

**TOP SER HUMANO ABRH-RS – EDIÇÃO 2018**  
**CATEGORIA CONHECIMENTO**

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Autor: Ademor Fábio Basso Júnior

Orientador: Ademar Galelli

**Porto Alegre / RS**

**2018**

## ÍNDICE

<b>SINOPSE.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	6
1.1.1 Objetivo geral.....	6
1.1.2 Objetivos específicos.....	6
<b>2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	6
2.1.1 Problemas relacionados a avaliação de desempenho.....	7
2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	8
2.2.1 Justiça distributiva.....	8
2.2.2 Justiça processual ou procedimental.....	9
2.2.3 Justiça interacional.....	10
2.2.3.1 Justiça Interpessoal.....	10
2.2.3.2 Justiça Informacional.....	10
2.2.4 A justiça organizacional no Brasil.....	11
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2.3.1 Modelo tridimensional de Meyer e Allen.....	12
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>13</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	14
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	14
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	15
3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	17
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	17
<b>4 CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>18</b>
4.1 CONCLUSÕES.....	18
4.2 LIMITAÇÕES.....	22
4.3 OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS.....	25
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>

## SINOPSE

Este relatório apresentará o resultado de uma pesquisa que teve como objetivo avaliar a percepção de justiça organizacional sobre a avaliação de desempenho e verificar sua relação com o comprometimento organizacional, em uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo, localizada na cidade de Caxias do Sul. O estudo foi inédito no estado do Rio Grande do Sul e foi de esfera exploratória/confirmatória de abordagem quantitativa, onde foi validado para o contexto brasileiro uma ferramenta de análise da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e comparado suas relações com o comprometimento organizacional. Os principais resultados dessa pesquisa são: as dimensões distributiva, interpessoal e informacional da justiça possuem correlação significativa e positiva com as dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo; de uma forma resumida é possível dizer que a justiça distributiva e interpessoal, predominam, de forma relativa sob a justiça informacional na explicação do comprometimento; que os profissionais possuem sensibilidade às diferentes dimensões da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e que essas percepções afetam o seu comprometimento organizacional.

**Palavras chave:** Avaliação de desempenho. Justiça organizacional. Comprometimento organizacional.

**Público alvo:** Acadêmicos e Profissionais.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações compreenderam que a sua vantagem competitiva em tecnologia, processos, produtos e modelos de gestão, estão cada vez mais temporárias e em constante transição, influenciadas pela velocidade e quantidade de informações que estão à disposição para os concorrentes, onde a maioria tem acesso a tudo e a todos. Para Knapik (2012), empresa e profissionais devem estabelecer uma relação de parceria, onde ambos os lados ganhem.

A gestão de recursos humanos, na sua concepção de adotar um conjunto de estratégias, práticas, políticas, ferramentas e instrumentos de medição do desempenho, possui por objetivo atingir aos objetivos organizacionais, atuando diretamente nas pessoas, no desígnio de constituir um nível de comprometimento adequado ao atendimento dos resultados esperados pela organização.

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício. A temática de avaliação de desempenho se mantém um assunto atual e em constante adaptação. Para Rego et al. (2010), a relevância do tema da avaliação de desempenho já está reconhecida, porém, se os profissionais não perceberem esse processo como justo, poderão reagir de forma contrária e boicotar o próprio desempenho. Desse modo, uma forma de evitar a ineficácia da avaliação individual de desempenho é estimulando a justiça na realização dessa prática (ERDOGAN; KRAIMER; LIDEN, 2001; COLQUITT, 2001).

Diante da necessidade latente das organizações em atuarem de forma estratégica e competitiva, pode-se considerar que a harmonia do grupo de profissionais com as práticas e objetivos organizacionais, proporciona uma vantagem competitiva única e singular, difícil de ser copiada. Nesse contexto, a justiça organizacional possui uma função de destaque, pois a importância desse tema no ambiente organizacional traz o foco da percepção de como o profissional compreende que está sendo tratado de forma justa e quais as variáveis que proporcionam essa percepção (MOORMAN, 1991). A justiça organizacional é fundamentalmente importante na compreensão, antecipação e direcionamento do comportamento organizacional (HARTMAN; YRLE; GALLE JR, 1999).

O comprometimento organizacional é um tópico de pesquisa com considerável investigação no campo do comportamento organizacional (SILVA, 2009) e isso se dá pelo fato do comprometimento organizacional contribuir para a formação de políticas que buscam a qualidade, através do fortalecimento dos vínculos do profissional com o seu próprio trabalho (MARTINS, 2003).

Portanto, a importância em analisar a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional, está relacionada na intenção de evidenciar a relevância dessa prática de gestão de recursos humanos, não só como um processo da área de recursos humanos, mas sim, uma ferramenta que deve ser utilizada na gestão estratégica de pessoas, originando ações de desenvolvimento e comprometimento dos profissionais com a organização. Sendo assim, estudar e aplicar técnicas de gestão de recursos humanos, que buscam a integração e

participação do corpo funcional na obtenção dos alvos organizacionais, é uma necessidade no contexto organizacional.

## 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar a percepção de justiça organizacional sobre a avaliação de desempenho e verificar sua relação com o comprometimento organizacional, em uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo, localizada na cidade de Caxias do Sul.

### 1.1.2 Objetivos específicos

a) analisar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela organização visando a sua adequação à pesquisa;

b) mensurar a percepção de justiça dos profissionais referente a avaliação de desempenho;

c) mensurar o nível de comprometimento organizacional dos profissionais;

d) analisar o nível de percepção de justiça referente a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional.

## 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é considerada um processo crítico das práticas de gestão de recursos humanos, pois possui a capacidade de influenciar

a realização das estratégias e desempenho organizacionais (SNEL; DEAN, 1992; LUECKE, 2006). Na avaliação de desempenho podem ser identificados os pontos fortes e os pontos fracos dos profissionais, onde poderão ser elaborados planos de desenvolvimento e fatores de motivação para o desenvolvimento de cada indivíduo (DOBBINS, 1994). Segundo Kaplan e Norton (2004), a avaliação de desempenho aponta para três objetivos essenciais: a mensuração do nível de satisfação do indivíduo com a organização; a retenção dos indivíduos em longo prazo e a medição da produtividade individual.

### **2.1.1 Problemas relacionados a avaliação de desempenho**

A prática de avaliação de desempenho proporciona ganhos à organização e aos profissionais. Porém, essa mesma prática pode gerar problemas. Se esse processo for conduzido de forma incorreta, ele pode ser penalizador e desmotivador, tanto para os avaliadores quanto para os avaliados (LEVY; WILLIAMS, 2004).

Apesar da fundamental importância dessa prática, a avaliação de desempenho desperta desconforto e pode ser encarada como um processo problemático. Os avaliadores (normalmente são os gestores das organizações), não sentem conforto ao realizar as avaliações, bem como, os avaliados (profissionais), muitas vezes, não possuem abertura ou disposição para receberem feedback.

Diante do que foi exposto, a temática de avaliação de desempenho se mantém um assunto atual e em constante adaptação, sendo considerado um dos processos de maior relevância na área de recursos humanos, pois

proporciona informações para decisões diversas, contribuindo para a gestão estratégica da organização.

## 2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O resultado das diversas percepções do indivíduo, referente à maneira justa ou injusta de como ele é tratado, pelo seu superior ou pela organização, é conhecido como justiça organizacional (PASSOS; CAETANO, 2000). A justiça organizacional é um valor primordial e é considerado um elemento crítico no comportamento das organizações. Pois, de acordo com a interpretação dos profissionais sobre as ações organizacionais, eles fazem o seu julgamento de justiça. Esse julgamento pode condicionar a sua atitude e comportamento

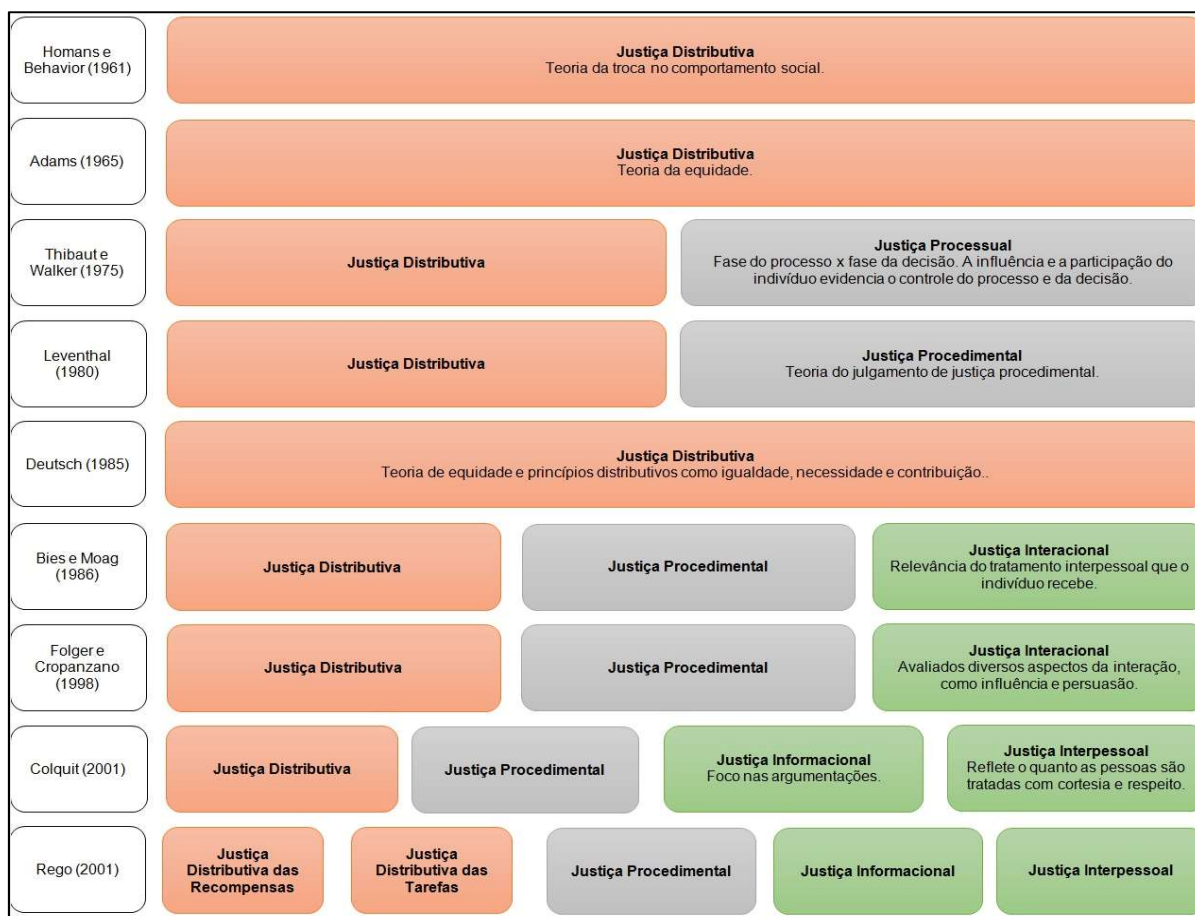
Os estudos realizados sobre a justiça e suas dimensões, não conseguem chegar a uma única conclusão (COETZEE, 2005). Porém, foi estabelecido um entendimento comum, que diz respeito que o tema justiça organizacional possui tipos diferentes ou dimensões distintas, conforme representação da Figura 1.

### 2.2.1 Justiça distributiva

A justiça distributiva foi a primeira dimensão que foi estudada pelos investigadores organizacionais. O seu foco de estudo é o conteúdo, ou seja, o quão justo são os fins obtidos ou alcançados (desempenho, remuneração, benefícios, promoções, sanções disciplinares, distribuição de lucros, etc.). Seu principal reflexo é a satisfação do profissional com o resultado de determinada decisão organizacional (REGO, 2001).



Figura 1. Abordagens da justiça organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.2.2 Justiça processual ou procedimental

Cada indivíduo possui diferentes maneiras de perceber o que é justo em relação aos procedimentos envolvidos na tomada de decisão. Na teoria do julgamento de justiça procedimental, Leventhal (1980) traz que um procedimento para ser considerado justo, deve respeitar seis regras procedimentais, sendo elas: consistência; não enviesamentos; exatidão da informação; correção; representatividade e eticalidade. Cropanzano e Folger (1989) complementam essa dimensão, abordando que quando os indivíduos percebem que os procedimentos são justos, permanecem menos atormentados pelas questões que são consideradas injustas.

### **2.2.3 Justiça Interacional**

A justiça interacional inclui na sua dimensão aspectos existentes nas interações dos indivíduos, que não são definidos em procedimentos, como a fundamentação da explicação e os argumentos utilizados para persuasão dos indivíduos envolvidos. Quatro critérios foram identificados por Bies e Moag (1986) como as principais características da dimensão interacional da justiça, sendo: respeito; retidão; honestidade e justificação.

Colquitt (2001) propôs a subdivisão da dimensão de justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional.

#### **2.2.3.1 Justiça Interpessoal**

A dimensão da justiça interpessoal representa o nível e o grau do tratamento que os indivíduos recebem (COLQUITT, 2001). Na relação direta entre gestor e subordinado, a justiça interpessoal está representada na forma como o superior trata o subordinado, considerando um tratamento ético e respeitoso, onde existe o respeito com o ser humano e com o membro da organização.

#### **2.2.3.2 Justiça Informacional**

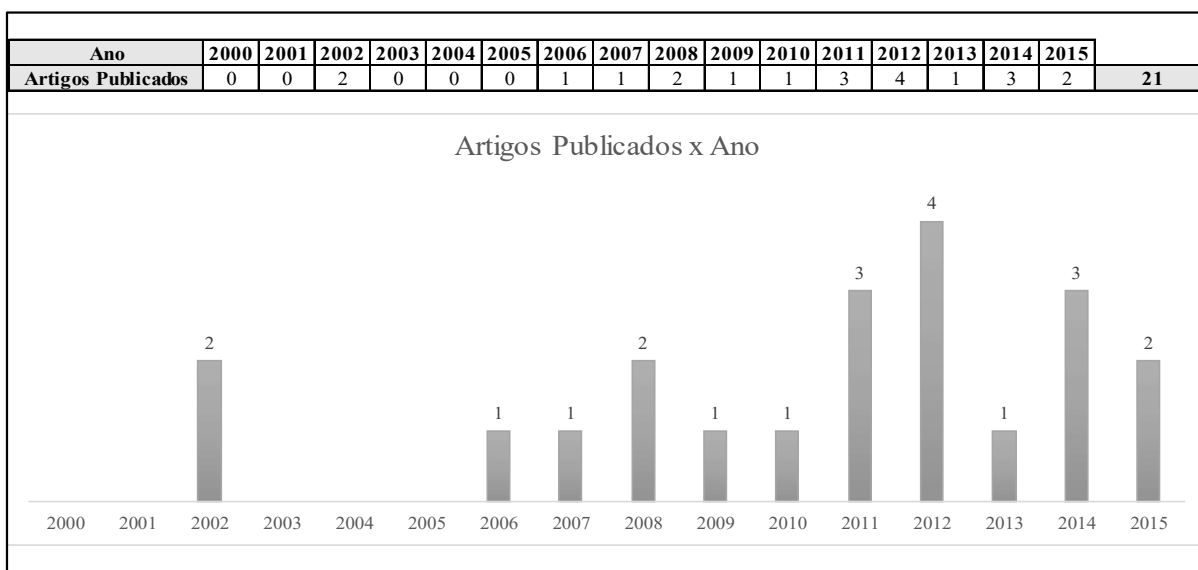
A justiça informacional possui seu foco nas explicações que são dadas aos indivíduos que irão sofrer as consequências das decisões organizacionais, no sentido de saberem os motivos de determinada decisão ter sido tomada (COLQUITT, 2001). Um exemplo dessa dimensão na relação entre gestor e subordinado, pode ser identificado no momento em que o superior avalia o desempenho do subordinado, porém, repassando todas as informações e feedback que explicam os motivos da sua percepção como gestor.

## 2.2.4 A justiça organizacional no Brasil

Para a decisão sobre pesquisa o tema da justiça organizacional, foi feito um estudo bibliométrico (ANEXO B), que é uma técnica estatística e quantitativa, que mede os indicadores de produção e dispersão de determinado conhecimento científico (DA FONSECA, 1986), somente sobre a produção científica brasileira entre os anos de 2000 a 2015. Com estes números, obtém-se um índice de  $m = 1,31$ , observando os índices sobre bibliometria exposto por Banks (2006). Desse modo é possível classificar o tema como um possível hot topic ( $0,5 < m \leq 2$ ), para o qual Velter et al. (2010) trazem que a comunidade que desenvolve o tema é grande, ou o tema apresenta características relevantes

Então, no Brasil o tema está em fase de desenvolvimento (figura 2), evidenciado pelo pequeno número de publicações e, principalmente, pelo não consenso das dimensões que compõem a justiça organizacional o que traz a existência de um espaço amplo para o desenvolvimento de pesquisas sobre a justiça organizacional.

Figura 2. Quantidade de artigos publicados por ano



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

## 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Quando se aborda o comprometimento organizacional, investiga-se os vínculos que os profissionais estabelecem com as organizações. Dentre as definições de comprometimento organizacional, o ponto em comum está fundamentado que o mesmo é um estado, que caracteriza a relação de envolvimento do indivíduo com a organização. E o principal fator que diferencia essas diversas definições, é a natureza desse estado do indivíduo, as suas dimensões e o que motiva cada um.

A Figura 3 representa uma sistematização das abordagens sobre o construto do comprometimento. Cada dimensão recebeu uma cor, que foi relacionada a dimensões de outros autores, representando uma similaridade e até mesmo sobreposição das abordagens teóricas.

### 2.3.1 Modelo tridimensional de Meyer e Allen

- a) **affective commitment (comprometimento afetivo)**: os indivíduos estão comprometidos por relações de caráter emocional. Apego a organização. O indivíduo permanece na organização porque ele quer;
- b) **continuance commitment (comprometimento instrumental ou calculativo)**: comprometimento percebido como os custos associados para deixar a organização, baseado em um investimento pessoal com perspectiva de determinado retorno. O indivíduo permanece na organização porque ele precisa;
- c) **commitment normative – (comprometimento normativo)**: comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização.

Sentimentos de obrigação e dever moral. O indivíduo permanece na obrigação, porque ele se sente obrigado.

Figura 3. Abordagens do comprometimento organizacional

Kelman (1956, 1958)	<b>Compliance</b> Envolvimento instrumental motivado por recompensas externas.	<b>Identification</b> Envolvimento fundamentado em um desejo de afiliação.	<b>Internalization</b> Envolvimento causado pela coerência entre os valores individuais e os da organização.
Gouldner (1960)	<b>Integração</b> Grau em que o indivíduo é ativo e sente parte de uma organização.		<b>Introjeção</b> Grau em que a própria imagem do indivíduo inclui características variadas e valores organizacionais aprovados.
Etzioni (1961)	<b>Alienative</b> Envolvimento negativo baseado na repressão e coerção, com a aplicação de medidas repressivas e punições.	<b>Moral</b> Envolvimento positivo e intenso baseado na internalização dos objetivos, normas e valores organizacionais.	<b>Calculative</b> envolvimento de menor intensidade baseado nas relações de trocas entre indivíduo e organização.
Kanter (1968)	<b>Cohesion</b> Associação as relações sociais, com evidência na condição de ser membro do grupo.	<b>Continuance</b> Investimentos e sacrifícios pessoais realizados pelo indivíduo ao longo da sua trajetória de carreira.	<b>Control</b> Vínculo do trabalhador às normas organizacionais, direcionam seu comportamento.
Mowday, Porter e Steers (1982)	<b>Identificação (atitudinal)</b>		
	Crença e aceitação dos valores e objetivos da	Disposição em exercer esforços aos objetivos da	Desejo em manter seu vínculo de membro da organização.
	<b>Atribuições (comportamental)</b> Vínculo a partir de processos que envolvem comportamento e atitudes organizacionais, alinhadas com as decisões do indivíduo.		
O'Reilly e Chatman (1986)	<b>Compliance</b> Envolvimento instrumental motivado por recompensas externas.	<b>Identification</b> Envolvimento fundamentado em um desejo de afiliação.	<b>Internalization</b> Envolvimento causado pela coerência entre os valores individuais e os da organização.
Becker (1992)	<b>Compliance</b> Obter recompensas ou evitar punições.	<b>Identification</b> Associado com outras pessoas ou grupos.	<b>Internalization</b> Valores organizacionais são semelhantes aos individuais.
Meyer e Allen (1991 e 1997)	<b>Continuance</b> Consciência dos custos agregados em deixar a organização (precisam permanecer).	<b>Affective</b> Vínculo emocional do indivíduo, identificação e envolvimento com a organização (desejam permanecer).	<b>Obligation</b> , após chamado de <b>Normative</b> Sentimento de obrigação do indivíduo em continuar na organização (permanece obrigado).
Jaros et al. (1993)	<b>Continuação</b> Indivíduo se sente preso a um lugar em função dos altos custos em deixar a organização.	<b>Afetivo</b> Vínculo psicológico afetivo, através de sentimentos como: lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer.	<b>Moral</b> Senso de dever, uma obrigação ou chamado, através dos objetivos, valores e missão da organização.
Medeiros et al. (1999)	<b>Continuance (continuação)</b> Consciência dos custos agregados em deixar a organização.	<b>Affective (afetivo)</b> Vínculo emocional do indivíduo, identificação e envolvimento com a organização.	<b>Normative (normativo)</b> Sentimento de obrigação do indivíduo em continuar na organização.
	<b>Afiliativo</b> Sentimento de fazer parte da organização.		
Rego (2003)	<b>Afetivo</b> Identificação com a organização.	<b>Futuro Comum</b> Construir carreira em uma única organização.	<b>Normativo</b> Sentimento de lealdade e permanência na organização.
	<b>Sacrificios Avultados</b> Perdas na saída da organização.	<b>Escassez de Alternativas</b> Poucas alternativas ao deixar a organização.	<b>Ausência Psicológica</b> Aversão a organização (anti-comprometimento).
Medeiros et al. (2005)	<b>Afetivo</b> Internalização de valores e objetivos organizacionais.	<b>Normativo</b> Obrigação pelo desempenho.	<b>Normativo</b> Obrigação em permanecer na organização.
	<b>Instrumental</b> Possui poucas alternativas.	<b>Instrumental</b> Linhas de atividades associado aos <i>side bets</i> .	<b>Afiliativo</b> Sentimento de fazer parte da organização.

Fonte: Adaptado pelo autor de Silva (2009).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada para alcançar o objetivo geral desta pesquisa.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo pode ser considerado um estudo exploratório e confirmatório, pois buscou desenvolver uma visão geral e ampla do fato que foi sendo estudado, proporcionando esclarecimento e compreensão (MALHOTRA, 2012). Como estratégia de pesquisa, foi adotado o estudo de caso, pois se trata de uma investigação empírica de um fenômeno, contextualizando a sua aplicação teórica na conjuntura real (YIN, 2015).

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de quantificar a percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional, empregando a utilização de análises estatísticas, adotou-se o método quantitativo para este estudo. Porém, para analisar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela organização e, dessa forma, identificar que o ambiente era propício para a realização do estudo, foi realizada uma reunião com a coordenação da área de recursos humanos da organização estudada, onde o intuito foi identificar se o procedimento de avaliação de desempenho era estruturado e fazia parte dos procedimentos de gestão de recursos humanos.

A coleta de dados foi realizada pelo método de levantamento de campo (MALHOTRA, 2012), entre os dias 17 e 21 de outubro de 2016. A aplicação do questionário foi realizada de duas formas. Para os profissionais da área administrativa utilizou-se a ferramenta Google Forms, pois os mesmos possuem acesso à internet e isso foi uma solicitação da organização estudada para estimular a participação.

Já para os profissionais da área operacional, cada respondente foi sorteado de forma aleatória e foram convocados para comparecer em uma sala de treinamento nos respectivos horários e turnos estabelecidos pela organização, onde sob a orientação e acompanhamento presencial do autor desse estudo, responderam os questionários em via física, ao final depositando-os em uma urna pelos próprios respondentes.

Aos respondentes dos questionários foi reforçada a informação para que eles mantivessem o anonimato, pois de acordo com Dieterich (1999) o questionário deve ser composto por questões que possuam por objetivo único e exclusivo a avaliação estatística posterior dos dados.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população considerada para esta pesquisa é composta pelos profissionais de uma empresa concessionária de serviço de transporte coletivo, localizada na cidade de Caxias do Sul. O número total de profissionais da organização, em setembro de 2016, era de 1482 profissionais, sendo que desse número total, foram retirados 3 diretores e 44 jovens aprendiz, que não participam do processo de avaliação de desempenho da empresa. Também, na reunião realizada com a coordenação de recursos humanos da empresa, foi identificado que a avaliação de desempenho é realizada de forma sistemática, em profissionais com mais de um ano de empresa. Desse modo, foram retirados 175 profissionais com menos de um ano de empresa, sendo que a população total desse estudo foi composta por 1260 profissionais.

Neste estudo, adotou-se um intervalo de confiança de 95% e um erro amostral de 5%, sendo que para dimensionar o tamanho da amostra foi aplicado

o cálculo da amostra aleatória simples, conforme pode ser visualizado na equação abaixo e tabela 1, onde: N = tamanho da população,  $E_0$  = erro amostral tolerável,  $n_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra e n = tamanho da amostra.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} = \frac{1}{(0,05)^2} = 400 \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} = \frac{1260 \cdot 400}{1260 + 400} = 303,61$$

Tabela 1: População x amostra x questionários realizados

<b>População Total:</b>	1260			
<b>Amostra Aleatória Simples:</b>	304			
<b>Setor</b>	<b>Qtd. Func.</b>	<b>% Represent.</b>	<b>Amostra</b>	<b>Realizados</b>
<b>Administrativo</b>	<b>119</b>	<b>9,44%</b>	<b>119</b>	<b>105</b>
<b>Operacional</b>	<b>1141</b>	<b>90,56%</b>	<b>304</b>	<b>314</b>
Manutenção	95	8,33%	25	48
Leste	280	24,54%	75	71
Norte	296	25,94%	79	73
Oeste	237	20,77%	63	60
Sul	218	19,11%	58	58
Taxi Lotação	15	1,31%	4	4
<b>Total</b>	<b>1260</b>			<b>419</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva

De acordo com o cálculo da amostra aleatória simples, a amostra necessária para ser utilizada neste estudo foi composta por aproximadamente 304 profissionais. Dessa amostragem, optou-se por realizar a pesquisa em todos os profissionais do setor administrativo, pela facilidade de aplicar o questionário de forma eletrônica e a quantidade 304 profissionais foram distribuídos de forma proporcional em cada área operacional da empresa, onde os mesmos foram



sorteados para responderem as perguntas. Como resultado final, a coleta de dados resultou em 419 questionários respondidos, ficando acima do número mínimo do cálculo da amostra aleatória simples, conforme exposto na tabela 1.

### 3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Para o tratamento estatístico dos dados foram utilizadas as seguintes técnicas: i) Estatística descritiva; ii) Teste para consistência interna dos dados e teste de normalidade; iii) Análise fatorial; iv) Correlação linear; v) Análise de variância (ANOVA); e vi) Regressão linear múltipla.

### 3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com a utilização de um questionário (ANEXO A) com 50 questões relacionadas às dimensões de justiça e comprometimento organizacional pesquisadas. Um outro grupo de seis questões compreendeu informações referente ao perfil pessoal do profissional respondente.

Para mensurar a percepção de justiça dos profissionais referente a avaliação de desempenho, foi utilizado e adaptado, pela primeira vez no Brasil, o modelo desenvolvido por Sotomayor (2006), que é composto de 32 perguntas, que possuem como opção de resposta uma escala Likert.

Para mensurar o comprometimento organizacional dos profissionais, o instrumento de pesquisa utilizado foi uma escala de mensuração elaborada e desenvolvida por Meyer e Allen (1997), que avalia o comprometimento organizacional em três dimensões, com a utilização de 18 questões. Essa ferramenta possui questões fechadas sobre comprometimento e são aplicadas em uma escala Likert.

## 4 CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo evidenciam-se os aspectos mais relevantes da pesquisa, as deduções, as considerações e os resultados das análises, assim como sugestões de melhorias e recomendações para estudos futuros.

A definição deste estudo surgiu da pesquisa teórica, sendo possível evidenciar a relevância do tema da justiça organizacional. Outro ponto que cabe destaque é o fato que o tema da justiça organizacional ainda não havia sido estudado no Estado do Rio Grande do Sul, fato esse que demonstra o pioneirismo dessa pesquisa.

Um outro fato que compete salientar, foi a possibilidade de aplicar e validar para o contexto brasileiro a ferramenta de análise da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho elaborada por Sotomayor (2006) e comparar suas relações com o comprometimento organizacional abordado em três dimensões com a utilização do questionário de Meyer e Allen (1997), proporcionando dessa forma, um acréscimo ao desenvolvimento teórico da percepção de justiça organizacional.

### 4.1 CONCLUSÕES

A coleta de dados foi realizada a partir da definição de uma amostragem probabilística originada, tendo por base os dados e informações da empresa pesquisada, em relação ao seu número de profissionais e realizando a exclusão daqueles que não participaram do processo de avaliação de desempenho que é aplicado pela organização.

Quanto ao objetivo específico de analisar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela organização para verificar a viabilidade de aplicação

desta pesquisa, em uma reunião realizada com a coordenadora de RH, foi verificado que a organização, no mínimo desde o ano de 2004, possui a avaliação de desempenho como uma prática de gestão de recursos humanos. No mínimo uma vez ao ano, cada gestor deve avaliar os seus profissionais, de acordo com os requisitos presentes na descrição do cargo que o profissional ocupa. Dessa forma, ficou claro que a organização possui um ambiente propício à investigação da temática de percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho, sendo que o tema não gerou surpresa para nenhum dos respondentes que participou da pesquisa.

Em relação ao objetivo específico de mensurar a percepção de justiça dos profissionais referente à avaliação de desempenho, foi aplicada uma escala elaborada e validada por Sotomayor (2006), porém com a realização de ajustes necessários para o contexto brasileiro e dessa pesquisa, onde a justiça organizacional foi avaliada em três dimensões. Como resultado, pode-se dizer que a justiça interpessoal é a dimensão que possui a maior média, seguida pela dimensão da justiça distributiva e a justiça informacional em terceiro lugar.

Como primeiro destaque, pode-se inferir que as medidas de justiça organizacional estão contextualizadas e o seu conteúdo traz, de forma explícita, que podem ser utilizados no contexto de avaliar a percepção da justiça sobre a avaliação de desempenho.

Como segundo ponto relevante, houve a cautela de não criar novas escalas para mensurar as dimensões da justiça organizacional, seguindo dessa forma, a orientação para futuras pesquisas realizadas por Colquitt (2001) e Sotomayor (2006).

Uma terceira contribuição deste estudo foi a testagem direta do instrumento de medida de Sotomayor (2006), onde, para o contexto estudado se pode concluir que os respondentes não diferenciaram as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental, mas de forma clara, diferenciaram as dimensões de justiça interpessoal e informacional.

Como quarta contribuição deste estudo para o tema da justiça organizacional, o estudo foi realizado em um ambiente organizacional, dessa forma, evitando as críticas dos pesquisadores Bidder, Chang e Tyler (2001) e Greenberg (1990), que trazem que a maior parte das pesquisas de justiça organizacional são laboratoriais ou utilizam amostras de estudantes e docentes universitários.

Para atender o objetivo de mensurar o nível de comprometimento organizacional dos profissionais, foi aplicada a escala tridimensional de Meyer e Allen (1997). Como resultado a dimensão comprometimento afetivo é a dimensão que possui a maior média, seguida pela dimensão do comprometimento normativo e o comprometimento instrumental em terceiro lugar.

A correlação positiva e significativa das dimensões da justiça organizacional com as dimensões do comprometimento organizacional, também ocorreram nos estudos realizado por Colquitt (2001), Rego e Souto (2004) e Sotomayor (2006), onde evidenciaram que as dimensões da justiça organizacional podem afetar o comprometimento dos indivíduos perante a organização. Ou seja, conforme consideração de Rego e Souto (2004), se o indivíduo se sente justamente tratado na sua organização, logo, ele deve sentir-se comprometido com ela.

Dessa forma, cabe dizer que a correlação positiva entre as variáveis sugere que os fatores pesquisados podem evidenciar um grau de dependência significativo. Quando uma variável é influenciada por qualquer motivo específico, as demais poderão ser afetadas, desta forma, influenciando no comportamento do indivíduo.

Tendo por base a correlação positiva e significativa entre as dimensões da justiça organizacional e do comprometimento organizacional, corroborados pelos estudos realizados por Colquitt (2001), Rego e Souto (2004) e Sotomayor (2006), que identificaram a justiça organizacional como um antecedente do comprometimento organizacional, a estratégia adotada para a realização da regressão linear múltipla foi baseada nesses estudos e, dessa forma, as dimensões do comprometimento organizacional foram as variáveis dependentes e as dimensões da justiça organizacional as variáveis independentes.

Foi possível identificar que as variáveis que compõem o modelo do comprometimento afetivo são a justiça interpessoal e a justiça distributiva. Referente ao comprometimento instrumental, ele é composto apenas pelos atributos relacionados a justiça distributiva. E o comprometimento normativo é composto pelas variáveis da justiça distributiva e justiça interpessoal.

No entanto, de uma forma sintética é possível dizer que a justiça distributiva e a justiça interpessoal, predominam, de forma relativa a justiça informacional na explicação do comprometimento. Dessa forma, o estudo ajuda a compreender com mais profundidade a multidimensionalidade da justiça organizacional e do comprometimento organizacional.

Para o contexto de gestão de recursos humanos, este estudo contribuiu para evidenciar que os profissionais possuem sensibilidade às diferentes dimensões da percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e que essas percepções afetam o seu comprometimento organizacional. Dessa forma, os gestores/líderes devem ter atenção quando realizarem a avaliação de desempenho de seus subordinados, pois de acordo com essa pesquisa, a utilização de práticas organizacionais que promovam o tratamento justo dos profissionais pode possibilitar o aumento do seu comprometimento organizacional.

Para concluir, esse estudo ajuda a mostrar aos gestores/líderes que a gestão dos recursos humanos não é de exclusiva responsabilidade do setor de RH, mas sim, cada vez mais os gestores devem assumir para si a responsabilidade de fazer a gestão eficaz de seus subordinados.

#### 4.2 LIMITAÇÕES

Uma pesquisa desta natureza, mesmo que não seja a vontade do pesquisador, apresenta dificuldades. É importante frisar que essas limitações não ofuscam a relevância da evidência empírica encontrada, mas, para estudos posteriores devem ser observadas.

A primeira dificuldade está relacionada ao conhecimento da cultura e o ambiente da organização que será estudada, para a visualização da aplicabilidade das variáveis a serem medidas. Isso exige uma aproximação com a empresa, para identificar o histórico das suas ações, bem como o reflexo das mesmas no cenário atual enfrentado pela empresa.

Uma segunda dificuldade neste processo foi a autorização da empresa para realização deste estudo. Desde o primeiro contato no ano de 2015, ocorreram mudanças de chefias na empresa e dessa forma, mudanças de pensamento, o que acarretou que fossem realizadas reuniões para explicar o ganho da organização com esse estudo, bem como a solicitação de autorização para o Diretor Geral da organização.

A terceira dificuldade foi a operacionalização da pesquisa, pois 63,6% dos participantes não trabalham em um local físico, pois sua rotina de trabalho é dentro dos ônibus da empresa, prestando o serviço de transporte coletivo. Dessa forma, coube ao pesquisador a adaptação da sua disponibilidade às trocas de linhas e horários, para conseguir realizar a aplicação da pesquisa.

A quarta dificuldade relacionada a organização estudada, diz respeito ao nível de instrução dos participantes, onde 28,2% dos respondentes possuem ensino fundamental completo e 51,1% possuem ensino médio. Uma das consequências dessa característica pode ser a dificuldade na interpretação e entendimento daquilo que estava sendo realmente questionado. Apesar dessas dificuldades relacionadas à organização estudada, a coleta de dados ocorreu de forma tranquila e confiável.

Também, as variáveis dependentes e independentes foram coletadas no mesmo momento e na mesma fonte. Essa característica metodológica de acordo com Podsakoff e Organ (1986), pode atrair riscos de variância do método comum utilizado, onde as relações podem estar influenciadas por um raciocínio tipo causa e efeito. Estudos futuros devem contornar esse risco, obtendo os dados da justiça organizacional e os dados do comprometimento organizacional, em distintos momentos temporais.

O objetivo deste estudo era de analisar as relações existentes entre o nível de percepção de justiça referente a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional. Dessa forma, possibilidades que surgiram e que não atendiam ao escopo desse trabalho não foram consideradas. Por exemplo, importa considerar que as possibilidades das diversas faces da justiça organizacional interagirem na produção de efeitos comportamentais e atitudinais entre si, onde cada uma pode atenuar ou reforçar os efeitos das outras, não foi contemplado nesse estudo.

Na análise de correlação e regressão linear múltipla, não foram consideradas variáveis moderadoras como gênero, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa, área e setor. Estudos futuros deverão identificar se essas variáveis moderam as relações entre justiça organizacional e comprometimento organizacional.

Como foi identificado estudos que identificaram a justiça organizacional como um antecedente do comprometimento organizacional (COLQUITT, 2001; REGO, SOUTO, 2004; SOTOMAYOR, 2006) esse estudo utilizou essa linha de pensamento para analisar as relações existentes entre o nível de percepção de justiça referente a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional. No entanto, Ehlen, Magner e Welker (1999) e Staley et al. (2003) não encontraram evidências empíricas que desse suporte a existência desses efeitos, sobretudo em casos onde o comprometimento organizacional era a variável dependente. Com isso, em futuros estudos deve ser levado em consideração a substituíbilidade e relações de causalidade da variável dependente, para identificar se é a percepção de justiça organizacional que



influencia no comprometimento organizacional, ou, se é o comprometimento organizacional que influencia a percepção de justiça organizacional.

Para concluir as limitações, este estudo adotou uma abordagem somente quantitativa, o que impede a realização de triangulação dos dados. Com isso em futuros estudos, deverá ser realizado um número suficiente de entrevistas com profissionais, para que seja realizada uma correta triangulação dos dados.

#### 4.3 OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

As propostas de estudos futuros, de forma natural, surgem das limitações deste estudo. Dessa forma, pode-se sugerir as seguintes propostas:

- i) realizar estudos longitudinais, com o objetivo de confirmar as relações de causalidade entre justiça organizacional e comprometimento organizacional;
- ii) realizar a pesquisa em outras realidades organizacionais, tanto em organizações que possuam seu processo de avaliação de desempenho estruturado como em organizações que não possuam esse processo bem estruturado;
- iii) replicar a ferramenta de percepção sobre a avaliação de desempenho originada neste estudo, para verificar o seu comportamento em outras realidades pesquisadas;
- e iv) realizar a investigação da percepção de justiça organizacional referente a outros assuntos relacionados às partes interessadas das organizações.

## REFERÊNCIAS

BANKS, Michael G. An extension of the Hirsch index: Indexing scientific topics and compounds. **Scientometrics**, v. 69, n. 1, p. 161-168, 2006.

BIES, Robert J.; MOAG, Joseph S. Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on Negotiation in Organizations**, v. 1, n. 1, p. 43-55, 1986.

BIDDER, Steven L.; CHANG, Chia-Chi; TYLER, Tom R. Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *International Journal of Conflict Management*, v. 12, n. 4, p. 295-311, 2001.

COETZEE, Mariette. **The fairness of affirmative action: An organisational justice perspective**. Tese de Doutorado. University of Pretoria. 2005.

COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386, 2001.

CROPANZANO, Russell; FOLGER, Robert. Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 2, p. 293, 1989.

DA FONSECA, Edson Nery. **Bibliometria: teoria e prática**. Editora Cultrix, 1986.

DIETERICH, Heinz. **Novo guia para a pesquisa científica**. Editora da FURB, 1999.

DOBBINS, Gregory H. **Performance appraisal: Alternative perspectives.** South-Western Pub, 1994.

EHLEN, Craig R.; MAGNER, Nace R.; WELKER, Robert B. Testing the interactive effects of outcome favourability and procedural fairness on members' reactions towards a voluntary professional organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n. 2, p. 147-161, 1999.

ERDOGAN, Berrin; KRAIMER, Maria L.; LIDEN, Robert C. Procedural justice as a two-dimensional construct an examination in the performance appraisal context. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 37, n. 2, p. 205-222, 2001.

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

HARTMAN, Sandra J.; YRLE, Augusta C.; GALLE JR, William P. Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. **Journal of Business Ethics**, v. 20, n. 4, p. 337-352, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Gulf Professional Publishing, 2004.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

LEVENTHAL, Gerald S. **What should be done with equity theory?** Springer US, 1980.

LEVY, Paul E.; WILLIAMS, Jane R. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004.

LUECKE, R. Performance Management: Managing Employee Performance. **Harvard Business Essentials**. Harvard Business School Press, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MARTINS, Ana Maria Santana. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. **EnANPAD**, XXVII, 2003.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace. theory, research and application**, Sage Publications, Inc., London, 1997.

MOORMAN, Robert H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.

PASSOS, A.; CAETANO, A. Comportamento de cidadania organizacional: Factores determinantes [Organizational citizenship behavior: Determinants factors]. **Psychologica**, v. 23, p. 71-93, 2000.

PODSAKOFF, Philip M.; ORGAN, Dennis W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

REGO, Arménio. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

REGO, Arménio et al. Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 9, p. 1531-1552, 2010.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

SNELL, Scott A.; DEAN, James W. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 467-504, 1992.

SILVA, Eliana Edington da Costa. Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. **Unpublished Masters Thesis**, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

SOTOMAYOR, Ana Maria da Silva Barbosa et al. **As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico**. Tese de doutoramento 2006.

STALEY, Andrew Blair et al. the contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 15, n. 4, p. 505, 2003.

VELTER, Aline N. et al. O estudo da sustentabilidade na administração: um levantamento dos “hot topics” publicados na última década. **Anais... XIII Seminários de Administração–SemeAd**. São Paulo: USP, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.