

## **PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS NATURAL DO NORDESTE**

*Perception of Procedural Justice in Individual Performance Evaluation at a Natural Gas Distributor in the Northeast*

**RAMIRO RODRIGUES SUMAR**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UFC

### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

## **PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS NATURAL DO NORDESTE**

### **Objetivo do estudo**

Este estudo investiga a percepção de justiça procedimental na avaliação de desempenho individual em uma distribuidora de gás natural no Ceará. A pesquisa, descritiva e quantitativa, utilizou a escala de percepção de justiça de procedimentos (Gomide Júnior; Lima; Faria Neto, 1996).

### **Relevância/originalidade**

O estudo justifica-se por demonstrar que a avaliação de desempenho é essencial para gestão de pessoas, identificando pontos fortes e áreas de melhoria, além de fornecer dados para programas de treinamento. Traz também novas inferências sobre avaliação de desempenho e justiça.

### **Metodologia/abordagem**

A pesquisa quantitativa mediu níveis percebidos de justiça procedimental na avaliação de desempenho individual, permitindo identificar padrões significativos. Proporcionou uma visão multifacetada da justiça organizacional na Cegás, oferecendo insights valiosos para teoria e prática.

### **Principais resultados**

Os resultados indicaram baixo nível de percepção de justiça nos procedimentos de avaliação na Cegás, alinhando-se a estudos anteriores sobre impactos negativos no engajamento e motivação (Colquitt et al , 2001; Greenberg, 2011) A falta de participação dos colaboradores na definição dos

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Os resultados deste estudo contribuíram para enriquecer o crescente acervo bibliográfico sobre justiça organizacional, fornecendo insights valiosos para a gestão da Cegás e para outras organizações interessadas em melhorar as práticas de percepção de justiça em relação a procedimentos adotados.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Os resultados aqui explicitados têm implicações importantes para a teoria e para a prática. Em termos teóricos, os achados enriquecem a literatura sobre percepção de justiça organizacional, mostrando a complexidade em se tornar um procedimento perceptível como justo, mesmo com as ações

**Palavras-chave:** Percepção de justiça procedimental, Feedback, atitudes, Avaliação de desempenho

*Perception of Procedural Justice in Individual Performance Evaluation at a Natural Gas Distributor in the Northeast*

**Study purpose**

This study investigates the perception of procedural justice in individual performance evaluation at a natural gas distributor in Ceará. The descriptive and quantitative research utilized the Procedural Justice Perception Scale (Gomide Júnior; Lima; Faria Neto, 1996).

**Relevance / originality**

The study is justified by demonstrating that performance evaluation is essential for people management, identifying strengths and areas for improvement, and providing data for training programs. It also brings new insights into performance evaluation and justice.

**Methodology / approach**

The quantitative research measured perceived levels of procedural justice in individual performance evaluation, identifying significant patterns. It provided a multifaceted view of organizational justice at Cegás, offering valuable insights for both theory and practice.

**Main results**

The results indicated a low level of perceived justice in the evaluation procedures at Cegás, aligning with previous studies on negative impacts on engagement and motivation (Colquitt et al , 2001; Greenberg, 2011) The lack of employee participation in defining the criteria

**Theoretical / methodological contributions**

The results of this study contributed to enriching the growing body of literature on organizational justice, providing valuable insights for the management of Cegás and other organizations interested in improving the practices of perceived justice in relation to adopted procedures.

**Social / management contributions**

The results presented have important implications for both theory and practice. Theoretically, the findings enrich the literature on organizational justice perception, highlighting the complexity of making a procedure perceptibly fair, even with proactive actions.

**Keywords:** Perception of procedural justice, Feedback, Attitudes, Performance evaluation

## **PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS NATURAL DO NORDESTE**

### **1 INTRODUÇÃO**

A visão do trabalho como algo prazeroso, que traz satisfação e diversão ao ser executado, tem se mostrado viável ao longo do tempo e ultimamente tem sido tema de teorias. Durante muito tempo, o trabalho esteve associado ao sacrifício, e era considerado uma fonte de sofrimento por muitos e não prazeroso. As pessoas ansiavam pela chegada da data em que se aposentariam, para poderem desfrutar da vida, livres das obrigações profissionais. Nesse contexto, a estabilidade financeira era vista como uma prioridade, mesmo que isso significasse ter um trabalho estressante e desgastante. Para serem inseridas na sociedade e consideradas produtivas, as pessoas eram incentivadas a não levar em consideração seus desejos pessoais, e a se manter em trabalhos que valorizassem apenas o esforço físico ou intelectual (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013; ZANELLI, 2010).

Com o passar dos anos, as pessoas mudaram sua forma de pensar, buscando mais bem-estar, e ajustando sua vida à sociedade. Nesse contexto de permanente mudança de ideias e pensamentos, o trabalho, que antes era visto como apenas uma forma de subsistência, passou a ser encarado como uma possibilidade de realização pessoal, envolvimento em atividades prazerosas e oportunidade de autodesenvolvimento (ZANELLI, 2010). Reconheceu-se que o trabalho é parte integrante da vida do indivíduo, uma espécie de projeto que materializa o poder sobre as condições da natureza. Assim, o trabalho passou a ser considerado parte da vida das pessoas, levando-as a lutar, expressar suas vontades, questionar e impor suas preferências para torná-lo o mais prazeroso possível (CARMO; GUIMARÃES; CAEIRO, 2017; ROSSI, 2010; ZANELLI, 2010; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

A Teoria da Psicologia Positiva, amplamente estudada por pesquisadores como Seligman *et al.* (2005) e Hutz (2014), tem se destacado na investigação das emoções, características individuais e instituições, com o objetivo de promover o bem-estar físico e mental das pessoas. No contexto específico da dimensão positiva relacionada à atividade profissional, essa abordagem oferece *insights* valiosos sobre como o ambiente de trabalho pode proporcionar experiências positivas.

Dois conceitos surgem nesse contexto: percepção de justiça procedimental e engajamento no trabalho. Estudos como os de Dalanhol *et al.* (2017), Locke (1969), Schaufeli *et al.* (2002), Zanelli (2010) e Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996) contribuem para uma melhor compreensão desses conceitos e de sua correlação com a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

De acordo com Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996), a percepção de justiça procedimental diz respeito ao grau em que os indivíduos acreditam serem justos os processos e procedimentos utilizados para subsidiar decisões e distribuir recursos. Isso não se refere apenas à justiça do resultado final, mas ao processo por meio do qual esses resultados são alcançados. Assim, essa percepção de justiça é moldada não apenas pelo resultado das decisões, mas também por aspectos como a imparcialidade dos procedimentos, a consistência das decisões ao longo do tempo, a precisão das informações usadas para embasar decisões, a possibilidade de correção de decisões erradas e a representatividade e ética dos processos de decisão. Em suma, a justiça procedimental enfatiza a importância de processos decisórios justos e transparentes para a percepção de justiça geral.

Esses conceitos são fundamentais para se compreender como o trabalho pode ser uma fonte de prazer e satisfação, promovendo o bem-estar dos indivíduos. Ao se considerar o papel da psicologia positiva nesse contexto, é possível direcionar-se esforços para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, estimulantes e gratificantes, em que os empregados

possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente, alcançando um maior equilíbrio entre esses dois ambientes.

No contexto, observa-se que o trabalho humano tem grande influência, seja na saúde, no bem-estar, na satisfação, bem como no entretenimento. No tocante a prazer e desprazer, as doenças psíquicas ou físicas também estão aí inseridas, pois não há possibilidade de separar o indivíduo de sua atividade profissional (DEJOURS, 1999). Falando-se em concepção positiva do trabalho, frise-se que o embasamento teórico da psicologia positiva tem por objetivo o olhar voltado para a saúde do sujeito (PIRES; NUNES; NUNES, 2015).

A percepção de justiça dos indivíduos na organização desempenha papel significativo na produtividade, na qualidade dos produtos desenvolvidos e dos serviços ofertados e no desempenho tanto das pessoas quanto da empresa. Dentro das várias dimensões de justiça organizacional, destaca-se a justiça procedimental, que foi definida por Greenberg (1990, p. 402) como “a percepção da justiça relacionada às políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões”.

No contexto específico da avaliação de desempenho e da percepção de justiça procedimental, diversos fatores são considerados cruciais. Dentre eles, a aplicação consistente das mesmas regras de avaliação para todos os colaboradores, de modo a garantir que o sistema seja imparcial e justo. Além disso, é importante que haja mecanismos que possibilitem a participação ativa dos trabalhadores, como, por exemplo, a oportunidade de se realizar autoavaliações.

Esses aspectos foram destacados por Santos (2010) em seu estudo sobre o tema. Por meio da autoavaliação, cada colaborador tem a chance de expressar suas opiniões, refletir sobre seu desempenho, e contribuir para melhorar o próprio processo de avaliação. Essa participação ativa fortalece a percepção de justiça procedimental, na medida em que os colaboradores sentem que têm voz e são tratados de forma igualitária pelo sistema de avaliação.

Ao considerar a importância da justiça procedimental na avaliação de desempenho, a organização pode criar um ambiente mais propício ao desenvolvimento dos colaboradores, promovendo uma cultura de justiça e transparência. E isso pode resultar em níveis mais altos de engajamento, satisfação e motivação dos empregados, contribuindo para melhorar o desempenho individual e organizacional.

Na presente pesquisa, o construto percepção de justiça procedimental é analisado a partir de um objeto específico: a avaliação de desempenho individual na Companhia de Gás do Ceará (Cegás). É medido, então, o nível de percepção de justiça dos colaboradores dessa companhia acerca dos procedimentos da avaliação de desempenho individual.

A Cegás, uma companhia de economia mista do Governo do Ceará, que comercializa e distribui gás natural canalizado, por meio de uma concessão do governo estadual, tem como sócios privados a Commit Gás S. A. e a Mitsui Gás e Energia do Brasil Ltda., e como sócio público o Estado do Ceará. Todos os empregados da companhia foram admitidos mediante aprovação em concurso público, sendo que os gestores ocupam cargos de livre nomeação.

A Cegás e seus sócios têm preocupação com o bem-estar dos colaboradores, o que pode ser observado pelos procedimentos de recursos humanos e regimento interno e por meio do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT).

A avaliação de desempenho é um processo importante para a organização, pois possibilita identificar pontos fortes e áreas de melhoria dos colaboradores, além de fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação (MARRAS, 2011). E nesse particular a Cegás não poderia ser diferente, pois na companhia a avaliação de desempenho é tida como item para progressão de salário.

O processo de avaliação de desempenho no ambiente de trabalho está relacionado a observar e acompanhar o comportamento humano, baseando-se muito mais em atitudes do que em técnicas. A percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho constitui fator



importante para a satisfação e o comprometimento dos empregados no trabalho. Colquitt *et al.* (2001) argumentam que quando os empregados percebem que os processos organizacionais são justos e transparentes, eles tendem a se sentir mais satisfeitos, comprometidos e motivados a desempenhar melhor suas tarefas e a contribuir mais para a organização.

Os resultados da avaliação de competências são obtidos utilizando-se três variáveis: peso do tipo de competência, escala de avaliação e peso por nível de avaliador, de acordo com o Procedimento de Avaliação de Desempenho (PAD) da companhia. A escala é validada por Tamayo e Gondim (1996), sendo empregada para medir o quanto são percebidos como justos os procedimentos adotados pela organização na determinação e na alocação de critérios e regras na percepção de justiça procedimental. No presente estudo, a escala foi utilizada para direcionar a percepção de procedimentos da avaliação de desempenho individual.

A presente pesquisa aborda, de modo quantitativo o construto percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho individual em uma empresa de distribuição de gás natural de relevante atuação na matriz energética do Ceará, a Cegás.

A questão-problema para este artigo tem como base a seguinte indagação: Qual a percepção de justiça procedimental atribuída pelos empregados da Cegás sobre a avaliação de desempenho individual?

O estudo se justifica pelo fato de o procedimento de avaliação de desempenho ser uma ferramenta importante para a gestão de pessoas na organização, na medida em que possibilita a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria dos colaboradores, além de fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação. Além disso, o estudo traz novas inferências à literatura acerca de avaliação de desempenho e percepção de justiça.

A pesquisa tem como objetivo investigar a percepção de justiça nos procedimentos de avaliação de desempenho individual da Cegás.

Trata-se de pesquisa descritiva e explicativa, de natureza quantitativa. Analisam-se a percepção de justiça dos procedimentos da avaliação de desempenho individual adotada pela organização. Para tanto, o estudo (i) mede, por meio da escala desenvolvida e validada por Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996), o nível de percepção de justiça procedimental atribuído pelos empregados. Para analisar os níveis de percepção de justiça e de engajamento no trabalho, são utilizadas técnicas de estatística descritiva (médias e desvio-padrão), Todos os testes estatísticos foram realizados com o auxílio do *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22.0.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Percepção de justiça organizacional

A ideia de justiça é entendida como elemento vital para a efetividade organizacional (GREENBERG, 1990), sendo percebida como um assunto de grande relevância para os colaboradores. Greenberg (1987) esclarece que os primeiros modelos teóricos se concentravam em aplicar princípios de justiça a temas amplos de interação social.

Entretanto, o moderado êxito dessas teorias gerais na explicação do comportamento organizacional incentivou alguns estudiosos a buscar um entendimento mais específico de justiça, como a ideia de equidade no ambiente de trabalho. Dessa forma, a expressão justiça organizacional foi desenvolvida para elucidar o papel da justiça em assuntos laborais (GREENBERG, 1987).

A justiça organizacional é conceituada como a percepção individual acerca do que é considerado justo ou injusto no ambiente de trabalho (WENTZEL, 1998). Nesse sentido, o sujeito avalia a equidade do tratamento que lhe é dado, baseando-se na comparação entre suas

expectativas e as informações e significados que extrai do ambiente organizacional (RIBEIRO; BASTOS, 2010a).

No âmbito acadêmico, os estudos acerca da justiça organizacional têm se desenvolvido e se transformado, abrangendo diferentes perspectivas ao longo do tempo. Atualmente, considera-se a existência de quatro dimensões na análise da justiça organizacional: a justiça distributiva, a justiça processual, a justiça interacional interpessoal e a justiça interacional informacional (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

A justiça distributiva pressupõe que os gestores devem estar comprometidos com a equitativa distribuição de recursos como salários, recompensas e promoções (ADAMS, 1965; LANGEVIN; MENDOZA, 2013). A principal metodologia para tratar de assuntos relativos à justiça distributiva é a Teoria da Equidade, proposta por Adams (1965). Conforme essa teoria, os indivíduos avaliam se foram tratados de maneira justa ao ponderar sobre a correspondência entre os resultados/recompensas recebidos e o esforço despendido para alcançá-los, fazendo comparações com as recompensas de outros em situações similares (LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

As pesquisas acerca dessa dimensão de justiça focam, sobretudo, em como as percepções de justiça distributiva impactam as atitudes e comportamentos dos funcionários (WENTZEL, 1998). Alguns estudos evidenciam que a justiça distributiva está intimamente ligada à satisfação no trabalho e à intenção de permanecer na empresa (CHIUIZI, 2006; DECONINCK; STILWELL, 2004; FIELDS; PANG; CHIU, 2000; GOMIDE JÚNIOR, 1999).

Observa-se que uma maior percepção de justiça distributiva pode levar a um aumento na satisfação no trabalho e à intenção do colaborador de permanecer na empresa. Todavia, Leventhal (1980) propõe uma teoria mais abrangente, estabelecendo seis requisitos para a equidade processual: (a) consistência das regras e normas aplicadas ao longo do tempo; (b) ausência de preconceitos e interesses particulares dos tomadores de decisão; (c) precisão das informações disponibilizadas aos indivíduos impactados pelas decisões; (d) representatividade dos envolvidos no processo decisório; (e) ética referente aos valores morais; e (f) oportunidade de corrigir e modificar decisões consideradas injustas.

Além disso, Greenberg (1987) salienta a opção de recorrer contra decisões desfavoráveis como elemento que contribui para considerar certos procedimentos como justos. Avançando cronologicamente, as pesquisas de justiça organizacional passaram a se concentrar em uma nova dimensão: a justiça interacional. Introduzida por Bies e Moag (1986), essa dimensão enfatiza a relevância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem durante e após a implementação de procedimentos (SOTOMAYOR, 2007). De acordo com Wentzel (1998), a justiça interacional sugere que as pessoas são sensíveis à qualidade do tratamento interpessoal que recebem durante a execução dos procedimentos organizacionais.

Em estudos anteriores (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; FOLGER; KONOVSKY, 1989), foram identificadas relações entre percepção de justiça processual e atitudes e comportamentos relevantes para a organização. Confiança na gerência e comprometimento organizacional são exemplos de fenômenos impactados pela percepção de justiça procedimental (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). A satisfação no trabalho também tem significativa associação com percepção de justiça procedimental (ALEXANDER; RUDERMAN, 1987; LIND; TYLER, 1988). A pesquisa de Mendonça *et al.* (2003) revelou que as percepções de justiça são os principais preditores das atitudes dos colaboradores em relação a comportamentos retaliatórios no contexto organizacional.

Como apontado por Greenberg (1993), a justiça interacional é uma dimensão crucial da justiça organizacional, e reúne dois subelementos: a justiça interacional interpessoal e a justiça interacional informacional. A justiça interacional interpessoal diz respeito à maneira como os indivíduos são tratados durante suas interações no ambiente de trabalho. Essa abordagem vai além do simples tratamento justo, e incide sobre a dignidade, o respeito e a cortesia estendidos

às pessoas pelas autoridades ou terceiros envolvidos na implementação de procedimentos (SOTOMAYOR, 2007; WENTZEL, 1998). Esse aspecto da justiça interacional é crucial para a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Por outro lado, a justiça interacional informacional é focada na transparência e na clareza das informações compartilhadas dentro da organização. Trata-se das explicações fornecidas sobre as decisões tomadas e do grau de clareza, tempo e abrangência dessas informações (RIBEIRO; BASTOS, 2010a). A justiça interacional informacional coloca grande ênfase nas razões apresentadas pela organização para suas decisões e na maneira como essas escolhas são direcionadas e comunicadas (PEREIRA, 2008b).

Desse modo, é importante notar que essas quatro dimensões da justiça organizacional – distributiva, procedimental, interacional interpessoal e interacional informacional – possuem características distintas, e, conseqüentemente, podem influenciar atitudes e comportamentos de maneira única dentro da organização. A Figura 1 sintetiza essas principais características das quatro dimensões de justiça organizacional.

Figura 1– Características das quatro dimensões de justiça organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Justiça distributiva</b>	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais.
<b>Justiça procedimental</b>	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nas avaliações de desempenho, nos processos de recrutamento e seleção.
<b>Justiça (interacional) social/Interpessoal</b>	Incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
<b>Justiça (interacional) informacional</b>	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

Fonte: Souto e Rego (2003, p. 20)

Assmar, Ferreira e Souto (2005) destacam que estudiosos têm investigado diversos contextos organizacionais para identificar elementos que instiguem avaliações de justiça, compreendendo seus antecedentes. Eles buscam entender fatores que provocam julgamentos sobre justiça distributiva, processual, interacional interpessoal e informacional. Este estudo foca na percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho individual.

Sotomayor (2007) observa que reações individuais são mais bem explicadas ao considerar as interações das dimensões de justiça. Isso explica por que Masterson et al. (2000), Rupp e Cropanzano (2002), e Cohen-Charash e Spector (2001) não categorizam a justiça informacional e interpessoal como dimensões separadas, mas como parte da justiça interacional. As dimensões de justiça interacional estão mais ligadas à justiça distributiva do que à processual, sugerindo a existência de três categorias distintas de justiça.

Entender essas dimensões no processo de avaliação de desempenho é crucial para gestores e organizações. Sotomayor (2007) argumenta que focar em dimensões de justiça com custos mais baixos, como a processual e interacional, é relevante. Estratégias como fornecer feedback constante, esclarecer o processo de avaliação, fornecer informações adequadas e estabelecer objetivos claros podem aumentar a percepção de justiça e impactar positivamente a justiça distributiva. Tais ações não apenas aumentam a percepção de justiça, mas também influenciam positivamente a justiça distributiva.

Diante do exposto, e por estar alinhada aos objetivos propostos pela avaliação de desempenho, esta pesquisa dá foco exclusivo na justiça procedimental, utilizando a escala



validada por Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996): Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP), e compreende seis itens, a saber: (i) a organização usa regras bem definidas; (ii) a organização utiliza as mesmas regras para todos os empregados; (iii) a organização possui regras que impedem que os responsáveis pelas decisões usufruam de vantagens pessoais; (iv) a organização possui regras que foram definidas a partir de informações precisas; (v) a organização permite a participação dos empregados na formulação das regras; e (vi) a organização tem regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.

### 2.3 Avaliação de desempenho

Ao longo do tempo, a gestão de desempenho evoluiu de uma abordagem unilateral para uma mais participativa, permitindo aos colaboradores se autoavaliarem. O feedback deixou de ser punitivo, tornando-se uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional. A avaliação de desempenho, inicialmente focada na condução das atividades, agora inclui comportamento, metas, resultados e potencial, visando o desenvolvimento profissional (Marras; Lima; Tose, 2012).

Atualmente, a avaliação de desempenho analisa a performance dos colaboradores em relação às metas e competências esperadas, identificando pontos fortes e áreas de desenvolvimento. Este processo é crucial para decisões sobre promoções, remuneração e desenvolvimento de talentos, sendo adotado de forma colaborativa em muitas empresas (Ribeiro; Borges-Andrade; Mourão, 2019).

Em um mercado competitivo, as empresas avaliam não só aspectos técnicos e de produtividade, mas também psicológicos e comportamentais, direcionando ações para aprimorar a eficácia da equipe. Assim, investem no desenvolvimento dos colaboradores, reconhecendo sua importância para o sucesso dos negócios.

O método convencional de avaliação de desempenho, com alto grau de subjetividade, pode comprometer sua eficácia. Portanto, tornou-se essencial utilizar métodos mais eficientes para aumentar a competitividade. A rápida evolução do mercado levou as organizações a otimizar seus recursos humanos, transformando a avaliação de desempenho em uma ferramenta de gestão mais eficaz.

Pontes (2005) destaca que a avaliação de desempenho foca no comportamento e rendimento dos indivíduos, buscando um acordo sobre os resultados esperados. Marras (2011) define a avaliação de desempenho como uma ferramenta gerencial para medir resultados em áreas específicas, como conhecimentos e habilidades.

Três pilares sustentam o desempenho organizacional: produção do empregado, crescimento da empresa e comportamento no ambiente de trabalho. Avaliar o desempenho dos colaboradores é fundamental para comunicar expectativas, fornecer feedback, identificar áreas de melhoria e garantir reconhecimento e reforço positivo (Fekete; Rozemberg, 2014). Entender como as práticas de gerenciamento de recursos humanos afetam o desempenho é crucial para traçar estratégias eficazes de gestão.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adotou-se uma abordagem quantitativa, para se alcançar os objetivos específicos da pesquisa. Especificamente, foram medidos os níveis percebidos de justiça procedimental percebido entre os colaboradores em relação a avaliação de desempenho individual. Essa etapa possibilitou quantificar as percepções dos empregados identificar padrões significativos.

A pesquisa proporcionou uma visão abrangente e multifacetada da justiça organizacional em relação a avaliação de desempenho individual na Cegás, oferecendo *insights* valiosos tanto para a teoria quanto para a prática.

### 3.1 Tipo de estudo

Este estudo adota uma abordagem descritiva, de natureza quantitativa, para explorar o problema em questão. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), as pesquisas descritivas têm por objetivo proporcionar um contato direto e mais profundo do pesquisador com o problema em estudo. Essa abordagem possibilita a descrição detalhada de fenômenos e fatos de uma realidade específica, com o objetivo de aprofundar a compreensão do problema e possibilitar a construção de hipóteses robustas sobre o tópico de interesse.

Dentro dessa abordagem descritiva, foi utilizado o método quantitativo, que se baseia na mensuração de variáveis predeterminadas. O método quantitativo possibilita avaliar a influência de variáveis específicas em outras, quantificando-se os resultados obtidos da amostra e extrapolando-os para a população-alvo do estudo (CHIAZZOTTI, 2003). Esse método usa técnicas estatísticas rigorosas não apenas para a coleta dos dados, mas também para a sua análise e interpretação. Por meio dessa abordagem, os dados coletados neste estudo foram analisados de forma sistemática e objetiva.

### 3.2 População e amostra

A população deste estudo é formada por funcionários da Cegás, uma companhia de distribuição de gás natural de significativa importância econômica para o Ceará. A empresa possui 93 colaboradores, 29 dos quais ocupam cargos comissionados, enquanto os demais são funcionários efetivos, admitidos por meio de concurso público. A opção pela utilização dessa companhia como objeto de estudo não foi aleatória, já que se deu considerando-se tanto sua relevância econômica quanto as características únicas de sua história e sua posição como única distribuidora de gás natural canalizado em todo o estado.

A Cegás foi constituída em 18 de outubro de 1993, e é uma sociedade de economia mista, autorizada pela Lei Estadual n. 12.010, de 5 de outubro de 1992. A empresa vem construindo uma rede de gasodutos que já se estende por mais de 500 km, abrangendo os municípios Aquiraz, Aracati, Caucaia, Eusébio, Fortaleza, Horizonte, Maracanaú, Pacajus, Pacatuba e São Gonçalo do Amarante (região do Pecém).

Sua sede administrativa situa-se na Av. Washington Soares, 6475, no bairro José de Alencar, em Fortaleza, com extensões abrangendo os outros nove municípios atendidos pela empresa.

A escolha dessa população de estudo é importante, pois fornece uma oportunidade única de se explorar as percepções e atitudes em relação à justiça organizacional dentro de um contexto empresarial específico, que é uma empresa de economia mista, bem como de um segmento altamente regulado pela legislação específica do setor e pela Agência Reguladora do Estado do Ceará (Arce). Estudar uma empresa com essas características proporciona uma perspectiva diferenciada, e pode ajudar a revelar *insights* significativos sobre a justiça organizacional dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho individual, e outros resultados importantes relacionados ao trabalho.

No tocante ao seu campo de atuação, a Cegás desempenha um papel crucial na promoção do uso de gás natural pela população. Essa contribuição é significativa não apenas do ponto de vista econômico, mas também pelo aspecto ambiental, pois o gás natural é uma fonte de energia mais limpa em comparação com outras fontes fósseis.

Por ser uma organização de grande porte, a Cegás possui uma equipe de colaboradores altamente qualificada e ativa em várias funções essenciais. Isso inclui (mas não se limita a isso) administração, engenharia, manutenção e vendas. Essa diversidade de funções e a ampla gama de competências entre os funcionários da empresa aumentam a complexidade e os desafios de garantir a percepção de justiça organizacional em todos os níveis.

Cada função dentro da empresa tem suas especificidades e requisitos, e por isso é crucial que a justiça organizacional seja adequadamente observada e implementada em todos os seus

departamentos e níveis hierárquicos. Isso é essencial para garantir que todos os funcionários se sintam valorizados, respeitados e tratados de forma justa, independentemente do papel de cada um na organização.

A empresa tem uma visão de que os colaboradores devem estar sempre se capacitando, o que faz com que permanentemente sejam ofertados cursos em suas respectivas áreas de atuação. Com relação à diversidade de funcionários, a empresa busca recrutar e selecionar pessoas sem discriminar raça ou gênero, sendo priorizadas características como conhecimento e perfil profissional, no intuito de promover a criatividade e a inovação.

A empresa realiza o procedimento de avaliação de desempenho dos colaboradores adotando indicadores quantitativos e qualitativos. Os responsáveis por aplicar a avaliação são os gerentes de departamento, com orientação da psicóloga da empresa, centralizando-se os resultados no setor de recursos humanos.

Dos 93 empregados, compreendendo contratados e concursados, 29 ocupam cargos em comissão e/ou são gestores, isto é, assumem funções de gerência ou coordenação na empresa, enquanto os demais encontram-se em cargos voltados para mão de obra qualificada.

### 3.3 Instrumento de coleta dos dados

Para possibilitar a etapa quantitativa do trabalho, o questionário foi elaborado com perguntas fechadas, distribuídas em dois blocos. O primeiro bloco contém cinco quesitos, voltados para identificação do perfil de cada respondente.

O segundo bloco reuniu perguntas voltadas para a análise da percepção de justiça procedimental entre os funcionários da companhia. Essa etapa é particularmente importante, porque a justiça procedimental, que diz respeito à percepção dos funcionários de que os processos organizacionais são justos e imparciais, constitui elemento crucial da justiça organizacional.

O questionário utilizado nessa parte da pesquisa foi validado por Rego (2002), o que garante sua confiabilidade e eficácia na captura das percepções dos funcionários sobre a justiça procedimental. Esse questionário baseou-se no modelo tridimensional de justiça organizacional, que considera a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional. No entanto, para atendimento do propósito do presente estudo, deu-se exclusividade à dimensão procedimental.

A avaliação da justiça procedimental é realizada por meio de uma escala Likert, amplamente empregada em pesquisas sociais e de comportamento, para medir atitudes, opiniões e percepções. A escala Likert possibilita que os participantes expressem seus graus de concordância e/ou discordância em relação a uma série de afirmações, proporcionando uma medida quantitativa de suas percepções.

Quando analisadas de maneira adequada, essas informações podem oferecer uma compreensão aprofundada do fenômeno em estudo. Isso pode incluir a identificação de padrões e tendências, a exploração de associações entre diferentes variáveis e o melhor entendimento do contexto e das circunstâncias das experiências e percepções dos participantes.

Nesse sentido, o uso de questionário nesta pesquisa possibilita coletar uma ampla gama de dados sobre as percepções de justiça procedimental em relação a avaliação de desempenho individual dos funcionários da Cegás. São dados de valor inestimável para atingir os objetivos da pesquisa e fornecer *insights* significativos sobre a dinâmica do local de trabalho na Cegás.

Para a coleta dos dados neste estudo, o questionário foi distribuído a todos os funcionários da companhia, de forma virtual, por meio do Google Forms, uma plataforma *online* que possibilita a coleta eficiente e eficaz de dados de pesquisa (BAPTISTA; GONÇALVES, 2016).

É importante ressaltar que o questionário utilizado já havia sido elaborado e validado em estudos anteriores de autores já citados. O uso desse instrumento possibilitou coletar dados

robustos e confiáveis sobre as percepções de justiça organizacional sobre a avaliação de desempenho individual dos funcionários da Cegás.

Os dados coletados por meio desse questionário foram fundamentais para atingir os objetivos específicos do estudo, onde obtivemos 84 respostas.

### 3.4 Procedimentos de análise dos dados

Para se definir os perfis dos respondentes do questionário, foram realizadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais, a saber: idade, sexo/gênero, escolaridade, tempo de empresa, tipo de cargo/função.

Nesta pesquisa, também foram utilizados dados quantitativos, meticulosamente mensurados, organizados e cruzados para uma análise mais profunda. O *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22.0, foi a ferramenta escolhida para auxiliar no tratamento desses dados, dada a sua ampla aplicação e confiabilidade em pesquisas acadêmicas e científicas (FIELD, 2009).

Para se mensurar os níveis de percepção de justiça procedimental, utilizaram-se técnicas descritivas, como médias e desvio-padrão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Dados demográficos dos participantes da pesquisa

Os perfis dos respondentes estão descritos por meio de informações referentes a sexo/gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na organização e cargo e/ou função.

A distribuição dos respondentes em relação ao sexo/gênero está explicitada na Tabela 1.

Tabela 1 – Sexo/gênero

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção(%)</b>
Masculino	65	77,4
Feminino	16	19,0
Não informado	3	3,6
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Do total de respostas, percebe-se uma maioria de homens, pois 65 pessoas declararam-se do sexo/gênero masculino (77,4%), enquanto outras 16 pessoas afirmaram pertencer ao sexo/gênero feminino (19,0%).

Em relação à faixa etária, a maioria dos respondentes (33) está situada entre 26 e 35 anos de idade (39,3%), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Faixas etárias

<b>Faixa Etária (anos)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção (%)</b>
18 a 25	4	4,8
26 a 35	33	39,3
36 a 45	29	34,5
46 a 55	17	20,2
Acima de 55	1	1,2
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.



Ademais, quatro pessoas (4,8%) informaram encontrar-se com idade entre 18 e 25 anos, 29 indivíduos entre 36 e 45 anos (34,5%), 17 entre 46 e 55 anos (20,2%), e uma acima de 55 anos (1,2%).

Quanto à escolaridade, predomina o nível de pós-graduação, reunindo 35 funcionários (41,7%), de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3 – Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção (%)</b>
Ensino Fundamental	2	2,4
Ensino Médio	24	28,6
Ensino Superior	23	27,4
Pós-graduação	35	41,7
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

De modo mais específico, dois indivíduos afirmaram ter concluído o Ensino Fundamental (2,4%), 24 informaram haver cursado o Ensino Médio (28,6%), enquanto 23 assinalaram o Ensino Superior (27,4%).

Os resultados referentes aos itens contidos na Tabela 4 dizem respeito ao tempo de serviço dos colaboradores na empresa. Percebe-se que 59 deles, ou seja, a grande maioria (70,2%), trabalham na instituição há mais de 20 anos.

Tabela 4 – Tempo de serviço na Cegás

<b>Tempo (anos)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Proporção (%)</b>
Menos de 1	8	9,5
1 a 3	16	19,0
4 a 10	31	36,9
11 a 20	28	33,3
Acima de 20	1	1,2
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ainda de acordo com a Tabela 4, oito pessoas responderam que trabalham na Cegás há menos de um ano (9,5%), 16 pessoas têm entre 1 e 3 anos de serviço na empresa (19,0%), e apenas uma pessoa já conta mais de duas décadas na companhia (1,2%).

Foi identificado também que 16 funcionários (19%) exercem cargos de chefia.

4.3 Níveis de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho da Cegás  
Seguindo recomendação de Gomide Júnior, Lima e Faria Neto (1996), que desenvolveram e validaram a EPJP, utilizada na presente pesquisa, a interpretação é que quanto maior for o valor médio obtido, maior é a percepção do empregado sobre o quanto a organização possui condições e/ou adota procedimentos justos na determinação de seus critérios de avaliação. Ademais, em um intervalo de 1 a 7, tem-se que valores médios entre 5 e 7 tendem a representar percepção de justiça de procedimentos em nível elevado. Valores abaixo de 3,9 revelam percepção frágil, enquanto valores entre 4 e 4,9 podem representar indiferença ou desconfiança do indivíduo, naquele momento, acerca de condições ou procedimentos justos implementados na organização.



A Tabela 9 apresenta os resultados das médias e desvios-padrão encontrados em cada um dos itens da EPJP, bem como a média geral de percepção de justiça procedimental da avaliação de desempenho da Cegás.

Tabela 9 – Nível de percepção de justiça procedimental (PJP) da avaliação de desempenho da Cegás

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Nível de PJP
A empresa onde trabalho...			
1. ...utiliza regras bem definidas	3,13	1,78	Frágil
2. ...utiliza as mesmas regras para todos os empregados	2,89	2,24	Frágil
3. ...possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões usufruam de vantagens pessoais	3,32	1,52	Frágil
4. ...possui regras que foram definidas a partir de informações precisas	2,25	1,99	Frágil
5. ...permite a participação dos empregados na formulação das regras	2,04	1,99	Frágil
6...possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos	3,54	1,82	Frágil
Média Geral de Percepção de Justiça Procedimental	2,75	1,46	Frágil

Fonte: Elaborada pelo autor.

Foi percebido um baixo nível de justiça procedimental acerca da avaliação de desempenho individual, tanto de modo geral como de modo específico (por item). Em uma análise geral, ressalta-se que a média de percepção de justiça por parte dos funcionários ( $\mu = 2,75$ ) apresentou valor significativamente abaixo do parâmetro de 3,90, sinalizando uma frágil percepção de coerência e êxito em relação aos possíveis esforços da gestão organizacional para o desenvolvimento de critérios adotados na avaliação de desempenho individual.

Em uma análise específica, todos os itens apresentaram baixos níveis de percepção de justiça procedimental. Entre esses, destaca-se, apresentando a menor média, o item relacionado à participação dos empregados na formulação das regras da avaliação de desempenho individual ( $\mu = 2,04$ ). Por outro lado, o item afirmando que a organização “possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos” apresentou a maior média ( $\mu = 3,54$ ), contudo em baixo nível de percepção de justiça.

Essa baixa percepção de justiça procedimental, conforme estudos apresentados no referencial teórico (ALEXANDER; RUDERMAN, 1987; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; LIND; TYLER, 1988), pode gerar impactos sobre atitudes dos colaboradores no ambiente organizacional, tais como satisfação e comprometimento organizacional. Mendonça *et al.* (2003) revelam que as percepções de (in)justiça impactam respostas atitudinais (satisfação no trabalho, comprometimento e confiança no supervisor) e comportamentais (cidadania organizacional, rotatividade e agressão no ambiente do trabalho). Diante do baixo nível de percepção de justiça procedimental na organização pesquisada, tais consequências configuram-se como riscos a serem considerados por seus gestores.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo atingiu seu objetivo principal, que consistiu em investigar a percepção de justiça nos procedimentos de avaliação de desempenho individual da Companhia de Gás do

Ceará (Cegás). Essa análise possibilitou uma melhor compreensão da percepção de justiça dos funcionários da Cegás em relação a avaliação de desempenho individual. Tal compreensão poderá fomentar ações estratégicas e voltadas ao fortalecimento da percepção de justiça, por parte dos gestores da companhia.

Os resultados deste estudo contribuíram para enriquecer o crescente acervo bibliográfico sobre justiça organizacional, fornecendo *insights* valiosos para a gestão da Cegás e para outras organizações interessadas em melhorar as práticas de percepção de justiça em relação a procedimentos adotados.

Os resultados obtidos por esta pesquisa indicaram, inicialmente, a existência de um baixo nível de percepção de justiça nos procedimentos de avaliação de desempenho individual na Cegás. Essa descoberta guarda sintonia com estudos anteriores segundo os quais as práticas percebidas como injustas podem gerar impactos negativos no engajamento e na motivação dos colaboradores (COLQUITT *et al.*, 2001; GREENBERG, 2011).

Os empregados da companhia percebem um baixo nível de justiça nos critérios adotados pela gestão organizacional, especialmente no que diz respeito à não participação dos colaboradores na definição dos critérios empregados na avaliação de desempenho individual. Essa constatação ressoa com os achados de Bies e Moag (1986), os quais argumentam que a participação dos empregados nas decisões relacionadas aos critérios de avaliação revela-se crucial para a percepção de justiça.

Conforme achados de pesquisas anteriores na área de justiça organizacional, essa percepção de baixo nível de justiça tende a desencorajar a conformidade dos colaboradores com as diretrizes passadas pela organização, e a estimular atitudes e comportamentos retaliatórios (SKARLICKI; FOLGER, 1997). Assim, esta pesquisa reafirma a importância de práticas de avaliação de desempenho justas, como forma de garantir o bem-estar e o engajamento dos empregados.

Os resultados aqui explicitados têm implicações importantes para a teoria e para a prática. Em termos teóricos, os achados enriquecem a literatura sobre percepção de justiça organizacional, mostrando a complexidade em se tornar um procedimento perceptível como justo, mesmo com as ações já tomadas pela Cegás de publicidade e processo, a percepção dos funcionários destoa.

Em termos práticos, os achados sugerem que promover a percepção de justiça no local de trabalho pode ser uma medida com consequentes benefícios para satisfação, comprometimento, desempenho e retenção de talentos. A organização pesquisada pode utilizar os resultados do presente estudo como suporte para elaboração de medidas que fortaleçam ainda mais a percepção de justiça da sua avaliação de desempenho, visando otimizar resultados e, consequentemente, a qualidade dos serviços ofertados.

A principal limitação deste estudo está relacionada à não consideração das dimensões de justiça interacional e justiça distributiva. A justiça distributiva diz respeito à percepção de equidade nas recompensas e benefícios distribuídos pela organização, enquanto a justiça interacional está relacionada à forma como as pessoas são tratadas nas interações diárias no ambiente de trabalho (COLQUITT *et al.*, 2001). Ambas as dimensões podem influenciar os resultados da Cegás de maneiras diferentes, e sua inclusão na análise poderia fornecer uma compreensão mais abrangente da percepção de justiça procedimental.

Portanto, futuras pesquisas devem considerar a inclusão dessas dimensões adicionais de justiça organizacional, para analisar seu impacto. Isso possibilitará uma visão mais completa das complexas relações entre percepção de justiça percebidas pelos funcionários, contribuindo para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam tal percepção e a melhora de tais indicadores. Uma vez que segundo os autores citados, uma melhor percepção de justiça, tende a auferir melhores resultados às organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. *In*: L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (pp. 267-299). New York: Academic Press, 1965.
- ALEXANDER, S.; RUDERMAN, M. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. **Social Justice Research**, v. 1, n. 1, p. 177-198, 1987.
- ARYEE, S.; BUDHWAR, P. S.; CHEN, Z. X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005. DOI: 10.1590/S0102-79722005000300019
- AVEY, J. B.; WERNING, T. S.; LUTHANS, F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 44, n. 1, p. 48-70, 2008. DOI: 10.1177/0021886307311470
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Work engagement: introduction. *In*: A. B. Bakker e M. P. Leiter (Eds.), **Work engagement: a handbook of essential theory and research** (pp.1-9). New York: Psychology Press, 2010.
- \_\_\_\_\_; SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Burnout and work engagement: an intensive longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 165-174, 2006.
- BAPTISTA, A. A. S.; GONÇALVES, R. M. F. Google Forms como ferramenta de coleta de dados em pesquisas acadêmicas. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 25-37, set.-dez. 2016.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. *In*: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard e M. H. Bazerman (Ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. p. 43-55.
- CARMO, J. G. M.; GUIMARÃES, L. V. M.; CAEIRO, M. Prazer e sofrimento no trabalho: vivências de mulheres soldados da PMMG. **Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 1278-1322, 2017.
- CHIUZI, R. M. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 425-445, 2001.
- DALANHOL, Natália dos Santos; FREITAS, Clarissa Pinto Pizarro de; MACHADO, Wagner de Lara; HUTZ, Cláudio Simon; VAZQUEZ, Ana Cláudia Souza. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. **Psico**, Porto Alegre, v. 48, n. 2, p. 109-119, 2017.
- DECONINCK, J. B.; STILWELL, C. Dean. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 225-231, 2004.
- DEJOURS, C. **Conferências brasileiras: identidades, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1999.
- FEKETE, Milan; ROZEMBERG, Igor. The practical model of employee performance evaluation. **Management, Knowledge & Learning**, v. 1, n. 1, p. 141-149, 2014.

FERREIRA, M.; VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B.; MOURÃO, L.; PORTO, J.; CHINELATO, R.; NOVAES, V. P.; PEREIRA, M. M. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, v. 21, n. 4, p. 435-445, 2016. DOI: 10.5935/1678-4669.20160042

FIELD, A. P. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Tradução de Lorí Viali. – 2.ed. – Porto Alegre Artmed Editora, 2009.

FIELDS, D.; PANG, M.; CHIU, C. Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 6, p. 547-562, 2000.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 115-130, 1989.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMIDE JÚNIOR, S. Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

\_\_\_\_\_; LIMA, D. M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. *In*: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA, 26., 1996, Ribeirão Preto. **Resumos de comunicações científicas**. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1996.

GREENBERG, J. A social influence model of employee theft: beyond the fraud triangle. **Journal of Business Ethics**, v. 12, n. 3, p. 216-228, 1993.

\_\_\_\_\_. **Behaviour in organizations**. 10. ed. Pearson: Global Edition, 2011.

\_\_\_\_\_. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

\_\_\_\_\_. Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the mean justify the ends? **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 1, p. 55-61, 1987.

LANGEVIN, Pascal; MENDOZA, Carla. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 209-222, 2013.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *In*: K. Gergen, M. Greenberg e R. Willis (Orgs.). **Social exchange: new advances in theory and research**. New York: Plenum Press, 1980.

LIND, E. A.; TYLER, T. R. **The social psychology of procedural justice**. New York: Plenum, 1988.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 33, 1969.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

\_\_\_\_\_; LIMA, M.; TOSE, S. **Avaliação de desempenho humano**. 2.ed. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2012.

MASTERSON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: Saúde e Vida**, v. 30, n.1, p. 111-130, 2003.



MERCALI, G. D.; COSTA, S. G. Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, p. 1-28, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eramg190081

MOOWY, S.; NEWTON, T.; LING, J. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 654-667, 2011.

OLIVEIRA, D. D. F.; FERREIRA, M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 33, n. 4, p. 747-755, 2016. DOI: 10.1590/1982-02752016000400017

PEREIRA, J. B. C. A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade. 2008b. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil, 2008b.

PIRES, J. G.; NUNES, M. F.; NUNES, C. H. S. S. Instrumentos baseados em psicologia Positiva no Brasil: uma revisão sistemática. **Psico – USF**, Bragança Paulista, v. 20, n. 2, p. 287-295, mai./ago. 2015.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: LTR, 2005.

REGO, A. **Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida**. Psicologia. 2000.a.v. XIV. p 285-307 - Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

RIBEIRO, I. S.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e engajamento no trabalho: um estudo com servidores públicos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 21, n. 1, p. 68-81, 2019.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010a.

RUPP, D. E.; CROPANZANO, R. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 89, n. 1, p. 925-946, 2002.

SALANOVA, M.; DEL LIBANO, M.; LLORCA, J. G. B.; SCHAUFELI, W. B. Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. **Stress and Health**, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2014.

\_\_\_\_\_; SCHAUFELI, W. B. **El engajamento en el trabajo**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; LLORENS, S.; PEIRO, J. M.; GRAU, R. Desde el ‘burnout’ al ‘engagement’: ¿Una nueva perspectiva? [From ‘burnout’ to ‘engagement’: A new perspective?] **Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones**, v. 16, n. ?, p. 117-134, 2000.

SANTOS, V. Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.

SCHAUFELI, W. B. Engaging leadership in the job demands-resources model. **Career Development International**, v. 1, n. 1, p. 446-463, 2015. DOI: 10.1108/CDI-02-2015-0025

\_\_\_\_\_. Work engagement: what do we know and where do we go? **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 3-10, 2012.

\_\_\_\_\_; BAKKER, A. B. The conceptualization and measurement of work engagement. In: A. B. Bakker e M. P. Leiter (Eds.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research** (pp. 10-24). New York: Psychology Press, 2010.

\_\_\_\_\_; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.



SELIGMAN, M. E. P.; STEEN, T. A.; PARK, N.; PETERSON, C. Positive psychology progress empirical validation of interventions. **Tidsskrift For Norsk Psykologforening**, v. 42, n. 1, p. 874-884, 2005.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434, 1997.

SOTOMAYOR, M. **O poder dos valores: ética e educação**. São Paulo: Editora Vozes, 2007.

SOUTO, Solange; REGO, Arménio. O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 2, n. 2, p. 9, 2003.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abril 1996.

VASQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. M.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFLE, A. C. Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015.

WENTZEL, D. R. Social-moral responsibility in preadolescents: interrelations of domain, reasoning, and overall judgments. **Journal of Educational Psychology**, v. 90, n. 3, p. 397-409, 1998.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

\_\_\_\_\_; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.