separa a justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional. A primeira refere-se ao grau de respeito que o gestor adota no tratamento para com os indivíduos afetados pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. A informacional está relacionada ao fornecimento de informações e explicações sobre as decisões tomadas, podendo ocorrer quando do fornecimento de um *feedback* de qualidade.

Neste estudo enfatiza-se a justiça processual, para relacioná-la com a confiança dos indivíduos diante da avaliação de desempenho. Os estudos sobre a justiça processual iniciaram com as obras de Thibaut e Walker (Thibaut, Friedland, & Walker, 1974; Thibaut, & Walker, 1975). Seus trabalhos desenvolveram-se em torno da importância que as pessoas atribuem aos procedimentos pelos quais são tomadas as decisões e nas reações das mesmas frente à presença ou ausência de justiça nestes processos.

A justiça processual percebida em relação à avaliação de desempenho pode ser vista como positiva pelos funcionários quando estes apresentam percepção favorável ao processo, contribuindo, assim, para um maior nível de desempenho organizacional (Folger, & Cropanzano, 1998). Se é percebida ao contrário, os funcionários podem desenvolver atitudes e comportamentos organizacionais negativos, por exemplo, baixo desempenho, insatisfação, desmotivação e perda de produtividade (Rego, 2002).

Desse modo, quando um sistema de avaliação de desempenho é usado de forma justa e formal, a percepção de confiança dos subordinados nos seus superiores tende a aumentar, em função de fatores empregados no processo, como, integridade, honestidade, precisão e consistência. Portanto, esses fatores caracterizam a justiça do processo de avaliação de desempenho (Hartmann, & Slapnicar, 2009). Neste sentido, adaptou-se a seguinte hipótese do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009):

H2: O uso formal do sistema de avaliação de desempenho tem efeito positivo na confiança dos gestores subordinados nos seus superiores e é mediada pela percepção da justiça processual.

Espera-se, portanto, que quando a avaliação de desempenho é realizada de modo formal, com metas previamente estabelecidas e mensuráveis e procedimentos transparentes, aumenta a justiça processual e a confiança (Hartmann, & Slapnicar, 2009).

### 2.4 Qualidade do *feedback*

O sistema de retorno de informações sobre metas, operações, resultados e *performance* é geralmente denominado na literatura de *feedback* (Beuren, & Gorla, 2012). Quanto maior a qualidade e a frequência do processo informacional, melhores serão os resultados (Brum,

2000). Os gestores hierárquicos superiores das organizações estão cada vez mais convencidos da importância do fornecimento de recursos que suportem o desenvolvimento dos funcionários, principalmente na forma de *feedback*, que pode ser definido como *feedback* de desempenho (Steelman, Levy, & Snell, 2004).

No sentido de ajudar os gestores de níveis hierárquicos inferiores a entender como podem adaptar seu comportamento para melhorar o seu desempenho, o *feedback* é uma peça considerada essencial em qualquer processo de avaliação de desempenho (Herold, & Persons, 1985). Para Steelman, Levy e Snell (2004), um *feedback* de qualidade melhora a relação entre o gestor de um nível hierárquico inferior com o seu gestor de nível hierárquico superior. Ele também permite que os gestores subordinados ajustem as expectativas sobre as suas recompensas com o seu superior (Cahuc, & Zylberberg, 2004).

A literatura especializada apresenta evidências de que o *feedback* é um fator que afeta a confiança dos gestores como mediador dos procedimentos de avaliação de desempenho (Lau, & Buckland, 2001; Coletti, Sedatole, & Towry, 2005). Sua influência pode ser percebida no aumento da qualidade de *feedback* que os superiores dão aos seus subordinados (Herold, & Parsons, 1985; Steelman, Levy, & Snell, 2004). Diante deste contexto, fundamentado no estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), apresenta-se a seguinte hipótese:

H3: O uso formal do sistema de avaliação de desempenho tem efeito positivo na confiança dos gestores subordinados nos seus superiores e é mediada pela qualidade do *feedback*.

Sob a perspectiva de que o *feedback* é um mecanismo que, se usado com qualidade nos processos de avaliação de desempenho, afeta positivamente a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos (Lau, & Buckland, 2001; Coletti, Sedatole, & Towry, 2005), pode-se inferir que, o mesmo também promove a percepção da justiça processual no que tange às relações entre os envolvidos. Face a este aspecto, com base no estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), apresenta-se a seguinte hipótese:

H4: A qualidade do *feedback* de desempenho tem impacto positivo sobre a percepção de justiça processual.

A realização formal da avaliação de desempenho, com *feedback* de qualidade e um processo justo, depende, em algumas situações, das atribuições dos gestores hierárquicos superiores. São situações que exigem uma avaliação subjetiva, haja vista a dificuldade de uma avaliação objetiva. Para uma melhor classificação e compreensão dessas situações, Grossman e Hart (1986) definem a contratilidade, como sendo a capacidade de medir resultados.

Se há dificuldade de obter objetivamente os critérios de avaliação de desempenho, pode-se inferir que existe baixa contratilidade; quando a *performance* pode ser avaliada por meio de indicadores objetivos, depreende-se que existe alta contratilidade (Grossman, & Hart, 1986). A relação entre o uso formal do sistema de avaliação de desempenho e a confiança é diferente para níveis de contratilidade diversos. Sendo assim, adaptou-se a seguinte hipótese:

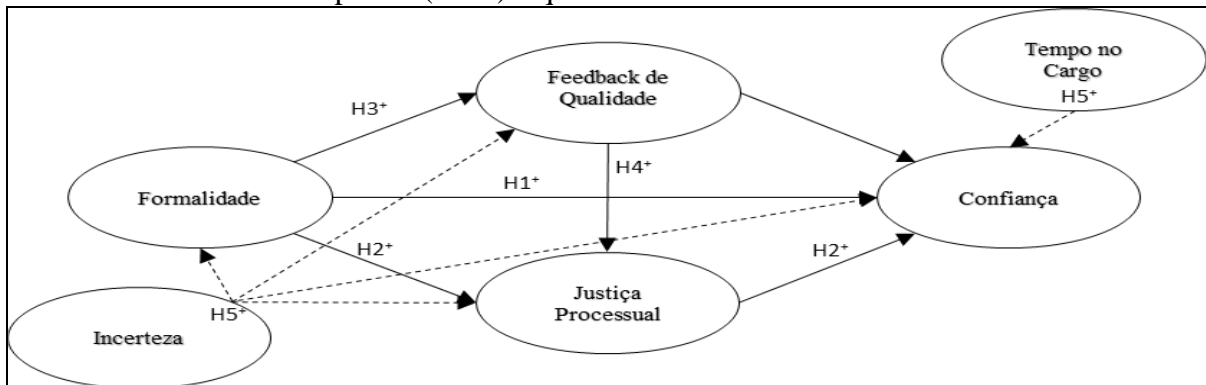
H5: O efeito positivo do uso formal do sistema de avaliação de desempenho na confiança tem maior importância para os gestores que possuem menor tempo no cargo e maior incerteza na execução das tarefas.

H5a: A incerteza na execução das tarefas apresenta efeito negativo na formalidade, justiça, *feedback* e confiança.

H5b: O tempo no cargo apresenta efeito positivo na confiança.

Para determinar quais gestores estão em situações de baixa ou alta contratilidade, dois fatores podem ser observados como variáveis de controle, tempo no cargo e incerteza. Tempo no cargo relaciona-se com a confiança do gestor no seu superior (Gibbs, Merchant, Van Der Stede, & Vargus, 2004). Incerteza está relacionada com a avaliação formal de desempenho que demanda maior transparência nos procedimentos (Hartmann, & Slapnicar, 2009).

Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico que exhibe as hipóteses fundamentadas no estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) e que norteiam este estudo.



**Figura 1** Modelo teórico

Fonte: Elaboração própria com base no estudo de Hartman e Slapnicar (2009).

Em consonância com as hipóteses exibidas na Figura 1, espera-se que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho exerça efeito positivo sobre a confiança, uma vez que permite altos níveis de integridade, honestidade, precisão e consistência na avaliação de desempenho, em oposição a avaliação informal. Ainda, que a formalidade atue na percepção de justiça processual do sistema de avaliação de desempenho e tenha efeito positivo na confiança entre gestores subordinados e superiores, mediada pela percepção da justiça processual. E que o *feedback* de qualidade, além de atuar positivamente na confiança, promova a justiça. E, que a relação entre uso formal do sistema de avaliação de desempenho e confiança seja distinta para diferentes níveis de contratilidade.

### 3 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

Esta pesquisa de caráter descritivo com abordagem quantitativa do problema foi realizada por meio de uma pesquisa de levantamento junto aos gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa brasileira transnacional, do segmento industrial. A escolha da empresa objeto de estudo justifica-se: (i) pelo fato da mesma possuir um sistema consolidado de avaliação de desempenho e de recompensas dos seus empregados; (ii) pela sua representatividade no cenário econômico nacional, seja em termos de faturamento, de destaque no seu segmento e/ou de atuação no mercado nacional e internacional; e (iii) pelo motivo da mesma estar inserida em um ambiente dinâmico e heterogêneo, diferente da pesquisa base que investigou o setor bancário, que é mais homogêneo e de maior comparabilidade entre as instituições financeiras.

#### 3.1 Constructos da pesquisa

Na Figura 2, apresentam-se os constructos destacados no referencial teórico desse estudo e que buscam direcionar a análise dos dados da pesquisa.

Constructos	Variáveis	Referências	Questões
Responsabilidades do gestor	Perspectivas financeira, operacional, empregados e inovação	Ittner, Larcker e Meyer (2003)	Questão 1
Avaliação formal de desempenho	Formalidade de fixação de metas	Otley (1999); Ittner, Larcker e Meyer (2001)	Questões 2 e 3
	Formalidade de medição de desempenho		Questões 4 e 5
	Formalidade de recompensas		Questões 6 a 9
Qualidade de <i>feedback</i>	Utilidade, importância e valorização do <i>feedback</i> por quem recebe	Steelman, Levy e Snell (2004)	Questões 10 a 13
Justiça processual	Justiça percebida na definição de metas, avaliação de desempenho, remuneração e sistema de avaliação	Cropenzano, Byrne, Bobocel e Rupp (2001)	Questões 14 a 17



Confiança	Integridade, honestidade, precisão e consistência da avaliação do superior	Read (1962)	Questões 18 a 20
Incerteza nas tarefas	Clareza para realizar as tarefas, <i>corpus</i> teórico bem definido, manuais específicos	Withey, Daft e Willian (1983)	Questões 21 a 23
Tempo no cargo e Dados demográficos	Período de tempo na posição gerencial Idade, escolaridade, tempo de empresa e cargo	Withey, Daft e Willian (1983); Gibbs <i>et al.</i> (2004)	Questões 24 a 28

**Figura 2** Constructos da pesquisa

Fonte: Elaborado com base em Hartmann e Slapnicar (2009).

Observa-se na Figura 2 a disposição dos constructos, variáveis e suas respectivas referências, conforme fundamentado por Hartman e Slapnicar (2009), e que embasam o instrumento de pesquisa.

### 3.2 Instrumento da pesquisa e coleta dos dados

O instrumento de pesquisa constitui-se de um questionário traduzido de Hartmann e Slapnicar (2009), composto de 28 questões, agrupadas em quatro blocos. O primeiro busca compreender a importância das perspectivas financeira, operacional, empregados e inovação no conjunto de responsabilidades do entrevistado. O segundo bloco verifica a formalidade do sistema de avaliação de desempenho. O terceiro contempla a percepção de justiça processual. O quarto investiga a confiança e as incertezas no processo de avaliação de desempenho.

O primeiro bloco foi mensurado de acordo com a lógica equilibrada do *Balanced Scorecard* (financeiro, operacional, empregados e inovação), em que os gestores foram solicitados a alocar o máximo de 100 pontos para as quatro perspectivas, com a finalidade de verificar a responsabilidade de cada gestor face à fixação de metas, mensuração do desempenho e recompensas. As assertivas dos três blocos seguintes foram apresentadas em escala *Likert* de cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

O questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Docs* ao departamento de Recursos Humanos, que o encaminhou aos gestores da empresa, obedecendo aos critérios do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009): (i) o gestor tinha que ter pelo menos um subordinado; (ii) estar na sua posição atual por pelo menos um ano para garantir a familiaridade com o sistema de avaliação de desempenho; e (iii) sua compensação tinha que ser dependente do seu desempenho e precisava ter experimentado pelo menos um ciclo de avaliação.

A amostra da pesquisa constitui-se de 275 respostas, porém foi necessária a exclusão de 13 questionários, pelo motivo de que os gestores respondentes estavam na posição atual a menos de um ano. Os dados foram coletados no período de junho a setembro de 2014.

### 3.3 Forma de análise dos dados

Para a análise dos dados e posterior comparação dos resultados, adotaram-se os mesmos procedimentos estatísticos de Hartmann e Slapnicar (2009). Iniciou-se com a estatística descritiva, seguindo-se com modelagens de equação estrutural (SEM) para responder as hipóteses de relacionamento entre as variáveis. Esta técnica apresenta a característica de estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência (Hair Jr, Babin, Money, & Samouel, 2005). O teste das hipóteses foi estruturado conforme Figura 1, com base no modelo de equações estruturais (SEM) proposto por Hartmann e Slapnicar (2009).

## 4 Descrição e Análise dos Resultados

Em relação a responsabilidade de cada gestor face à fixação de metas, mensuração do desempenho e recompensas, questionado no primeiro bloco do instrumento de pesquisa, verificou-se que para os 262 gestores respondentes da pesquisa, as responsabilidades ficaram assim distribuídas: 27% financeiro, 29% operacional, 25% empregados e 18% em inovação.

Para as respostas dos demais blocos do instrumento de pesquisa, utilizou-se a modelagem de equações estruturais, efetuada por meio de PLS, via *bootstrapping*. Utilizou-se o *bootstrap*, em vez de apenas aplicar o tradicional teste *t*, que de acordo com Hair Jr *et al.* (2005) possibilita comprovar a significância de estimativas de parâmetros que não partem da proposição de normalidade multivariada. O modelo foi testado com o máximo de repetições possíveis (999), estimando a significância pela simulação *bootstrapping*, com uma amostra de 262 respondentes, 4 variáveis latentes, 6 interações, 23 indicadores e 2 variáveis moderadoras.

Nas equações estruturais, primeiramente, foi verificada a validade dos construtos pela análise fatorial dos indicadores, utilizando o método de rotação Varimax com a normalização Kaiser. Verificou-se que os indicadores apresentaram-se estatisticamente positivos. Posteriormente, procedeu-se à avaliação da confiabilidade interna dos itens dos construtos, mensuradas pela Variância Média Explicada (VME), do Coeficiente de Confiabilidade Composta, do Alfa de Cronbach, e do R<sup>2</sup>, apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1** Validade convergente

	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	R <sup>2</sup>
<b>Confiança</b>	0,6918	0,8704	0,7776	0,4796
<b>Feedback</b>	0,5794	0,8291	0,7250	0,2340
<b>Formalidade</b>	0,3206	0,7778	0,7071	0,1158
<b>Incerteza</b>	0,7287	0,8895	0,8144	0
<b>Justiça</b>	0,7148	0,9088	0,8656	0,4981
<b>TempoCargo</b>	1	1	1	0

Observa-se na Tabela 1 a variância Média Explicada (VME), que indica se o percentual de variação explicada dos indicadores é suficiente para inferir qualidade de mensuração. Quando o coeficiente é igual ou superior a 0,50 considera-se adequada a validade convergente para os itens de medição e construção (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tathan, 2009). Os coeficientes oscilaram entre 0,3206 e 1, sendo que a variável formalidade apresentou um resultado <0,50, indicando baixa variação explicada deste construto. No entanto, optou-se por não excluí-la, tendo em vista os resultados da confiabilidade composta e do Alfa de Cronbach, bem como por acompanhar o modelo teórico do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

No que tange à análise da confiabilidade composta de cada construto, um índice aceitável deve ser igual ou superior a 0,70, assim como o Alfa de Cronbach, os quais têm a função de avaliar se o indicador mensurou adequadamente os construtos (Fornell, & Larcker, 1981; Hair Jr *et al.*, 2005). Verificou-se que os coeficientes de ambos os indicadores ficaram acima do valor mínimo aceitável.

Outro aspecto a ser verificado é a validade discriminante, que pode ser observada na Tabela 2. A raiz quadrada da variância média extraída (VME) é maior que as correlações entre as variáveis latentes. Isso é um indício de que há validade discriminante (Fornell, & Larcker, 1981; Bido, Silva, Souza, & Godoy, 2009).

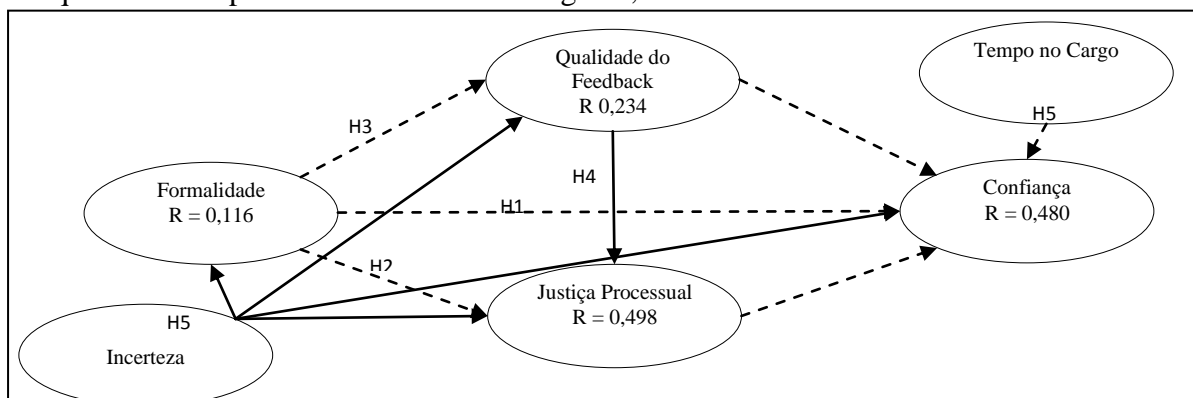
**Tabela 2** Validade discriminante

	Confiança	Feedback	Formalidade	Incerteza	Justiça	TCargo
<b>Confiança</b>	<b>0,8317</b>					
<b>Feedback</b>	0,6659	<b>0,7612</b>				
<b>Formalidade</b>	0,3267	0,4493	<b>0,8819</b>			
<b>Incerteza</b>	0,3311	0,3213	0,3402	<b>0,9431</b>		
<b>Justiça</b>	0,5078	0,6074	0,5581	0,4174	<b>0,9533</b>	
<b>TempoCargo</b>	-0,1826	-0,1654	0,0006	0,0957	-0,013	<b>1</b>

Nota-se na Tabela 2, que há validade discriminante entre os construtos, e os resultados encontrados coadunam com os do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), que também encontraram validade discriminante para seus dados. Estes resultados sugerem que os superiores hierárquicos percebem que as avaliações de desempenho realizadas de modo formal contribuem para a confiança nas mesmas.

A terceira etapa, elaborada de acordo com as orientações de Hair Jr *et al.* (2005), foi a validação do modelo estrutural, que consiste na verificação dos valores do R<sup>2</sup>, que representa a porcentagem de variância de uma variável latente explicada por outras variáveis latentes. Desse modo, os valores do R<sup>2</sup> fornecem uma medida relativa de ajuste para cada equação estrutural, bem como são fornecidos apenas para variáveis latentes endógenas, que são as variáveis confiança, *feedback*, formalidade e justiça. Isto posto, conforme evidenciado na Tabela 1, o menor R<sup>2</sup> entre os constructos foi de 0,1158, para a variável formalidade.

A Figura 3 mostra os relacionamentos estruturais das variáveis, que apresentam-se adequados aos aspectos de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade.



**Figura 3** Modelo empírico – Equações Estruturais -t

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela Figura 3 e leitura das Tabelas 1 e 2, já relatadas, percebe-se que o modelo de Hartmann e Slapnicar (2009) é adequado. Na Tabela 3 constam os resultados do PLS sobre a relação dos caminhos diretos e os resultados do efeito direto e indireto no modelo teórico.

**Tabela 3** Efeitos diretos e indiretos

Relação Estrutural	Efeito Direto	Efeito Indireto	Efeito Total	Hipóteses
Formalidade > Confiança			-0,04	H1
Formalidade > Justiça Processual > Confiança	-0,0400	0,0482	0,0082	H2
Formalidade > Feedback > Confiança		0,2065	0,1665	H3
Feedback > Justiça	0,4090		0,409	H4
Incerteza > Confiança	-0,1182		-0,1182	H5
Incerteza > Feedback	-0,1904		-0,1904	
Incerteza > Formalidade	-0,3402		-0,3402	
Incerteza > Justiça	-0,1795		-0,1795	
TempoCargo > Confiança	-0,1033		-0,1033	

Para verificar se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é fruto da variável mediadora (Goodman, 1960; Sobel, 1982), realizaram-se os testes de Sobel, Aroian e Goodman, sugeridos por Baron e Kenny (1986). Estes testes recorrem aos coeficientes de regressão e erro padrão resultantes entre a variável independente sobre as variáveis mediadoras, utilizando-se do coeficiente e erro padrão *unstandardized*; e o resultado da variável mediadora sobre a variável dependente, coeficiente e erro padrão *unstandardized*. Os resultados dos testes de mediação constam na Tabela 4, apenas para fins de comparação.

**Tabela 4** Testes de Sobel, Aroian e Goodman

	Caminho	Sobel	p.value	Aroian	p.value	Goodman	p.value
H2	Formalidade > Justiça proc. > Confiança	0,921	0,488	0,6827	0,4947	0,7019	0,4827
H3	Formalidade > Feedback > Confiança	0,694	0,488	0,687	0,492	0,700	0,436

A partir das Tabelas 3 e 4, analisa-se o conjunto de hipóteses formuladas. A hipótese H1 sugere que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho tem um efeito negativo sobre a confiança entre os gestores. Como apresentou-se fraco, rejeita-se H1. Esse resultado diverge do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), em que a formalidade teve impacto positivo e

estatisticamente significativo na confiança. Infere-se a partir deste resultado e da literatura, que apesar da prevalência de características quantitativas no sistema formal de avaliação de desempenho, ele possui características qualitativas que também são consideradas importantes pelos respondentes. Assim, a existência de um sistema formal de desempenho não é suficiente para promover a confiança, logo é relevante investigar como esse sistema funciona e é usado.

Quando a formalidade é mediada pela justiça processual, seu efeito é alterado. Contudo, o coeficiente do efeito não diminuiu e apresenta-se quase nulo. Assim, rejeita-se a hipótese H2, de mediação da justiça processual entre a formalidade e a confiança. Nota-se também a rejeição de H2 pelos testes de Sobel, Aroian e Goodman, que não foram significantes a um *p-value* de 0,05 conforme Tabela 4. Infere-se que os respondentes não percebem justiça processual na formalização do processo de avaliação de desempenho e, como consequência, não impactou na confiança que os empregados depositam em seus superiores. Esse resultado converge com o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) e a literatura que sugere que um processo é formal quando, na elaboração dos objetivos, o gestor responsável utiliza os dados disponíveis no sistema de informações da empresa, ao invés de critérios pessoais.

Esse resultado pode indicar duas situações. A primeira, que os respondentes não percebem a avaliação de desempenho como um processo formal, ou seja, com metas previamente estabelecidas e mensuráveis e com procedimentos transparentes (Hartmann, & Slapnicar, 2009) e que a mesma é orientada por critérios pessoais e os objetivos são apenas implícitos e qualitativos (Locke, & Latham, 1990). E a segunda, como consequência do processo não ser formal, não se observa uma melhoria na confiança interpessoal dos subordinados em seus supervisores, alinhada e corroborada com a rejeição da H1.

Outro fator que pode afetar a confiança é o fornecimento de *feedback* de qualidade resultante do uso dos sistemas de avaliação de desempenho (Coletti, Sedatole, & Towry, 2005). Com vistas a verificar esta relação foi testada a hipótese H3, se o uso formal do sistema de avaliação de desempenho, mediado pela qualidade do *feedback* tem efeito positivo na confiança dos gerentes subordinados em seus superiores. Opostamente ao estudo original, essa hipótese não foi suportada, tendo em vista que o coeficiente do efeito total aumentou ao invés de diminuir. Esse resultado é confirmado também nos testes de Sobel, Aroian e Goodman. Assim, deduz-se que os gestores investigados na presente pesquisa não observam o *feedback* de qualidade como fator propulsor de confiança.

Partindo das inferências das hipóteses H1, H2 e H3, que na literatura argumenta-se relação entre a qualidade de *feedback* e a justiça processual, uma vez que as características subjacentes compartilham várias semelhanças (Hartmann, & Slapnicar, 2009), buscou-se investigar a hipótese H4, se a qualidade do *feedback* de desempenho tem impacto positivo na percepção de justiça processual. Confirmou-se nos resultados que um *feedback* de qualidade exerce impacto positivo significativo sobre a percepção de justiça processual, coadunando-se ao estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

Por fim, a hipótese H5 buscou investigar se o efeito positivo do uso formal do sistema de avaliação de desempenho na confiança, tem maior importância para os gestores que possuem menor tempo no cargo e maior incerteza na execução das tarefas. Esperava-se que a incerteza na execução das tarefas apresentasse efeito negativo na formalidade, justiça, *feedback* e confiança (H5a) e que o tempo no cargo apresentasse efeito positivo na confiança (H5b). Pelos resultados dos testes, a hipótese H5 foi parcialmente aceita, visto que a H5a foi sustentada pelos resultados apresentados, enquanto que a H5b foi rejeitada.

## 5 Considerações Finais

Este estudo objetivou verificar se a avaliação de desempenho formal afeta a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e se essa confiança é



afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação. No primeiro bloco de perguntas do instrumento de pesquisa, mensurado de acordo com a lógica equilibrada do *Balanced Scorecard* (financeiro, operacional, empregados e inovação), em que os gestores foram solicitados a alocar o máximo de 100 pontos para as quatro perspectivas, observou-se uma distribuição equitativa entre elas quanto as responsabilidades de cada gestor face à fixação de metas, mensuração do desempenho e recompensas.

Para fins de análise das hipóteses, nas questões dos demais blocos do instrumento de pesquisa utilizou-se a modelagem de equações estruturais, por meio de PLS, via *bootstrapping*. Nos resultados dos testes não foram encontradas evidências para confirmar a hipótese H1, que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho tem efeito negativo sobre a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos, assim rejeita-se H1. O resultado desta hipótese diverge dos resultados de Hartmann e Slapnicar (2009), em que a formalidade teve impacto positivo e estatisticamente significativo na confiança.

Em relação a hipótese H2, também não foram encontradas evidências de que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho quando mediado pela percepção da justiça processual tem efeito positivo na confiança dos gestores subordinados nos seus superiores. Esse resultado converge com o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009). A hipótese H3 também não foi suportada, ou seja, o uso formal do sistema de avaliação de desempenho não tem efeito positivo na confiança dos gestores subordinados nos seus superiores quando mediado por *feedback* de qualidade. Esse resultado é oposto ao do estudo de base.

No que concerne a hipótese H4, confirmou-se que *feedback* de qualidade exerce impacto positivo significativo sobre a percepção de justiça processual, portando, corrobora-se o resultado do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009). Quanto a hipótese H5, esperava-se que a incerteza na execução das tarefas apresentaria efeito negativo na formalidade, justiça, *feedback* e confiança (H5a) e que o tempo no cargo apresentaria efeito positivo na confiança (H5b). De acordo com os resultados a H5 foi parcialmente aceita, visto que a H5a foi sustentada pelos resultados, enquanto que H5b foi rejeitada.

Hartmann e Slapnicar (2009) em seu estudo verificaram quanto a avaliação formal de desempenho afeta a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma organização bancária e se essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação. Um possível argumento para as variações nos resultados e que ensejam novas pesquisas decorre das diferenças dos setores pesquisados, já que o setor bancário apresenta-se fortemente regulado e com relativa facilidade de analisar a relação de causa e efeito. Enquanto que no setor industrial, empresa no qual esta pesquisa foi aplicada, a visualização da relação de causa e efeito pode não ser tão direta.

Desse modo, limitado ao escopo da empresa pesquisada, conclui-se que a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos não é resultante de forma direta do sistema de avaliação de desempenho utilizado na empresa. No entanto, a confiança pode ser afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação de desempenho, como confirmado nos resultados desta pesquisa, que um *feedback* de qualidade promove a justiça processual. Além disso, a variável de controle incerteza na execução das tarefas apresenta efeito negativo na formalidade, justiça, *feedback* e confiança, por outro lado, o tempo no cargo não é uma variável suficiente *per se* para diminuir essa incerteza.

Estes resultados instigam novas pesquisas, no sentido de ampliar as variáveis para o estudo da formação da confiança, dado a sua relevância dentro das organizações. Também, a investigação em empresas de outros setores econômicos, em vista de algumas dissonâncias encontradas neste estudo em relação aos resultados de Hartmann e Slapnicar (2009).

## Referências

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (org.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). Nova York: Academic Press. pp 267-299.
- Araujo, J. B., & Cançado, V. L. (2013). Confiança e desempenho de equipes. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 1(1), 75-91.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Austin, W., & Walster, E. (1974). Participants reactions to equity with the world. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(42), 528-548.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trust worthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Spe.), 175-191.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (1988). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4 ed). São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M., & Gorla, M. C. (2012). Fatores que influenciam o comportamento gerencial de busca por *feedback* dos gerentes das filiais com os gestores da matriz. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, Salvador, BA, Brasil, 27.
- Beuren, I. M., & Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72.
- Bido, D. S., Silva, D., Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 245-269.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H.; Bazerman, M. H. (eds.). *Research on negotiation in organizations* (vol. 1). New York: JAI Press. pp 43-55.
- Brum, A. M. (2000). *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Cahuc, P., & Zylberberg, A. (2004). *Labour economics*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Campos, H. L., Araujo, E. M., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2013). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. *Gestão & Planejamento*, 14(3), 389-409.
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2), 477-500.
- Condrey, S. (1995). Reforming human resource management systems: exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, 25(4), 341-350
- Cropenzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory: development and validation. In: Kramer, R. M., & Tyler, T. (eds.). *Trust in organizations*. London: Sage. pp 302-310.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2005). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409-436.
- Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55(292), 708-713.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr. J. F.; Black, W. C, Babin, B., & Anderson, R. E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organization and Society*, 34(6), 722-737.
- Herold, D. M., & Parsons, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 290-305.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10(1), 156-182.
- Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(3), 379-394.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a BSC. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Jamaludin, Z. (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: a regression analysis. *World Journal of Management*, 1(1), 49-61.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Lau, C. M., & Buckland, C. (2001). Budgeting – Role of trust and participation: a research note. *Abacus*, 37(3), 369-388.
- Lau, C. M., & Shohilin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction. *British Accounting Review*, 37(4), 389-413.
- Lewicki, R., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In: Kramer, R. M., & Tyler, T. R. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Luo, J. D. (2005). Particularistic trust and general trust: a network analysis in Chinese Organizations. *Management and Organization Review*, 1(3), 437-458.
- Maciel, C. O., Reinert, M., & Camargo, C. (2011). Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(4), 182-208.
- Malhotra, D., & Munighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- McGregor, D. (1997). Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: Vroom, V. (org). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier. pp 163-174.

- Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67-80.
- Morrow Jr, J., Hansen, M., & Pearson, A. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Studies*, 16(1), 48-65.
- Nascimento, A. M., Reginato, L., Lerner, D. F. (2008). Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. *Revista de Informação Contábil (UFPE)*, 2(2), 19-42.
- Novelli, J. G. N., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *RAE. Revista de Administração*, 41(4), 442-452.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840.
- Pereira, J. B. C., Almeida, A. P., Cordeiro, J. G., Cestari, M. M. J., Alencar, L. Q., & Mendonça Neto, A. L. (2012). A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(1), 143-161.
- Read, W. H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15(1), 3-15.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rosa, J. S., & Brambilla, F. R. (2010). Influências da confiança como mecanismo facilitador à consolidação das competências coletivas: estudo do caso RedLar. *Opinio*, 24(1), 89-107.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-405.
- Santos, V. (2010). *Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa*. Dissertação de mestrado, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil.
- Spessatto, G., & Beuren, I. M. (2013). Percepção da justiça organizacional na avaliação de desempenho fundamentada no Balanced Scorecard. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 18(2), 433-465.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: Leinhardt, S. (Ed.). *Sociological methodology*. S Francisco: Jossey-Bass.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The *feedback* environment scale: construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale: Erlbaum
- Thibaut, J., Friedland, N., & Walker, L. (1984). Compliance with rules: some social determinants. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(6), 792-801.
- Zaheer, A., Mcevily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159
- Williamson, O. E. (2003). Examining economic organization through the lens of contract. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 917-942.
- Withey, M., Daft, R. L., & William, H. C. (1983). Measures of Perrow's work unit technology: an empirical assessment and a new scale. *The Academy of Management Journal*, 26(1), 45-63.