

**PERCEPÇÃO SOBRE CONTROLABILIDADE E JUSTIÇA DISTRIBUTIVA DO
INCENTIVO BASEADO EM DESEMPENHO: UM ESTUDO *SURVEY SINGLE*
ENTITY EM UMA EMPRESA LOGÍSTICA**

MAMADOU DIENG

Universidade Federal de Minas Gerais
mamadoudieng@face.ufmg.br

ITALO PRUDÊNCIO

Universidade Estadual da Paraíba
italoebp@gmail.com

LETÍCIA SILVA

Universidade Estadual da Paraíba
leticiasales20182@gmail.com

MAYANNE SALUSTIANO

Universidade Estadual da Paraíba
mayanne.suelen@hotmail.com

Resumo

O estudo visa investigar como os colaboradores percebem a controlabilidade e, consequentemente, a justiça distributiva do incentivo baseado em desempenho. Foi realizado um *Survey Single Entity* em uma empresa do setor de logística na região nordeste do Brasil, denominada Alfa, que possui características organizacionais e gerenciais adequadas à pesquisa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com líderes (gerentes) e colaboradores (motoristas e ajudantes de distribuição), cujas remunerações variáveis são incorporadas à remuneração mensal. Além disso, foi aplicado um questionário respondido por uma amostra de 32 colaboradores. A análise dos dados do painel de levantamento foi realizada em duas etapas: uma análise descritiva e uma análise de correlação *Rho* de *Spearman*. Os resultados mostram que a empresa Alfa adota um programa de incentivo baseado em um sistema de avaliação de desempenho contemplando indicadores que não levam em conta fatores não controláveis percebidos pelos colaboradores nos cargos de motorista e ajudante. Apesar desses fatores não controláveis, os colaboradores consideram a remuneração variável justa quando as classificações de desempenho são baseadas em atividades controláveis que refletem seu esforço. Isso sugere uma divergência nos julgamentos de controlabilidade em relação aos indicadores jornada líquida e devolução adotados pela Alfa. Adicionalmente, os colaboradores percebem que o uso de indicadores controláveis reflete a exatidão de suas classificações de desempenho e aumenta a percepção de justiça distributiva.

Palavras chave: Incentivo, Controlabilidade, Justiça, *Single*, *Entity*.

1. INTRODUÇÃO

O incentivo baseado em desempenho é um componente fundamental para o sistema de controle gerencial nas empresas logísticas, tendo em vista que esse tipo de incentivo, que vincula a remuneração dos colaboradores aos resultados obtidos, têm sido amplamente adotado como uma estratégia para alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Blanes, Fuentes & Porcuna, 2020), como é previsto pela Teoria da Agência

Realização

(Jensen & Meckling, 1976). Segundo Ferreira e Otley (2009), os sistemas de controle gerencial eficazes devem integrar incentivos baseados em desempenho como motivação para os empregados no alcance das metas definidas. Estudos da prática de mercado também evidenciam que empresas que implementam incentivos baseados em desempenho normalmente observam melhores resultados na produtividade e na eficiência operacional (Kaplan & Norton, 1992).

Alguns estudos já exploraram as características da controlabilidade de fatores na percepção de justiça sobre o incentivo baseado na avaliação de desempenho de empregados. Voußem, Kramer e Schäffer (2016) investigaram como as características do desenho do contrato de incentivo *ex-ante* e os resultados dos bônus *ex-post* afetam as percepções de justiça distributiva e processual dos gestores e descobriram que o cumprimento das metas de bônus afeta positivamente as percepções de justiça distributiva, mas não de justiça processual. Enquanto, Narcisse e Harcourt (2008) buscaram identificar os fatores essenciais que influenciam as percepções de justiça dos funcionários de suas avaliações de desempenho e determinaram a aplicabilidade desses fatores às experiências de funcionários de uma organização de serviço público e os seus resultados sugerem que os funcionários consideram quatro fatores adicionais de justiça, ainda não formalmente reconhecido na literatura sobre justiça, um distributivo – a consistência na distribuição de recompensas - e três procedimentais - frequência de avaliação, critérios relevantes para o trabalho e treinamento de avaliadores e avaliadores.

Embora estudos anteriores tenham investigado a influência dos fatores controláveis na percepção de justiça de empregados, a evidência empírica baseada na avaliação das percepções de gestores e empregados é escassa (Burkert, Fischer e Schäffer, 2017). Nesse sentido, a presente investigação é norteadada pela seguinte questão de pesquisa: Como os colaboradores da empresa Alfa do ramo de logística percebem a controlabilidade e consequentemente a justiça distributiva do incentivo baseado em desempenho? Dessa forma, o trabalho se propõe a investigar a percepção dos colaboradores da empresa Alfa acerca da influência de fatores controláveis e da justiça distributiva do incentivo baseado em desempenho. Considerando os estudos de caso e as evidências empíricas encontradas, como também os embasamentos literários, espera-se que os resultados desta pesquisa revelem que os colaboradores da empresa estudada percebem os incentivos baseados em desempenho, quando estão alinhados com os princípios de controlabilidade e justiça distributiva, como mais justos e motivadores. Especificamente, é esperado que a percepção de equidade na distribuição dos incentivos e a capacidade de controlar os fatores estejam alinhados com os argumentos teóricos da teoria da justiça distributiva e do princípio da controlabilidade.

O seguinte estudo foi realizado em uma empresa real e para manter a discrição da organização e do grupo ao qual pertence foram atribuídos nomes fictícios. A empresa alvo do estudo, designada Alfa, pertence ao Grupo Zeta, que é composto por mais duas empresas do setor de logística: TPX e Pontare, atendendo a uma grande cervejaria que opera nas regiões norte e nordeste do Brasil. O Grupo Zeta tem grande visibilidade econômica na cidade de Campina Grande/PB. Os resultados do estudo *Single Survey Entity* mostram que a empresa Alfa adota um programa de incentivo baseado em um sistema de avaliação de desempenho contemplando indicadores que não levam em conta fatores não controláveis percebidos pelos colaboradores nos cargos de motorista e ajudante. Além disso, os resultados do painel de levantamento mostraram que, apesar de existirem esses fatores não controláveis capazes de afetar o seu desempenho, os colaboradores percebem que a remuneração variável é justa quando suas classificações de desempenho são baseadas em atividades controláveis que traduzem o seu esforço, o que sugere que divergência dos seus julgamentos de controlabilidade sobre os fatores

Realização

relacionados aos indicadores jornada líquida e devolução adotada pela empresa Alfa no seu sistema de avaliação de desempenho. Em adição, os colaboradores percebem que a utilização de indicadores controláveis traduz a exatidão das suas classificações de desempenho e aumentam suas percepções de justiça distributiva.

A justificativa para a realização desta pesquisa fundamenta-se na relevância prática de um sistema de incentivos eficaz, que esteja em consonância com a percepção de justiça distributiva por parte dos colaboradores, configurando-se como um diferencial motivacional (Giraud, Langevin & Mendoza, 2008), uma vez que apenas incentivos monetários isolados não são suficientes para motivar os colaboradores de forma sustentável (Osa, 2014). Diferentemente dos estudos prévios conduzidos por Giraud, Langevin e Mendoza (2008), Beuren, Amaro e Silva (2015), e Bueno e Angonese (2017), que investigaram contextos pouco definidos, a presente investigação busca contribuir para o enriquecimento da compreensão da percepção de justiça distributiva de um grupo operacional integrante de uma empresa de segmento específico. Este estudo considera fatores incontroláveis particulares que podem influenciar essa percepção, buscando assim uma abordagem mais delimitada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Incentivo Baseado em Desempenho, Controlabilidade e Justiça Distributiva

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), os Sistemas de Incentivos são trabalhados como parte do esquema estratégico das entidades para alinhamento de interesses entre os colaboradores, visando os objetivos da empresa, funcionando como um processo para motivar a obediência de outros membros da organização para que com as estratégias adotadas (Anthony & Govindarajan, 2002, p. 34). Os Sistemas de Incentivos dispõem de diversas estruturas e podem ser baseados em informações gerenciais, contábeis internas, de mercado, etc. (Melumad & Mookherjee; Reichelstein, 1992). A escolha da estrutura mais apropriada dos Sistemas de Incentivos oferecidos depende das estratégias adotadas pelas empresas, destacando os incentivos financeiros, pois quando alinhados às atividades da empresa, podem levar os gestores a maximizarem os resultados das mesmas (Aguiar, et al., 2012; Anthony Govindarajan, 2007). Esses incentivos podem ser divididos em monetários e não monetários, de acordo com Osa (2014), ambos são ferramentas que influenciam o desempenho e a motivação dos funcionários. No entanto, eles não são suficientes para motivar por si sós, sendo necessário combiná-los com outras práticas gerenciais para conseguir motivar e valorizar os empregados efetivamente.

Na finalidade de alcançar esse raciocínio, metas são traçadas para atingir o objetivo da companhia, uma ação essencial é criar um ambiente motivador e agradável, pois isso traduz-se na geração de impulsos e estímulos que levam as pessoas a maiores níveis de performance (Silveira et al., 2019, p. 725). Portanto, saber gerenciar o desenvolvimento das metas definidas para o time operacional faz com que os gestores canalizem energia para garantir o atingimento das metas traçadas, fazendo com que os colaboradores tenham entendimento do papel deles no desenvolvimento da empresa e do impacto do desempenho ao final do mês, ou seja, percepção de uma melhor remuneração (Müller, 2003).

2.1.1 Controlabilidade

O desenvolvimento de mecanismos eficazes de análise da gestão é um processo que perpassa o princípio da controlabilidade, cuja essência propõe que o desempenho de um gestor somente deve ser avaliado em função de variáveis que sejam efetivamente de seu controle (Antle & Demski, 1988, p. 718). Por este motivo as metas precisam ser palpáveis, pois desta forma o processo de acompanhamento e atingimento será encarado pelo time operacional com justo e a performance será satisfatória sem ser bem monitorada. O princípio da controlabilidade

Realização

é um aspecto crucial a ser considerado ao implementar um sistema de controle gerencial nas organizações para avaliar o desempenho dos gestores. Esse princípio é essencial, pois constitui um pré-requisito para garantir equidade no sistema de avaliação (Giraud, Langevin & Mendoza, 2008).

É evidente que o princípio da controlabilidade visa garantir uma avaliação justa do desempenho do gestor, o que envolve a eliminação dos fatores que estão além do seu controle. Merchant e Van der Stede (2003) explicam que essa neutralização pode ser realizada de duas maneiras. A primeira é a neutralização chamada *ex-ante*, na qual são selecionadas medidas de desempenho que excluem itens que os gestores não podem controlar. A segunda forma é conhecida como *ex-post*, na qual ajustes são feitos ao final do período para eliminar o impacto dos fatores considerados fora do controle dos gestores. Pilling, Donthu e Henson (1999) ressaltam que avaliações de desempenho gerencial que não contemplem o princípio da controlabilidade podem fornecer percepções distorcidas acerca de sua performance, por atribuir aos gestores a responsabilidade por variáveis às quais eles não influenciam. Merchant e Van der Stede (2007), mencionando de forma simultânea que fazer com que os gestores assumam riscos de fatores incontroláveis pode resultar em um risco excessivamente alto às empresas, neste conceito é importante que as metas estipuladas pelas organizações precisam ser alcançadas, podendo desestimular e fazer com que os colaboradores percam o interesse, pois neste cenário acreditam que não são palpáveis, logo pode ser perigoso para a organização. Giraud, Langevin e Mendoza (2008, pp. 33-34) destacam dois principais motivos para as organizações adotarem o princípio da controlabilidade. O primeiro motivo envolve a necessidade de realizar uma avaliação precisa do desempenho dos gestores, separando o que é resultado dos esforços individuais do gestor daquilo que é influenciado por fatores incontroláveis. O segundo motivo refere-se à capacidade do princípio de orientar o comportamento dos gestores dentro das organizações. A promoção da equidade (Atkinson, 1987; Choudhury, 1986) e a percepção de justiça (Ilgen et al., 1979; Murphy & Cleveland, 1991) são considerações fundamentais para a avaliação da eficácia do sistema.

2.1.2 Justiça Distributiva

A justiça organizacional representa um significativo impulso motivacional no ambiente de trabalho (Assmar; Ferreira; Souto, 2005), de acordo com os autores, a percepção de justiça no local de trabalho contribui para alcançar resultados positivos nas organizações, uma vez que essa percepção pelos funcionários promove um senso de tratamento justo e respeitoso. Estudos em Psicologia e Administração destacam a importância da justiça organizacional para os gestores compreenderem as diversas atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro das organizações, considerando as diferentes perspectivas sob as quais esse conceito pode ser abordado (Pereira, 2008). Greenberg (1987) descreve a justiça organizacional como os esforços para entender os impactos da justiça no funcionamento das organizações. Por outro lado, Folger e Cropanzano (1998) definem justiça organizacional como a percepção individual dos funcionários sobre serem tratados de forma justa ou injusta pela organização. Já Baldwin (2006) considera a justiça organizacional como a medida em que os funcionários percebem como justas as interações nos procedimentos de avaliação de seu trabalho.

Segundo Giraud, Langevin e Mendoza (2008) a sensação de justiça é um dos elementos que norteiam a utilização da teoria da controlabilidade. Rego (2001) cita três dimensões de justiça organizacional em sua pesquisa, a primeira é nomeada de justiça distributiva e está focalizada nos resultados, ou seja, nos fins alcançados; enquanto a processual se refere aos processos adotados para alcançar os fins; já a interacional se associa a qualidade do relacionamento com os tomadores de decisão, ou seja, com os avaliadores. O mesmo ainda

Realização

ilustra as três dimensões de justiça através do exemplo de uma incrementação salarial. Para ele, a justiça distributiva seria o próprio incremento, já a justiça processual se refere aos procedimentos adotados para determinar o incremento, enquanto a interacional se relaciona ao modo como o avaliador utiliza os procedimentos e justifica ao colaborador o incremento. Segundo Rego e Souto (2004, p. 156), a percepção do tratamento justo é descrita como um construto tridimensional, que abrange três tipos essenciais com características e bases específicas: percepção de equidade na distribuição, percepção de equidade nos procedimentos e percepção de equidade nas interações. A concepção dimensional tripla é dominante, mas não chega a configurar um consenso. Pode-se observar que a dimensão distributiva está focada nos resultados do indivíduo, a processual na execução do processo, a interacional está voltada para a comunicação, já a justiça interacional interpessoal está ligada a forma de tratar e a interacional informacional ao modo que é exposto ao indivíduo as decisões tomadas e os impactos que são gerados neles.

Rego (2001) utiliza o exemplo do aumento salarial para exemplificar as subdivisões da justiça. A justiça distributiva refere-se ao próprio montante do salário que o empregado recebe regularmente, a justiça procedimental envolve o processo organizacional que determina esse aumento, e a justiça interacional está ligada à maneira como o superior comunica, explica e justifica essa decisão aos funcionários. Em relação à estrutura subjacente das percepções de justiça dos funcionários no contexto das práticas de avaliação de desempenho de suas organizações, a justiça distributiva é responsável pela satisfação com o pagamento do que a justiça processual (Folger e Konovsky, 1989) e com o sistema de avaliação (Thurston Jr e McNall, 2010). Sob a perspectiva do sistema de avaliação de desempenho na gestão de recursos humanos, Yoo e Lee (2023) propuseram um modelo de pesquisa que prevê a influência da clareza das regras e da atitude respeitosa dos avaliadores na justiça percebida de hotéis e os seus resultados mostraram os efeitos positivos da clareza das regras na justiça percebida no sistema de avaliação dos hotéis.

Estudos sugerem algumas implicações da controlabilidade na percepção de justiça em relação à avaliação de desempenho. Huffman e Cain (2000) investigaram os efeitos da consideração de fatores incontroláveis na avaliação de desempenho da força de vendas e mostraram que realizar ajustes para a dificuldade de território aumenta as percepções de justiça e utilidade entre os gestores de vendas e vendedores. Utilizando quatro experimentos, Gay et al. (2024) previram e encontram evidências que sugerem que os julgamentos de controlabilidade de superiores e subordinados podem divergir mesmo quando a controlabilidade objetiva do resultado é mantida constante. Especificamente, descobriram que a divergência nos julgamentos de controlabilidade tem implicações importantes e negativas para as percepções dos subordinados sobre justiça e confiança, esforço pretendido, satisfação no trabalho e intenções de rotatividade. Com base em uma combinação de dados observacionais e experimentais de 11 organizações do setor público na Itália, Micacchi et al. (2023) mostraram que desenhar sistemas de avaliação de desempenho com sessões de feedback avaliador-avaliado e utilização de mecanismos de calibração levam a sistemas de avaliação de desempenho percebidos mais justos, com a justiça desse sistema sendo associada ao engajamento no trabalho dos funcionários.

2.2 Influência da Controlabilidade e Justiça Distributiva no Incentivo Baseado em Desempenho

A teoria da controlabilidade está intrinsecamente conectada com a justiça distributiva, tendo em vista que a neutralização dos efeitos incontroláveis assegura que o esforço feito pelos colaboradores se reflita no desempenho alcançado (Giraud, Langevin & Mendoza, 2008). Isso

Realização

significa que os colaboradores podem ver uma relação direta entre seu trabalho duro e suas recompensas, logo, aumentando a percepção de justiça distributiva. Ela, por sua vez, está ligada à percepção de equidade na distribuição dos incentivos. Rego (2001) e Assmar, Ferreira e Souto (2005) destacam que a percepção de justiça é essencial para a satisfação e motivação dos funcionários, pois quando os colaboradores sentem que os incentivos são distribuídos de maneira justa, eles tendem a se sentir mais satisfeitos e motivados, o que contribui para um melhor desempenho e para a criação de um ambiente de trabalho positivo. Quando esses princípios são incorporados de maneira eficaz, as organizações observam um aumento significativo na motivação e no desempenho dos colaboradores, refletindo diretamente nos resultados operacionais e na satisfação geral dos empregados (Bueno & Angonese, 2021).

Alguns estudos anteriores demonstram que a percepção de justiça distributiva influencia diretamente o comprometimento organizacional e o comportamento de cidadania organizacional (Colquitt et al., 2001). Colquitt e os demais autores (2001) destacam que a justiça distributiva, quando percebida pelos funcionários, resulta em maior comprometimento com a organização e comportamentos positivos, como ajudar colegas de trabalho e se engajar em tarefas que não são formalmente requeridas pelo cargo. Além disso, Cropanzano e Mitchell (2005) tiveram achados resultantes na afirmação que quando os sistemas de incentivo são percebidos como justos, os colaboradores tendem a experimentar níveis mais altos de satisfação no trabalho, o que se traduz em maior bem-estar e menor estresse. Isso é particularmente importante em ambientes de trabalho onde a pressão por resultados pode ser alta. Outras pesquisas também sugerem que sistemas de incentivo que consideram a controlabilidade são mais eficazes na promoção da motivação intrínseca e na redução da frustração associada a fatores incontroláveis (Merchant & Van Der Stede, 2012). Quando os colaboradores percebem que seu desempenho é avaliado com base em fatores que estão sob seu controle, eles tendem a se sentir mais empoderados e motivados a atingir seus objetivos. Isso não apenas melhora a performance individual, mas também contribui para uma cultura organizacional positiva e produtiva.

3 MÉTODO

3.1 Desenho do Estudo

De acordo com a questão de pesquisa e a perspectiva analítica deste estudo sobre percepção de justiça distributiva, controlabilidade e desempenho de colaboradores do time operacional, este estudo adotou uma abordagem quali-quantitativa e survey single study baseada principalmente em entrevistas semiestruturadas e levantamento. O método de estudo de caso é útil numa ampla variedade de contextos e permite o posicionamento teórico claro por parte do pesquisador de modo que os resultados possam ser interpretados de uma forma que indique a modificação teórica que as observações empíricas desencadearam (Otley e Berry, 1994). A empresa Alfa tem seu programa de incentivo baseado em remuneração variável incorpora como características fatores controláveis e incontroláveis pelos seus colaboradores. Esses fatores podem muitas das vezes não serem incorporados no desenho e uso do sistema de incentivo e remuneração da empresa para fins motivacionais dos colaboradores, permitindo assim que este estudo responda à questão de pesquisa. Os dados usados nesse estudo foram obtidos através de entrevistas com a gerência, com o time financeiro e com o time operacional. A duração das entrevistas variou de vinte a trinta minutos. E, após a fase de pré-teste, foram levantados os dados de trinta e dois colaboradores por meio de questionários.

Todas as entrevistas foram gravadas em voz pelo aplicativo WhatsApp com o consentimento dos entrevistados e transcritas literalmente. Os dados das entrevistas foram analisados manualmente com o uso de arquivos Word e planilhas Excel das transcrições. Os

Realização

textos de cada transcrição foram divididos em conjuntos de conversas compreendendo as perguntas e respostas do entrevistado. Esses conjuntos de conversas foram então numerados e codificados por temas, incluindo desenho do programa de incentivo e característica da controlabilidade. O número de conjuntos de conversas codificadas por entrevista variou aproximadamente de duas a três devido em grande parte à extensão das respostas fornecidas pelos entrevistados. As próximas subseções fornecem descrições detalhadas sobre o ambiente da pesquisa, o processo de coleta de dados e os instrumentos utilizados nas entrevistas e no levantamento. Colaborou-se com uma empresa do ramo de logística no período de maio de 2023. Analisou-se detalhadamente as características do plano de incentivo e a controlabilidade de fatores afetando o desempenho dos colaboradores para captar as suas percepções de justiça distributiva em relação ao incentivo. Abordou-se a questão de pesquisa através dos construtos (i) incentivo baseado em desempenho (remuneração variável baseada em meta de desempenho), (ii) controlabilidade e (iii) justiça distributiva. Os itens (i) e (ii) foram adaptados ao contexto da prática de incentivo baseado em metas de desempenho da empresa Alfa bem como à realidade dos fatores influenciadores das metas de desempenho dos seus colaboradores.

Várias medidas foram tomadas para garantir a qualidade das respostas e aumentar a taxa de resposta (Dillman, 2000). Os itens usados para medir os construtos foram adotados da literatura anterior, e o instrumento foi extensivamente pré-testado tanto entre acadêmicos quanto profissionais. Além disso, os membros que não responderam ao e-mail de convite inicial foram contatados por meio de e-mails de acompanhamento personalizados até três vezes para lembrá-los do convite para participar. Por fim, um relatório de feedback contendo referências detalhadas sobre práticas de remuneração foi enviado aos entrevistados, a fim de motivar a participação. Nesta seção do método, é apresentado mais detalhadamente o ambiente da pesquisa, as características do plano de incentivo da empresa Alfa e os fatores críticos de controlabilidade afetando o desempenho dos colaboradores. E por fim, é descrito como os dados qualitativos e quantitativos foram coletados.

3.2 Ambiente de Pesquisa

3.2.1 Unidade de Análise: A Empresa Alfa do Ramo de Logística

Os serviços oferecidos pelo grupo apresentado anteriormente são de transferência de longa distância que tem como finalidade suprir de Centros de Distribuição e Fábricas, seja com insumos ou produto acabado, com diversos perfis de equipamentos de grande porte. Também trabalha com distribuição urbana, realizando a distribuição de produto acabado dos pontos de vendas diretamente para os clientes, com equipamento de todos os perfis. E operação de armazém, neste segmento é realizada a gestão de armazém e controle de estoque para o cliente, com locação de equipamentos e toda a mão de obra necessária para a operação.

A unidade de pesquisa está sediada em Campina Grande/PB, com 21,88% dos colaboradores em cargos administrativos e 78,13% em cargos operacionais. O foco são os colaboradores operacionais que recebem remuneração variável, composta por colaboradores nos cargos de motoristas e ajudantes de distribuição. O esquema de incentivos da empresa Alfa é alinhado aos objetivos da companhia, priorizando o atendimento ao cliente com ênfase em produtividade, segurança e qualidade nas entregas. Através de alguns meios de incentivos, se dá a origem da remuneração que se divide em salário fixo, sendo a remuneração contratual, e benefícios como, remuneração variável por metas individual e coletiva, e reconhecimento oficial como divulgação de “melhores do mês”. Ou seja, o esquema de incentivos utilizado pela empresa Alfa acontece de forma monetária, como por exemplo bonificação por desempenho, e não monetária, como o reconhecimento dos melhores do período, e assim geram reconhecimentos no final de cada mês e um ganho na remuneração.

Realização

Durante a análise preliminar, observou-se que todas as metas estão conectadas às diversas áreas da organização, desde funções inferiores até os altos escalões. As metas para o time operacional incluem percentual de devolução nas entregas e performance dentro do tempo limite. A empresa incentiva o atingimento das metas com *feedback* diário ao final de cada jornada de trabalho, facilitando o alcance da meta mensal. Durante conversas exploratórias com alguns colaboradores sobre os obstáculos à remuneração variável revelaram fatores internos, como erros de carregamento e lentidão na conferência das jornadas, e externos, como violência urbana, falta de alinhamento com o time de vendas e demora no retorno dos vendedores.

3.2.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados em três rodadas de entrevista com objetivos e procedimentos diferentes, e uma em survey. As três primeiras rodadas foram desenhadas para obter uma compreensão abrangente do programa de incentivo e remuneração da empresa Alfa. Para esta finalidade, os dados de 06 entrevistas com o pessoal da gerência operacional, operadores e gerência financeira forneceram relatos detalhados sobre os indicadores de desempenho utilizados para avaliar os colaboradores bem como a dinâmica do programa de incentivo na empresa. Essas entrevistas foram conduzidas por meio de uma lista de questões pré-formuladas focando no processo de avaliação de desempenho bem como os fatores objetos de controlabilidade influenciando o desempenho dos colaboradores. A última rodada de coleta de dados foi concebida através do desenho de um instrumento de survey, centrado-se em questões sobre a percepção de justiça organizacional, a controlabilidade e o desempenho.

A fase do pré-teste do instrumento de survey ocorreu entre os dias 08 e 09 de maio de 2023, sendo aplicado na tentativa de entender se o nível das perguntas era compreensível para o time operacional. Foi enviado via aplicativo de mensagens o formulário com as perguntas através do link: <https://forms.gle/GrcSWpPrkhL32YC8> todos *feedbacks* foram realizados pelo mesmo aplicativo.

O questionário foi estruturado com quatro seções principais: Perfil dos Respondentes, coleta de dados demográficos e ocupacionais dos participantes; Percepção de Justiça Distributiva, avaliação da percepção dos participantes sobre a justiça distributiva na empresa; e Princípio da Controlabilidade, avaliação da percepção dos participantes sobre a controlabilidade das metas de desempenho. Os instrumentos de mensuração foram adaptados de instrumentos anteriormente validados pela literatura: A percepção da justiça foi mensurada utilizando-se do instrumento de Su, Baird e Nuhu (2021) e, por sua vez, a controlabilidade foi operacionalizada através do instrumento de Beuren et al. (2017).

Quadro I – Variáveis do instrumento da quarta rodada – pesquisa survey

Variáveis da pesquisa	Mensuração	Autores
Percepção de justiça	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação do desempenho/tradução do esforço; • A classificação do desempenho é exata e justa; e • A classificação de desempenho foi baseada em informações exatas. 	Su, Baird e Nuhu (2021)
Controlabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho é afetado por fatores incontrolláveis; • As ações do indivíduo são importantes para o desempenho; • O esforço tem impacto no meu desempenho; • O desempenho depende das ações realizadas; • Mensurar o desempenho por atividades controláveis; e • Justiça na forma de avaliação quando bem avaliado. 	Beuren et al. (2017) e Priebe (2018)
	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de desempenho na temporada de melhor remuneração; 	

Realização

	<ul style="list-style-type: none">• Independente de metas e objetivos, sempre há um bom desempenho; e• Execução de metas versus justiça em promoções futuras.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores 2023.

Durante a fase de pré-teste foi observado pelos colaboradores a necessidade de alteração de algumas palavras para que as perguntas ficassem mais compreensíveis aos respondentes, e assim foi feito, vale ressaltar que não houve alteração do contexto das perguntas originalmente utilizadas, conforme tabela anterior.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados dos estudos qualitativo e quantitativo realizados junto com o time operacional da empresa Alfa na coleta dos dados referentes ao programa de incentivo da empresa, dos fatores (in) controláveis percebidos pelos colaboradores que formam o time operacional e das suas percepções sobre a justiça distributiva do incentivo baseado em desempenho a luz da controlabilidade dos fatores influenciadores do desempenho dos colaboradores.

4.1 Análise da Entrevista Acerca do Sistema de Incentivo e Avaliação de Desempenho da Empresa Alfa

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com a equipe das áreas financeira e operacional para caracterizar o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa Alfa para o pagamento do incentivo, ou seja, a remuneração variável baseada em medidas de desempenho predefinidas no sistema de avaliação de desempenho pela empresa. A entrevista foi realizada em três etapas, a primeira com os supervisores da área operacional onde foi explorado o fluxo de atividade operacional logística descrito como o processo de execução da entrega na empresa Alfa, a segunda com o pessoal da área financeira para compreender os indicadores de desempenho utilizados no programa de incentivo da empresa. E por fim, a terceira com os colaboradores para captar suas percepções sobre os aspectos de controlabilidade que podem vir a afetar o desempenho na execução da entrega. A seguir, são transcritas as três entrevistas que traduzem a realidade da empresa a respeito do processo de execução da entrega, dos indicadores de desempenho utilizados no programa de incentivo e dos aspectos de controlabilidade que afetam o desempenho dos colaboradores.

4.1.1 Medidas de Desempenho e Metas Baseadas em Medidas de Desempenho: O Caso da Empresa Alfa

4.1.1.1 Processo de Execução da Entrega da Empresa Alfa

Para compreender a atividade operacional dos colaboradores da empresa Alfa, foram entrevistados o gerente do time operacional e o diretor de logística e lhes foram feitas a primeira questão da entrevista: “*Questão 1: Como você caracteriza o fluxo da atividade operacional da empresa Alfa?*”. O Entrevistado 1: Gerente do time operacional explicou que:

O processo de execução das entregas ocorre em três fases principais: Liberação, Entrega em Rota e Retorno de Rota. Liberação: Começa com a reunião matinal e termina com a saída do caminhão. Inclui checklist global, conferência digital da frota e da carga, controlados pelo Tempo Médio de Liberação (TML).

O Entrevistado 2: Diretor de logística complementou:

Entrega em Rota: Inicia-se com a saída do caminhão, incluindo deslocamento e entregas, e termina com o retorno à unidade. O Tempo em Rota (TR) é calculado pelo sistema de roteirização. Retorno de Rota: Começa com a entrada do caminhão na unidade e finaliza com a conferência física e financeira das rotas. O Índice de Verificação (IV) e o Tempo Interno (TI) são contabilizados desde a entrada até a última prestação realizada.

4.1.1.2 Indicadores de desempenho utilizados no programa de incentivo da empresa Alfa

Realização

Para compreender os indicadores de desempenho utilizados no programa de incentivo da empresa Alfa, foram entrevistados o gerente do setor financeiro e o *controller* do setor financeiro. A segunda questão da entrevista lhes foram feitas: “*Questão 2: Quais indicadores de desempenho são utilizados no programa de incentivo da empresa Alfa e como eles influenciam a remuneração dos colaboradores?*” O Entrevistado 1: Gerente do setor financeiro explicou que:

A jornada líquida, que determina a remuneração diária dos colaboradores, totaliza 9h20min, distribuída em uma hora para atividades internas, uma hora para intervalo intrajornada e 7h20min para deslocamento e atendimento ao cliente. As atividades começam às 7h e terminam às 17h20min. Retornos dentro desse horário garantem 100% da remuneração variável (RV); após as 17h20min, a remuneração cai para 53,84%. Esse sistema incentiva a pontualidade nas entregas.

O Entrevistado 2: Controller do setor financeiro complementou:

Para motoristas, a remuneração é de R\$0,26 por caixa entregue antes das 17h20min e R\$0,14 após esse horário. Para ajudantes, os valores são R\$0,12 e R\$0,06, respectivamente. Além disso, a empresa oferece um bônus adicional para quem atinge as metas de jornada líquida e devolução. Devolução refere-se a volumes que retornam sem ser entregues, impactando negativamente a remuneração variável. Este indicador mede a não realização das entregas, influenciada por fatores do mercado, área de vendas ou transportadora.

Quadro II – Principais motivos das devoluções

Motivo	Responsável
Falta de caminhão para carregar	Transportadora
Sem vasilhame retornável	Time de Vendas da unidade
Carga errada armazém	Transportadora
Nota fiscal errada	Financeiro da CIA
Falta de produto no estoque	financeiro da CIA / Armazém
Produto próximo do vencimento comercial	financeiro da CIA / Armazém
Qualidade do produto	financeiro da CIA / Armazém
Preço errado	Time de Vendas da unidade
Prazo de pagamento errado	Time de Vendas da unidade
Forma de pagamento errada	Time de Vendas da unidade
Produto quantidade errada	Time de Vendas da unidade
Cliente não fez o pedido	Time de Vendas da unidade

Fonte: Elaborado pelos autores 2023.

Para evitar devoluções, a empresa Alfa monitora e tenta reverter problemas em tempo real. O desempenho é avaliado ao final da jornada, e os funcionários são notificados. Na reunião matinal seguinte, são informados sobre o desempenho e definidas ações para melhoria. O percentual de devolução individual, calculado como (Número de entregas devolvidas no mês / Número total de entregas no mês) \times 100%, é de 2,50%. Funcionários que mantêm esse percentual ou abaixo recebem um bônus; caso contrário, não. A empresa combina metas de jornada e devolução para incentivar a produtividade e a resolução de problemas, promovendo a colaboração entre colegas. Além disso, realiza um reconhecimento mensal, colocando os três melhores ajudantes e motoristas no "hall da fama", com um bônus extra e destaque público.

4.1.1.3 Fatores impactando da Remuneração Variável

Para compreender os fatores que impactam a remuneração variável dos colaboradores na empresa Alfa, foram entrevistados dois funcionários e lhes foram feitas a terceira questão da entrevista: “*Questão 3: Quais fatores incontrolláveis impactam na remuneração variável dos colaboradores responsáveis pela distribuição?*”. O Entrevistado 1: Ajudante de distribuição explicou que:

A remuneração variável do time operacional enfrenta intercorrências que, se mal gerenciadas, podem gerar problemas aos trabalhadores. Dentre os problemas, destacam-se que: A logística das rotas: Rotas mal planejadas podem aumentar o tempo de entrega e reduzir a remuneração variável. A comunicação entre setores é essencial para evitar erros e atrasos.

Realização

Erros de carregamento: Equívocos na montagem da carga podem resultar na troca ou ausência de produtos nos veículos.

O Entrevistado 2: Motorista complementou:

Demora na liberação de veículos: Anomalias mecânicas podem atrasar a saída dos caminhões, e representando riscos à segurança. Problemas sistêmicos: Instabilidades e lentidão no sistema podem afetar o início e o retorno das rotas, impactando a remuneração, que depende do registro dentro do prazo estipulado. Celeridade no encerramento das jornadas: Atrasos na conferência física do retornável, especialmente após às 17:20, podem impedir o recebimento da remuneração completa, pois a jornada só é finalizada com o registro no sistema até às 17:21.

4.2 Análise do Painel de Levantamento sobre a Percepção de Controlabilidade e Justiça Distributiva do Programa de Incentivo da Empresa Alfa.

4.2.1 Dados Demográficos

Verificou-se que 96,9% dos colaboradores são do sexo masculino. A faixa etária predominante é de 32 a 38 anos, representando 40,63% dos respondentes, enquanto a faixa etária menos representada é de 18 a 24 anos, com 3,13%. A maioria dos participantes possui ensino médio completo, correspondendo a 53,13%, e apenas 6,25% possuem educação superior incompleta. Analisando o tempo de empresa, observa-se que 71,9% dos colaboradores têm um período de serviço igual ou superior a um ano, enquanto 28,13% têm menos de um ano de empresa. As funções analisadas nesta pesquisa são todas de natureza operacional. A distribuição dos cargos é disposta do seguinte: 46,88% são motoristas de caminhão, 34,38% são ajudantes de caminhão, e 18,75% são motoristas entregadores. Todas essas funções possuem incentivos vinculados à produtividade.

4.2.2 Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos dados do painel de levantamento foi realizada através de duas (2) etapas que consistem em uma análise descritiva e uma análise de correlação Rho de Spearman. A Tabela 1 mostra a confiabilidade, estatística descritiva e correlações do levantamento dos construtos percepções de justiça distributiva e controlabilidade baseado numa escala de likert (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. O construto percepção de justiça distributiva é composta de três (3) itens e buscou captar a percepção nos colaboradores se a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho realizado pelo seu gestor traduz o seu esforço para alcançar as metas existentes na rota (item 1), representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho (item 2) e era baseada em informações exatas sobre o seu trabalho executado (item 3). Os resultados mostram que todos os três (3) itens apresentaram média acima de quatro (4.0), revelando assim que em média os colaboradores da empresa Alfa concordam com a percepção de que a classificação atribuída na sua última avaliação de desempenho realizado pelo seu gestor traduzia o seu esforço para alcançar as metas existentes na rota, representava um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho e era baseada em informações exatas sobre o seu trabalho. Especificamente, esse grau de concordância foi ligeiramente maior na percepção sobre se a classificação da avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho (Méd. = 5.18; DesvPad. = 1.76) e é baseada em informações exatas sobre o seu trabalho executado (Méd. = 5.32; DesvPad. = 1.46) do que na percepção sobre se a classificação da avaliação de desempenho traduz o seu esforço para alcançar as metas existentes na rota (Méd. = 4.95; DesvPad. = 1.91).

O segundo construto referente à controlabilidade buscou captar a percepção dos colaboradores em relação aos fatores sob o seu controle que influenciariam o seu desempenho. O construto percepção de controlabilidade é composta de seis (6) itens e, por sua vez, buscou captar a percepção nos colaboradores (1) as medidas de desempenho são afetadas por fatores que eles não possam controlar; (2) com as suas ações eles podem influenciar as suas medidas

Realização

de desempenho; (3) seu esforço tem impacto nas medidas de desempenho; (4) as medidas de desempenho dependem das suas ações; (5) eles se motivariam ainda mais, caso os gestores/líderes medissem seu desempenho apenas para serviços que estão ao seu alcance e (6) ficam felizes quando são bem avaliados, pois percebem que existe uma justiça na forma de avaliação. Os resultados evidenciados na Tabela 1 apresentam média acima de 5 na escala utilizada, o que significa que os colaboradores concordaram com as assertivas de todos os seis (6) itens referentes ao construto controlabilidade. Do ponto de vista específica, os colaboradores perceberam mais que com as suas ações eles podem influenciar as suas medidas de desempenho (Méd. = 6.18; DesvPad. = 0.50), as medidas de desempenho dependem das suas ações (Méd. = 5.82; DesvPad. = 1.26), ficam felizes quando são bem avaliados, pois percebem que existe uma justiça na forma de avaliação (Méd. = 5.82; DesvPad. = 1.37) e seu esforço tem impacto nas medidas de desempenho (Méd. = 5.73; DesvPad. = 1.42) do que eles se motivariam ainda mais, caso os gestores/líderes medissem seu desempenho apenas para serviços que estão ao seu alcance (Méd. = 5.36; DesvPad. = 1.92) e as medidas de desempenho são afetadas por fatores que eles não possam controlar (Méd. = 5.50; DesvPad. = 1.65).

Em suma, a análise da estatística descritiva mostra que os colaboradores da empresa Alfa possuem uma percepção de justiça distributiva e da controlabilidade quanto às características do sistema de avaliação de desempenho da empresa. As características mais percebidas de justiça distributiva foram o retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho e a exatidão das informações sobre o seu trabalho executado, enquanto suas percepções sobre as características de controlabilidade foram mais acentuadas nas suas ações que podem influenciar as suas medidas de desempenho, nas medidas de desempenho que dependem das suas ações e na existência de justiça na forma de avaliação. Baseando-se nos achados mostrados em estudos experimentais e quantitativos de campo, formulou-se a suposição de que uma percepção positiva dos colaboradores sobre as características de controlabilidade inerentes à rota leva a uma maior percepção de justiça distributiva do programa de incentivo implementado na empresa Alfa.

Para verificar essa suposição, devido ao pequeno tamanho da amostra, foi conduzida uma análise correlação *Rho* de *Spearman* com o objetivo de analisar as correlações entre os 6 itens formando o construto “controlabilidade” e os 3 itens que formam o construto “justiça distributiva” e a Tabela 1 mostra os coeficientes de correlação significantes e marginalmente significantes. Em relação à percepção de justiça distributiva, constatou-se que os três itens desse construto estão correlacionados de forma significativa, o item (1) “a classificação do desempenho /tradução do esforço” vs. o item (2) “a classificação do desempenho é exata e justa” ($\rho = 0,79, p < 0.00$), o item (1) “a classificação do desempenho /tradução do esforço” vs. o item (3) “a classificação de desempenho foi baseada em informações exatas” ($\rho = 0,62, p < 0.00013$), e o item (2) “a classificação do desempenho é exata e justa” vs. o item (3) a “classificação de desempenho foi baseada em informações exatas” ($\rho = 0,65, p < 0.00$). Já para a percepção sobre controlabilidade, os resultados revelam correlações significantes do item (4) “as medidas de desempenho dependem das suas ações” com os itens (5) “você se motivaria ainda mais, caso os gestores/líderes medissem seu desempenho apenas para serviços que estão ao seu alcance” ($\rho = 0,50, p < 0.00351$) e (9) “justiça na forma de avaliação quando bem avaliado” ($\rho = 0,49, p < 0.00388$). Da mesma forma, observou-se correlações significantes do item (5) “você se motivaria ainda mais, caso os gestores/líderes medissem seu desempenho apenas para serviços que estão ao seu alcance” com os itens (6) “ficam felizes quando são bem avaliados, pois percebem que existe uma justiça na forma de avaliação” ($\rho = 0,66, p < 0.00$), (7) “o desempenho depende das ações realizadas” ($\rho = 0,50, p < 0.00355$) e (8) “mensurar o

Realização

desempenho por atividades controláveis” ($\rho = 0,37, p < 0.0349$). Também, do item (6) “ficam felizes quando são bem avaliados, pois percebem que existe uma justiça na forma de avaliação” com o item (7) “o desempenho depende das ações realizadas” ($\rho = 0,62, p < 0.00012$),

Enquanto, as correlações do item (4) “as medidas de desempenho dependem das suas ações” com o item (8) “mensurar o desempenho por atividades controláveis” ($\rho = 0,31, p < 0.08$), item (5) “você se motivaria ainda mais, caso os gestores/líderes medissem seu desempenho apenas para serviços que estão ao seu alcance” com item (9) “justiça na forma de avaliação quando bem avaliado” ($\rho = 0,32, p < 0.06$), o item (7) “o desempenho depende das ações realizadas” com o item (8) “mensurar o desempenho por atividades controláveis” ($\rho = 0,32, p < 0.06$) e o item (8) “mensurar o desempenho por atividades controláveis” com o item (9) “justiça na forma de avaliação quando bem avaliado” ($\rho = 0,33, p < 0.06267$) se mostraram marginalmente significantes.

Por fim, para examinar especificamente a suposição de que uma percepção positiva sobre as características de controlabilidade dos fatores influenciadores do desempenho dos motoristas e ajudantes leva a uma maior percepção de justiça distributiva do programa de incentivo implementado na empresa Alfa, foi realizada a análise das correlações rho de *spearman* entre os construtos “controlabilidade” e “percepção de justiça distributiva”. A Tabela 1 mostra que os 3 itens do construto “percepção de justiça distributiva” se correlacionaram de forma significativa com alguns itens do construto “controlabilidade” mostrando assim que algumas características da controlabilidade de fatores influenciadores do desempenho dos colaboradores influenciam suas percepções de justiça distributiva. Nesse sentido, o item (1) “a classificação do desempenho /tradução do esforço” correlacionou-se de forma significativa com o item (8) “mensurar o desempenho por atividades controláveis” ($\rho = 0,44, p < 0.011$) e o item 2 “a classificação do desempenho é exata e justa” com o item (8) “mensurar o desempenho por atividades controláveis” ($\rho = 0,44, p < 0.01$). E por último, o item (3) “classificação de desempenho foi baseada em informações exatas” com respectivamente os itens 7 “o desempenho depende das ações realizadas” ($\rho = 0,44, p < 0.00$), (8) “mensurar o desempenho por atividades controláveis” ($\rho = 0,30, p < 0.08$) e (9) “justiça na forma de avaliação quando bem avaliado” ($\rho = 0,38, p < 0.03$).

Esses resultados sugerem que, na empresa Alfa do ramo de logística, os colaboradores nos cargos de motorista e ajudante têm suas percepções de justiça distributiva em relação ao programa de incentivo da empresa influenciadas pelo aspecto de controlabilidade referente a mensuração do desempenho por atividades controláveis, uma vez que leva a uma percepção de justiça de que a classificação de desempenho baseada em atividades controláveis traduz o seu esforço. Essa controlabilidade das atividades pelos colaboradores revelou-se também levar a uma percepção de justiça já que concordaram que esse aspecto gera uma classificação de desempenho mais exata e justa. Uma última evidência que os resultados revelaram refere-se à justiça distributiva percebida pelos colaboradores influenciada pela exatidão das informações utilizadas na classificação do desempenho porque entendem que deve depender das ações realizadas, mensurar o desempenho por atividades controláveis e retrata melhor a avaliação. Com base na análise das entrevistas, constatou-se que a empresa Alfa adota um programa de incentivo baseado principalmente nos indicadores (i) jornada líquida que determina a remuneração diária dos colaboradores e incentiva a pontualidade nas entregas e (ii) a devolução referindo-se a volumes que retornam sem ser entregues, impactando negativamente a remuneração variável. Este indicador mede a não realização das entregas, influenciada por fatores do mercado, área de vendas ou transportadora. Além disso, a empresa oferece um bônus adicional para quem atinge as metas de jornada líquida e devolução. Também, as entrevistas

revelaram que alguns fatores podem impactar a remuneração variável oferecida pela empresa tais como a logística das rotas, erros de carregamento, demora na liberação de veículos, problemas sistêmicos, e celeridade no encerramento das jornadas.

Diante desse contexto, os resultados do painel de levantamento mostraram que, apesar de existirem esses fatores supracitados capazes de afetar o seu desempenho, os colaboradores percebem que a remuneração variável é justa quando suas classificações de desempenho são baseadas em atividades controláveis que traduzem o seu esforço. Esse resultado corrobora com as evidências de Gay et al. (2024) que sugerem que os julgamentos de controlabilidade de superiores e subordinados podem divergir mesmo quando a controlabilidade objetiva do resultado é mantida constante. Nesse contexto, constata-se uma percepção divergente dos colaboradores a respeito dos indicadores jornada líquida e devolução que devem levar em consideração os fatores apontados por eles como incontroláveis. Ainda, essa evidência reforça as sugestões de Huffman e Cain (2000) que a consideração de fatores incontroláveis na avaliação de desempenho através de realização de ajustes aumenta as percepções de justiça e utilidade. Outro aspecto percebido pelos colaboradores sobre a utilização de indicadores controláveis como influenciador da percepção de justiça distributiva diz respeito à exatidão das classificações de desempenho, portanto esse achado está alinhado com um dos dois principais motivos para as organizações adotarem o princípio da controlabilidade por Giraud, Langevin e Mendoza (2008) que argumenta a necessidade de realizar uma avaliação precisa do desempenho, separando o que é resultado dos esforços individuais daquilo que é influenciado por fatores incontroláveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou como os colaboradores nos cargos de motorista e ajudante da empresa Alfa do ramo de logística percebem a controlabilidade e conseqüentemente a justiça distributiva do incentivo baseado em desempenho e, baseando-se nos argumentos teóricos da justiça distributiva, controlabilidade e nas evidências de estudos experimentais e quantitativos de campo, formulou a suposição de que uma percepção positiva dos colaboradores sobre as características de controlabilidade inerentes à rota leva a uma maior percepção de justiça distributiva do programa de incentivo implementado na empresa Alfa.

Os resultados do estudo Single Survey Entity revelam que a empresa Alfa, do setor de logística, utiliza um programa de incentivo baseado em um sistema de avaliação de desempenho que inclui indicadores que desconsideram fatores fora do controle dos colaboradores, especialmente motoristas e ajudantes. Além disso, os resultados do painel de levantamento mostraram que, apesar de existirem esses fatores não controláveis capazes de afetar o seu desempenho, os colaboradores percebem que a remuneração variável é justa quando suas classificações de desempenho são baseadas em atividades controláveis que traduzem o seu esforço, o que sugere que divergência dos seus julgamentos de controlabilidade sobre os fatores relacionados aos indicadores jornada líquida e devolução adotada pela empresa Alfa no seu sistema de avaliação de desempenho. Em adição, os colaboradores percebem que a utilização de indicadores controláveis traduz a exatidão das suas classificações de desempenho e aumentam suas percepções de justiça distributiva.

Este estudo ressalta a importância de promover percepções de justiça no contexto da avaliação de desempenho. As evidências encontradas neste estudo podem ser usadas para isolar problemas potenciais com a práticas de avaliação de desempenho e desenho de programa de incentivo pela empresa Alfa. O artigo amplia as pesquisas anteriores sobre os efeitos positivos da controlabilidade na percepção de justiça distributiva de empregados em relação ao sistema de avaliação de desempenho adotado por uma empresa.

Realização

Tabela I - Levantamento dos construtos (confiabilidade, estatística descritiva e correlações)

Construtos (N=.....)	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Percepção de justiça distributiva											
1. A classificação do desempenho /tradução do esforço	4.95	1.91	1								
2. A classificação do desempenho é exata e justa	5.18	1.76	0.79079*	1							
3. A classificação de desempenho foi baseada em informações exatas.	5.32	1.46	0.62626*	0.65445*	1						
Controlabilidade											
4. O desempenho é afetado por fatores incontroláveis.	5.36	1.92	0.01949	0.15339	0.10685	1					
5. As ações do indivíduo são importantes para o desempenho.	6.18	0.50	0.06712	0.17883	0.21138	0.50073*	1				
6. O esforço tem impacto no meu desempenho.	5.73	1.42	0.18648	0.17883	0.23688	0.16076	0.66882*	1			
7. O desempenho depende das ações realizadas.	5.82	1.26	0.11828	0.36946*	0.44954*	0.11148	0.50021*	0.32695**	1		
8. Mensurar o desempenho por atividades controláveis.	5.50	1.65	0.44356*	0.44654*	0.30608**	0.31285**	0.37413*	0.37141*	0.32695**	1	
9. Justiça na forma de avaliação quando bem avaliado	5.82	1.37	0.07662	0.19744	0.3809*	0.49611*	0.32484**	0.27748	0.45999*	0.33286**	1

* A correlação é significativa no nível 0.05 (bicaudal).

** A correlação é marginalmente significativa no nível 0.05 (bicaudal).

Devido ao número muito pequeno de observações, mantivemos todos os itens para análises posteriores e não foi rodada a análise de componentes principais.

Fonte: Elaborado pelos autores 2023.

Realização

Referências

- Aguiar, A. B., Teixeira, A. J. C., Nossa, V., & Gonzaga, R. P. (2012). Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 40-54.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12^a ed.). Boston: McGraw Hill Internacional Edition.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Antle, R., & Demski, J. S. (1988). The Controllability Principle in Responsibility Accounting. *The Accounting Review*, 63(4), 700-718.
- 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.
- Atkinson, A. A. (1987). *Intra-firm cost and resource allocations: theory and practice*. Toronto: The Canadian Academic Accounting Association.
- Baldwin, S. (2006). *Organizational justice*. Falmer, Brighton, UK: Institute for Employment Studies (IES), University of Sussex Campus.
- Beuren, I. M., Amaro, H. D., & Silva, P. Y. C. da. (2015). Percepção dos gestores em relação ao princípio da controlabilidade para o alcance da justiça organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(2), 378-405.
- Beuren, I. M., Roth, T. C., & Anzilago, M. (2017). Efeitos da aplicação do princípio da controlabilidade no desempenho gerencial mediada pelo conflito e ambiguidade de papéis. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 6-28.
- Beuren, I. M., & Santos, V. dos. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72.
- Blanes, F., Fuentes, C., & Porcuna, R. (2020). Executive remuneration determinants: new evidence from meta-analysis. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1).
- Burkert, M., Fischer, F. M., & Schäffer, U. (2011). Application of the controllability principle and managerial performance. *Management Accounting Research*, 22(3), 143-159.
- Bueno, M. E. A., & Angonese, R. (2017). Percepção de Justiça por parte do Principal e do Agente em Relação ao Princípio da Controlabilidade. In *XIV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade* (pp. 1-17). São Paulo.
- Bueno, M. E. A. F., & Angonese, R. (2021). Percepção de justiça por parte do principal e do agente em relação ao princípio da controlabilidade. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, 27(56), 33-53.
- Choudhury, N. (1986). Responsibility accounting and controllability. *Accounting Business Research*, 189-198.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: the tailored design method*. (2^a ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.

Realização

- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gay, J., Jackson, S. B., Waddoups, N., & Xiong, X. (2024). Superior-Subordinate Divergence in Controllability Judgments. *Journal of Management Accounting Research*, 36(1).
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: a study of managers' opinions. *Management accounting research*, 19, 32-44.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.
- Huffman, C., & Cain, L. B. (2000). Effects of considering uncontrollable factors in sales force performance evaluation. *Psychology & Marketing*, 17(9), 799-833.
- Ilgen, D. R., Fischer, C. D., & Taylor, S. M. (1979). Intra-firm cost and resource allocations: theory and practice. *Journal Applied Psychol.*, 64, 347-371.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan./fev.
- Kraemer, M. E. P. (2005). A avaliação da aprendizagem como processo construtivo de um novo fazer. *Avaliação (Campinas)*, 10(2), 137-147.
- Melumad, N., Mookherjee, D., & Reichelstein, S. (1992). A theory of responsibility centers. *Journal of Accounting and Economics*, 15, 445-484.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management control systems*. New York: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. (2ª ed.). Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. (3ª ed.). Prentice Hall.
- Micacchi, L., Vide, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2023). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration*.
- Müller, C. J. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. New York: Sage Publications.
- Osa, I. G. (2014). Monetary incentives motivates employee's on organizational performance. *Global Journal of Arts Humanities and Social Sciences*, 2(7), 61-69.
- Pereira, J. B. C. A. (2008). *Relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade*. (Tese de Doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Pilling, B. K., Donthu, N., & Henson, S. (1999). Accounting for the impact of territory characteristics on sales performance: Relative efficiency as a measure of salesperson performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), 35-45.
- Priebe, A. C. (2018). *A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual*. Cascavel.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.

Realização

- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. *RAE*, 8(1), 151-177.
- Silva, A. M. (2015). *Metodologia da Pesquisa*. (2ª ed.). Fortaleza, CE: EdUECE.
- Silveira, E. P., Prata, G. B., & Nunes, A. L. P. F. (2019). Uma análise da Motivação dos Indivíduos nas Organizações a partir das Necessidades Humanas. *Id on Line Rev. Mult. Psic.*, 13(47), 706-726.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Su, S. X., Baird, K., & Nuhu, N. (2021). Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. *Meditari Accountancy Research*, 30(2), 313-341.
- Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of managerial psychology*, 25(3), 201-228.
- Yoo, M. S., & Lee, K. J. (2023). Effect of rule clarity and evaluators' respectful attitude on the perceived fairness of the hotel rating system. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(1), 51-74.

Realização