

Percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais

Luciana Klein¹
Romualdo Douglas Colauto¹

¹Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Departamento de Ciências Contábeis, Curitiba, Brasil

Resumo

Objetivo – Esta pesquisa tem por objetivo verificar se a percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos tem efeito positivo na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas.

Metodologia – A pesquisa é quantitativa; utilizou-se o questionário como forma de coleta de dados. O instrumento constitui-se de 39 assertivas para testar hipóteses teóricas por meio de modelagem de equações estruturais. A amostra por acessibilidade foi composta por 140 gestores de empresas brasileiras.

Resultados – Os resultados apontam que: (a) múltiplas medidas de desempenho aumenta a percepção de justiça distributiva e processual; (b) qualidade do *feedback* conduz ao entendimento de que os contratos de incentivos são justos; (c) desconsiderar aspectos incontrolláveis pelos gestores na avaliação de desempenho não leva à percepção de (in) justiça processual e distributiva; (d) percepção de justiça organizacional tem um efeito positivo na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.

Contribuições – Os achados desta pesquisa, além de contribuir com o avanço do conhecimento na área gerencial, podem sustentar políticas de formulação de contratos de incentivos para as empresas brasileiras com estruturas descentralizadas, e esse aspecto representa uma contribuição empresarial e prática para os gestores e proprietários de empresas.

Palavras-chave – Justiça organizacional; contratos de incentivos; congruência; objetivos pessoais e organizacionais.

Recebimento:

30/10/2018

Aprovação:

06/11/2019

Editor responsável:

Prof. Dr. Teresa Proença

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão
de Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v22i3.4066

I Introdução

O estudo tem por objetivo verificar se a percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos tem efeito positivo na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas. A lógica da investigação situa-se no espectro de que maiores níveis de percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos podem estar associados a um maior alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, motivando os gestores agirem de forma mais consistente com os interesses da empresa.

Brealey, Myers, & Allen (2014) defendem que administradores deveriam agir de acordo com os interesses dos proprietários em maximizar a sua própria riqueza. No entanto, gestores também possuem objetivos pessoais, e estes podem não ser compatíveis com os objetivos da organização (Anthony & Govindarajan, 2008). Neste conflito de interesse está o cerne da Teoria da Agência. Jensen e Meckling (1976) e Easterbrook (1984), entre outros, defendem a relação de agência como contratos explícitos e implícitos em que o principal delega poder de decisão ao agente para executar serviços. Nesses contratos, pressupõe-se que o principal entregará o controle das empresas aos agentes com maior expertise nos negócios. Em troca, os agentes serão recompensados com bens financeiros e não financeiros.

Em geral, os contratos firmados entre as partes ocorrem em ambiente impregnado por assimetria informacional, no qual os agentes possuem alguma vantagem informacional em relação ao principal. Assim, o agente pode agir de acordo com seus próprios interesses em detrimento do bem-estar do principal, pois há possibilidade do agente se sentir injustiçado nas relações contratuais, mesmo estas sendo formais.

Uma situação típica de conflito entre o agente o principal ocorre quando administradores tomam decisões conflitantes em relação às políticas de investimento, de financiamento e de distribuição de dividendos porque estas podem afetar a sua participação nos resultados da empresa, quando possuem parte de sua remuneração baseada em incentivos. Estudos sugerem que um

gestor irá gerar custos ou benefícios adicionais para a empresa se sua percepção de justiça em suas interações estiver abaixo ou acima de sua expectativa, respectivamente (Bosse & Phillips, 2016).

Um dos mecanismos para reduzir os custos de agência resultantes dos conflitos de agência é o estabelecimento de sistemas de incentivos com o propósito de melhorar a sua percepção individual de justiça e influenciar o comportamento dos agentes. Contratos de incentivos são acordos de agência que tentam alinhar interesses vinculados a compensação dos gestores por meio de medidas de desempenho financeiras e não financeiras definidas pelos proprietários (Maher, Stickney, & Weil, 2012; Milgrom & Roberts, 1992).

Anthony e Govindarajan (2008) defendem que quanto mais a remuneração do gestor depender de parâmetros de avaliação de desempenho, mais o agente sentir-se-á incentivado para melhorar o seu desempenho. Ocorre que os parâmetros definidos pelos proprietários no desenho do sistema de avaliação de desempenho podem impactar de diferentes maneiras no comportamento dos agentes desencadeando tanto o comprometimento com as metas da empresa (congruência) quanto a percepção de injustiça organizacional caso estes julguem inconsistências no delineamento das métricas dos contratos de incentivos. Mesmo sabendo que um dos principais objetivos desses contratos de incentivos é induzir que os empregados atuem no melhor interesse da empresa (Maher et al., 2012; Milgrom & Roberts, 1992) e que os contratos podem ser individuais ou coletivos, monetários e não monetários, estes não estão incólumes a percepção de injustiça pelos gestores (agentes).

O alinhamento promovido pela avaliação de desempenho é um dos aspectos que mais interessa na formulação dos contratos de incentivos, pois tem efeito direto na intensidade de alocação de esforço na execução das tarefas na empresa (Santos, 2012) e no clima organizacional. A literatura na área gerencial entende congruência como a compatibilização entre os interesses dos gestores com os interesses da empresa. Essa congruência reflete em vários aspectos, incluindo a sensação de justiça, estabilidade dos trabalhadores,

eficácia no ambiente organizacional, sentimentos de pertencimento a empresa (Brito & Magalhães, 2018). A falta de congruência entre os objetivos do gestor e os objetivos da empresa pode ser considerado um clássico problema de agência que interfere substancialmente no desenho, simbolismo e aceitação dos sistemas de controles gerenciais, desencadeando uma série de questões que merecem discussão teórica e empírica, como o risco moral, a seleção adversa, além dos aspectos comportamentais relacionados a justiça organizacional, aqui discutida nesta pesquisa.

Casos de estabelecimento de contratos entre os próprios agentes são típicos de empresas descentralizadas ou empresas com centros de responsabilidades bem delimitados. De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p.180) o conceito de centros de responsabilidade é empregado para indicar qualquer unidade organizacional dirigida por um gerente responsável. Assim, as empresas podem ser compostas por diversos centros de responsabilidade descentralizados, cada um representando um elo na estrutura organizacional. Portanto, as unidades adquirem *inputs* e produzem *outputs*, sejam eles bens ou serviços. Evidentemente, as unidades de gestão diferem na facilidade com que os *outputs* podem ser medidos e nas regras de controle aplicadas sobre como estes *inputs* são adquiridos, os quais podem possuir uma relação direta com as medidas de desempenhos dos gestores, e conseqüentemente com a sua percepção de justiça organizacional.

Maher et al. (2012) afirmam que quase todas as grandes corporações descentralizadas oferecem aos gestores de centros de responsabilidades bônus e incentivos financeiros geralmente vinculados ao lucro. No entanto, nem sempre os incentivos monetários conduzem a congruência entre os objetivos organizacionais e pessoais. Nesse sentido, muitos estudos têm sugerido que fatores não econômicos influenciam as decisões dos agentes. Milgrom e Roberts (1992) expressam que um determinado nível de remuneração pode ser visto como bom ou ruim, aceitável ou inaceitável, consoante à compensação financeira de outras pessoas no grupo de referência, o que pode resultar em comportamentos diferentes, sendo este fato uma importante limitação para

o uso de qualquer tipo de incentivo. Por isso, se posicionam de maneira muito clara, com relação aos contratos de incentivos, quando afirmam que considerar apenas aspectos econômicos na concepção de esquemas de incentivos não seria suficiente.

Anthony & Govindarajan (2008, p. 556) defendem que os gestores devem estar cientes de que os “objetivos, metas e normas são susceptíveis de proporcionar fortes incentivos apenas se os gerentes os perceberem como *justos*”. Kaplan e Atkinson (1998, p.682) são ainda mais incisivos e argumentam que há considerações comportamentais importantes que o sistema de medição de desempenho deve refletir. Enfatizam que “primeiro e acima de tudo, o indivíduo deve acreditar que o sistema é *justo*. Se ausente essa crença, o potencial motivacional da compensação de incentivos será perdido”. Portanto, defendem que aspectos comportamentais devem ser considerados em contratos de incentivos, especialmente para identificar a percepção de justiça nos contratos de incentivos explícitos e implícitos.

Omar (2006) adverte que, se de um lado os empregados perceberem como justo o tratamento da empresa, isto contribuirá para aumentar as atitudes positivas para com o trabalho, chefes, supervisores e organização como um todo. De outro lado, se considerarem o tratamento como injusto, resultará em tensões, sentimentos de insatisfação, desmotivação, absenteísmo, redução da qualidade do trabalho e perda de produtividade (Omar, 2006).

Lubatkin, Ling & Schulze (2007) afirmam que a percepção de injustiça desencadeia comportamentos que podem ser discutidos à luz da Teoria da Agência. Sob o ponto de vista da Teoria da Agência, os indivíduos são oportunistas por natureza e sempre procurarão maximizar seu próprio interesse até o ponto em que suas ações sejam limitadas por restrições organizacionais (contratos de incentivos). De outro lado, os constructos da Justiça Organizacional consideram que os indivíduos somente agirão de forma oportunista se perceberem tratamentos injustos. Conseqüentemente, as percepções de injustiça,

aumentariam os custos de agência (Lubatkin, Ling & Schulze, 2007).

A justiça organizacional tem sido foco trabalhos teóricos e empíricos, que buscam evidenciar se níveis mais elevados de percepções de justiça estão associados a atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho, mas, ainda há poucos estudos empíricos de seus efeitos em contextos de conflitos de agência (Cohen, Holder-Webb, Sharp, & Pant (2007). No Brasil, a utilização da Teoria da Agência na área gerencial ainda é modesta, sendo que as pesquisas precedentes não relacionaram justiça organizacional em contratos de incentivos com a congruência de objetivos pessoais e organizacionais na percepção de gestores de empresas descentralizadas. Sendo este um dos avanços desta pesquisa para a área de Ciências Contábeis no Brasil.

Acredita-se que os sistemas de incentivos, ao buscarem alinhar o comportamento dos gestores, devem considerar a percepção de justiça em sua concepção. Estudos sugerem que um gestor irá gerar custos ou benefícios adicionais para a empresa se sua percepção de justiça em suas interações estiver abaixo ou acima de sua expectativa, respectivamente (Bosse & Phillips, 2016). Portanto, os potenciais achados desta pesquisa, além de contribuir com o avanço do conhecimento na área gerencial, sustentarão as políticas de formulação de contratos de incentivos para as empresas brasileiras com estruturas descentralizadas. Entendendo-se melhor o fenômeno da inserção da remuneração variável os gestores podem aperfeiçoar as estratégias adotadas em suas corporações para elaboração e uso de contratos de incentivos para conduzir a melhor sensação de justiça nas relações organizacionais. Portanto, os potenciais achados desta pesquisa, além de contribuir com o avanço do conhecimento na área gerencial, sustentarão as políticas de formulação de contratos de incentivos para as empresas brasileiras com estruturas descentralizadas e, este aspecto, também representa uma contribuição empresarial e prática para os gestores e proprietários de empresas.

2 Enquadramento teórico

2.1 Contratos de incentivos e justiça Organizacional

A Teoria da Agência baseia-se na premissa de que o comportamento do principal e do agente serão motivados por seus interesses particulares, numa relação bilateral onde existe assimetria de informação e oportunismo. A questão fundamental na relação de agência é conseguir estruturar modelos contratuais que congreguem, ao mesmo tempo, incentivos que induzam o agente a escolher a melhor ação e decisão possível sob o ponto de vista do principal, enquanto busca alcançar seus próprios objetivos (Salas Fumás, 1996). Ou seja, modelos que levem a congruência entre os objetivos organizacionais e individuais com a respectiva diminuição de conflitos de interesses. A dificuldade de encontrar uma ligação coerente entre a remuneração dos executivos e a congruência entre objetivos organizacionais e individuais tem motivado pesquisas que buscam complementar a Teoria da Agência. Uma das vertentes que continuamente recebe atenção é a justiça organizacional (Bosse & Phillips, 2016; Cohen, Holder-Webb, Sharp, & Pant, 2007; Lubatkin et al., 2007)

O termo justiça organizacional se refere à percepção de justiça nas organizações. A literatura discorre sobre justiça organizacional em três dimensões: (1) a Justiça Distributiva, que considera a equidade dos resultados como as classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prêmios de fim de ano, participação em programas de formação, entre outros. (2) A Justiça Processual, que considera a equidade dos procedimentos utilizados na organização, como os processos de seleção de pessoal, sistemas de avaliação de desempenho e procedimentos adotados pela organização para aumentos salariais e promoções. (3) A Justiça Interacional, com foco no aspecto interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente o tratamento interpessoal e a comunicação entre a chefia e os subordinados (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001). Os contratos de incentivos, sem dúvida, têm um grande impacto

na percepção de justiça (ou injustiça) (Bosse & Phillips, 2016; Lubatkin et al., 2007). Primeiro, os contratos de incentivos impactam diretamente na percepção de justiça distributiva, uma vez que afeta a relação entre o esforço despendido e os resultados obtidos pelos agentes. A percepção de Justiça Processual também é influenciada pelos contratos de incentivos, pois os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho, nas métricas utilizadas e na recompensa atrelada as atividades mitigam ou acentuam a percepção de Justiça Processual. Considerando, que as empresas são feitas por pessoas, portanto a forma como os agentes são tratados durante todo o processo que envolve a concepção dos incentivos, a avaliação de desempenho, a e recompensa pelo esforço, impacta diretamente na percepção de Justiça Interacional. Portanto, a relação entre contratos de incentivos e justiça organizacional é evidente, principalmente no que concerne a três aspectos discutidos nesta pesquisa: (1) métricas de avaliação de desempenho; (2) princípio da controlabilidade; e (3) qualidade de *feedback*.

2.1.1 *Múltiplas medidas de desempenho e justiça organizacional*

A Teoria da Agência postula que os contratos devem ser estabelecidos com base em múltiplas medidas de desempenho passíveis de verificação pelo principal, dado que as ações e as habilidades do agente não podem ser diretamente observadas. Comumente, as medidas de desempenho utilizadas, baseiam-se principalmente, em medidas objetivas, e principalmente financeiras (Chenhall & Langfield-Smith, 2007). No entanto, a subjetividade, presente em medidas de desempenho não financeiras, é um elemento importante a ser considerado nos contratos de incentivos.

Uma avaliação de desempenho que permite o uso de medidas subjetivas de desempenho pode melhorar a percepção de justiça por várias razões. Primeiramente, os supervisores podem utilizar o poder discricionário em medidas subjetivas para recompensar empregados pelo esforço em determinadas dimensões de trabalho, que são difíceis de capturar de forma objetiva, a qualidade de liderança, integridade pessoal,

atitude profissional, apoio aos colegas ou trabalho em equipe (Bol & Smith, 2011). Além de que, avaliações de desempenho que utilizam um conjunto abrangente de medidas de desempenho refletem, de forma mais precisa, diferentes níveis de esforço despendidos pelos funcionários, aumentando assim as percepções de Justiça Distributiva (Greenberg, 1987). Da mesma forma, um conjunto abrangente de medidas de desempenho aumenta a percepção de Justiça Processual, pois torna o procedimento de avaliação de desempenho mais preciso e menos tendencioso (Greenberg, 1987).

Múltiplas medidas de desempenho subjetivas podem ser utilizadas também a fim, de desencorajar funcionários a manipular as medidas objetivas de desempenho (Gibbs, Merchant, Stede, & Vargus, 2004) the findings suggest that subjective bonuses are used to complement perceived weaknesses in quantitative performance measures and to provide employees insurance against downside risk in their pay. Specifically, use of subjective bonuses is positively related to: (1. Devido ao fato, que as medidas financeiras são definidas em termos numéricos, elas são propensas a sofrer manipulações e estimular o comportamento disfuncional (Bol & Smith, 2011). Subordinados que são avaliados exclusivamente, por meio dos lucros podem adotar um enfoque excessivo a curto prazo e reduzir os controles de qualidade, o que aumentará os lucros no curto prazo, mas comprometerá a viabilidade econômica da organização no longo prazo. Além disso, os subordinados que observam que seus pares recebem um bônus maior devido a práticas duvidosas podem questionar os resultados da avaliação e do processo de avaliação, ou seja, diminuindo a percepção de Justiça Distributiva e Processual.

A subjetividade na avaliação de desempenho também pode revelar efeitos mais sutis. A literatura argumenta que alocações arbitrárias favoráveis favorecem intenções benevolentes em relação ao supervisor ou a organização (Blount, 1995). Também, a utilização de medidas de desempenho subjetivas favorece a troca de informações e discussão sobre os resultados, potencializando a possibilidade de

corrigir decisões equivocadas (Lau & Moser, 2008). A troca de informações e discussão sobre o processo de avaliação permite que os subordinados entendam melhor a lógica dos supervisores na avaliação de desempenho, aumentando assim as percepções de Justiça Processual. Na medida em que as discussões construtivas permitem que os subordinados influenciem as decisões dos supervisores para que o resultado reflita melhor os esforços dos subordinados, aumenta as percepções de Justiça Distributiva. Portanto, enuncia-se as hipóteses de pesquisa:

H_{1a}: O uso de múltiplas medidas de desempenho associa-se positivamente a percepção de Justiça Distributiva nos contratos de incentivos.

H_{1b}: O uso de múltiplas medidas de desempenho associa-se positivamente a percepção de Justiça Processual nos contratos de incentivos.

2.1.2 *Princípio da Controlabilidade e justiça organizacional*

O Princípio Controlabilidade estipula que os gestores só devem ser avaliados com base no que eles podem controlar (Choudhury, 1986). Se fatores incontroláveis, tais como mudanças imprevistas no ambiente ou decisões tomadas por outros na empresa, afetassem os resultados dos gestores, a aplicação do princípio de controlabilidade neutralizaria o impacto desses fatores na avaliação de desempenho dos gestores envolvidos.

Considerando a perspectiva organizacional, a aplicação do Princípio da Controlabilidade fornece uma avaliação fiável do desempenho gerencial. Uma vez que o lucro de uma divisão resulta tanto dos esforços de seu gerente como de fatores incontroláveis, portanto, não é possível considerar o lucro como uma forma de mensuração do esforço, a menos que o impacto de fatores incontroláveis seja neutralizado (Choudhury, 1986). Além disso, o Princípio da Controlabilidade influencia o comportamento dos gestores, pois está intrinsecamente ligado ao conceito de Equidade (Choudhury, 1986).

Nesse sentido, a justiça é considerada uma condição fundamental da eficácia da avaliação de desempenho (Murphy & Cleveland, 1991). Quando o sistema de avaliação é percebido como injusto, espera-se que os gestores se envolvam em comportamentos protecionistas, como a manipulação de dados (Eccles, 1991), folga organizacional (Merchant, 1989) ou passem a direcionar seus esforços em convencer seus supervisores que o baixo desempenho deve-se a fatores incontroláveis (Merchant, 1989).

Portanto, existe um elo entre o Princípio da Controlabilidade e a Justiça Organizacional. Neutralizar o impacto de fatores incontroláveis reduz o risco de que o desempenho alcançado não seja consistente com o esforço dispensado, portanto o Princípio da Controlabilidade estaria positivamente ligado com a Justiça Distributiva (Giraud, Langevin, & Mendoza, 2008). O Princípio da Controlabilidade também influencia as percepções de Justiça Processual. Evidências sugerem que a percepção de justiça na avaliação de desempenho baseia-se, também, nos procedimentos adotados, independentemente da avaliação recebida (Greenberg & Folger, 1983). Nesse sentido, ressentimentos podem ser maximizados quando os gestores acreditam ter sido melhor avaliados, caso os superiores tivessem utilizado outros procedimentos (Cropanzano & Folger, 1989). Portanto, enuncia-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_{2a}: A aplicação do Princípio da Controlabilidade associa-se positivamente a percepção de Justiça Distributiva nos contratos de incentivos.

H_{2b}: A aplicação do Princípio da Controlabilidade associa-se positivamente a percepção de Justiça Processual nos contratos de incentivos

2.1.3 *Qualidade de Feedback e justiça organizacional*

O *feedback* de desempenho é a comunicação de informações relevantes sobre tarefas recebidas, destinada a informar a seus destinatários sobre seu

desempenho no trabalho e/ou auxilia-los em seu desempenho futuro (Geddes, 1993). Quando os indivíduos recebem o *feedback* de desempenho, eles julgam a justiça do 1) *feedback*, 2) de como o *feedback* foi determinado e 3) como ele foi comunicado. Nesse sentido, um *feedback* de desempenho de qualidade está significativamente relacionado à percepção de Justiça Processual (Cohen-Charash & Spector, 2001; Roberson & Stewart, 2006).

Roberson e Stewart (2006) mostraram que o *feedback* preciso não só é considerado processualmente justo, mas também promove a Justiça Interacional. Fornecer *feedback* favorece a abertura e promove a comunicação entre os gerentes e seus superiores (Colquitt & Jackson, 2006; Erdogan, 2002) interacional, and distributive justice perceptions are examined in terms of their theoretical and measurement properties. Antecedents of justice perceptions include due process characteristics, organizational culture, pre-appraisal leader-member exchange (LMX). Além disso, os superiores que discutem os resultados durante o ano e no final do ano com seus colaboradores são percebidos como mais respeitosos. A qualidade do *feedback* pode indicar que os destinatários são membros valorizados e respeitados do grupo.

Essas percepções de justiça, então, predizem a aceitação dos objetivos (Colquitt, 2001), que induzem à motivação e, finalmente, ao desempenho. Portanto, a literatura aponta que quando os elementos de *feedback* conduzem a percepções de justiça, os objetivos são aceitos, os funcionários são motivados, e o desempenho melhora. Entretanto, quando os elementos de *feedback* são percebidos como injustos, a aceitação dos objetivos, a motivação do trabalho e o desempenho são inibidos, além de estimular comportamentos antissociais. Chory e Hubbell (2008) verificaram que ao receber um *feedback* de desempenho de uma maneira injusta e insensível, os membros da organização eram mais propensos a se envolverem em agressões indiretas a superiores, e a enganar e a obstruir os processos organizacionais (Chory & Hubbell, 2008). Portanto, as hipóteses de pesquisa enunciadas são:

H_{3a}: Qualidade de *feedback* associa-se positivamente a percepção de Justiça Processual nos contratos de incentivos.

H_{3b}: Qualidade de *feedback* associa-se positivamente a percepção de Justiça Interacional contratos de incentivos.

2.1.4 *Congruência entre objetivos pessoais e organizacionais*

Segundo Creed e Supeli (2014), a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais afetam diretamente nas atitudes e comportamentos dos gestores em relação à organização e tem correlações positivas com a satisfação (Supeli & Creed, 2014) o trabalho, compromisso organizacional e redução da intenção de abandonar a organização. O alinhamento entre objetivos também está positivamente relacionado ao desempenho do trabalho e da tarefa (Cable & Derue, 2002), além de estar positivamente associado aos comportamentos de cidadania organizacional (Chen, Lam, Naumann, & Schaubroeck, 2005) 1998. Consequentemente, a congruência entre objetivos promove satisfação, compromisso, aumento do desempenho e reduz a intenção do gestor deixar a organização.

No entanto, em um cenário onde há a separação entre a propriedade e controle, as organizações conseguem apenas um alinhamento parcial entre os objetivos e, portanto, utilizam-se de incentivos financeiros para que os indivíduos contribuam com os objetivos globais da organização. Anthony e Govindarajan (2008) e Kaplan e Atkinson (2008) ressaltam a necessidade da percepção da justiça nos contratos de incentivos, pois se não houver, o potencial motivacional dos incentivos seria inócuo. Segundo Cugueró-Escofet, Fitó e Rosanas (2016) a percepção de justiça organizacional tem efeito positivo na congruência de objetivos pessoais e organizacionais. Afirmam que a justiça organizacional encoraja as pessoas a perseguirem os objetivos organizacionais, pois funciona como um *enforcement* nas mudanças de atitudes em relação à organização e, portanto, tem potencial para alterar os interesses em decisões futuras (Cugueró-Escofet, Fitó, & Rosanas, 2016).

Acredita-se que os gestores sejam influenciados pelos contratos de incentivos e isso se reflita em suas percepções de justiça, e conseqüentemente na congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais. A avaliação de desempenho afeta as recompensas dos gestores e estão intrinsecamente ligadas aos contratos de incentivos que envolvem questões de Justiça Distributiva. Além disso, os contratos de incentivos possuem relação com aspectos da Justiça Processual, pois a definição dos objetivos, a avaliação do desempenho e a determinação das recompensas são dependentes de procedimentos organizacionais. E ainda, os contratos de incentivos podem também afetar a Justiça Interacional,

particularmente no que se refere as interações dos subordinados com os superiores em situações de avaliação de desempenho, definição das recompensas e *feedback*. Portanto, sustenta-se a seguinte hipótese:

H₄: A percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos associa-se positivamente a congruência de objetivos pessoais e organizacionais

A partir das hipóteses enunciadas, a Figura 1 expressa o modelo teórico proposto nesta pesquisa.

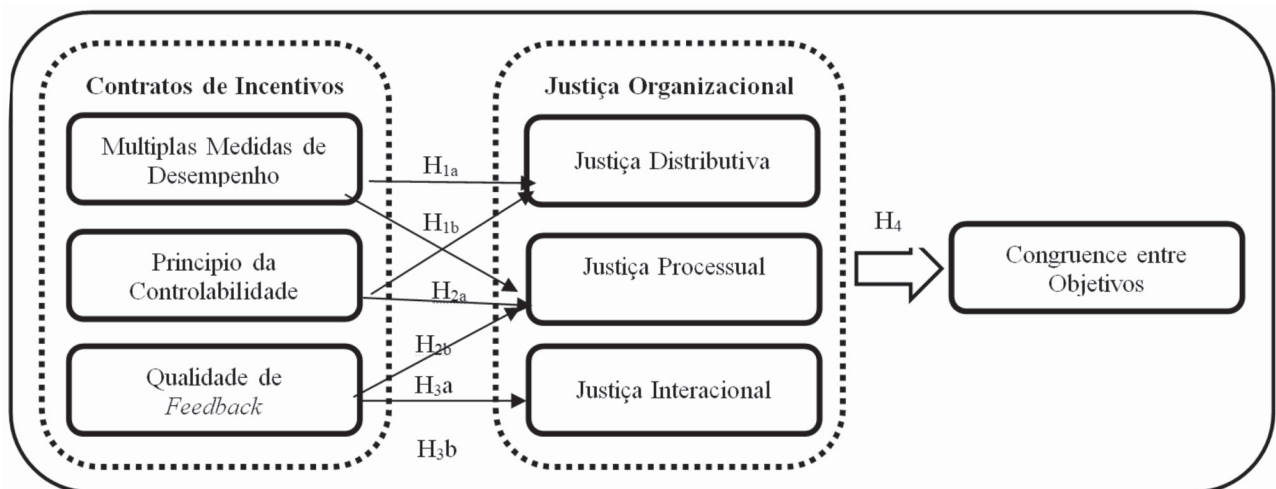


Figura 1. Modelo teórico proposto e hipóteses da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

3 Metodologia

Considerando que o objetivo desta pesquisa é avaliar se a percepção de gestores sobre justiça organizacional em contratos de incentivos está associada a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas, apresenta-se na sequência o instrumento de pesquisa, a amostra e coleta de dados e o tratamentos e análise dos dados.

3.1 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi elaborado, considerando que para cada hipótese fossem formuladas assertivas, em que os gestores indicassem, em uma escala de sete pontos, o seu grau de concordância. As assertivas foram elaboradas baseando-se em instrumentos utilizados em estudos anteriores conforme Figura 2.

Variáveis	Questões utilizadas de estudos anteriores
Justiça Organizacional	Do questionário de Rego (2002), para justiça organizacional, das 16 assertivas só não foram utilizadas as assertivas relativas a Justiça Distributiva de tarefas.
Princípio da Controlabilidade	Do questionário de Giraud, Langevin e Mendoza (2008), utilizaram-se as seis assertivas relativas ao Princípio da Controlabilidade.
Múltiplas medidas de desempenho	A primeira assertiva relativa às múltiplas medidas de desempenho foi baseada no estudo de Widener (2006). As outras três assertivas foram elaboradas com base no estudo de Langevin e Mendoza (2013).
Qualidade do <i>Feedback</i>	Do questionário de Hartmann e Slapnicar (2009), para qualidade do <i>feedback</i> , utilizaram-se as quatro assertivas da questão 3.
Congruência entre objetivos	Para congruência de objetivos, utilizaram-se três assertivas do questionário de Creed e Supeli (2013) e três assertivas do questionário de Cugueró-Escofet, Fitó e Rosanas (2016)

Figura 2. Composição do instrumento de pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Além destas 34 assertivas, foram inseridas três questões de controle para verificar se respondentes ocupavam ou já haviam ocupado cargos de gestão, se estavam familiarizados com práticas de contratos de incentivos e se exerceram atividades em empresas com estrutura hierárquica descentralizada, com delegação de poder e definição de responsabilidades. Considera-se que os respondentes que exercem cargos de gestão em um ambiente corporativo com essas características atendem a todos os requisitos para viabilização do estudo, uma vez que, possibilitam verificar se há o estabelecimento de contratos de incentivos entre os agentes, como as medidas de desempenhos estão atreladas a estes incentivos, e conseqüentemente qual a percepção de justiça organizacional destes gestores.

A validação do instrumento de pesquisa foi realizada por Especialistas de Mercado porque os instrumentos até então utilizados no Brasil são provenientes de pesquisas aplicadas em outras culturas e países. Portanto, primeiro as assertivas dos instrumentos originais elencadas na Figura 2, passaram pelo processo de tradução e tradução reversa. Após, o instrumento foi submetido à revisão teórica e gramatical para dirimir qualquer dificuldade de compreensão das assertivas, em

seguida, passou pela validação de conteúdo por *experts* com conhecimento específico acerca dos constructos avaliados pelo instrumento.

Para tanto foram selecionados seis gestores de grandes empresas brasileiras, de diferentes setores e especialidades. Os seis especialistas possuem de 5 a 10 anos de experiência em cargos de gestão em empresas de grande porte (familiares, economia-mista e privadas), formação e especialização em áreas correlatas a Ciências Sociais Aplicadas. Também foi certificado que os gestores possuíam familiaridade com práticas de contratos de incentivos e que exercessem cargos em empresas com estrutura hierárquica descentralizada, a fim de garantir maior acurácia e adaptação do instrumento à realidade dos negócios de empresas brasileiras. Os especialistas analisaram se os termos ou as expressões poderiam ser generalizados para o contexto brasileiro e se as expressões eram adequadas ao público a que o instrumento se destina. Outro aspecto importante foram as sugestões de inclusão de três assertivas peculiares ao cenário brasileiros, conforme Figura 3. A validação do instrumento de pesquisa ocorreu por meio de entrevistas individuais com duração média de 1 hora, sendo realizadas entre 20 de agosto e 10 de setembro de 2017.

Constructo	Assertiva inserida
Múltiplas Medidas de Desempenho	Acredito que a avaliação do meu desempenho nem sempre é ancorado em informações derivadas do Sistema de Controle Gerencial, embora isto seja defendido pela empresa.
Qualidade de Feedback	Considero que o perfil de liderança de meu gestor (liderança próxima ou afastada) interfira na qualidade do feedback.
	As opções de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa são discutidas e apresentadas de forma clara pelo meu gestor.

Figura 3. Assertivas inseridas após validação com especialistas

Fonte: Elaboração própria.

Portanto o questionário enviado a amostra contou com 39 assertivas que versavam sobre os constructos da pesquisa, conforme Figura 4.

Justiça organizacional
1. As remunerações e benefícios que recebo são justos considerando minha experiência profissional.
2. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando minhas responsabilidades na empresa.
3. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando o stress e pressões das minhas atividades profissionais.
4. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando a seriedade com que faço o meu trabalho.
5. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando meu esforço no desempenho das atividades a mim atribuídas.
6. Acredito que os critérios previamente estabelecidos e utilizados para as promoções em minha empresa sejam justos.
7. Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) da minha instituição ajudam que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.
8. Acredito que os gestores de minha empresa tomam decisões de modo consistente.
9. Acredito que os superiores da minha organização coletam informações precisas antes de tomar decisões profissionais que me afetam.
10. A organização tem mecanismos que permitem aos empregados recorrerem das decisões que julgarem injustas.
11. Os meus superiores mostram interesse genuíno em minhas atividades profissionais.
12. Os meus superiores me tratam de modo honesto e ético.
13. Os meus superiores são francos e assertivos comigo nos assuntos que me dizem respeito.
14. Os meus superiores ouvem meus pontos de vista, antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito.
15. Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, recebo explicações que fazem sentido.
16. Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, discutem comigo as implicações dessas decisões.
Princípio da controlabilidade
17. Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que estão além da minha esfera de influência.
18. Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que não são controláveis por mim.
19. Acredito que minha avaliação de desempenho seja afetada pelas decisões tomadas por gestores de outros departamentos que não o meu.
20. Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido influenciada pelas decisões tomadas por níveis hierárquicos superiores.
21. Acredito que minha avaliação de desempenho tenha efeitos de fatores macroeconômicos.
22. Acredito que minha avaliação de desempenho tenha efeitos de fatores políticos externos à empresa.
Múltiplas medidas de desempenho
23. A avaliação do meu desempenho é baseada unicamente em medidas financeiras.
24. A avaliação do meu desempenho baseia-se em medidas financeiras e não-financeiras, no entanto, há um limite mínimo de medidas financeiras que deve ser atendido antes de se considerar as medidas não financeiras.
25. O meu desempenho baseia-se em informações objetivas derivadas do Sistema de Controle Gerencial.
26. Acredito que a avaliação do meu desempenho nem sempre é ancorado em informações derivadas do Sistema de Controle Gerencial, embora isto seja defendido pela empresa.
27. O meu desempenho baseia-se em informações subjetivas, porém sempre bem fundamentadas.

Feedback de qualidade
28. Recebo de meu superior feedback sobre o desempenho de minhas funções na empresa.
29. Recebo de meu superior feedback útil e preciso que reflete meu desempenho.
30. Considero que o perfil de liderança de meu gestor (liderança próxima ou afastada) interfira na qualidade do feedback.
31. Recebo feedback que possui potencial para melhorar o desempenho de minha função no futuro.
32. Valorizo, consideravelmente, o feedback que recebo de meu superior.
33. As opções de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa são discutidas e apresentadas de forma clara pelo meu gestor.
Congruência entre objetivos pessoais e organizacionais
34. Alcançar os objetivos da minha organização também significa atingir meus objetivos pessoais.
35. Meus objetivos pessoais são consistentes e compatíveis com os objetivos da minha organização.
36. Os objetivos da minha organização darão a oportunidade de alcançar meus objetivos pessoais no curto e longo prazos.
37. Quando alcanço os resultados planejados de minha empresa, tenho a sensação de ter alcançado meus próprios objetivos.
38. Estou disposto a abrir mão, temporariamente, de algumas vantagens pessoais para a empresa obter maiores lucros.
39. Meus objetivos pessoais incluem metas para obter resultados positivos para minha carreira e para minha empresa.

Figura 4. Instrumento de pesquisa adaptado

Fonte: Elaboração própria

Para quantificar os dados foi empregado uma escala do tipo *Likert* de sete pontos que expresse a concordância dos respondentes em cada item que compõem o instrumento, os quais foram submetidos a Análise Fatorial Confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais.

3.2 Amostra e Coleta de Dados

A amostra da pesquisa compõe-se de gestores familiarizados a práticas de contratos de incentivos, que exercem ou exerceram cargos de gestão em empresas com uma estrutura hierárquica descentralizada com delegação de poderes e definição de responsabilidades enunciadas de forma clara. A opção por essa amostra decorre do fato de que os respondentes que exercem cargos de gestão em um ambiente corporativo com essas características atendem a todos os requisitos para operacionalizar o propósito deste estudo.

A amostra foi estimada por meio do *software* G*Power 3.1.9 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). Seguiu-se a recomendação de Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser (2014) (F. Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & G. Kuppelwieser, 2014) utilizando o poder do teste a 0,95, e o tamanho do efeito (f^2) mediano = 0,15. Considerando que o número de preditores é 3 (Figura 1) e para o PLS é ele quem decide a amostra mínima a ser usada, o resultado do

software apontou que a amostra mínima para a pesquisa deve ser de 119 casos. Das 225 respostas recebidas, foram consideradas válidas as respostas de gestores que possuíam as características delimitadas anteriormente, portanto, a amostra constitui-se dos 140 gestores, logo, adequada para estimar as hipóteses enunciadas.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico, com o uso do *Google Docs*. Foi encaminhado um e-mail com um convite à participação no estudo, que permitia ao respondente acessar o questionário da pesquisa. O e-mail convite foi, primeiramente, disparado aos alunos matriculados e egressos dos cursos de Especialização em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, pois estes alunos, principalmente os egressos, poderiam possuir a experiência profissional necessária para responder o instrumento de pesquisa. Concomitantemente, a carta convite com o *link* do questionário foi enviado, por mensagem privada, a usuários da rede LinkedIn, que estivessem em cargos de gerência. O convite para participar da pesquisa, também, foi divulgado na página oficial do Facebook do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, bem como no site da instituição. O período de coleta de dados ocorreu de 13 de setembro de 2017 a 20 de outubro de 2017.

3.3 Tratamento e Análise dos Dados

Para análise dos dados e estimação do modelo teórico da pesquisa, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O modelo foi estimado por meio do método Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM), utilizando o software Smartpls v. 3.2.6. O PLS-SEM é um método desenhado para estudos orientados à predição a partir de equações estruturais, que é capaz de estimar modelos complexos utilizando poucas observações e sem impor pressupostos sobre a distribuição estatística do conjunto de dados (F. Hair Jr et al., 2014).

A avaliação de estimatórias feitas a partir do método de PLS-SEM envolve multi-estágios, sendo que, os dois passos mais relevantes são: (a) avaliação do modelo de mensuração e (b) avaliação do modelo estrutural. O modelo de mensuração é conhecido como modelo externo pelo fato de exibir as relações entre construtos latentes e variáveis medidas. A principal finalidade do modelo de mensuração é verificar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos são significativos e realmente medem aquilo que se esperava que medissem (Brei & Liberali Neto, 2006; F. Hair Jr et al., 2014) a partir de um estudo comparativo entre os trabalhos publicados na sub-área de marketing do ENANPAD e nas seções de marketing de três dos principais periódicos de administração do Brasil: RAE, RAUSP e RAC, de 1994 a 2003. Os resultados obtidos foram comparados às estatísticas que resumem a utilização de SEM em artigos publicados nos principais journals internacionais de marketing, tabulados e apresentados por Baumgartner e Homburg (1996). Após a avaliação do modelo de mensuração, estima-se o modelo estrutural por meio dos coeficientes de caminhos (*path*

coefficients), realizando regressões lineares entre constructos (modelos estruturais) (Brei & Liberali Neto, 2006; F. Hair Jr et al., 2014) a partir de um estudo comparativo entre os trabalhos publicados na sub-área de marketing do ENANPAD e nas seções de marketing de três dos principais periódicos de administração do Brasil: RAE, RAUSP e RAC, de 1994 a 2003. Os resultados obtidos foram comparados às estatísticas que resumem a utilização de SEM em artigos publicados nos principais journals internacionais de marketing, tabulados e apresentados por Baumgartner e Homburg (1996). Para avaliação das relações formativas dos modelos de mensuração e estrutural foram observados os critérios propostos por F. Hair Jr et al. (2014), conforme análise dos resultados.

4 Análise dos resultados

4.1 Características da amostra

O perfil da amostra é apresentado na Tabela 1. Observa-se que dos 137 respondentes válidos, 74% são do gênero masculino e, apenas 26% do gênero feminino, o que demonstra que, ainda, poucas mulheres exercem cargos de liderança em empresas brasileiras. A maioria (45%) dos respondentes possui entre 31 a 40 anos, e 42% dos respondentes estão acima dos 41 anos. Em relação à escolaridade, observa-se que 136 respondentes possuem nível superior, sendo que 33% destes são graduados em Administração e 42% em Ciências Contábeis. Ainda, 89% também possuem pós-graduação, destes 80% nas áreas de negócios, demonstrando que existe uma grande preocupação em relação à educação continuada dos participantes da pesquisa.

Tabela 1
Perfil dos respondentes

		%	n
Gênero	Feminino	26%	35
	Masculino	74%	102
Faixa Etária	Até 30 anos	12%	16
	31 a 40 anos	45%	61
	Acima de 41 anos	42%	58
Graduação	Administração	33%	45
	Ciências Contábeis	42%	57
	Economia	4%	6
	Outros	20%	28
Pós-Graduação	Controladoria, Finanças e Auditoria	50%	69
	Gestão Empresarial	26%	35
	Gestão de Pessoas	4%	5
	Outros	9%	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2 apresenta-se o perfil da gestão dos respondentes. Em relação ao perfil de gestão, os respondentes informaram que o tempo médio que exercem cargo ou função de gestor na organização é menos de 5 anos (28%); 28% possuem entre 6 a 10 anos de experiência; e 28% exercem a função de gestor entre 10 e 15 anos. Os resultados demonstraram, ainda, que 74% são responsáveis por até 20 funcionários; 14% por até 50 funcionários; e 12 por mais de 51 funcionários. Outro dado importante foi a constatação de que 91% reportam-se a um gestor

de nível hierárquico superior. Em relação aos incentivos financeiros atrelado ao cargo, 100% dos respondentes afirmaram perceber algum tipo de remuneração variável mensal ou anual, por exercer a função na empresa. Portanto, depreende-se que os respondentes se inserem em um modelo de agência complexo, onde há múltiplos principais e/ou múltiplos agentes, ou seja, gerentes de níveis médios podem ser o agente de gerentes de níveis superiores e principal em relação aos subordinados.

Tabela 2
Perfil da Gestão

		%	n
Tempo no Cargo de Gestor	Menos de 5 anos	28%	38
	5 a 9 anos	28%	38
	10 a 15 anos	28%	38
	Mais de 15 anos	17%	23
Quantidade de Subordinados na Equipe	Até 20 funcionários	74%	101
	21 a 50 funcionários	14%	19
	Mais de 51 funcionários	12%	17
Reporta-se a para um gestor de nível hierárquico superior	Sim	91%	125
	Não	9%	12
Incentivos financeiros	Sim	100%	137
	Não	0%	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Casos de estabelecimento de contratos entre os próprios agentes são típicos de empresas descentralizadas com vários níveis hierárquicos ou empresas com centros de responsabilidades bem delimitados. Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que centros de responsabilidade são unidades organizacionais chefiadas por um gerente que é responsável por suas atividades, assim, as empresas podem ser compostas por diversos centros de responsabilidade descentralizados. Nesse sentido, 62 respondentes apontam que a empresa em que desenvolvem suas funções são consideradas como de estruturas descentralizadas, em contrapartida, 102 respondentes apontam que a delegação de poder e definição de responsabilidades são enunciadas de forma clara.

Portanto, pode-se verificar uma incoerência conceitual sobre estruturas descentralizadas e centros de responsabilidades por parte dos respondentes. Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que unidades organizacionais chefiadas por um gestor responsável por delegar, acompanhar e cobrar resultados, podem ser considerados centros de responsabilidades descentralizados.

Ainda em relação as características institucionais, de acordo com a Tabela 3, a característica institucional predominante na amostra é de empresas privadas (76%), 18% respondentes apontaram desenvolver suas atividades em empresas públicas e 7% em empresas de economia mista.

Tabela 3

Característica Institucional

		%	n
Estrutura organizacional	Centralização	55%	75
	Descentralização	45%	62
Delegação de poder e responsabilidades	Sim	74%	102 35
	Não	26%	
Característica Institucional	Empresa Privada	76%	104
	Empresa Pública	18%	24
	Empresa de Economia Mista	7%	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao perfil dos respondentes da pesquisa, pode-se inferir que, no geral, a amostra constitui-se principalmente por homens, com até 40 anos, e que desempenham a função ou cargo de gestor na empresa no máximo a 10 anos, em empresas privadas. Portanto, os dados revelam que os respondentes possuem expertise suficiente para responder o instrumento de pesquisa.

4.2 Modelo de mensuração

Antes da avaliação do modelo de mensuração, é importante mencionar que os dados desta pesquisa foram coletados por meio de questionários auto-respondidos, portanto, Podsakoff et al. (2003) lembram que este método pode levar ao viés do método comum (CMB), portanto seguindo a orientação desses autores,

primeiramente, foi assegurado aos respondentes o anonimato e que as respostas seriam tratadas de forma agregada (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Em relação à verificação estatística do viés, utilizou-se o teste de fator único de Harman, recomendado pelos autores, sendo que o viés está presente se um único fator ou um fator geral explicar mais de 50% da variância das variáveis, o que não ocorreu nesta pesquisa (Harman, 1976).

Iniciou-se a avaliação do modelo de mensuração por meio da análise da matriz de cargas cruzadas. Nesta análise cinco assertivas apresentaram cargas cruzadas inferiores a 0,5, deste modo, as respectivas assertivas foram retiradas do modelo. Sendo que duas assertivas foram propostas pelos especialistas que participaram na validação

do instrumento de pesquisa para o constructo de “Múltiplas medidas de desempenho”, outras duas assertivas tratavam do constructo “Princípio da controlabilidade” retiradas do trabalho de Giraud, Langevin e Mendoza (2008), e, ainda, uma assertiva versava sobre o constructo “Congruência entre objetivos” retirada da pesquisa de Creed

e Supeli (2013). Após as exclusões as cargas fatoriais apresentaram valores satisfatórios. Na sequência avaliou-se os índices de adequação do modelo ajustado, conforme Tabela 4, para validade convergente (AVE – Variância Média Extraída), confiabilidade composta e avaliação da consistência interna (Alfa de *Cronbach*).

Tabela 4
Índices de adequação do modelo SEM-PLS

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Extraída (AVE)
Congruência entre Objetivos	0,915	0,936	0,745
Justiça Distributiva	0,954	0,964	0,844
Justiça Interacional	0,939	0,952	0,766
Justiça Processual	0,890	0,920	0,700
Múltiplas Medidas de Desempenho	0,674	0,795	0,496
Princípio da Controlabilidade	0,670	0,782	0,477
Qualidade de Feedback	0,905	0,931	0,731

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação da consistência interna, o Alfa de *Cronbach* dos construtos representa a medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, e cujos valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade (Hair, Sant’Anna, & Gouvêa, 2009). Os dados apresentados na Tabela 4 demonstram que todos os construtos estão acima do valor mínimo especificado pela literatura, o que demonstra que possuem consistência interna. Para o item de confiabilidade composta, os construtos devem apresentar valores iguais ou superiores a 0,7 para serem considerados válidos (Hair et al., 2009). Conforme Tabela 4, todos os construtos apresentam valores superiores ao indicado pela literatura.

De acordo com Hair et al. (2009) o valor da Variância Média Extraída (AVE) deve ser igual ou superior a 0,5 para as variáveis latentes. Os dados apresentados na Tabela 4 demonstram que os constructos Múltiplas Medidas de Desempenho e Princípio da Controlabilidade

apresentam deficiência, com valores de 0,496 e 0,477 respectivamente. No entanto, devido a sua importância na literatura e pelo fato dos constructos apresentarem resultados para consistência interna e confiabilidade composta satisfatórios optou-se por mantê-los na pesquisa. Os demais construtos apresentaram valores aceitáveis, o que demonstra que possuem validade convergente.

Em seguida, analisou-se a Validade Discriminante dos constructos de acordo com Hair et al. (2009), que demonstra o quanto um construto realmente difere dos demais. A análise consiste em verificar se a raiz quadrada da AVE (variância média extraída) é maior que as correlações entre as demais variáveis, para que exista validade discriminante, as raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos (Fornell & Larcker, 1981). Conforme observado na Tabela 5 (sombreado), todos os construtos possuem resultados adequados.

Tabela 5
Validade Discriminante

	Congruência	J. Distributiva	J. Interacional	J. Processual	M. M. Desempenho	Controlabilidade	Q.
Congruência	0,863						
J. Distributiva	0,273	0,919					
J. Interacional	0,641	0,506	0,875				
J. Processual	0,525	0,645	0,754	0,837			
M. M. Desempenho	0,434	0,241	0,342	0,468	0,704		
Controlabilidade	0,222	0,079	0,171	0,290	0,563	0,691	
Q. Feedback	0,442	0,409	0,721	0,657	0,202	0,095	0,855

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, pode-se afirmar que os indicadores que compõem os constructos do modelo de mensuração realmente avaliam de forma contundente as dimensões de justiça organizacional, as características dos contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais. Assim, o modelo de mensuração permite estimar de forma satisfatória as relações causais do modelo estrutural.

4.3 Modelo estrutural e teste das hipóteses

O próximo passo, segundo Hair Jr et al. (2009), é validar o modelo estrutural, o que implica a verificação dos valores de R², ou seja, a porcentagem de variância de uma variável latente que é explicada por outras variáveis latentes, conforme Figura 5.

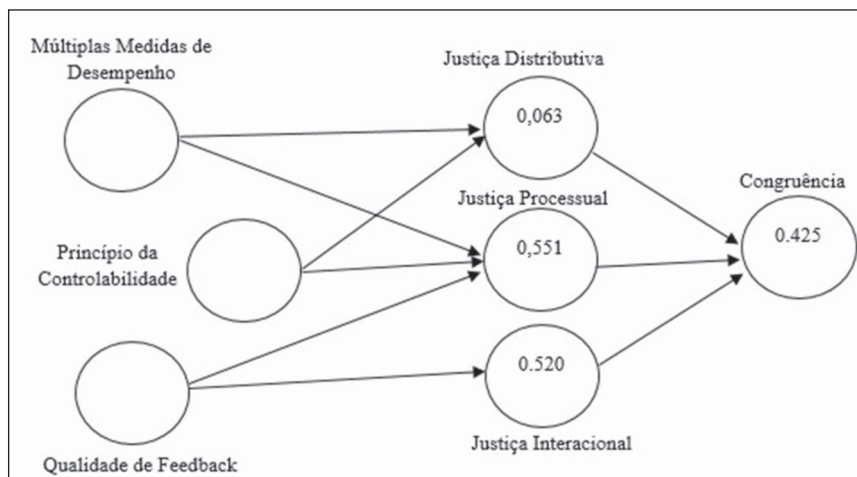


Figura 5. Modelo proposto com valores R² – SEM/PLS

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 5 observam-se que o menor R² entre os constructos foi de 0,063 para a variável Justiça Distributiva, o que indica que há outras variáveis, não consideradas no modelo, que possuem maior poder de explicação sobre a variável de justiça distributiva do que a

utilização de múltiplas medidas de desempenho e controlabilidade. Em contra partida, as variáveis latentes Justiça Processual, Justiça Interacional e Congruência entre objetivos são explicadas pelo modelo em 55%, 52% e 43% respectivamente.

Em seguida, foi realizado o teste de hipóteses para cada caminho estrutural do diagrama dos caminhos (*path diagram*) do modelo estrutural para identificar se os valores dos *t-values* são superiores a 1,96 para $p < 0,05$, conforme

Hair Jr et al. (2009). Para a realização dos testes efetuou-se a análise de *bootstrapping* com 2000 sub-amostras diferentes, para cada uma das 137 observações, como recomendado por Hair Jr et al. (2009).

Tabela 6
Resultados do PLS – Path Coeficientes – Efeito Total

	Amostra original (O)	Test t	p-value	Significância	Hipóteses
M. M. Desempenho > J. Distributiva	0,288	2,472	0,007***	Significante	H1a
M. M. Desempenho > J. Processual	0,318	3,823	0,000***	Significante	H1b
P. Controlabilidade > J. Distributiva	-0,084	0,905	0,183	Não significativa	H2a
P. Controlabilidade > J. Processual	0,055	0,898	0,185	Não significativa	H2b
Q. Feedback > J. Interacional	0,721	15,266	0,000***	Significante	H3a
Q. Feedback > J. Processual	0,587	10,658	0,000***	Significante	H3b
J. Distributiva > Congruência	0,131	1,598	0,055*	Significante	H4
J. Interacional > Congruência	0,575	5,922	0,000***	Significante	H4
J. Processual > Congruência	0,176	1,695	0,045**	Significante	H4

Obs.: *Significante $p < 0,1$; **Significante $p < 0,05$; ***Significante $p < 0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Discussão dos Resultados

Os resultados permitem a discussão das hipóteses enunciadas. A primeira hipótese (H1a e H1b) buscou verificar se a utilização de múltiplas medidas de desempenho está significativamente relacionada com Justiça Distributiva e Processual dos contratos de incentivos. Os resultados foram significativos a um $p < 0,01$, assim, pode-se inferir, para esta amostra, que os gestores consideram que a utilização de um conjunto abrangente de medidas de desempenho está positivamente associado a possibilidade de uma avaliação mais precisa em relação ao real nível de esforço (Greenberg, 1987), contribui para um sistema de avaliação menos tendencioso e com menor viés (Giraud et al., 2008), além dar “voz” aos gestores a fim de evitar avaliações equivocadas (Lau & Moser, 2008), estando alinhado com as regras procedimentais propostas por Leventhal (1980) (Leventhal, 1980).

A segunda hipótese (H_{2a} e H_{2b}) buscou verificar se a aplicação do Princípio da Controlabilidade está significativamente relacionada com Justiça Distributiva e Justiça

Processual dos contratos de incentivos. Conforme Tabela 6, os resultados não foram significativos. Este resultado contraria os resultados encontrados por Giraud, Langevin e Mendoza (2008) ao pesquisarem a percepção de gerentes franceses, concluíram que os gerentes desejam que os fatores incontroláveis sejam mitigados. No entanto, vai ao encontro a estudos realizados no Brasil (Beuren, Amaro, & Silva, 2015), ao replicarem a pesquisa de Giraud, Langevin e Mendoza (2008) concluíram que não há uma preocupação com a neutralização dos fatores incontroláveis por parte dos gestores brasileiros. Da mesma forma, Klein, Beuren, e Dal Vesco, (2019) Luciana Klein, Ilse Maria Beuren and Delci Dal Vesco. Purpose: This study investigates which dimensions of the management control system (MCS) concluíram que não consideram aspectos incontroláveis pelos gestores na avaliação de desempenho, não impacta na percepção de Justiça Processual e Distributiva. Estes resultados precisam ser considerados com cuidado, pois não foram investigados o ambiente de aplicação do conceito, ou seja, existe a possibilidade da incompreensão por parte dos respondentes da aplicação do conceito (Klein

et al., 2019) Luciana Klein, Ilse Maria Beuren and Delci Dal Vesco. Purpose: This study investigates which dimensions of the management control system (MCS. Outro ponto a ser destacado, são as diferenças culturais, Hofstede (1980) em sua pesquisa sobre as dimensões culturais aponta que países que possuem uma cultura com “aversão à incerteza” fraco tendem a serem mais tolerantes com aquilo que não podem controlar, portanto, sugere-se a investigação da influência das dimensões culturais na aplicação do princípio da controlabilidade.

A terceira hipótese (H3a e H3b) buscou verificar se a qualidade do *feedback* está relacionada significativamente com Justiça Processual e interacional dos contratos de incentivos. Os resultados foram significativos a um $p < 0,01$. Este resultado pode ser explicado, pelo fato de que um *feedback* bem elaborado é considerado mais consistente e preciso, o que cumpre com as regras procedimentais de Leventhal (1980). Fornecer *feedback* favorece a abertura e promove a comunicação entre os gerentes e seus superiores (Colquitt & Jackson, 2006; Erdogan, 2002). Além disso, os superiores que discutem os resultados durante o ano e no final do ano com seus colaboradores podem ser percebidos como sendo mais respeitosos. A qualidade do *feedback*, também, pode indicar que os destinatários são membros valorizados e respeitados do grupo (Roberson & Stewart, 2006).

A quarta hipótese (H₄) testou a relação entre a justiça organizacional em contratos de incentivos e a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. Os resultados para relação entre a percepção de Justiça Distributiva em contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais foram significativos a um $p < 0,10$, o que permite afirmar que a remuneração e os benefícios totais elencados nos contratos de incentivos como contrapartida ao esforço no trabalho, ao stress e pressões a função de gestor, as responsabilidades e seriedade necessária para o desenvolvimento das atividades estão associados a percepção de Justiça Distributiva e consequentemente levam a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais.

A relação entre a percepção de Justiça Processual em contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais foi significativa a um $p < 0,05$, portanto podemos afirmar que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) são consistentes e precisos, o que está associada a percepção dos gestores de Justiça Processual nos contratos de incentivos e por conseguinte levam a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Os resultados para relação entre a percepção de Justiça Interacional nos contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais foram significativos a um $p < 0,01$, ou seja, pode-se inferir que quanto mais os gestores da amostra se considerarem tratados de modo honesto e ético, possuírem voz nas organizações onde desenvolvem a sua função, e seus superiores realmente demonstrarem interesse em suas atividades, denotando que os gestores da amostra percebem Justiça Interacional nos contratos de incentivos, mais os seus interesses pessoais estão alinhados com os interesses da organização.

5 Conclusões

o conflito de interesses originado da incongruência entre os objetivos pessoais dos gestores e os objetivos organizacionais está no cerne de discussão da Teoria da Agência. Um dos principais instrumentos utilizados na busca da redução dos conflitos de agência resultantes desses interesses são os Contratos de Incentivos. Em modelos de agência complexos, os contratos de incentivos podem ser estabelecidos entre outros níveis hierárquicos, além da relação principal e agente, como por meio do estabelecimento de contratos entre os próprios agentes, os quais são característicos de empresas descentralizadas ou com centros de responsabilidades bem definidos.

No entanto, nem sempre os incentivos financeiros conduzem a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais. Observar apenas aspectos econômicos na concepção de esquemas de incentivos não é suficiente, a

literatura sugere que aspectos comportamentais, também, devem ser considerados nos contratos de incentivos, principalmente em relação a justiça. Assim, o objetivo desta pesquisa foi investigar se a percepção de gestores sobre justiça organizacional em características de contratos de incentivos está associada a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas.

Os achados da pesquisa permitem concluir que: 1) a remuneração e os benefícios totais elencados nos contratos de incentivos como contrapartida as responsabilidades, esforço, stress e pressões intrínsecas a função de gestor estão fortemente relacionados à percepção de Justiça Distributiva e conseqüentemente conduz a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais; 2) os procedimentos consistentes e precisos estão intimamente relacionados a percepção de Justiça Processual e, por conseguinte associam-se a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais; 3) os gestores da amostra consideram, ser tratados de modo honesto e ético, possuir voz nas organizações que desenvolvem sua função, seus superiores demonstrarem real interesse em suas atividades, indica que os gestores percebem Justiça Interacional nos contratos de incentivos, e assim seus interesses pessoais estão alinhados com os interesses da organização. . Portanto, conclui-se que a percepção de Justiça Organizacional de gestores em contratos de incentivos está positivamente associada a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas brasileiras com estruturas descentralizadas.

Nossos achados são particularmente relevantes para a literatura, a Teoria da Agência presume que as pessoas tomam decisões preocupadas exclusivamente em aumentar sua própria satisfação material, ou seja, em maximizar sua utilidade individual, efetuando o menor esforço possível. Os resultados desta pesquisa apontam nitidamente que há outras variáveis atuando em nossas escolhas, como a justiça organizacional Assim, essas variáveis devem ser levadas em consideração na formulação e

aplicação dos contratos de incentivos, afim de conduzir a melhor sensação de justiça nas relações organizacionais. Portanto, justiça organizacional em contextos de agência poderá ser considerada um potente motivador para a mitigação dos conflitos e alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais.

No entanto, como não foram investigados os ambientes de aplicação dos contratos de incentivos, os resultados da pesquisa, necessitam ser considerados com cuidado, principalmente, no que pese os resultados do Princípio da Controlabilidade. O baixo poder de explicação das variáveis Múltiplas Medidas de Desempenho e Princípio da Controlabilidade para Justiça Distributiva, também é considerada uma limitação, pois indica que há outras variáveis, não consideradas no modelo, que possuem maior poder de explicação sobre a variável de justiça distributiva, e necessitam ser investigadas.

Depreende-se que várias questões ainda necessitam ser discutidas em futuras pesquisas. A relação entre o perfil de gestão dos respondentes e justiça organizacional merece maiores discussões, a literatura de justiça organizacional tem focado, principalmente, nos conseqüentes da percepção de (in)justiça organizacional por parte dos gestores. No entanto, o impacto das características da amostra, em específico do perfil da gestão, no modo que a justiça organizacional é percebida pelos gestores, necessita ser considerado em pesquisas futuras. Outra questão a ser avaliada são os achados disparos entre a literatura brasileira e internacional, principalmente, em específico ao princípio da controlabilidade, portanto, sugere-se investigar o ambiente de aplicação dos contratos de incentivos por uma lente qualitativa.

Mais um aspecto que merece uma maior investigação, seria buscar entender quais outras características dos contratos de incentivos poderiam impactar na percepção de justiça organizacional e conseqüente na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais, principalmente devido ao baixo poder de explicação das características múltiplas medidas de desempenho e princípio da controlabilidade da variável latente justiça distributiva.

Referências

- Anthony, R. N., & Govindarajan V. (2008). *Sistemas de controle gerencial* (12a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Beuren, I. M., Amaro, H. D., & Silva, P. Y. C. (2015a). Percepção dos gestores em relação ao princípio da controlabilidade para o alcance da justiça organizacional. *Read. Revista Eletrônica de Administração*, 21(2), 378-405.
- Beuren, I. M., Klein, L., & Dal Vesco, D. G. (2015b, julho). Percepção de justiça organizacional no sistema de controle gerencial reduz comportamentos antiéticos? *Anais do Congresso USP de Contabilidade e Controladoria*, São Paulo, SP, Brasil 15. Recuperado de <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos152015/126.pdf>
- Blount, S. (1995). When social outcomes aren't fair: The effect of causal attributions on preferences. *Organizational behavior and human decision processes*, 63(2), 131-144.
- Bol, J. C., & Smith, S. D. (2011). Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. *The Accounting Review*, 86(4), 1213-1230.
- Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2016). Agency theory and bounded self-interest. *Academy of Management Review*, 41(2), 276-297.
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2000). *Principles of corporate finance* (6th ed.). Boston: The Irwin/McGraw-Hill.
- Brei, V. A., & Liberali Neto, G. (2006). O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 131-151.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Chen, X.-P., Lam, S. S. K., Naumann, S. E., & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 273-300.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25(4), 266-282.
- Chory, R. M., & Hubbell, A. P. (2008). Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357-375.
- Choudhury, N. (1986). Responsibility accounting and controllability. *Accounting Business Research*, 16(63), 189-198.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., & Jackson, C. L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team Contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 868-899.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of applied psychology*, 74(2), 293.
- Cugueró-Escofet, N., Fito, M., & Rosanas, J. M. (2016). Integrating justice and trust in management control systems: How to generate goal congruence and long term fairness coherent with the firm's mission. *IESE Business School*, 1145-E, 20.
- Easterbrook, F. H. (1984). Two agency-cost explanations of dividends. *The American Economic Review*, 74(4), 650-659.
- Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 131-137.

- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Geddes, D. (1993). Examining the dimensionality of performance feedback messages: Source and recipient perceptions of influence attempts. *Communication Studies*, 44(3-4), 200-215.
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2009). Performance measure properties and incentive system design. *Industrial relations: A journal of economy and society*, 48(2), 237-264.
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions. *Management Accounting Research*, 19(1), 32-44.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus. (Ed.), *Basic group processes* (pp. 235-256). New York: Springer
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F. Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 722-737.
- Indjejikian, R. (1999). Performance evaluation and compensation research: An agency perspective. *Accounting Horizons*, 13(2), 147-157.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R., & Atkinson, A. (1998). *Advanced management accounting* (3rd ed.). USA: Prentice Hall.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2012). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55-71.
- Leventhal G. S. (1980). What should be done with equity theory? In J. Kenneth, S.G.Martin, & H. W. Richard (Eds). *Social Exchange* (pp. 27-55). Boston, MA: Springer.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955-971.
- Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, J. D. (2001). *An introduction to the economics of information: Incentives and contracts* (2nd ed.). New York: Oxford University Press on Demand.
- Maher, M. W., Stickney, C. P., & Weil, R. L. (2012). *Managerial accounting: An introduction to concepts, methods and uses*. Canada: Cengage Learning.
- Merchant, K. (1989). *Recording result: Motivating profit center manager* (Series Harvard Business School in accounting and control). Boston: Harvard Business School Press

- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organizacional & Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective* (3rd ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicologia y Salud*, 16(2), p. 207-217.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Roberson, Q. M., & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97(3), 281-298.
- Salas Fumás, V. (1996). *Economía de la empresa: Decisiones y organización* (2a ed. ampliada y actualizada). Barcelona: Ariel Economía.
- Santos, L. P. G. D. (2012). *O uso do lucro econômico na formulação de contratos de incentivo contingentes ao desempenho e o problema do horizonte: Uma análise experimental* (Tese de Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15012013-131500/pt-br.php>
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Supeli, A., & Creed, P. (2013). The incremental validity of perceived goal congruence: The assessment of person-organisation fit. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 28-42.
- Widener, S. K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17(4), 433-457.

Apêndice – Instrumento de pesquisa

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL							
A justiça organizacional será mapeada a partir de assertivas que capturam a percepção dos funcionários sobre como as relações de trabalho dentro da organização são consideradas justas ou injustas na composição de recompensas (financeiras e não financeiras), no desenho e uso de procedimentos administrativos e no tratamento interpessoal.							
concordância	Menos concordância				Mais concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
As recompensas que recebo são justas, considerando minha experiência profissional.							
As recompensas que recebo são justas, considerando minhas responsabilidades na empresa.							
As recompensas que recebo são justas, considerando o estresse e pressões de minhas atividades profissionais.							
As recompensas que recebo são justas, considerando a seriedade com que faço meu trabalho.							
As recompensas que recebo são justas, considerando meu esforço no desempenho das atividades a mim atribuídas.							
Acredito que os critérios utilizados nas promoções em minha empresa são justos.							
Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) de minha instituição asseguram que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.							
Acredito que em minha empresa as decisões sejam tomadas de modo consistente para todos os gestores.							
Acredito que os superiores de minha organização coletam informações precisas antes de tomar decisões profissionais que me afetam.							
A organização tem mecanismos que permitem aos empregados recorrer das decisões que julgarem injustas.							
Meus superiores mostram interesse genuíno em minhas atividades profissionais.							
Meus superiores me tratam de modo honesto e ético.							
Meus superiores são francos e sinceros comigo.							
Meus superiores ouvem meus pontos de vista antes de decidir sobre assuntos que me dizem respeito.							
Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, recebo explicações que fazem sentido.							
Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, discutem comigo as implicações dessas decisões.							

CONTROLABILIDADE							
Na dimensão controlabilidade busca-se identificar a percepção dos funcionários sobre a utilização de aspectos envolvidos na avaliação de desempenho baseada em fatores que eles podem ou não controlar.							
concordância	Menos concordância				Mais concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que estão além de minha esfera de influência.							
Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que não são controláveis por mim.							
Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido afetada por decisões tomadas por outros gestores da empresa.							
Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido influenciada pelas decisões tomadas por níveis hierárquicos superiores.							
Acredito que minha avaliação de seu desempenho tenha efeitos de fatores macroeconômicos à empresa.							
Acredito que minha avaliação de seu desempenho tenha efeitos de fatores políticos externos à empresa.							

MÚLTIPLAS MEDIDAS DE DESEMPENHO							
As assertivas sobre múltiplas medidas de desempenho identificam a percepção dos funcionários sobre os diferentes critérios de avaliação de desempenho que dão suporte à determinação de sua remuneração variável.							
concordância	Menos concordância				Mais concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
A avaliação de meu desempenho é baseada unicamente em medidas financeiras.							
A avaliação de meu desempenho baseia-se em medidas financeiras e não financeiras; no entanto, há um limite mínimo de medidas financeiras que deve ser atendido antes de se considerar as medidas não financeiras.							
Meu desempenho baseia-se em informações objetivas derivadas do Sistema de Controle Gerencial.							
Meu desempenho baseia-se em informações subjetivas, porém sempre bem fundamentadas.							

FEEDBACK DE QUALIDADE							
As assertivas de <i>feedback</i> de desempenho identificam a percepção dos funcionários em relação à qualidade de comunicação da empresa sobre execução de tarefas recebidas como suporte para auxiliá-los em seu desempenho futuro.							
concordância	Menos concordância				Mais concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
Recebo de meu superior <i>feedback</i> útil sobre o desempenho de minhas funções na empresa.							
Recebo de meu superior <i>feedback</i> preciso, que reflete de fato meu desempenho.							
Recebo <i>feedback</i> que possui potencial para melhorar o desempenho de minha função no futuro.							
Valorizo, consideravelmente, o <i>feedback</i> que recebo de meu superior.							

CONGRUÊNCIA ENTRE OBJETIVOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS							
As assertivas sobre a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais identificam a percepção dos funcionários em relação à compatibilização dos interesses dos gestores com os interesses da empresa.							
concordância	Menos concordância				Mais concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
Alcançar os objetivos de minha organização também significa atingir meus objetivos pessoais.							
Meus objetivos pessoais são consistentes e compatíveis com os objetivos de minha organização.							
Os objetivos de minha organização darão a oportunidade de alcançar meus objetivos pessoais em curto prazo.							
Quando alcanço os resultados planejados de minha empresa, tenho a sensação de ter alcançado meus próprios objetivos.							
Estou disposto a abrir mão, temporariamente, de algumas vantagens pessoais para a empresa obter maiores lucros.							
Meus objetivos pessoais incluem metas para obter resultados positivos para mim e para a empresa.							
Os objetivos de longo prazo da organização são condizentes a meus próprios objetivos em longo prazo.							

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Gênero: masculino feminino

Ano do nascimento: _____

Cargo que ocupa: _____

Ocupa ou já ocupou cargos de gestão:

Sim Não

*Caso a resposta anterior seja afirmativa, por quanto tempo: _____

Recebe algum tipo de incentivo financeiro no desenvolvimento de suas atividades:

Sim Não

Parte de sua remuneração (mensal ou anual) pode ser considerada variável:

Sim Não

Na instituição em que você trabalha, a estrutura hierárquica pode ser considerada descentralizada:

Sim Não

Na instituição em que você trabalha, a delegação de poderes e a definição de responsabilidades são enunciadas de forma clara:

Sim Não

Quantos funcionários estão sob a sua gestão: _____

Você se reporta a um gestor de nível hierárquico superior:

Sim Não

Tempo que trabalha na organização atual:

Até 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

De 16 a 20 anos

Acima de 20 anos

Formação acadêmica:

Graduação Não Sim. Qual? _____

Pós-graduação Não Sim. Qual? _____

Agências de fomento: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Autores

1. Luciana Klein, Doutorado em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná, Paraná, Brasil.

E-mail: Lucianaklein.ufpr@gmail.com

ORCID

 0000-0001-6815-1831

2. Romualdo Douglas Colauto, Pós-doutorado em Contabilidade pela Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: rdcolauto.ufpr@gmail.com

ORCID

 0000-0003-3589-9389

Contribuição dos autores

Contribuição	Luciana Klein	Romualdo Colauto
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)		
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de Dados	√	
7. Análise Estatística	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	
9. Revisão crítica do manuscrito		√
10. Redação do manuscrito	√	√
11. Outra		