



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PAULA ROBERTA FERREIRA SALES**

**ASSOCIAÇÃO ENTRE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA, CONTROLABILIDADE E  
DESEMPENHO DE EMPREGADOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA  
DO RAMO DE LOGÍSTICA**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2023**

PAULA ROBERTA FERREIRA SALES

**ASSOCIAÇÃO ENTRE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA, CONTROLABILIDADE E  
DESEMPENHO DE EMPREGADOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA  
DO RAMO DE LOGÍSTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Coordenação do Curso de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Controladoria

**Orientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng.

**CAMPINA GRANDE - PB  
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S163a Sales, Paula Roberta Ferreira.

Associação entre justiça distributiva, controlabilidade e desempenho de empregados: um estudo de caso na empresa Alfa do ramo de logística. [manuscrito] / Paula Roberta Ferreira Sales. - 2023.

31 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Prof. Dr. Mamadu Dieng , Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE. "

1. Controlabilidade. 2. Justiça. 3. Desempenho. 4. Empregados. I. Título

21. ed. CDD 657

PAULA ROBERTA FERREIRA SALES

**ASSOCIAÇÃO ENTRE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA, CONTROLABILIDADE E DESEMPENHO DE EMPREGADOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA DO RAMO DE LOGÍSTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Controladoria

Aprovada em: 21/06/2023

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Mamadu Dieng (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

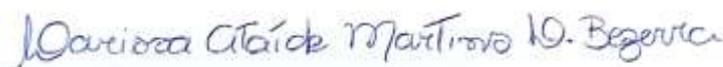
ANA MARIA DA  
PAIXAO

DUARTE:21854351400

Assinado de forma digital por ANA  
MARIA DA PAIXAO  
DUARTE:21854351400  
Dados: 2023.06.26 11:05:22 -03'00'

---

Profa. Dra Ana Maria Paixão Duarte  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Dra Larissa Athayde Martins  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Esquema de remuneração.....	10
Figura 2 –	Síntese das características das três dimensões de justiça organizacional.....	12

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Principais motivos das devoluções.....	17
Tabela 2 –	Descrição de metas do time de liderança.....	19
Tabela 3 –	Variáveis da pesquisa.....	19
Tabela 4 –	Dados demográficos.....	21
Tabela 5 –	Percepção de justiça distributiva.....	22
Tabela 6 –	Controlabilidade.....	22
Tabela 7 –	Desempenho do Empregado.....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Estrutura dos empregados da empresa Alfa.....	14
Gráfico 2 –	Remuneração variável por caixa entregue – Motorista.....	16
Gráfico 3 –	Remuneração variável por caixa entregue – Ajudante.....	16
Gráfico 4 –	Percentual dos funcionários elegíveis para participar da pesquisa.....	20

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivo</b> .....	<b>9</b>
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo Geral</i> .....	<i>9</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Justificativa</i> .....	<i>9</i>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Esquema de incentivos</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Medidas de Desempenho</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>Justiça Percebida</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4</b>	<b>Controlabilidade</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Natureza do estudo</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidade de análise: a empresa Alfa no ramo de logística</b> .....	<b>13</b>
<i>3.2.1</i>	<i>Medidas de desempenho e metas baseadas em medidas de desempenho: o caso da empresa Alfa</i> .....	<i>14</i>
<i>3.2.1.1</i>	<i>Processo de execução da entrega da empresa Alfa</i> .....	<i>14</i>
<i>3.2.1.2</i>	<i>Indicadores que condicionam a percepção de remuneração variável</i> .....	<i>15</i>
<b>3.3</b>	<b>Coleta e tratamento de dados</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise descritiva</b> .....	<b>20</b>
<i>4.1.1</i>	<i>Dados demográficos</i> .....	<i>20</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Percepção da justiça descritiva</i> .....	<i>21</i>
<i>4.1.3</i>	<i>Controlabilidade</i> .....	<i>22</i>
<i>4.1.4</i>	<i>Desempenho do Empregado</i> .....	<i>24</i>
<b>4.2</b>	<b>Análise e discussão dos resultados</b> .....	<b>25</b>
<i>4.2.1</i>	<i>Percepção de justiça distributiva</i> .....	<i>25</i>
<i>4.2.2</i>	<i>Controlabilidade</i> .....	<i>26</i>
<i>4.2.3</i>	<i>Desempenho do Empregado</i> .....	<i>27</i>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>28</b>
	<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>29</b>

# **ASSOCIAÇÃO ENTRE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA, CONTROLABILIDADE E DESEMPENHO DE EMPREGADOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA DO RAMO DE LOGÍSTICA**

## **ASSOCIATION BETWEEN DISTRIBUTION JUSTICE, CONTROLABILITY AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY IN THE ALPHA COMPANY IN THE LOGISTICS BRANCH**

Paula Roberta Ferreira Sales\*<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O estudo teve o objetivo de verificar a associação entre justiça distributiva, controlabilidade e desempenho de empregados. A empresa escolhida presta serviços para uma cervejaria que possui grande representatividade econômica e geração de emprego, ela foi denominada neste trabalho como Alfa. O empreendimento mantém filiais nos estados norte e nordeste, tem 27 anos de história e em 2019 foi reconhecida como o melhor operador logístico da cervejaria, além de possuir outros prêmios e reconhecimento pelo excelente serviço prestado aos seus clientes e à sociedade. Trata-se de uma pesquisa exploratória em relação aos objetivos: qualitativo e quantitativa em relação à abordagem do problema. O público-alvo elegível foi o operacional, pois possui uma percepção a remuneração variável, os dados do estudo foram coletados através de um questionário com quatro seções: perfil dos respondentes da pesquisa, percepção de justiça distributiva do princípio da controlabilidade e desempenho do empregado aplicado a uma amostra de 32 respondentes. Os principais resultados encontrados apontam que quando excluídos os fatores externos, há uma potencialização na relação entre desempenho individual e percepção de justiça distributiva. Além disso, observa-se que a percepção de justiça distributiva é bem elevada, pois obteve uma boa performance nos percentuais com escore de 5 a 7, logo compreende-se que a maioria dos colaboradores confia nos métodos utilizados para sua avaliação de desempenho. Já em relação à controlabilidade, não se verificou a mesma evidência porque a empresa Alfa possui diversas influências de fatores incontroláveis (externos). Como contribuição teórica do estudo destaca-se o entendimento e a relevância de fatores comportamentais e influência da liderança em minimizar os impactos externos, além da importância de estimular e potencializar o desempenho dos colaboradores de forma contínua na empresa.

**Palavras-chave:** Controlabilidade. Justiça. Desempenho. Empregados.

### **ABSTRACT**

The study aimed to verify the association between distributive justice, controllability and employee performance. It was named in this work as Alpha. The venture has branches in the north and northeast states, has 27 years of history and in 2019 was recognized as the best logistics operator for the brewery, in addition to having other awards and recognition for the excellent service provided to its customers and à à . It is an exploratory research in relation to the objectives: qualitative and quantitative in relation to the approach to the problem. The eligible target audience was the operational one, as it has a subordinated perception, the study

---

\*Aluna de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba – Campus I  
E-mail: paularfsales@gmail.com

data were collected through a combo with four sections: profile of the survey respondents, perception of distributive justice of the principle of controllability and employee performance a sample of 32 respondents. The main results found indicate that when external factors are excluded, there is a potentiation in the relationship between individual performance and perception of distributive justice. In addition, it should be noted that the perception of distributive justice is very high, as it obtained a good performance in the percentages with a score of 5 to 7, so it is understood that most employees trust the methods used for their performance evaluation. Regarding controllability, the same evidence was not seen because the Alfa company has several influences from uncontrollable (external) factors. As a theoretical contribution of the study, the understanding and voice of behavioral factors and the influence of leadership in minimizing external effects stand out, in addition to the importance of continuously stimulating and enhancing the performance of employees in the company.

**Keywords:** Controllability. Justice. Performance. Employees.

## 1 INTRODUÇÃO

O Grupo Zeta é formado por três sólidas empresas do ramo de logística, a Alfa, TPX e a Pontare que atendem uma grande cervejaria de norte a nordeste do Brasil, possui 27 anos de história e em 2019 foi reconhecida como o melhor operador logístico da cervejaria, dentre outros prêmios e reconhecimentos pelo excelente serviço prestado aos seus clientes e a sociedade. Ela possui representatividade econômica e gera empregabilidade na cidade de Campina Grande, por este motivo foi escolhida para o estudo.

Durante a análise do organograma da empresa foi escolhida para aplicação do questionário o time operacional, pois possui remuneração variável atrelada a sua remuneração bruta, logo seria possível observar a associação entre percepção de justiça, controlabilidade e desempenho dos empregados.

Gomide Júnior (1999) menciona que a justiça distributiva corresponde à crença de que as recompensas recebidas pelas pessoas são justas quando comparadas com o esforço empreendido para a realização de suas tarefas.

Os incentivos monetários e não monetários, segundo Osa (2014), são ferramentas que impactam no desempenho dos funcionários e na sua motivação, mas, por si só, não é suficiente para motivar, depende de outras práticas gerenciais, nas quais, em conjunto, conseguiram motivar e valorizar os colaboradores.

Partindo dessas citações, percebe-se que o colaborador precisa estar em um ambiente de trabalho em que se sinta estimulado a aproximar-se de seus objetivos, e que, quando alcançados, sejam remunerados. Assim é gerada uma motivação extrínseca, pois tem origem na recompensa monetária e na percepção de justiça, e isto funciona como combustível.

Bennet (1997) considera que os incentivos são como estratégias e benefícios chaves que as empresas utilizam para apresentar aos colaboradores um reflexo do seu comprometimento em atingir as metas e objetivos. Ou seja, ao desempenhar suas atividades em prol das metas organizacionais, também atingem suas metas individuais e recebendo os incentivos quando performam de forma satisfatória, tais incentivos podem ser monetários e não monetários.

Durante a análise preliminar da estrutura de incentivos da empresa Alfa, constatou-se que todas as metas se conectam com as diversas áreas existentes na organização, desde as funções com níveis mais inferiores até os altos escalões. Logo o cumprimento das metas faz com que todos os colaboradores da empresa caminhem para perfazer o objetivo final da

companhia. Em outras palavras, eles acabam por estimularem uns aos outros e aumentam a parceria, facilitando o processo de motivação.

As metas definidas para o time operacional da empresa Alfa relacionadas à produtividade são de percentual de devolução nas entregas e performance de jornada líquida dentro de tempo limite, uma estratégia utilizada pela empresa para estimular o atingimento e fazer com que os colaboradores acompanhem diariamente seu desempenho. Os estímulos acontecem quando, ao final de cada jornada de trabalho recebem a comunicação se conseguiram obter sua remuneração cheia e essa prática facilita o alcance da meta mensal.

O reconhecimento está diretamente ligado à valorização dos seus colaboradores, por isso o programa de incentivo precisa estar pronto para mostrar que a empresa reconhece e premia os esforços realizados por todos eles. A Empresa Alfa apresenta em reuniões mensais um quadro de Hall da fama, na finalidade reconhecer as contribuições e realizações notáveis dos melhores colaboradores, como uma forma de dar mérito pelo comprometimento.

Vale ressaltar que os métodos utilizados de reconhecimento e recompensa são diferentes, mas possuem o mesmo propósito que é elevar o engajamento no atingimento das metas, e assim, o sucesso da organização.

Durante conversas exploratórias com alguns colaboradores sobre situações que prejudicam o atingimento da remuneração variável, os impactos mais comentados ficaram subdivididos em fatores internos e externos.

Fatores Internos mencionados são os problemas sistêmicos, demora na liberação de veículos, erros de carregamento, celeridade do time de conferentes para encerrar sistemicamente a jornada dos funcionários, entre outros. Já os fatores externos evidenciados foram: violência urbana, falta de alinhamento com o time de vendas e demora no retorno por parte dos vendedores.

Portanto, pretendeu-se analisar a influência da percepção de justiça na relação entre a controlabilidade das medidas de desempenho de metas e desempenho dos empregados, durante a coleta de dados optou-se por estudar apenas o nível operacionais da organização, a pesquisa se constitui em apenas em uma filial alocada na cidade de Campina Grande, e a referida organização foi denominada empresa Alfa como mencionado anteriormente, assim como ao decorrer deste trabalho.

A presente pesquisa é importante para ampliar os estudos que envolvem percepção de justiça, motivação e desempenho nos âmbitos corporativo. Nas subseções foram apresentados: Objetos da pesquisa, justificativa do estudo, referencial teórico, metodologia e, por fim, análise e discussão dos resultados.

## **1.1 Objetivo**

Diante do exposto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual é a associação entre percepção de justiça, controlabilidade e desempenho dos empregados?**

### ***1.1.1 Objetivo Geral***

O trabalho busca examinar **o papel da percepção de justiça na relação entre a controlabilidade das medidas de desempenho de metas e desempenho dos empregados.**

### ***1.1.2 Justificativa***

Os resultados deste estudo são importantes para a análise da efetividade do sistema de avaliação de desempenho da empresa Alfa. Também destacar as contribuições esperadas para

a literatura sobre o tema, isto é, citando as pesquisas usadas e o fato deste estudo ser uma ampliação dos estudos anteriores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são abordados os fundamentos teóricos que embasaram o estudo. Inicialmente discorre-se sobre o esquema de incentivos, e em sequência serão abordados: esquema de incentivos, medidas de desempenho, controlabilidade e por fim justiça percebida.

### 2.1 Esquema de incentivos

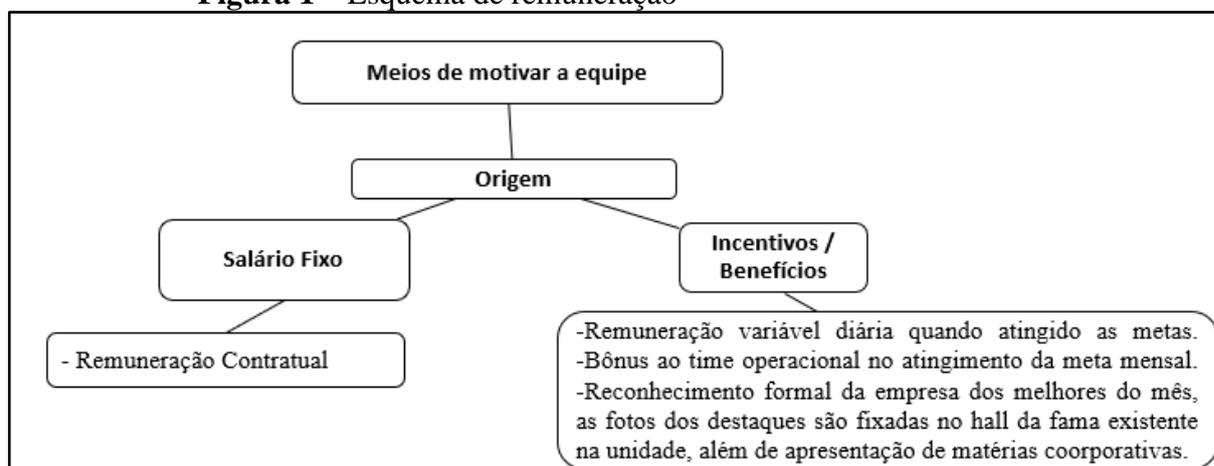
De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), os Sistemas de Incentivos devem, por um lado, influenciar o comportamento dos colaboradores e, por outro lado, alinhar os objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da organização.

Também Flamholtz (1996) partilha da mesma opinião. Considerando que para o Sistema de Incentivos ser eficaz e motivador, a recompensa deve estar “ligada” aos objetivos do colaborador. Estes, por sua vez, devem estar alinhados com os objetivos da organização. Deve estar claro para os colaboradores que o desenvolvimento das suas funções de forma alinhada é o melhor caminho para terem um bom desempenho e alcançarem os seus próprios objetivos.

O desenho do esquema de incentivos está diretamente relacionado à definição dos objetivos da empresa Alfa estudada, o foco total é o atendimento ao cliente, seguindo as premissas de produtividade, segurança e qualidade na execução das entregas.

O esquema de remuneração ocorre da seguinte forma:

**Figura 1** – Esquema de remuneração



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

O esquema de incentivos utilizado pela empresa Alfa acontece de forma monetária e não monetária e com todas as metas atreladas, e assim geram reconhecimentos no final de cada mês e um ganho no salário.

Vale ressaltar que os métodos utilizados de reconhecimento e recompensa são diferentes, mas possuem o mesmo propósito que é elevar o engajamento no atingimento das metas, logo o sucesso da organização.

Os incentivos monetários e não monetários, segundo Osa (2014), são ferramentas que impactam no desempenho dos funcionários e na motivação, mas, por si só, não é suficiente para

motivar, depende de outras práticas gerenciais, nas quais, em conjunto, conseguem motivar e valorizar os colaboradores.

Na finalidade de garantir esse raciocínio, são traçadas as metas para atingir o objetivo da companhia, uma tarefa importante é criar um ambiente motivador, pois isso traduz-se na geração de impulsos e estímulos que levam as pessoas a maiores níveis de performance no atingimento dos objetivos da empresa.

Portanto, saber gerenciar o desenvolvimento das metas definidas para o time operacional faz com que os gestores canalizem energia para garantir o atingimento das metas traçadas, fazendo com que os funcionários tenham entendimento do papel deles no desenvolvimento da empresa e do impacto do desempenho ao final do mês, ou seja, percepção de uma melhor remuneração.

## **2.2 Medidas de Desempenho**

Para Kraemer (2005), avaliar vem do latim a + valere, que significa atribuir valor e mérito ao objeto em estudo, atribuir um juízo de valor sobre a propriedade de um processo para a aferição da qualidade do seu resultado, saber mensurar e medir os conhecimentos que foram obtidos

Avaliar significa atribuir valores em sentido de qualidade ou quantidade. As organizações possuem a necessidade de conferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos propostos. É cada vez mais raro encontrar uma empresa que consiga sobreviver sem estabelecer de forma organizada um conjunto mínimo de estratégias e monitorar a implementação de forma a avaliar e corrigir supostos erros e suas consequências (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Para que o processo de avaliação de desempenho faça sentido, é necessário mensurar o desempenho. Este processo faz com que o avaliador consiga separar os funcionários com melhores e piores resultados. De acordo com Caetano (2008), a medição do desempenho é um dos pontos mais sensíveis na Avaliação de Desempenho. Por isso, é determinante que os critérios de medição estejam corretamente relacionados com as funções desempenhadas e medidas.

## **2.3 Justiça Percebida**

O tema justiça organizacional surgiu por volta da década de 1960, a partir de estudos desenvolvidos na área da Psicologia Social (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005; SOTOMAYOR, 2007). Estudos segmentados no contexto empresarial iniciaram-se com o trabalho de Greenberg (1987), que investigou as concepções e percepções no que concerne ao sentimento de justiça e injustiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Greenberg (1987) define justiça organizacional como sendo os esforços para tentar explicar os efeitos da justiça no funcionamento das organizações. Folger e Cropanzano (1998) conceituam a justiça organizacional como a condição individual do funcionário de acreditar que está sendo tratado de forma justa ou injusta pela sua organização. Baldwin (2006) refere-se a ela como sendo a extensão com que é percebida como justa pelos funcionários a interação nos procedimentos utilizados na avaliação de seu trabalho.

A justiça organizacional é um importante motivador para o trabalho (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Seguindo a linha utilizada pelos autores a percepção de justiça dentro do ambiente de trabalho traz credibilidade para obtenção de bons resultados nas organizações, logo ter este conceito percebido pelos funcionários gera o sentimento de tratamento digno e respeitoso. Estudos na Psicologia e na Administração já demonstraram a

importância da justiça organizacional para auxiliar os gestores na compreensão dos diferentes comportamentos e atitudes dos indivíduos nas organizações, a partir das diferentes percepções que a mesma pode ser abordada (PEREIRA, 2008).

Conforme afirmam Rego e Souto (2004, p. 156), registra a percepção do tratamento justo como um construto tridimensional, composto por três tipos fundamentais, segundo suas características e bases específicas: percepção de justiça distributiva, percepção de justiça procedimental e percepção de justiça interacional. A concepção dimensional tripla é dominante, mas não chega a configurar um consenso.

Abaixo está descrito no quadro 1, de modo sucinto apresentar as principais características das dimensões da justiça organizacional.

**Figura 2 - Síntese das características das três dimensões de justiça organizacional**

Dimensão		Descrição conceitual
Distributiva		Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito, por exemplo, aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/ rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de drogas, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais, lucros distribuídos aos trabalhadores.
Processual		Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Refere-se, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processo de recrutamento e seleção.
Interacional	Interpessoal	Relaciona-se com a postura que o superior adota com vistas à um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
	Informacional	Centra-se no modo como o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

Fonte: Rego (2002, p. 216)

Analisando o quadro acima pode-se observar que a dimensão distributiva está focada nos resultados do indivíduo, a processual na execução do processo e a interacional está voltada para a comunicação. Já a justiça interacional interpessoal está ligada a forma de tratar; e a interacional informacional ao modo que é exposto ao indivíduo as decisões tomadas e os impactos que são gerados neles.

Rego (2001) cita como exemplo o incremento salarial para ilustrar as subdivisões da justiça. A justiça distributiva compreende o próprio salário que o empregado recebe todos os meses, a procedimental é o processo existente na organização que o determina, e a interacional está relacionada ao modo como o superior o transmite, explica e justifica aos funcionários.

## 2.4 Controlabilidade

O princípio da controlabilidade é um dos fatores que deve ser levado em consideração ao estabelecer nas organizações um sistema de controle gerencial para fins de avaliação do desempenho dos gestores. Torna-se fundamental, na medida em que se constitui em um pré-requisito para se estabelecer um senso de justiça no sistema de avaliação (GIRAUD; LANGEVIN; MENDOZA, 2008).

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

Denota-se que o princípio da controlabilidade busca assegurar ao gestor uma avaliação justa de seu desempenho, a qual implica neutralização daqueles fatores que fugiram ao seu

controle. MERCHANT E VAN DER STEDE (2003) explicam que a neutralização dos fatores necessários para a aplicação do princípio da controlabilidade pode ocorrer de duas formas.

A primeira é a neutralização chamada *ex-ante*, que consiste em selecionar medidas de performance que excluem aqueles itens que os gestores não podem controlar. A segunda forma é conhecida por *ex-post*, ou seja, ao final do período são realizados ajustes com a finalidade de eliminar o impacto daqueles fatores considerados fora de controle dos gestores.

Pilling (1999) ressalta que avaliações de desempenho gerencial que não contemplem o princípio da controlabilidade podem fornecer percepções distorcidas acerca de sua performance, por atribuir aos gestores a responsabilidade por variáveis às quais eles não influenciam. MERCHANT E VAN DER STEDE (2007), mencionando de forma simultânea que fazer com que os gestores assumam riscos de fatores incontroláveis pode resultar em um risco excessivamente alto às empresas.

Neste conceito é importante levar em consideração que as metas estipuladas pelas organizações precisam ser alcançadas, pois caso contrário podem desestimular e fazer com que os colaboradores percam o interesse, pois neste cenário acreditam que não são palpáveis, logo pode ser perigoso para a organização.

Giraud, Langevin e Mendoza (2008, p. 33-34) apontam dois motivos básicos para as organizações implementarem o princípio da controlabilidade. O primeiro está relacionado a uma avaliação confiável da performance dos gestores. Nesses casos há necessidade de separar da medida de desempenho escolhida, o que é resultado dos esforços pessoais do gestor e o que é atribuído a fatores incontroláveis. O segundo motivo para a adoção de princípios de controlabilidade refere-se ao auxílio que o princípio oferece às organizações no sentido de influenciar o comportamento dos gestores. A ideia de equidade (ATKINSON, 1987; CHOUDHURY, 1986) e a percepção de justiça (ILGEN et al., 1979; MURPHY; CLEVELAND, 1991) é condição fundamental para a avaliação da eficácia.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Natureza do estudo**

O estudo permite que seja também realizada uma avaliação quantitativa, pois é possível quantificar por meio de números as informações e gerar uma análise para responder a problemática definida neste trabalho. Logo, o método de pesquisa pode ser quali-quantitativo.

A população alvo para responder o questionário será composta por motoristas e ajudantes que possuem incorporados a sua remuneração mensal a remuneração variável ofertada pela empresa Alfa no ramo de logística de Campina Grande- PB. Esta amostragem será por acessibilidade e não probabilística.

#### **3.2 Unidade de análise: a empresa Alfa no ramo de logística**

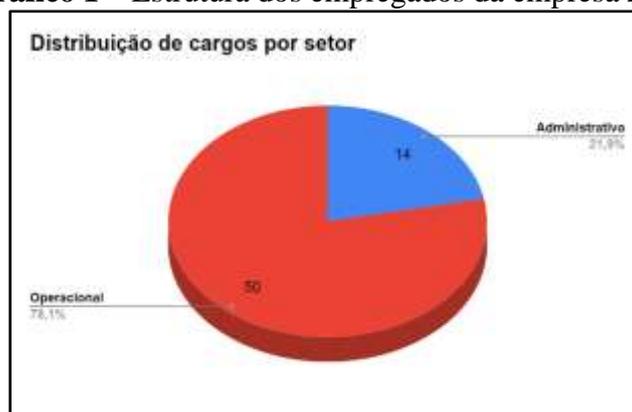
Grupo Zeta é formada por três sólidas empresas do ramo de logística, a Alfa, TPX e a Pontare que atendem uma grande cervejaria de norte a nordeste do Brasil, possui 27 anos de história e em 2019 foi reconhecida como o melhor operador logístico da cervejaria, dentre outros prêmios e reconhecimentos pelo excelente serviço prestado aos seus clientes e a sociedade.

Os serviços oferecidos pelo grupo são de transferência de longa distância que tem como finalidade suprir de Centros de Distribuição e Fábricas, seja com insumos ou produto acabado, com diversos perfis de equipamentos de grande porte. Distribuição urbana, aqui é realizada a distribuição de produto acabado dos pontos de vendas diretamente para os clientes, com equipamento de todos os perfis. Operação de armazém, neste segmento é realizada a gestão de

armazém e controle de estoque para o cliente, com locação de equipamentos e toda a mão de obra necessária para a operação.

A unidade utilizada para pesquisa fica sediada na Cidade de Campina Grande, a distribuição dos colaboradores acontece da seguinte forma 21,88% representam cargos administrativos e 78,13% cargos do nível operacional, o público-alvo aqui é os colaboradores alocados no operacional que recebem remuneração variável durante o desempenho de suas atividades laborais.

**Gráfico 1** – Estrutura dos empregados da empresa Alfa



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Abordaremos nos tópicos subsequentes os meios de remuneração variável do time operacional, em específico motorista e ajudantes de distribuição, assim como será explanado os processos existentes na unidade que auxiliam no atingimento das metas.

### 3.2.1 *Medidas de desempenho e metas baseadas em medidas de desempenho: o caso da empresa Alfa*

#### 3.2.1.1 *Processo de execução da entrega da empresa Alfa*

O processo de exceção das entregas acontece nas seguintes fases: Liberação, Entrega e rota e retorno em rota, abaixo está descrito com cada passo como funciona na companhia.

##### ○ **LIBERAÇÃO**

O processo de liberação do caminhão é a primeira etapa do processo de execução da entrega e é um dos mais importantes. Esta atividade se inicia no Team Room (reunião matinal) da equipe de entrega e finaliza com a liberação do caminhão na portaria. Para a execução do Team Room de Entrega, deve-se seguir o checklist global de execução da reunião disponível.

A primeira atividade do dia do time de distribuição deve ser assistir o Team Room (conforme as respectivas agendas da rotina), e a partir desse momento será contabilizado índice de verificação (IV) tempo médio de liberação (TML) até a saída na portaria.

Ao chegar no veículo, o motorista deve realizar o checklist de frota, conforme os requisitos descritos neste padrão da unidade, também seguindo o padrão de checklist referenciado, enquanto o ajudante deve realizar a conferência/inspeção da carga, fazendo também um inventário de qualidade dos produtos. Todas estas tarefas de verificação precisam ser digitais dentro do telefone da equipe de entrega e elas devem ter o tempo gerenciado para entender os impactos dentro do TML.

### ○ ENTREGA EM ROTA

O processo de entrega inicia quando o caminhão sai da portaria da unidade, contempla o deslocamento e as entregas no cliente e finaliza no momento que o caminhão retorna à unidade.

A partir do momento de saída na portaria até o retorno da equipe será contabilizado o índice de verificação (IV) tempo em rota (TR). Cada cliente tem um tempo previamente calculado pelo sistema de roteirização em vigor, além das rotas de deslocamento operação x cliente; cliente x cliente e cliente x operação também possuem tempos previamente estipulados. A somatória destes tempos compõe o tempo em rota.

### ○ RETORNO DE ROTA

O retorno de rota engloba o momento em que o caminhão realiza a entrada na unidade até o momento que as rotas são fechadas na prestação física (conferência dos ativos retornáveis) e financeira (dinheiro apurado em rota).

Ideal que a prestação física e financeira seja feita de forma simultânea, sendo o motorista o responsável por fazer a prestação financeira e os ajudantes os responsáveis por fazer a prestação física.

A partir do momento de entrada na portaria até o horário da última prestação realizada (seja essa física ou financeira) será contabilizado o índice de verificação (IV) tempo interno (TI).

#### *3.2.1.2 Indicadores que condicionam a percepção de remuneração variável*

##### **a) Jornada Líquida**

A jornada líquida é um dos indicadores que determinam o percentual de remuneração que será aplicado a cada colaborador de forma diária, este indicador é composto pelo tempo de liberação, o tempo em rota e o tempo interno conforme supracitado no tópico anterior.

A jornada é composta por 09h20min, sendo a distribuição do tempo da seguinte forma: uma hora para os tempos e movimentos no interior da unidade, uma hora dedicado ao intervalo intrajornada e 07h20min minutos dedicados ao deslocamento e a execução do atendimento ao cliente final.

O início das atividades laborativas dos colaboradores acontece às 07hs da manhã e tem por previsão finalizar às 17h20min, e este horário de término condiciona a forma monetária do recebimento da remuneração variável (RV) do time operacional.

Dentro da empresa estuda há duas condicionais para pagamento, a primeira condição acontece quando os colaboradores que conseguem chegar ao centro de distribuição dentro do horário proposto para finalizar a jornada laborativa, logo a remuneração variável de 100% do previsto, na condição número dois, se a chegada for superior ao horário de 17h20min os proventos pagos na remuneração despencam para 53,84% da inicialmente ofertada.

Este mecanismo de remuneração incentiva os trabalhadores a diariamente tentarem garantir a execução das suas entregas além de chegarem dentro do horário de trabalho estipulado, este estímulo acontece de forma extrínseca e com reconhecimento monetário.

Abaixo será apresentado alguns gráficos que apresentam o valor que é obtido para cada função nas condições mencionadas acima. Para a função de motorista de caminhão os valores são os seguintes:

**Gráfico 2** – Remuneração variável por caixa entregue – Motorista

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Na primeira condição se a chegada ocorrer antes 17h20min o trabalhador recebe R\$0,26 por cada caixa entregue, e na segunda condição R\$0,14. No final do dia é somado quantas caixas foram entregues e multiplicado pela condição obtida.

Para a função do ajudante acontece na mesma conjuntura existente para o motorista, porém o valor pago é um pouco menor.

**Gráfico 3** – Remuneração variável por caixa entregue – Ajudante

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Na primeira condição se a chegada ocorrer antes 17h20min o trabalhador recebe R\$0,12 por cada caixa entregue, e na segunda condição R\$0,06. No final do dia é somado quantas caixas foram entregues e multiplicado pela condição obtida.

Vale ressaltar que este mecanismo faz com que o trabalhador se esforce de forma diária para conseguir bater a meta, porém há outro indicador que faz com que o colaborador se sinta incentivado a gerencial de forma mensal os impactos do não atingimento da meta jornada líquida, importante frisar que a companhia preza pelo atendimento ao cliente, e monitorar as entregas realizadas é de suma importância.

Se a meta apenas condicionar o funcionário a olhar para a jornada líquida fará com que ele veja de forma insignificante a meta da companhia que é nível de serviço (atendimento ao cliente), logo empresa traça um plano para entrelaçar as metas, e isso acontece lançando também um incentivo “bônus” para os que conseguem atingir o percentual proposto para devolução. Logo o time fica condicionado a chegar no horário e entregar o produto ao cliente final.

## b) Devolução

É considerado como devolução todo volume que saiu para entrega e retornou para o centro de distribuição sem que a entrega tenha sido realizada pelos colaboradores da transportadora. Qualquer produto que saiu para entrega e retorne gerando prejuízo desnecessário para a companhia e para o cliente deve ser evitado.

Este indicador mede a não realização da entrega do volume vendido no mercado convertido para caixas de 1/1. As devoluções podem ocorrer por diversos motivos, sejam eles de responsabilidade do mercado, da área de vendas ou da própria transportadora

Abaixo alguns dos motivos recorrentes de devolução geradas e que impactam a remuneração variável do time de entrega:

**Tabela 1** – Principais motivos das devoluções

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

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2023.

Para evitar as devoluções a unidade possui um profissional que monitora e tenta reverter as intercorrências ao longo do dia. Todo acompanhamento acontece através de sistema com monitoramento em tempo real. Ao final da jornada da equipe de entrega, o resultado obtido é calculado e todas as ocorrências informadas, os funcionários elegíveis são notificados da performance. No dia subsequente à existência de uma reunião matinal na qual são informadas o desempenho das metas e são traçadas ações para melhor o indicador.

O percentual proposto para devolução de forma individual para cada colaborador é 2,50%, e é medido da seguinte forma:

$(\text{Número de entregas devolvidas mês} - \text{Número total de entregas previstas no mês}) \times 100\%$ , se o percentual obtido após o cálculo for igual ou inferior a 2,50% o trabalhador recebe um bônus adicionado ao seu salário, se o percentual foi superior o mesmo não terá direito.

Logo percebesse que olhar apenas para a meta jornada laboral pode induzir o colaborador a não bater a meta de devolução, por este motivo elas são entrelaçadas, e faz com que o trabalhador por alguns dias sacrifique a meta jornada dia para bater a meta mês, ou seja, o bônus de devolução.

Portanto, no subconsciente do funcionário, ele sente-se motivado a desenvolver, estimular a produtividade em rota, e a interdependência na resolução de problemas para a reversão no número de devolução que possam gerar o menor impacto no seu objetivo. Este método também estimula os colaboradores a incentivarem uns aos outros no trabalho, pois realizam as atividades duplas e precisam estar em mesma sintonia, e se houver impacto prejudica ambas as partes.

A empresa também realiza um método de reconhecimento mensal, onde são apresentados por meio de um hall da fama o top três com os melhores resultados para ajudante e motorista de distribuição, eles recebem um reconhecimento monetário, ou seja, bônus extra pela conduta, assim como um estímulo não monetário, já que são apresentados formalmente aos colegas de trabalho com um funcionário de desempenho célebre e sua foto entra no hall da fama da empresa.

### c) Impactos da remuneração variável

A remuneração variável do time operacional possui algumas intercorrências que se mal gerenciadas podem gerar problemas aos trabalhadores, dentre os problemas destacam-se alguns fatores interno e externos: Para os problemas internos são mensurados:

- Problemas sistêmicos: Está ligada a instabilidade, lentidão, backups ou quedas temporárias no acesso à informação, aqui pode gerar impacto tanto no início da rota quando no retorno dos caminhões ao centro de distribuição, o funcionamento do sistema é imprescindível, pois toda a remuneração é condicionada há o apontamento dentro do prazo / horário estipulado.
- Demora na liberação de veículos: Quando são encontradas anomalias nas quais há demora na saída do caminhão para início da rota, basicamente problemas mecânicos que geram risco de segurança durante a condução do veículo.
- Erros de carregamento: Acontece quando o time responsável por montar a carga no veículo acaba acidentalmente trocando ou deixando de inserir produtos nos veículos.
- Celeridade do time de conferentes para encerrar sistemicamente a jornada dos funcionários: Acontece quando há uma demora no fechamento da conferência física do retornável, nesta fase quando os funcionários chegam próximo às 17:20 pm e há demora, há risco de perder a remuneração cheia do dia dentro do pátio, pois a jornada apenas é finalizada quando ocorre o há o apontamento no sistema, se isso ocorrer após às 17:21, não haverá o recebimento da remuneração completa.

Abaixo descritos os fatores externos:

- Violência urbana: Este fator é totalmente imprevisível e incontrolável, no entanto quando ocorre acaba impactando o psicologicamente o funcionário, e por este motivo a empresa direciona a retorno a unidade, logo a remuneração total do dia é perdida;
- Falta de alinhamento com o time de vendas: Neste caso acontece quando a equipe chega ao ponto de venda para realizar a entrega e o estabelecimento acusa não ter pedido o produto ou o há dificuldades de executar a entrega por problemas estruturais ou quaisquer outros.
- Demora no retorno por parte dos vendedores versus cliente ao decorrer do dia: São problemas relacionados ao horário de atendimento, demora no recebimento, clientes não possuem vasilhame para que o produto seja entregue, tudo isso impacta no tempo de atendimento, logo a tempo em rota acaba sendo impactado, podendo gerar o estouro da jornada, assim perdendo a possibilidade de recebimento de remuneração cheia do dia.

Quando há impacto de um ou mais fatores durante a rota, o risco de não conseguir concluir as entregas ou perder a jornada líquida é alta, logo gera uma frustração no time operacional.

### d) Meio de reconhecimento lideranças

Nesse nível hierárquico, o reconhecimento acontece quando as metas do time operacional são atingidas, por este motivo é importante estimular, capacitar os colaboradores e monitorar diariamente a execução da rotina de trabalho.

Os supervisores possuem metas como devolução, tracking (sistema de sequenciamento de entregas), Rating ou NPS (vem do inglês e significa Net Promoter Score) e turnover (taxa de rotatividade de funcionários). Todos esses indicadores de verificação são vitais para o atingimento das metas pelo operacional

**Tabela 2** – Descrição de metas do time de liderança.

Descrição das Metas	Percentual a meta	Máximo
<b>1- Devolução</b>	<b>2,50%</b>	<b>-</b>
<b>2- Tracking</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>
<b>3- Rating ou NPS</b>	<b>4,88</b>	<b>5</b>
<b>4- Turnover</b>	<b>1%</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Quando o time operacional consegue entender a funcionalidade e meios para atingir a remuneração variável, faz com que os supervisores atinjam mais facilmente as suas metas, portanto é de suma importância promover conhecimento assim como empoderar os colaboradores.

### 3.3 Coleta e tratamento de dados

A fase do pré-teste aconteceu entre os dias 08 e 09 de maio de 2023, sendo aplicado junto ao time administrativo na tentativa de entender se o nível das perguntas era compreensível para o time operacional. Participaram da amostragem 06 pessoas que em porcentagem representaram 42,85% do time administrativo contratado.

Foi enviada via aplicativo de mensagens o formulário com as perguntadas através do link :[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdHYuuX-gcI74FW2KdTrHH\\_nd0Y0zUPm60Kg3uHjHGvQjTPmw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdHYuuX-gcI74FW2KdTrHH_nd0Y0zUPm60Kg3uHjHGvQjTPmw/viewform?usp=sf_link), todos feedback foram realizados pelo mesmo aplicativo.

Através do formulário de pesquisa, foram mensuradas as principais variáveis da pesquisa: características dos respondentes, percepção da justiça distributiva, controlabilidade das medidas de desempenho e desempenho do empregado.

Os instrumentos de mensuração foram adaptados de instrumentos anteriormente validados pela literatura: A percepção da justiça foi mensurada utilizando se do instrumento de Su, Baird e Nuhu (2021). Por sua vez, a controlabilidade foi operacionalizada através do instrumento de Beuren et al. (2017). E por fim, o desempenho de empregado foi mensurado com o instrumento de Priebe, Anna Caroline (2018)

**Tabela 3** - Variáveis da pesquisa

Variáveis da pesquisa	Mensuração	Referências
Percepção de justiça	-Classificação do desempenho /tradução do esforço. -A classificação do desempenho é exata e justa. - A classificação de desempenho foi baseada em informações exatas.	Su, S. X., Baird, K., & Nuhu, N. (2021). Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. <i>Meditari Accountancy Research</i> , 30(2), 313-341;
Controlabilidade	- Desempenho é afetado por fatores incontroláveis. - As ações do indivíduo são importantes para o desempenho. - O esforço tem impacto no meu desempenho. - O desempenho depende das ações realizadas. - Mensurar o desempenho por atividades controláveis. - Justiça na forma de avaliação quando bem avaliado.	Beuren, Ilse Maria; Caetano Roth, Thaís; Anzilago, Marcielle. Efeitos Da Aplicação Do Princípio Da Controlabilidade No Desempenho Gerencial Mediada Pelo Conflito E Ambiguidade De Papéis. <i>Revista Universo Contábil</i> , vol. 13, núm. 3, julio-septiembre, 2017, pp. 6-28 Universidade Regional de Blumenau Blumenau, Brasil e PRIEBE, Anna Caroline. A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de

		remuneração por incentivos e desempenho individual. P137. Cascavel. 2018
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria no desempenho quando objetos estão alinhados.</li> <li>- Melhoria de desempenho na temporada de melhor remuneração.</li> <li>- Independente de metas e objetivos, sempre há um bom desempenho.</li> <li>- Execução de metas versus justiça em promoções futuras.</li> </ul>	PRIEBE, Anna Caroline. A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual. P137. Cascavel. 2018

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2023.

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

Os dados da pesquisa foram tratados por meio da estatística descritiva, análise inferencial e discussão dos resultados descritivos das variáveis da pesquisa à luz da literatura levantada. Inicialmente será realizado uma análise dos percentuais obtidos através do questionário, e posteriormente uma análise e discussão dos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

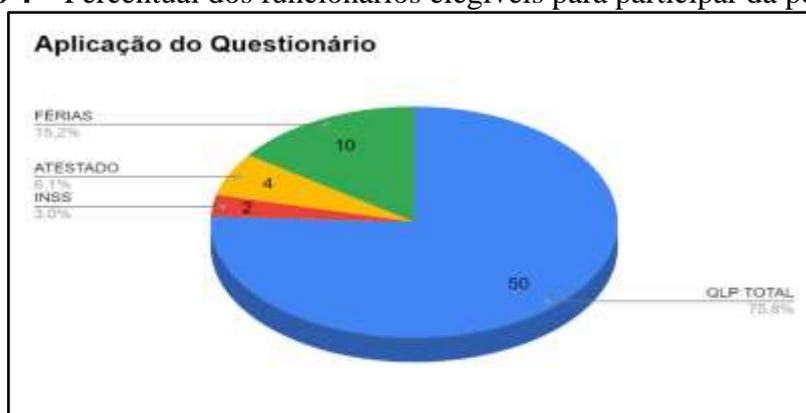
### 4.1 Análise descritiva

#### 4.1.1 Dados demográficos

O questionário foi aplicado no dia 13 de maio de 2023 com os funcionários da empresa Alfa às 07hs da manhã durante a reunião matinal, o link do formulário foi disponibilizado no aplicativo de mensagens, foi informado aos trabalhadores que o trabalho era acadêmico que todas as respostas geradas eram anônimas. Foi explicado aos mesmos quais os critérios que deveriam ser seguidos durante cada seção.

Em torno de 15 minutos todos os colaboradores conseguiram gerar as respostas, foram obtidos 32 resultados, representando um percentual de 94,12% dos funcionários elegíveis na data de aplicação. O número de colaboradores com cargos aplicáveis na empresa Alfa são 50, porém durante a aplicação havia 02 colaboradores que estão afastados pelo INSS, 10 com gozo de férias e 04 que estavam de atestado médico. Não conseguiram participar da pesquisa 02 colaboradores, representando 5,88%, abaixo consta um gráfico que representa as informações supracitadas acima.

**Gráfico 4** – Percentual dos funcionários elegíveis para participar da pesquisa



**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2023.

Foi realizado a tabulação das respostas obtidas durante aplicação do teste, segue abaixo os dados demográficos obtidos:

**Tabela 4 – Dados demográficos**

<b>Gênero</b>		
	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
<b>Masculino</b>	<b>31</b>	<b>96,88%</b>
<b>Feminino</b>	<b>1</b>	<b>3,13%</b>
<b>Outros</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Faixa etária</b>		
	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
<b>18 a 24 anos</b>	<b>1</b>	<b>3,13%</b>
<b>25 a 31 anos</b>	<b>6</b>	<b>18,75%</b>
<b>32 a 38 anos</b>	<b>13</b>	<b>40,63%</b>
<b>39 a 45 anos</b>	<b>7</b>	<b>21,88%</b>
<b>46 anos ou mais</b>	<b>5</b>	<b>15,63%</b>
<b>Grau de escolaridade</b>		
	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
<b>Fundamental Completo</b>	<b>6</b>	<b>18,75%</b>
<b>Médio Incompleto</b>	<b>6</b>	<b>18,75%</b>
<b>Médio Completo</b>	<b>17</b>	<b>53,13%</b>
<b>Superior Incompleto</b>	<b>2</b>	<b>6,25%</b>
<b>Tempo de empresa</b>		
	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
<b>Menor que 1 ano</b>	<b>9</b>	<b>28,13%</b>
<b>De 1 até 3 anos</b>	<b>10</b>	<b>31,25%</b>
<b>De 3 até 5 anos</b>	<b>3</b>	<b>9,38%</b>
<b>Mais de 5 anos</b>	<b>10</b>	<b>31,25%</b>
<b>Cargo/função</b>		
	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
<b>Motorista de Caminhão</b>	<b>15</b>	<b>46,88%</b>
<b>Ajudante de Caminhão</b>	<b>11</b>	<b>34,38%</b>
<b>Outros.</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Motorista entregador</b>	<b>6</b>	<b>18,75%</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

De acordo com a Tabela 4, constata-se que 96,9% dos colaboradores estão representados pelo sexo masculino, a faixa etária com maior predominância é 32 a 38 anos que representa 40,63% e com menor predominância é a de 18 a 24 anos com 3,13%. Analisando os percentuais que representam os colaboradores com tempo de empresa igual ou superior a um ano chega a 71,9% e com tempo inferior a um ano 28,13%.

Todas as funções analisadas nesta pesquisa estão enquadradas como operacionais, a distribuição dos cargos acontece da seguinte forma, obtivemos o percentual de 46,88% para a função de motorista de caminhão, 34,38% para ajudante de caminhão e 18,75% para motorista entregador, ambas as funções possuem incentivos atrelados a produtividade.

#### **4.1.2 Percepção da justiça descritiva**

O estudo buscou, a partir de uma escala “1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente”, capturar a percepção da justiça distributiva dos empregados com base na Classificação do desempenho /tradução do esforço e se as classificações do desempenho eram exatas e justa e baseadas em informações exatas. A Tabela 5 apresenta os resultados da estatística descritiva sobre a percepção de justiça descritiva.

**Tabela 5 – Percepção de justiça distributiva**

<b>A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho realizada pelo seu gestor traduz o seu esforço para alcançar as suas metas em rota?</b>		
	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	3	9,38%
2=discordo moderadamente	1	3,13%
3= discordo ligeiramente	0	0,00%
4=não concordo nem discordo	3	9,38%
5= concordo ligeiramente	3	9,38%
6= concordo	19	59,38%
7 = concordo totalmente	3	9,38%
<b>A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho em rota?</b>		
	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	2	6,25%
2=discordo moderadamente	2	6,25%
3= discordo ligeiramente	0	0,00%
4=não concordo nem discordo	4	12,50%
5= concordo ligeiramente	2	6,25%
6= concordo	19	59,38%
7 = concordo totalmente	3	9,38%
<b>A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho executado em rota?</b>		
	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	1	3,13%
2=discordo moderadamente	0	0,00%
3= discordo ligeiramente	5	15,63%
4=não concordo nem discordo	3	9,38%
5= concordo ligeiramente	21	65,63%
6= concordo	1	3,13%
7 = concordo totalmente	1	3,13%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

De acordo com a Tabela 5, constatou que 59,38% dos colaboradores concordam que a avaliação de desempenho realizada pelo seu gestor traduz o esforço desenvolvido, o mesmo percentual foi aferido quando se questiona se a avaliação foi justa e exata. No entanto, ao questionar a exatidão dos dados do trabalhado na avaliação de desempenho, percebe-se que o percentual de concordo sobe 5,83% se comparado as duas primeiras perguntas.

#### **4.1.3 Controlabilidade**

O estudo buscou, a partir de uma escala “1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente”, capturar o princípio da controlabilidade na empresa Alfa com base no desempenho afetado por fatores incontroláveis, nas ações do indivíduo para o desempenho, no esforço/ impacto do trabalho executado, o desempenho do indivíduo nas ações realizadas, mensurar o desempenho por atividades controláveis e por fim, justiça na forma de avaliação quando bem avaliado. A Tabela 6 apresenta os resultados da estatística descritiva sobre a controlabilidade.

**Tabela 6 – Controlabilidade**

<b>Minhas medidas de desempenho são afetadas por fatores que eu não possa controlar durante a rota?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	3	9,38%
2=discordo moderadamente	1	3,13%
3= discordo ligeiramente	1	3,13%

4=não concordo nem discordo	4	12,50%
5= concordo ligeiramente	2	6,25%
6= concordo	16	50,00%
7 = concordo totalmente	5	15,63%
<b>Com as minhas ações eu posso influenciar o meu desempenho em rota?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	0	0,00%
2=discordo moderadamente	0	0,00%
3= discordo ligeiramente	0	0,00%
4=não concordo nem discordo	2	6,25%
5= concordo ligeiramente	3	9,38%
6= concordo	21	65,63%
7 = concordo totalmente	6	18,75%
<b>Meu esforço tem impacto no meu desempenho em rota?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	2	6,25%
2=discordo moderadamente	0	0,00%
3= discordo ligeiramente	0	0,00%
4=não concordo nem discordo	4	12,50%
5= concordo ligeiramente	2	6,25%
6= concordo	15	46,88%
7 = concordo totalmente	9	28,13%
<b>Meu desempenho depende das minhas ações?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	1	3,13%
2=discordo moderadamente	1	3,13%
3= discordo ligeiramente	1	3,13%
4=não concordo nem discordo	3	9,38%
5= concordo ligeiramente	2	6,25%
6= concordo	16	50,00%
7 = concordo totalmente	8	25,00%
<b>Me motivaria ainda mais, caso os gestores/líderes medissem meu desempenho apenas para serviços que estão ao meu alcance?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	2	6,25%
2=discordo moderadamente	0	0,00%
3= discordo ligeiramente	1	3,13%
4=não concordo nem discordo	3	9,38%
5= concordo ligeiramente	2	6,25%
6= concordo	17	53,13%
7 = concordo totalmente	7	21,88%
<b>Fico feliz quando sou bem avaliada, pois percebo que existe uma justiça na forma de avaliação?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	1	3,13%
2=discordo moderadamente	1	3,13%
3= discordo ligeiramente	1	3,13%
4=não concordo nem discordo	2	6,25%
5= concordo ligeiramente	3	9,38%
6= concordo	17	53,13%
7 = concordo totalmente	7	21,88%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

De acordo com a Tabela 6, quando é questionado se o desempenho do trabalho é afetado por fatores incontrolláveis, percebe-se que a maioria dos colaboradores concorda de algum modo e este percentual atinge 71,87%. Do mesmo jeito constatou-se que a tomada de decisão dos colaboradores afeta consideravelmente o desempenho durante o dia, e o escore de 5 a 7 atinge 93,75%.

Ao indagado sobre o impacto do esforço individual no alcance de metas, 81,25% compreendem que é de suma importância a autonomia durante a execução do trabalho. Mais uma vez, o mesmo percentual é atingido nos níveis de concordância (81,25%) quando se questiona sobre ações assertivas para o atingimento dos objetivos e motivação ao excluir os fatores incontrolláveis. No que se trata de sensação de bem-estar e/ou contentamento ao perceber justiça na avaliação o percentual sobe para 84,35%.

#### 4.1.4 Desempenho do Empregado

O estudo buscou, a partir de uma escala “1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente”, capturar o desempenho do Empregado com base na melhoria no desempenho quando objetos estão alinhados, na melhoria de desempenho em temporada de melhor remuneração, desempenho com constância independente de metas e objetivos e por fim execução de metas versus justiça em promoções futuras.-A Tabela 7 apresenta os resultados da estatística descritiva sobre o desempenho dos empregados.

**Tabela 7 – Desempenho do Empregado**

<b>Melhorou meu desempenho individual quando os objetivos da empresa estão de alinhados com os meus?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	0	0,00%
2=discordo moderadamente	1	3,13%
3= discordo ligeiramente	0	0,00%
4=não concordo nem discordo	2	6,25%
5= concordo ligeiramente	3	9,38%
6= concordo	18	56,25%
7 = concordo totalmente	8	25,00%
<b>Melhorou meu desempenho individual apenas nas temporadas de metas e objetivos, pois sei que haverá uma remuneração por trás?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	8	25,00%
2=discordo moderadamente	3	9,38%
3= discordo ligeiramente	0	0,00%
4=não concordo nem discordo	4	12,50%
5= concordo ligeiramente	2	6,25%
6= concordo	10	31,25%
7 = concordo totalmente	5	15,63%
<b>Independente de metas e objetivos, sempre desempenho minhas tarefas dando meu melhor?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	0	0,00%
2=discordo moderadamente	0	0,00%
3= discordo ligeiramente	0	0,00%
4=não concordo nem discordo	1	3,13%
5= concordo ligeiramente	0	0,00%
6= concordo	18	56,25%
7 = concordo totalmente	13	40,63%
<b>Sempre me dedico a cumprir nossos prazos, pois sei que a organização percebe quais são seus colaboradores que almejam crescer de cargo no futuro?</b>		
	<b>Freq. Abs</b>	<b>Freq. Rel.</b>
1=discordo totalmente	0	0,00%
2=discordo moderadamente	0	0,00%
3= discordo ligeiramente	0	0,00%
4=não concordo nem discordo	1	3,13%
5= concordo ligeiramente	3	9,38%
6= concordo	20	62,50%
7 = concordo totalmente	8	25,00%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

Nota-se na Tabela 7, às perguntas número 01, 03 e 04 atingem o percentual acima de 90% para o escore de 5 a 7, quando questionado sobre o desempenho individual atrelado aos interesses da companhia, a respeito de metas e objetivos, ligados a uma boa execução do desempenho e por fim, realização de metas versus justiça em promoções futuras.

Porém de forma abrupta o percentual para os níveis de concordância na segunda pergunta cai para 53,12%, depreende-se que um pouco mais da metade dos respondentes executam suas demandas vislumbrando também um recebimento pela execução e qualidade do seu trabalho, no entanto 34,75% sentissem motivados de forma extrínseca.

## **4.2 Análise e discussão dos resultados**

Neste capítulo apresenta-se e discute-se os dados coletados por meio de estudo de caso realizado na empresa Alfa. As análises foram conduzidas pelo objetivo geral: O papel moderador da percepção de justiça na relação entre a controlabilidade das medidas de desempenho de metas e desempenho dos empregados.

Portanto, foi dividido em três seções que tem por finalidade analisar os dados obtidos junto a literatura aplicada neste trabalho, as subdivisões correspondem nos seguintes tópicos: Percepção de justiça distributiva, Controlabilidade e Desempenho do Empregado.

### **4.2.1 Percepção de justiça distributiva**

Gomide Júnior (1999) menciona que a justiça distributiva corresponde à crença de que as recompensas recebidas pelas pessoas são justas quando comparadas com o esforço empreendido para a realização de suas tarefas, diante disso, consideradas proporcionais. Esta seção no questionário evidencia a percepção de justiça distributiva da empresa Alfa, aferida por meio de sete assertivas baseadas no instrumento de pesquisa de Sotomayor (2006) a respeito da avaliação de desempenho.

De acordo com Gomide Júnior e Siqueira (2008), os valores entre 5 e 7 tendem a representar percepção de justiça distributiva, tornando-se mais forte à medida que o escore se aproxima de 7.

Na primeira pergunta, se indaga se a classificação obtida na última avaliação de desempenho realizado pelo gestor traduz o esforço para alcançar das metas, e após os respondentes reportaram no formulário percebesse que os percentuais nesta escala supracitada acima atingem 78,14%, portanto os colaboradores em maioria confiam nos métodos utilizados para sua avaliação de desempenho e percebem que seus supervisores compreendem os esforços gastos na execução das atividades laborativas, e que a vigência de análise do desempenho do funcionário faz jus. Os percentuais obtidos de entre 1 e 3,9 que revelam percepção frágil, foram baixos e acumulam 12,51%.

A justiça organizacional é um importante motivador para o trabalho (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Seguindo a linha utilizada pelos autores a percepção de justiça dentro do ambiente de trabalho traz credibilidade para obtenção de bons resultados nas organizações, logo ter este conceito percebido pelos funcionários gera o sentimento de tratamento digno e respeitoso.

Quando questionado na pergunta 2, sobre se a classificação obtida na última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do desempenho, as respostas com melhores percentuais somam 75,01%, também apresentam níveis bons de fidedignidade.

Para o questionamento na pergunta 3, se a classificação obtida na última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas do trabalho executado, também apresentou percentual acima de 78%.

No caso específico para as três perguntas desta seção, percebe-se que de modo geral os trabalhadores consideram justa a sua classificação na avaliação do seu desempenho, ao comparar com o seu trabalho realizado, sua experiência, aptidões, esforço despendido. E que o controller da empresa Alfa possui uma boa percepção de justiça distributiva na sistemática de avaliação de desempenho utilizada pela empresa.

#### 4.2.2 Controlabilidade

Como percebemos nos tópicos mensurados anteriormente, o método de negócio da empresa Alfa possui diversos fatores que afetam o atingimento das metas do time operacional, e em maioria são fatores incontroláveis (externos), porém os gestores tentam gerir as imprevisibilidades através dos acompanhamentos das rotinas internas, de padrões de tomada de decisão, monitoramento em tempo real das entregas entre outros métodos.

Este processo de neutralização pode assumir duas formas: *ex ante* e *ex post*. A neutralização *ex ante* consiste em selecionar medidas de desempenho que excluam os itens que os gestores não podem controlar. A neutralização *ex post* consiste em fazer um ajuste no final do ano para remover os impactos dos fatores incontroláveis que afetam o desempenho dos gestores (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2003).

A seção nº 03 do questionário aplicado, tende a analisar o princípio da controlabilidade na execução das rotinas do time operacional. Foram submetidas seis perguntas na finalidade de analisar o quão os colaboradores conseguem compreender o impacto dos fatores externos no seu trabalho versus a percepção de princípio da controlabilidade.

Quando se questiona sobre se os colaboradores melhoram o desempenho individual quando os objetivos da empresa estão alinhados com os deles na pergunta 1, percebe-se que o score entre 5 a 7 atingem o percentual de 90,65%, portanto constata-se que de forma intrínseca o colaborador compreende que se removido os impactos dos fatores incontroláveis ou se a empresa traçar metas que os beneficiem no aspecto de exclusão de tais fatores, há um sentimento de equidade.

Novamente na pergunta 2 desta seção, no que referente se as ações dos funcionários influenciam o cumprimento do desempenho, percebe-se que o score próximo de 7 atinge o percentual de 93,5% e entre 1 e 3,9 não houve nenhuma resposta, portanto constata-se que os funcionários compreendem claramente que as escolhas conscientes podem melhorar o desempenho no atingimento das metas, e estas decisões são controláveis, pois dependem exclusivamente de suas ações. Portanto, existe um elo entre o princípio da controlabilidade e da justiça organizacional.

A justiça organizacional é fundamental para o adequado funcionamento de sistemas de avaliação de desempenho, enquanto o princípio da controlabilidade atribui ao sistema de desempenho características de justiça na medida em que o gestor será avaliado apenas pelos fatores controláveis (ANGONESE; BEUREN, 2012).

Na pergunta 3, onde se questiona se o esforço do colaborador tem impacto no desempenho em rota, percebe-se que há uma queda no percentual se compararmos as duas primeiras perguntas, o atingimento aqui foi de 81,25%, no entanto um escore ainda alto. Novamente constata-se que quando os fatores são controláveis há um senso de justiça referente ao sistema de avaliação de desempenho.

O mesmo percentual se aplica quando o questionamento foi sobre o esforço no impacto das metas, também constata-se que é muito presente o princípio da controlabilidade, pergunta 3.4.

Na penúltima pergunta (5) foi questionado se motivaria ainda mais o trabalhador, caso os gestores/líderes medissem seu desempenho apenas para serviços que estão ao seu alcance, as respostas com escore 5 a 7 obtiveram 81,25%, quando mensurado sobre a responsabilização

exclusiva do colaborador, eles sentem que há forma justa na avaliação, pois os fatores controláveis estão ao seu alcance e a suas ações e esforços são direcionados para resolução dos problemas.

A exclusão dos fatores incontroláveis traz um ar de equidade, os gestores da empresa Alfa devem estar atentos ao gerenciamento dos atingimentos das metas para que haja uma compreensão de justiça. A aplicação do Princípio da Controlabilidade, nessa situação, poderia minimizar desmotivações, stress, pressões e o sentimento de equidade poderia ser maximizado.

Na última pergunta (6) quando indagava se os colaboradores ficam felizes quando são bem avaliados, novamente verifica-se que o escore entre 5 e 7 está acima de 80%, vislumbra-se aqui que o time operacional em maioria percebe que existe uma justiça na forma de avaliação. Portanto, constata-se que existe uma relação entre sistemas de avaliação de desempenho, controlabilidade e justiça organizacional.

A justiça organizacional é fator fundamental para o bom funcionamento de sistemas de avaliação de desempenho, destacando-se como uma das variáveis mais importantes (PAZ, 1995), enquanto a controlabilidade possui a função de atribuir ao sistema de desempenho característica de justiça na medida em que o gestor será avaliado apenas pelos fatores que estão sob seu controle.

#### **4.2.3 Desempenho do Empregado**

A seção 4 teve por finalidade avaliar o desempenho dos empregados, foram submetidos aos respondentes quatro perguntas durante a aplicação do questionário. A Primeira pergunta (1) tende a explorar o nível de compreensão dos colaboradores sobre as metas da organização alinhadas com as metas individuais, 90,65% responderam que quando as metas conciliam o processo de desempenho fluem melhor, portanto, o desempenho individual do colaborador reflete a relação do comportamento que irá impactar no resultado, que pode ser individual ou organizacional.

Na segunda pergunta (2) percebe-se que os percentuais permeiam por todas as respostas pré-estabelecidas, aqui a pergunta teve por finalidade mensurar o impacto da remuneração variável na execução da tarefa em altas estações, quando questionado ao colaborador se há uma melhora no desempenho quando há remuneração por trás, o escore de 5 a 7 chega a 53,12%, logo constata-se que um pouco mais da metade do público avaliado sente a necessidade de estar submetido a uma motivação extrínseca, parte-se da hipótese de que a remuneração variável causa algum tipo de estímulo na execução dos trabalhos em rota.

Os autores Deci & Ryan (2012) explicam que, por mais que ocorra o sentimento de motivação intrínseca dos indivíduos, esta motivação pode ser aumentada no grau em que as necessidades básicas são expandidas.

Por outro lado, foi apresentado no escore de 1 a 2,9 (níveis de discordância) de 34,37%, uma percentagem baixa, porém relevante devido a distribuição das respostas, aqui o sentimento expressado foi de motivação intrínseca, e tal motivação depende exclusivamente do indivíduo e que está diretamente ligada aos seus sentimentos ou outros estímulos relacionados às questões internas.

Prosseguindo a análise da terceira pergunta (3), quando questionado se independente de metas e objetivos, as tarefas são executadas com melhor eficiência por parte dos colaboradores, o percentual obtido foi 96,87%, percebe-se a preocupação dos colaboradores serem avaliados pela execução das suas tarefas, e que estes resultados sejam impactos na sua avaliação de desempenho.

Por fim, a última questão (4) deste questionário fala sobre a dedicação dos colaboradores no cumprimento dos prazos e retorno da organização no processo de encareiramento no futuro, a porcentagem obtida foi de 87,50%, percentual alto, colaboradores compreendem que há uma

percepção de justiça, este instrumento na busca de uma organização cada vez mais justa na avaliação de desempenho como também na otimização do sistema de controle gerencial.

## 5 CONCLUSÃO

A Percepção de justiça distributiva preconiza que à crença de que as recompensas recebidas pelas pessoas são justas quando confrontado com o esforço empreendido para a realização de suas tarefas, o estudo foi desenvolvido a fim de analisar qual é a associação entre percepção de justiça, controlabilidade e desempenho dos empregados.

Foram analisados os métodos utilizados pela empresa Alfa para gerenciar os indicadores que condicionam a percepção de remuneração variável para o time operacional, também foi observado os reconhecimentos não monetários desenvolvidos na organização. Foi aplicado questionário na finalidade de quantificar a compreensão dos trabalhadores em relação ao papel da percepção de justiça na relação entre a controlabilidade das medidas de desempenho de metas e desempenho dos empregados.

Quando analisado os percentuais obtidos para percepção da justiça descritiva, constatou que com nível de escore 5 a 7 atingem percentuais acima de 75%, portanto os colaboradores em maioria confiam nos métodos utilizados para sua avaliação de desempenho e percebem que seus supervisores compreendem os esforços gastos na execução das atividades laborativas, e que a vigência de análise do desempenho do funcionário faz jus.

No Princípio da Controlabilidade, percebe-se que ao indagar se o desempenho do trabalho é afetado por fatores incontroláveis, constatou-se que os percentuais obtidos performam entre 71,87% a 93,75% para as perguntas realizadas nesta seção, portanto apreende-se, que o colaborador compreende que se removido os impactos dos fatores incontroláveis ou se a empresa traçar metas que os beneficiem no aspecto de exclusão de tais fatores, há um sentimento equidade.

Para o desempenho do empregado, às perguntas número 01, 03 e 04 atingem o percentual acima de 90% para o escore de 5 a 7, nesta seção foi analisado a compreensão do time operacional quando indagado sobre as metas conciliarem entre as partes, ou seja, empresa e empregado, aqui percebe-se a preocupação dos colaboradores serem avaliados pela execução das suas tarefas, e que estes resultados sejam impactos na sua avaliação de desempenho.

A partir da análise dos dados depreende-se que é de suma importância balancear e gerenciar o desempenho dos colaboradores na organização, os principais resultados apontam que, quando excluídos os fatores externos, há uma potencialização na relação entre desempenho individual e percepção de justiça distributiva, porém o ramo que a empresa está inserida lhe condicionar a fatores que a mesma não consegue controlar, no entanto o sistema da companhia trabalha para minimizar os impactos e gerar uma percepção de justiça e equidade junto aos colaboradores.

Como contribuição teórica do estudo destaca-se o entendimento e a relevância de fatores comportamentais e influência da liderança em minimizar os impactos externos, além da importância de estimular e potencializar o desempenho dos colaboradores de forma contínua na empresa.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; TEIXEIRA, A. J. C.; NOSSA, V.; GONZAGA, R. P. **Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial**. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 1, p. 40-54, 2012.

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.

SU, S. X., BAIRD, K., & NUHU, N. (2021). **Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. Meditari Accountancy Research**, 30(2), 313-341

PRIEBE, Anna Caroline. **A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual**. P137. Cascavel. 2018.

BEUREN, ILSE MARIA; CAETANO ROTH, THAÍS; ANZILAGO, MARCIELLE. **Efeitos Da Aplicação Do Princípio Da Controlabilidade No Desempenho Gerencial Mediada Pelo Conflito E Ambiguidade De Papéis**. Revista Universo Contábil, vol. 13, núm. 3, julho-septiembre, 2017, pp. 6-28 Universidade Regional de Blumenau Blumenau, Brasil

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. **Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 3, p. 53-72, 2012.

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.

GIRAUD, F.; LANGEVIN, P.; MENDOZA, C. **Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers opinions, Management Accounting Research** v. 19, n. 1, p. 32-44, 2008.).

CHIAVENATO, I. (2009). **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo, SP: Manole

FARAH, Flavio. **A Ética da Avaliação de Desempenho**. São Paulo - SP. 01/03/2000.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

### Questionário sobre o Papel da justiça percebida na relação entre controlabilidade das medidas de desempenho de meta

Me chamo Paula Roberta Ferreira Sales, sou aluna do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) - Campus I, estou sendo orientada pelo professor Mamadou Dieng e estou realizando uma pesquisa sobre o papel da justiça percebida na relação entre controlabilidade das medidas de desempenho de meta e desempenho dos empregados. Esse questionário trata-se de uma pesquisa acadêmica para um trabalho de conclusão de curso (TCC), na qual não será necessária sua identificação. Desde já agradeço sua participação.

Perfil dos respondentes da pesquisa	Respostas pré-definidas
Gênero	( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outros
Faixa etária	( ) 18 a 24 anos ( ) 25 a 31 anos ( ) 32 a 38 anos ( ) 39 a 45 anos

	<input type="checkbox"/> 46 anos ou mais						
Grau de escolaridade	<input type="checkbox"/> Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Médio Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo						
Tempo de empresa	<input type="checkbox"/> Menor que 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 até 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 até 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 anos						
Cargo/função	<input type="checkbox"/> Motorista de Caminhão <input type="checkbox"/> Ajudante de Caminhão <input type="checkbox"/> Motorista Entregador <input type="checkbox"/> Outros.						
Percepção de justiça distributiva	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho realizado pelo seu gestor traduz o seu esforçar para alcançar as metas existentes na rota?							
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.							
A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho executado.							
Controlabilidade	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
Minhas medidas de desempenho são afetadas por fatores que eu não possa controlar.							
Com as minhas ações eu posso influenciar as minhas medidas de desempenho.							
Meu esforço tem impacto nas medidas de desempenho							
Minhas medidas de desempenho dependem das minhas ações.							
Me motivaria ainda mais, caso os gestores/líderes medisse meu desempenho apenas para serviços que estão ao meu alcance							
Fico feliz quando sou bem avaliada, pois percebo que existe uma justiça na forma de avaliação							
Desempenho do Empregado	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
Melhero com meu desempenho individual quando os objetivos da organização estão de acordo com os meus							

<b>Melhero meu desempenho individual apenas nas temporadas de metas e objetivos, pois sei que haverá uma remuneração por trás</b>							
<b>Independente de metas e objetivos, sempre desempenho minhas tarefas dando meu melhor</b>							
<b>Sempre me dedico a cumprir nossos prazos, pois sei que a organização percebe quais são seus colaboradores que almejam crescer de cargo no futuro.</b>							