

JUSTIÇA, ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO E COMPROMETIMENTO. Seus efeitos no desempenho em um cenário de unificação na gestão organizacional

Jéferson Deleon Fávero
Péricles Jader Pereira
Adriana Kroenke
Nelson Hein

RESUMO

O estudo objetivou avaliar a relação entre justiça e comprometimento sobre o desempenho organizacional (DES) de duas instituições mantidas e administradas pela indústria catarinense. A metodologia utilizada foi de abordagem exploratória, causal e quantitativa, por meio da técnica estatística Modelos Lineares Hierárquicos e com uma composição amostral de 148 colaboradores. Os resultados apresentam que os efeitos da Justiça Distributiva (JD) e Assimetria da Informação (AI) influenciam de maneira semelhante o desempenho das duas instituições; que a Justiça Procedimental (JP) apresenta maior influência no desempenho organizacional na Instituição 1; e que o comprometimento da Instituição 2 apresenta maior efeito na influência do desempenho do que a Instituição 1.

Palavras-chaves: justiça organizacional; comprometimento organizacional; assimetria da informação; desempenho organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Interrogações subjetivas envolvendo o que é justo ou injusto nas organizações, especialmente no que diz respeito à harmonização do relacionamento entre empregador e funcionários tem ganho representatividade no campo de estudo da justiça organizacional (PRESTES; MENDONÇA; FERREIRA, 2013; YEAN; YUSOF, 2016). A percepção de justiça em uma organização segundo Yean e Yusof (2016) além de afetar o desempenho e o sucesso organizacional, cria maior confiança entre empregador e funcionários, melhora o trabalho em equipe, aumenta o nível de comportamento entre os indivíduos e reduz o conflito entre empregador e funcionários (YEAN; YUSOF, 2016).

Os estudos iniciais sobre justiça organizacional foram preconizados principalmente por Homans (1961) e Adams e Jacobsen (1964) quando identificaram a relação de desigualdades salariais e recompensas entre os colaboradores nas organizações e o como a percepção de (in) justiça destes indivíduos desencadeava-se nos ambientes de trabalho. A partir de então, o fenômeno da (in) justiça organizacional começou a ser investigado com mais ênfase por diversos pesquisadores em cenários relacionados a resolução de conflitos (Aram e Salipante, 1981), seleção de pessoal (Arvey, 1979), disputas trabalhistas (Walton e McKersie, 1965) e negociação salarial (Mahoney, 1975), conforme mencionado por Greenberg (1986).

Em relação ao comprometimento organizacional que tem sido identificado como uma variável na compreensão do comportamento de trabalho dos colaboradores nas organizações. Esse comprometimento segundo Mowday, Steers e Porter (1979) está ligado com a atitude, visto que este é definido como um estado no qual um indivíduo se identifica com uma determinada organização e seus objetivos, e dessa forma deseja estar integrado para alcançar essas metas. Mathieu e Zajac (1990) citam que além do comprometimento atitudinal estudado por Mowday, Steers e Porter (1979) existem outras variáveis que estão relacionadas ao comprometimento do indivíduo com a organização, dentre as quais se destacam variáveis pessoais, estados de papéis e aspectos do ambiente de trabalho.

Embora existam evidências consideráveis que o comprometimento e o engajamento influenciam em menores níveis de rotatividade e absenteísmo, há poucas evidências de que

esses aspectos realmente produzam vantagens competitivas e maiores níveis de desempenho organizacional (REICHERS, 1985; AZEEM et al., 2015).

Nesse sentido, quando há comprometimento do colaborador à organização, oportunidades de receber benefícios extras aparecem, o que conseqüentemente também oportuniza novos papéis ou responsabilidades, como criatividade e inovação, possibilitando assim, mais competitividade à organização (MATHIEU; ZAJAC, 1990, VANDENBERGUE et al., 2019).

Essa relação, comprometimento e benefício pode por outro lado gerar um comportamento oportunista, que acontece quando existe uma ação intencional em que os agentes buscam seus interesses, agindo em benefício próprio, aproveitando-se de lacunas ou omissões informacionais em detrimento de outros (WILLIAMSON, 1985, VANDENBERGUE et al., 2019).

De acordo com Medeiros e Enders (1998) e posteriormente Kim, Eisenberger e Baik (2016), as pesquisas que estudam comprometimento organizacional ainda não conseguiram criar uma relação do comprometimento das pessoas com o desempenho das organizações e que futuros estudos podem auxiliar a descrever a relação do nível de comprometimento dos empregados, como também podem levar determinadas empresas a um desempenho superior no seu ramo de atividade.

Algumas pesquisas têm apresentado a relação entre comprometimento e justiça organizacional. Essa relação é citada em obras como a de Alexander e Ruderman (1987) que investigaram a relação entre justiça e resultados organizacionais entre funcionários do governo americano em seis instalações federais. Na obra de Konovsky e Cropanzano (1991) quando examinaram as relações entre a justiça processual ou procedimental e as percepções de imparcialidade dos resultados, atitudes e desempenho dos colaboradores no contexto do teste de drogas. E Filenga e Matias Siqueira (2006) que investigaram as influências de percepções de justiça sobre comprometimento organizacional de servidores públicos municipais do Brasil.

Diante desse contexto, surge como problema de pesquisa a seguinte questão: **Qual a relação entre justiça, assimetria da informação e comprometimento no desempenho organizacional de duas instituições mantidas e administradas pela indústria catarinense?** Dessa forma, o objetivo da investigação é avaliar a relação entre justiça, assimetria da informação e comprometimento no desempenho organizacional de duas instituições mantidas e administradas pela indústria catarinense. Para esse estudo a Instituição 1 será representada pelo símbolo C1 e a Instituição 2, por C2.

Encontram-se nesta investigação mais quatro seções, além desta primeira. Na segunda seção apresentam-se os conceitos de justiça organizacional, assimetria da informação e comprometimento organizacional. Na terceira seção demonstra-se o delineamento metodológico. Na quarta parte, apresentam-se os achados, bem como as análises da pesquisa; e finalizando com as considerações finais e as limitações do estudo.

2. APORTE TEÓRICO

2.1 Tipos de Justiça

O termo justiça organizacional, começou a tomar forma por volta da década de 1960, na área da psicologia e após isso tem sido investigado em diversas áreas, entre elas, a psicologia organizacional, gestão de recursos humanos, bem como, no comportamento organizacional (LIM; LOOSEMORE, 2017).

Os funcionários que percebem que são tratados de maneira justa por seus superiores, tendem a ser mais propensos a aceitar as decisões deles advindos, bem como, apresentam comprometimento socialmente favorável, além de apresentarem maior compromisso e bem-estar no trabalho (TEPPER, 2001; LIM; LOOSEMORE, 2017). Para tanto, a justiça

organizacional é alcançada quando as pessoas percebem que são tratadas no trabalho de maneira igual e justa (AZEEM et al., 2015).

Greenberg (1986) analisou a teoria da justiça segundo as percepções distributivas e processuais. Já a teoria da justiça segundo as percepções interpessoais e informacionais, foram analisadas por Greenberg (1993).

As tipologias de justiça são discutidas na literatura tendo um conceito amplamente aceito esse conceito subdivide a teoria da justiça em quatro tipos. A justiça distributiva, justiça processual ou procedimental, justiça interpessoal, e ainda a justiça informacional (LIM; LOOSEMORE, 2017).

Segundo Greenberg (1986) a justiça distributiva diz respeito as avaliações recebidas em relação ao trabalho realizado. As crenças sobre avaliações de desempenho justas também podem ser baseadas nos procedimentos pelos quais as avaliações são determinadas separadamente das avaliações recebidas. A justiça processual refere-se aos procedimentos utilizados para se chegar a classificação, e se esses procedimentos foram ou não equivalentes (GREENBERG, 1986). Além disso, de acordo com Beuren, Barros e Dal Vesco (2016) esses fundamentos, avaliados de forma única ou não, podem buscar regularidades entre sistemas de medição de desempenho, como um instrumento de cunho estratégico, bem como a percepção de seu uso para a determinação de comportamentos individuais.

Outros autores também escrevem que a justiça distributiva se relaciona com à assimilação dos resultados como consistentes com as normas implícitas atribuídas, já a justiça processual relaciona-se com à assimilação aos meios que são utilizados para que os resultados sejam alcançados (COLQUITT, 2001; REGO, 2002).

Muitas variáveis influenciam a percepção de justiça, sendo que tanto fatores interpessoais quanto informacionais estão implicados especificamente, a validade das informações fornecidas como base para a tomada de decisões e a sensibilidade interpessoal mostrado sobre os afetos pessoais da decisão também são influenciadores da percepção de justiça. (GREENBERG, 1993).

Dos quatro tipos de justiça descritos na literatura esse trabalho se apoia exclusivamente na justiça distributiva (JD) e na justiça processual (JP) (Greenberg, 1986), conforme demonstrado no Quadro 1.

2.2 Comprometimento Organizacional

Comprometimento pode ser entendido como uma relação forte existente entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização. Até o final do século XX o comprometimento era entendido como a permanência do funcionário na organização, o que veio mudando com o tempo, trazendo a ideia de contribuição ativa do funcionário para com a organização (MEDEIROS et al., 2003).

De acordo com Mowday, Steers e Porter (1979) o comprometimento pode ser caracterizado por três fatores: a disposição de exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e por fim, um forte desejo de se manter como membro da organização. Já os pesquisadores Allen e Meyer (1990) conceituaram três componentes para definir comprometimento organizacional: afetivo, instrumental ou normativo, os quais dar-se-ão amplitude e vínculo neste estudo.

O comprometimento afetivo, é como o próprio termo coloca, um apego afetivo com a organização. Rego (2003) e Allen e Meyer (1990) entendem que o colaborador aceita ser influenciado para manter uma relação satisfatória com a organização. Estes indivíduos manifestam seus esforços a favor da organização e um forte desejo em permanecer nela.

Já o comprometimento instrumental abordado primeiramente por Becker (1960) refere-se aos custos que podem surgir se o empregado deixar a organização. Rego (2003) e Allen e Meyer (1990) salientam ainda que o colaborador se mantém ativo à organização devido

a necessidade, pois faz um balanço entre os sacrifícios pessoais e os benefícios associados ao abandono da mesma. Esta decisão é preconizada pela percepção que o indivíduo tem sobre diversos fatores, relacionados ao mercado de trabalho, às suas qualificações profissionais, bem como a sua idade (REGO, 2003).

O comprometimento normativo é interpretado como uma obrigação que o funcionário tem em ficar na organização. Essa obrigação é desencadeada pelo indivíduo visto que ele sente uma responsabilidade acrescida para com a organização, influenciada pelas experiências individuais decorrentes dos processos de socialização organizacional (REGO, 2003; ALLEN; MEYER, 1990).

Observa-se nas produções sobre o tema que o comprometimento no trabalho traz a tona benefícios para as organizações, quando há níveis de comprometimento alto por parte dos empregados. É recorrente entre os pesquisadores da área que o comprometimento afeta o desempenho na organização (ALLEN; MEYER, 1990).

Há estudos que destacam que funcionários que possuem maior comprometimento tem melhor desempenho (MOWDAY, 1974). E que desta forma as empresas têm maior chance de atingir objetivos organizacionais (HOFFER, 1963). Reforçando este pensamento, Etzioni (1975) ressalta que os funcionários com nível maior de comprometimento aceitam fazer atividades que gerem maior produtividade e por consequência, essas demandas aumenta o desempenho da organização.

O aumento do desempenho da organização também é favorecido pelo comprometimento, uma vez que funcionários comprometidos com a organização, tem um grau maior de identificação aos valores e objetivos organizacionais. E em função disto, não medem esforços para fazer mais do que sua função, a fim de auxiliar a organização a chegar nos seus objetivos (SÁ; LEIMONE, 1998).

Há também autores como Near e Jensen (1983) e Moraes (2004), que abordam a perspectiva oposta, ou seja, que funcionários não comprometidos afetam os níveis de eficácia da organização. Isso ocorre principalmente em função do absentismo e da rotatividade.

No Brasil, encontram-se pesquisas relacionando dimensões do comprometimento e o desempenho organizacional da rede hoteleira. Medeiros et al. (2003) identificou que o comprometimento afetivo, tem influência positiva no desempenho organizacional dos hotéis pesquisados. O autor também conclui que o comprometimento instrumental tem influência negativa no desempenho.

Portanto, o comprometimento organizacional pode ser considerado como um fator-chave para a competitividade e o desempenho organizacional, uma vez que indivíduos mais comprometidos tendem a permanecer na organização; a empenharem-se na realização do seu trabalho; e a alcançarem os objetivos organizacionais (REGO, 2003; MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004). Nesta perspectiva, Rego (2003) ressalta que é mais provável observar maior produtividade e desempenho em indivíduos que desejam pertencer à organização, em relação àqueles que sentem a obrigação de pertencer ou têm necessidade de permanecer na organização.

2.3 Assimetria da informação

A assimetria de informação tem sido discutida especialmente no contexto de separação entre a propriedade e o controle do capital das organizações, possibilitando o surgimento de conflitos de interesses (JENSEN; MECKLING, 1976). Esse fenômeno acontece, pois alguns agentes têm mais informação do que sua contrapartida, moldando um cenário incerto e inseguro. Nessa concepção, o grau de incerteza pode assumir a forma contingencial e de assimetria de informação, desconhecimento por um tomador de decisão das informações possuídas pelos outros agentes envolvidos na transação (WILLIAMSON, 2007).

A consideração da assimetria de informação no âmbito intra-organizacional, em especial nas relações entre os agentes e principais, desperta a atenção para uma análise de perspectiva relacional. Em se tratando das organizações, tal interesse recai, principalmente, sobre o poder de mando e de posse (BERTOLIN et al., 2008).

Segundo Queiróz e Monteiro (2008) a comunicação se configura como uma variável importante nas discussões sobre assimetria de informações, não só por se tratar de um meio indispensável à difusão de conhecimento, como também pelo seu forte conteúdo simbólico na mediação de conflitos de interesses.

A relação entre a justiça organizacional, comprometimento organizacional e desempenho organizacional pode ser afetada pela assimetria da informação, que acontece quando uma das partes envolvida em uma transação tem diferente quantidade de informação, resultando em incompletude contratual, pois o contratado poderá reter informações no momento da elaboração do mesmo, para beneficiar-se posteriormente, revelando um comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). De outra forma, o contratante também pode reter informações ligadas as rotinas da entidade. Isso remete a construção da terceira hipótese de pesquisa:

2.4 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional, antes dos anos 1980, tinha as métricas financeiras como exclusivo pressuposto de sucesso dos negócios. Já nos anos 1990 pesquisadores e profissionais como Kaplan e Norton (1996), Neely (1999) e Neely e Bourne (2000) perceberam deficiências neste sistema de medição, como por exemplo, a) visão de curto prazo; b) falta de foco estratégico.

Para Bourne et al. (2000) e Martinez et al. (2004) essas duas vertentes (“a” e “b”) eram insuficientes para auxiliar na tomada de decisões perante as mudanças de um novo modelo de gestão. Pois o desempenho de uma organização não pode ser medido somente pela métrica financeira, uma vez que esta, representa apenas a monetização do negócio em questão. Pelo contrário, as medidas não-financeiras são fundamentais para a sobrevivência da organização, visto que ela mede a qualidade de serviço, a satisfação do cliente, o comprometimento do colaborador e a inovação (KAPLAN; NORTON, 2001; MOHAMED et al., 2009).

Nesta corrente de mudanças entre os anos 1980 e 2000, na incorporação de medidas financeiras e não-financeiras, novos modelos aparecem para auxiliar a organização no que tange o desempenho. Citam-se os propostos *The Performance Pyramid System* (Lynch e Cross, 1991), *The Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) e *The Performance Prism* (Neely, Adams e Kennerley, 2002).

Segundo Melchert e Winter (2004) e Neely, Gregory e Platts (2005) esses modelos permitem monitorar, planejar e influenciar o desempenho, proporcionando uma visão mais ampla do desempenho organizacional e dos processos que suportam a tomada de decisão através do processamento e análise de informação quantificada sobre o seu desempenho.

Portanto, em detrimento da importância de fatores financeiros e não financeiros as organizações de forma geral perceberam que para competirem é fundamental monitorar e entender as formas de medição do desempenho organizacional (BOURNE et al., 2000; MELCHERT; WINTER, 2004).

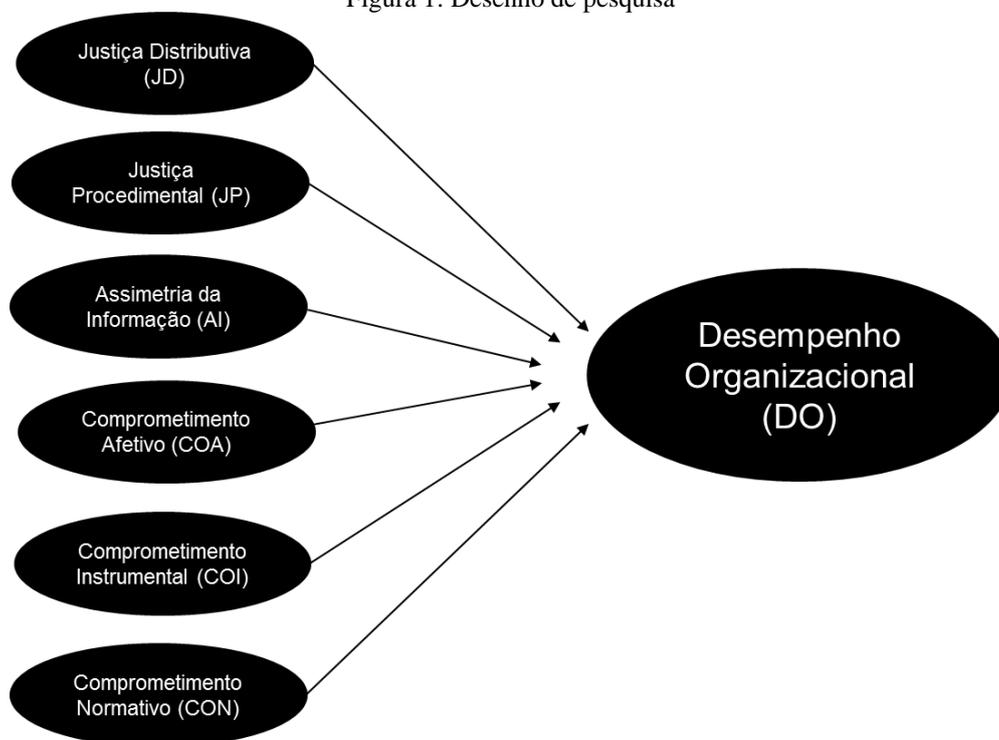
Após o delineamento teórico apresentado, o tópico 2.5, demonstra o desenho operacional da pesquisa.

2.5 Desenho Operacional da pesquisa

Sistemas hierárquicos de dados podem ser encontrados em diversos estudos e se caracterizam pela presença de unidades experimentais que estão por sua vez aglutinadas em outras unidades ainda maiores (NATIS, 2001).

A Figura 1 apresenta-se como um desenho de pesquisa que é estruturado por um Modelo Linear Hierárquico de 1 nível. Este representa a influência das variáveis independentes qualificadas como Justiça Distributiva (JD); Justiça Procedimental (JP); Assimetria da Informação (AI); Comprometimento Organizacional Afetivo (COA); Comprometimento Organizacional Normativo (CON); Comprometimento Organizacional Instrumental (COI) sobre a variável dependente Desempenho Organizacional (DES).

Figura 1: Desenho de pesquisa



Fonte: Dos autores

As variáveis, bem como os autores que deram suporte teórico ao desenho de pesquisa, encontram-se de forma resumida no Quadro 1, apresentado no tópico do delineamento metodológico da pesquisa.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O método empregado nesta investigação foi exploratório e quantitativo. No caso específico deste estudo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, em função de ser reduzido o número de estudos sobre Justiça Organizacional (JO), Comprometimento Organizacional (CO) e Assimetria da Informação (AI) influenciando o Desempenho Organizacional (DES) medidos por meio da técnica de Modelos Lineares Hierárquicos (MLH).

Poucas pesquisas foram realizadas sobre o tema em organizações ou instituições brasileiras, particularmente em Instituições de ensino. Neste trabalho não se buscou somente expor fatos, mas compreender a influência que as dimensões JO, CO, AI afetam o DES.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário *on line*, auxiliado pela ferramenta *Google Docs*, o qual foi constituído por um conjunto ordenado de perguntas, conforme construção do modelo operacional de pesquisa baseado pelos autores Beuren e Da

Silva (2014), Medeiros e Enders (1998), Beuren, Barros Dal Vesco (2016) e Lim e Loosemore (2017).

Os dados foram coletados e mensurados por meio da escala tipo *Likert*, caracterizada por apresentar variáveis entre sete categorias de respostas, entre “discordo totalmente” (1) até “concordo totalmente” (7) exigindo que os participantes indicassem o grau de discordância ou concordância de acordo com cada questionamento. Além disso, a investigação caracteriza-se de corte transversal (HAIR JR. et al., 2005), considerando que a coleta de dados aconteceu em um único período de tempo, aplicado entre 19 de fevereiro a 01 de março de 2019.

O questionário foi composto de 37 questões, sendo divididas em quatro etapas: 1 – Justiça Organizacional; 2 – Comprometimento Organizacional; 3 – Assimetria da Informação; e, 4 – Desempenho Organizacional, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Composição estrutural do questionário e do estudo de pesquisa

Dimensão	Formação da dimensão	n	Principais autores pesquisados no estudo
Justiça Organizacional	Distributiva	4	Greenberg (1986); Greenberg (1993); Colquitt (2001); Rego (2002); Beuren, Barros e Dal Vesco (2016); Lim e Loosemore (2017).
	Processual	7	
Comprometimento Organizacional	Afetivo	5	Mowday, Steers e Porter (1979); Mathieu e Zajac (1990); Reichers (1985); Medeiros e Enders (1998); Medeiros et al. (2003); Rego (2003); Allen e Meyer (1990).
	Normativo	4	
	Instrumental	4	
Assimetria da Informação	Assimetria da Informação	6	Jensen e Meckling (1976); Williamson (1985; 1995; 2007); Beuren e Da Silva (2014); Beuren, Barros e Dal Vesco (2016); Queiróz e Monteiro (2008).
Desempenho Organizacional	Desempenho Organizacional	7	Beuren e Da Silva (2014); Beuren, Barros e Dal Vesco (2016); Bourne et al. (2000) e Martinez et al. (2004); Melchert e Winter (2004); Neely, Gregory e Platts (2005); Kaplan e Norton (1992; 1996; 2001).
Total de questões do questionário		37	

Fonte: Dados da pesquisa

A população da pesquisa corresponde a aproximadamente 850 colaboradores de duas instituições pertencentes a uma federação do estado de Santa Catarina. Dos 850 questionários enviados obteve-se 149 respondentes tratando-se de uma amostra de 17,41% da população. A população está dividida em duas entidades que possuíam duas direções, duas gerências e focos de atuação diferentes no ambiente mercadológico, como saúde, lazer, bem-estar, educação e etc. Diante desse cenário/fusão, originou-se apenas uma gerência executiva e uma gerência operacional, o que levou, obrigatoriamente, a convergência entre dois modelos de gestão, bem como duas culturas organizacionais. Nesse sentido, ao passar 12 meses de adaptações administrativas, processuais e gerenciais, entende-se como coerente medir a percepção dos indivíduos que participaram e ainda participam desta fusão por meio do comprometimento e da justiça organizacional. Nomeou-se nesta investigação a C1 (com 71 respondentes) e a C2 (com 77 respondentes).

Salienta-se que foi realizado análise unidimensional devido a 2 itens faltantes nas respostas, os quais foram preenchidos por meio da média da dimensão. Depois realizou-se a análise de outliers, sendo que nesta, foi retirado do questionário 1 respondente, pois deixou de evidenciar 9 questões, totalizando em 148 respostas válidas.

Os respondentes dessa pesquisa foram classificados por tempo de serviço na empresa, idade e nível de escolaridade, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Qualificação da amostra

Variável	Premissas	Total	Total %
Tempo de empresa	Até 5 anos	82	55,41%
	6 a 10 anos	45	30,41%

	11 a 15 anos	17	11,49%
	16 a 20 anos	2	1,35%
	Acima de 21 anos	2	1,35%
Idade entre	Até 18 anos	2	1,35%
	19 e 28 anos	30	20,27%
	29 a 38 anos	69	46,62%
	39 a 48 anos	37	25,00%
	Acima de 49 anos	10	6,76%
Escolarização completa	Ensino fundamental	1	0,68%
	Ensino Médio	20	13,51%
	Superior	52	35,14%
	Especialização	62	41,89%
	Mestrado	13	8,78%

Fonte: Dados da pesquisa

Com o objetivo de organizar e otimizar a análise de dados, mostra-se no Quadro 3 as variáveis com suas respectivas assertivas formadoras do questionário da pesquisa.

Quadro 3: Composição estrutural do questionário e do estudo de pesquisa

Variáveis Independentes Justiça Organizacional Distributiva (JD)
JD1 - Minhas compensações (por exemplo, remuneração, reconhecimento, promoções) refletem o esforço que coloco nas atividades que tenho desenvolvido.
JD2 - Minhas compensações são apropriadas ao trabalho que tenho desenvolvido.
JD3 - Minhas compensações refletem a contribuição que tenho dado ao desempenho da organização.
JD4 - Minhas compensações são justas considerando minha performance.
Variáveis Independentes Justiça Organizacional Procedimental (JP)
JP1 - Tenho liberdade para expressar meus pontos de vista e percepções durante o processo de tomada de decisões da organização.
JP2 - Tenho influência nas compensações obtidas por procedimentos utilizados na tomada decisões da organização.
JP3 - Os procedimentos utilizados para tomar decisões nesta organização são aplicados de forma consistente.
JP4 - Os procedimentos utilizados para tomar decisões nesta organização são livres de preconceito.
JP5 - Os procedimentos utilizados para tomar decisões nesta organização são baseados em informações precisas.
JP6 - Eu posso recorrer das compensações obtidas por procedimentos utilizados na tomada de decisões desta organização.
JP7 - Os procedimentos utilizados para se tomar decisões nesta organização seguem princípios éticos e morais.
Variáveis Independentes Assimetria da Informação (AI)
AI1 - Comparado com meu superior, eu tenho posse de melhores informações relativas às atividades em sua área de responsabilidade.
AI2 - Comparando com meu superior, eu tenho mais familiaridade com as relações de insumos ou produtos que fazem parte do funcionamento interno de sua área de responsabilidade.
AI3 - Comparado com meu superior, eu tenho mais certeza do desempenho potencial de minha área de responsabilidade.
AI4 - Comparado com meu superior, eu estou tecnicamente mais familiarizado com o trabalho em sua área de responsabilidade.
AI5 - Comparado com meu superior, eu consigo melhor avaliar o impacto potencial em atividades que estão fora de minha área.
AI6 - Comparado com meu superior, eu tenho um melhor entendimento sobre aquilo que pode ser alcançado em sua área.

Variáveis Independentes Comprometimento Organizacional – Afetivo (COA)
COA1 - Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.
COA2 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
COA3 - Esta organização merece minha lealdade.
COA4 - Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade o meu desejo.
COA5 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
Variáveis Independentes Comprometimento Organizacional Normativo (CON)
CON1 - Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
CON2 - Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
CON3 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
CON4 - Eu devo muito a esta organização
Variáveis Independentes Comprometimento Organizacional – Instrumental (COI)
COI1 - Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
COI2 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
COI3 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.
COI4 - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
Variáveis Dependentes Desempenho Organizacional (DES)
DES1 - Exerço adequadamente as funções que me foram confiadas no meu trabalho.
DES2 - Cumpro as responsabilidades especificadas na descrição do meu trabalho (descrição de cargo).
DES3 - Executo as tarefas esperadas por meus pares (colegas da mesma função, subordinados ou superiores).
DES4 - Atendo aos requisitos formais no desempenho da minha função.
DES5 - Envolver-me em atividades que influenciam diretamente a minha avaliação anual de desempenho.
DES6 - Negligencio (deixo de lado) partes do trabalho que meus pares são obrigados a desenvolver (colegas da mesma função ou subordinados ou superiores).
DES7 - Às vezes, falho ao desempenhar minhas atividades essenciais.

Fonte: Dados da pesquisa

Utilizou-se a Modelo Linear Hierárquico com objetivo de buscar explicar e entender a influência das variáveis independentes (Justiça Organizacional, formada por JD, JP; Assimetria da Informação formada por AI; e, Comprometimento Organizacional, formado por COA, CON, COI) na dependente (Desempenho Organizacional, formado por DES). Os fatores ou variáveis independentes são considerados aleatórios, uma vez que a classe pesquisada corresponde a uma amostra da população (MARÔCO, 2017).

O Modelo Linear Hierárquico leva em consideração a estrutura de agrupamento dos dados e essa estruturação reflete na especificação do modelo. Uma das diferenças entre esse modelo e o clássico (regressão linear simples) se dá pelo fato do intercepto e do coeficiente de inclinação poderem ser parâmetros aleatórios.

Estruturas hierárquicas de dados são caracterizadas pela presença de unidades experimentais agrupadas em outras unidades maiores (por exemplo, JD → DES), em que as fontes de variabilidade se encontram aninhadas. Dessa forma, modelos lineares hierárquicos (MLH) podem ser utilizados para avaliar dados desta natureza, visto que constituem uma nova formulação para os modelos de efeitos aleatórios permitindo especificar cada um dos níveis de hierarquia separadamente e incorporar efeitos aleatórios associados a cada um desses níveis (MARÔCO, 2017).

Um aspecto relevante sobre o MLH consiste no reconhecimento da natureza hierárquica dos dados e de que casos em um determinado grupo pode ser mais similar entre si

em relação a outro (RAUDENBUSH; BRYK, 2002). Raudenbush e Bryk (2002) citam cinco vantagens do uso de modelos multinível ou MLH para analisar dados de medidas repetidas: a possibilidade de curvas de crescimento diferentes para cada indivíduo; a ausência de restrições a medidas repetidas em diferentes intervalos; a possibilidade de modelagem da covariância entre as medidas repetidas; a validade do uso de testes t e F quando os dados não são balanceados e a facilidade de inclusão de níveis mais elevados.

Para tratar desta análise, por meio da técnica MLH, formulou-se as Equações “a” e “b”:

$$DES_{c1} = \beta_0 \text{Intercepto}_{c1} + \beta_{JD_{c1}} + \beta_{JP_{c1}} + \beta_{AI_{c1}} + \beta_{COA_{c1}} + \beta_{CON_{c1}} + \beta_{COI_{c1}}$$

$$DES_{c2} = \beta_0 \text{Intercepto}_{c2} + \beta_{JD_{c2}} + \beta_{JP_{c2}} + \beta_{AI_{c2}} + \beta_{COA_{c2}} + \beta_{CON_{c2}} + \beta_{COI_{c2}}$$

Onde:

c1: Casa 1

c2: Casa 2

A estrutura de análise desta pesquisa é apresentada por uma estrutura hierárquica de 1 nível, o qual é formado pelas variáveis independentes JD; JP; AI; COA; CON; COI e pela variável dependente DES.

A partir de então, apresenta-se a análise dos resultados obtidos por meio das técnicas estabelecidas.

4. ANÁLISES DE RESULTADOS

O primeiro aspecto analisado na pesquisa foi o cálculo das médias formadoras das dimensões, conforme Tabelas 1 e 2. O objetivo é diagnosticar de forma descritiva qual variável se apresenta com maior média diante da percepção dos respondentes de cada Casa.

Tabela 1: Médias C1

Variável	Médias
COA3	6,0282
JP4	5,0423
DES4	4,9155
CON4	4,9014
AI4	4,7746
COI3	4,1877
JD1	3,7746

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 2: Médias C2

Variável	Médias
COA3	5,8432
JP4	5,0519
CON4	4,8164
DES4	4,7922
AI3	4,5325
COI3	4,4588
JD3	3,8831

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que existe semelhança de percepção entre as variáveis entre as instituições. Os colaboradores de ambas as Casas entendem que o comprometimento organizacional afetivo (COA3) faz parte do relacionamento na instituição (Allen e Meyer, 1990), bem como percebe que as instituições merecem sua lealdade, apresentando médias entre 6,02 e 5,84.

Neste mesmo sentido, também foi possível perceber semelhança nas respostas dos colaboradores quanto a imparcialidade na tomada de decisão. Ou seja, as respostas dos colaboradores demonstram que não há preconceito ou parcialidade nos procedimentos (JD4)

utilizados para se chegar a uma conclusão ou decisão (Greenberg, 1986), o que por sua vez, é apontado pela média 5,04 e 5,05 para as respectivas Casas.

A variável DES4 apresenta-se com a maior média da dimensão DES em ambas as Casas, porém com vantagem direcionada à C1 (4,91) em relação à C2 (4,79). É possível identificar que a percepção dos colaboradores, apesar das mudanças ocorridas no ano de 2019, são semelhantes em relação as entregas e as responsabilidades de suas funções, bem como ao desempenho apresentado (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

De forma similar apresenta-se a variável CON4. Ambas as Casas possuem equilíbrio e semelhança nas percepções, demonstrando que os colaboradores possuem um sentimento de respeito e dívida pelas empresas, isso também influenciado pelas experiências individuais decorrentes dos processos de socialização organizacional (REGO, 2003; ALLEN; MEYER, 1990).

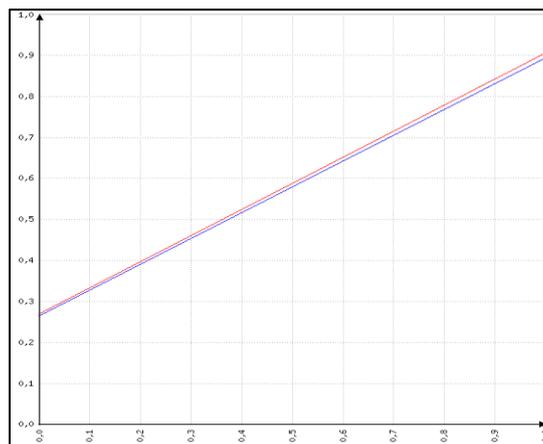
A assimetria da informação (AI4), perante as percepções dos colaboradores da C1 trazem à tona a autonomia dos indivíduos em suas tarefas. Isso identifica que os subordinados sentem-se mais familiarizados, informados e preparados em suas atividades dentro do setor que trabalham que o próprio superior imediato (QUEIRÓZ; MONTEIRO, 2008). Análogo a C1, os respondentes da C2 (AI3) possuem tal percepção. Ou seja, em comparação ao superior imediato, o colaborador possui mais certeza do desempenho potencial na área de atuação e de sua responsabilidade, apresentando média de 4,53. Esse resultado corrobora com os achados de Bertolin et al. (2008) ao salientar que na relação entre o agente e o principal podem aparecer ruídos devido a falta de clareza na comunicação.

A aparente semelhança de respostas na dimensão do comprometimento instrumental (COI3) faz perceber que os colaboradores possuem enraizamento profissional, tornando difícil a decisão de deixar a organização em virtude de suas ligações pessoais, tempo de casa e a própria idade (REGO, 2003). Nota-se que as médias da C1 (4,18) e da C2 (4,45) apresentam similaridade, demonstrando que o colaborador trata sua permanência na organização como uma obrigação social e pessoal.

Quando se mensura remuneração e reconhecimento, os respondentes das Casas também possuem percepções semelhantes, apesar da variável percebida com maior média ser diferente. Nota-se que para a C1 a média (3,77) está próxima do ponto de equilíbrio (3,50), demonstrando que o esforço pode ser apresentado com maior ênfase pelo colaborador diante de suas atividades do que a dedicação atual. No que tange a C2, com média similar (3,88) trata da mesma questão remuneratória, apresentando que o colaborador realiza suas atividades levemente acima da média, deixando a percepção de que seu desempenho pode ser superior ao apresentado. Após as análises descritivas desta investigação, parte-se para as análises de influência com o Modelo Linear Hierárquico (MLH).

Ao medir individualmente o impacto das variáveis independentes sobre o desempenho organizacional, utilizou-se da Equação 1: $Des_1 = 0,265 + 0,629JD_1$, onde os resultados são apresentados no Gráfico 1 pela cor azul da linha, e pela Equação 2: $Des_2 = 0,270 + 0,636JD_2$, onde os resultados são apresentados pela cor vermelha da linha.

Gráfico 1: DES x JD: $Des_i = \beta_0 + \beta_1JD_i$



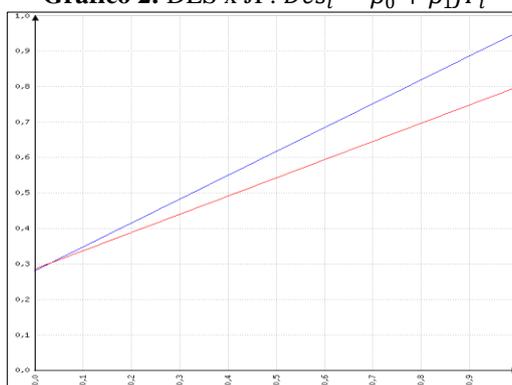
Fonte: elaborado pelos autores

Quando analisado no Gráfico 1 e nas Equações 1 e 2, a influência da variável independente JD no DES nota-se que os desempenhos são similares entre as duas Casas pesquisadas, com leve vantagem em termos médios da C2. Isso justifica-se pelo coeficiente de regressão que se apresentou maior (0,636) nas análises. Apesar dessa leve diferença, vale ressaltar, que a variável JD, possui praticamente, os mesmos fortes efeitos em ambas as Casas, sendo esta análise percebida pela inclinação das retas.

Nesse sentido, identifica-se que na medida que o colaborador percebe justiça na remuneração (JD), maior é a entrega em suas atividades, tarefas e responsabilidades organizacionais (COLQUITT, 2001; REGO, 2002). Para tal, vê-se que os integrantes de ambas as Casas tratam a distribuição remuneratória como condicionante aos resultados, bem como ao desempenho organizacional.

Com o objetivo de analisar a percepção de influência que a JP apresentada pelas C1 e C2 tem sobre o DES, utilizou-se da Equação 3: $Des_1 = 0,281 + 0,672JP_1$ e da Equação 4: $Des_2 = 0,286 + 0,513JP_2$. Dessa forma, tem-se o Gráfico 2.

Gráfico 2: DES x JP: $Des_i = \beta_0 + \beta_1JP_i$



Fonte: elaborado pelos autores

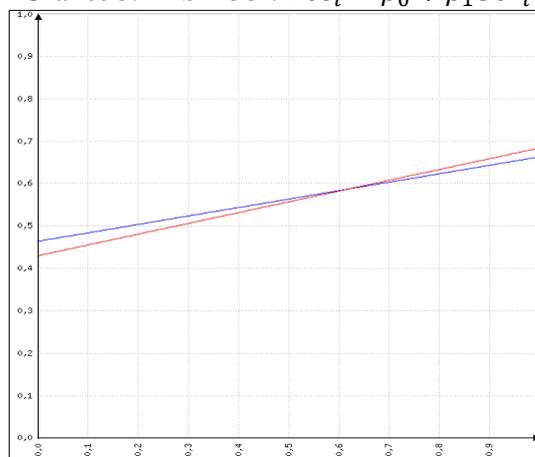
Quando analisado o Gráfico 2 e as Equações 3 e 4, a influência da variável JP no DES nota-se que ambas as Casas possuem médias de desempenho similares, mas que são afetadas de modo distinto pela variável JP. Essa diferença acontece, uma vez que o coeficiente da variável independente se apresentou maior na C1 (0,672). Apesar de haver distinção nos efeitos entre as duas Casas, salienta-se que ambas são fortes, como pode ser observado na inclinação das retas.

Portanto, conforme percepção dos colaboradores, os procedimentos organizacionais utilizados pela C2 trazem mais impacto no desempenho esperado pela organização. Esse

resultado corrobora com os achados de Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) ao relatarem que um colaborador ao perceber justiça nos processos tenderá a demonstrar mais disposição para agir de acordo com os interesses da organização.

O COI é apresentado no Gráfico 3 e nas Equações 5: $Des_1 = 0,464 + 0,199COI_1$ (C1), bem como na 6: $Des_2 = 0,430 + 0,254COI_2$ (C2).

Gráfico 3: DES x COI: $Des_i = \beta_0 + \beta_1COI_i$



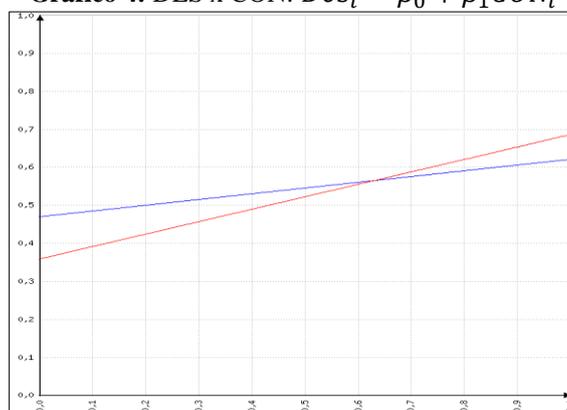
Fonte: elaborado pelos autores

O COI observado na C1 apresenta-se com um desempenho médio ligeiramente superior à C2. No entanto, nota-se que a variável influencia mais o DES na C2. Essa leve diferença acontece devido ao coeficiente de regressão COI da C2 que se apresentou com 0,254 de carga.

Com o resultado percebido, os colaboradores pertencentes a C2 estão mais comprometidos em permanecer, bem como buscar o melhor desempenho na organização, em relação aos integrantes do outro grupo. Isso é notado também nos trabalhos de Rego (2003) e Allen e Meyer (1990), quando salientam que o colaborador se mantém ativo e comprometido com os desafios da organização na medida que deseja permanecer nela.

O Comprometimento Organizacional Normativo (CON) é apresentado no Gráfico 4 e na Equação 7 para a C1: $Des_1 = 0,470 + 0,151CON_1$, e Equação 8 para C2: $Des_2 = 0,359 + 0,327CON_2$.

Gráfico 4: DES x CON: $Des_i = \beta_0 + \beta_1CON_i$



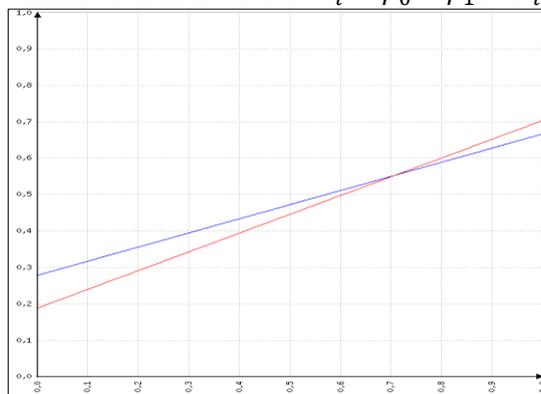
Fonte: elaborado pelos autores

O CON observado na C1 apresenta-se com um desempenho médio nítido superior à C2. No entanto, nota-se que a variável influencia mais o desempenho organizacional no grupo

2. Essa diferença acontece devido ao coeficiente de regressão CON da C2 que se apresentou carga de 0,327. O resultado aderente à C2 estabelece a percepção de que o colaborador se compromete ao ponto de sentir a obrigação de permanecer na organização e que sua disposição influenciará em um melhor resultado (REGO, 2003).

O Gráfico 5 e as Equações 9 para a C1: $Des_1 = 0,278 + 0,388COA_1$, e 10 para C2: $Des_2 = 0,188 + 0,515COA_2$ referem-se ao Comprometimento Organizacional Afetivo (COA).

Gráfico 5: DES x COA: $Des_i = \beta_0 + \beta_1 COA_i$



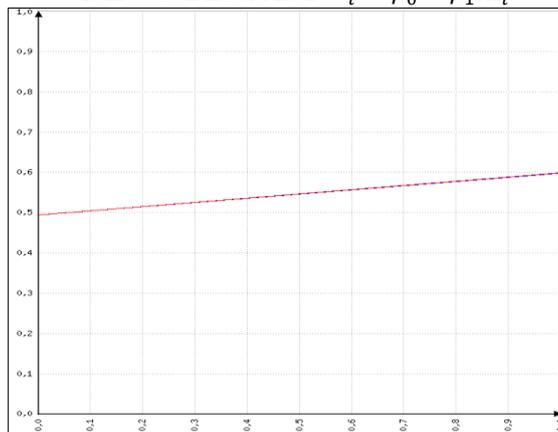
Fonte: elaborado pelos autores

Ao analisar o gráfico 5 nota-se que o desempenho médio apresentado pela C1 é superior à C2. Contudo, percebe-se que a variável COA possui um efeito superior sobre o desempenho na C2. Isso é verificado pela inclinação da reta que é visualmente superior no grupo 2, bem como pelo coeficiente de regressão de 0,515 notado na Equação 10. Os achados são aderentes aos de Rego (2003) ao concluírem que o comprometimento afetivo do colaborador é um manifesto de disposição e de esforço em prol da organização, bem como ao próprio desempenho.

Em suma, nota-se que os três tipos de comprometimento organizacional (COA, COI e CON) trouxeram semelhança nos resultados. Nesse contexto, checou-se que a influência do comprometimento organizacional tende a estabelecer maior impacto ao desempenho e resultado dos integrantes da C2 em relação a C1.

Ao medir o impacto da variável independente Assimetria da Informação (AI) sobre o desempenho organizacional, utilizou-se da Equação 11: $Des_1 = 0,494 + 0,104AI_1$ e da Equação 12: $Des_2 = 0,494 + 0,105AI_2$, onde os resultados são apresentados no Gráfico 6 .

Gráfico 6: DES x AI: $Des_i = \beta_0 + \beta_1 AI_i$



Fonte: elaborado pelos autores

Quando analisado no Gráfico 6, a influência da variável independente AI no DES nota-se que os desempenhos são similares entre as duas Casas pesquisadas, com leve vantagem no desempenho da C2. Isso justifica-se pelo coeficiente de regressão que se apresentou maior (0,105) nas análises. Apesar dessa leve diferença, vale ressaltar, que a variável AI, possui praticamente, os mesmos efeitos em ambas as Casas, sendo até visualmente difícil perceber alguma diferença no Gráfico 6.

De modo geral, as variáveis em análise possuem um efeito ligeiramente superior no desempenho quando se trata da C2. Notou-se duas semelhanças nos resultados entre ambas as Casas (JD e AI), três melhores efeitos nos desempenhos na C2 (COI, CON, COA) e um apenas na C1 (JP).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo entre duas Instituições atualmente unificadas, antes dirigidas por comandos diferentes, tinha-se como pressupostos a distinção de entendimentos sob a ótica de fatores influenciadores no desempenho organizacional.

Dessa forma, o objetivo desse estudo foi avaliar a relação entre justiça, assimetria da informação e comprometimento no desempenho organizacional de duas instituições mantidas e administradas pela indústria catarinense, a fim de entender se há essa distinção de percepção. Foram coletadas informações sobre as dimensões analisadas com 149 colaboradores de uma população correspondente a 850 funcionários das entidades.

5.1 Contribuições

Ao analisar a melhor média de cada variável nas dimensões notou-se similaridade entre as percepções dos respondentes/colaboradores. Identificou-se apenas duas diferenças. Na dimensão Justiça Distributiva houve diferença de variável como melhor média, sendo a JD1 para a C1 e a JD3 para a C2. Na dimensão Assimetria da Informação, sendo a AI4 para C1 e AI3 para C2. O restante das variáveis de cada dimensão foram igualmente notadas com maiores médias.

Quando utilizado o método hierárquico linear (MHL) para analisar as influências das dimensões, notou-se efeito superior no desempenho organizacional exercido pela C2. Isso foi percebido, principalmente em três dimensões relacionadas ao comprometimento organizacional, identificadas como COI, CON e COA. Ao visualizar nas análises a superioridade da C2, percebeu-se que os critérios levados em consideração pelos colaboradores referente aos valores, engajamento e necessidade de permanência estão alinhados com as diretrizes da direção em atividade, uma vez que esta, era a comandante líder da C2 antes da unificação. Nota-se que o compromisso organizacional antes separado em cada Casa, e agora unificado, estabelece um caráter e uma unidade de comando, com características que são defendidas mais enfaticamente pelos colaboradores oriundos de sua Casa anterior (C2).

Outro aspecto que pode justificar a supremacia da C2 nas dimensões de comprometimento, é o baixo desejo de permanência dos colaboradores da C1. Esse desejo pode ser afetado pela diferença metodológica de trabalho que não convence, persuade, tampouco engaja os colaboradores antes dirigidos por outro líder (da C1). Assim sendo, é notável que o comprometimento organizacional dos colaboradores da C1 afetará com menor potencial o desempenho estudado.

Além das três dimensões estabelecidas como superiores pela C2, percebeu-se duas semelhanças (JD e AI) de efeitos ao desempenho entre ambas instituições. A Justiça Distributiva apresentou igualdade nos resultados, sendo dessa forma notado que os aspetos

remuneratórios impactam no desempenho de ambas as Casas. Esse fator representa principalmente os aspectos monetários do indivíduo, o qual necessita de seus vencimentos para honrar as questões financeiras familiar.

No que tange a Assimetria da informação, nota-se que em ambas as Casas, esta dimensão afeta com baixa intensidade o desempenho organizacional. Salienta-se isso, uma vez que a AI apresenta a menor carga de regressão entre as dimensões pesquisadas (0,104 e 0,105). Esse resultado sugere concluir que a falta de comunicação entre as equipes, a não familiaridade com as tarefas e o não entendimento das tomadas de decisão, pouco afeta o desempenho das instituições. Ou seja, nota-se aderência e entendimento no processo comunicativo nas Casas.

A equidade em processos entre as duas Casas trouxe resultados diferentes. A C1 apresentou efeito superior, demonstrando que os processos adotados e entendidos como justos (JP) afetam com mais intensidade o desempenho da C1. Esse resultado é observado, uma vez que a C1 possui diretrizes mais seguras e claras, processos internos mais concretos e burocráticos, trazendo uma sensação de maior certeza nos métodos utilizados em rotinas administrativas e operacionais.

5.2 Contribuições gerenciais

Gerencialmente notou-se que em um momento de unificação de pessoas, de gestão e de processos entre as duas instituições, a justiça organizacional é percebida de modo semelhante pelos funcionários, não importando a qual Casa estejam vinculados. Apesar de haver diferença na percepção de JP, sabe-se que ajustes em procedimentos de trabalho e diretrizes organizacionais deverão e serão necessárias ao longo do tempo.

Sabendo que a JD não afeta diferentemente o desempenho entre as Casas, percebe-se a oportunidade que a direção tem para construir estratégias com uma equipe semelhante. Como exemplo, a definição de objetivos em relação aos produtos e serviços; identificação interna de seus pontos fortes e fracos; intensificação na cultura organizacional estabelecida; entendimento e visualização precoce de outros players no ambiente e etc.

Além disso, os resultados também demonstram a percepção de um ambiente justo e saudável para trabalhar. Para que isso continue e seja aperfeiçoado, sugere-se que a instituição aprimore, de forma efetiva, uma gestão cada vez mais horizontalizada, justa e humana, fomentando métodos de comunicação para com os subordinados e condicionando as entregas (de produtos e de serviços) demandadas.

O Comprometimento Organizacional percebido entre as instituições demonstra diferença nos efeitos ao desempenho. Essa distinção oportuniza à direção instituir capacitações que permeiam engajamento entre as equipes, uma vez que a coesão, entendimento, desejo de permanecer são aspectos fundamentais para atingir os resultados setorizados e em sua totalidade.

Portanto, do ponto de vista prático-gerencial essa pesquisa possibilita e auxilia os gestores a estarem atentos as percepções de justiça, assimetria da informação e comprometimento, oferecendo subsídios para que os funcionários consigam ter uma visão justa tanto das distribuições feitas pela organização, dos procedimentos de como é feita essa distribuição, bem como às entregas realizadas.

A principal limitação do estudo encontra-se na população, visto que foi realizada em apenas duas instituições mantidas e administradas pela indústria catarinense e que estão em processo de unificação de suas gestões. Esse cenário pode ter ofuscado de alguma forma as percepções por parte dos respondentes/colaboradores, uma vez que há naturalmente, um condicionamento na execução das rotinas de trabalho, não permitindo dessa forma uma real distinção entre as duas casas.

Um estudo longitudinal para essa mesma pesquisa pode demonstrar resultados diferentes, pois ao longo do tempo, possivelmente haverá adaptações processuais e

administrativas que podem melhor explicar a distinção das percepções quanto a justiça processual, distributiva, assimetria da informação e comprometimento organizacional.

Além disso, esses resultados oportunizam futuras pesquisas entre vários segmentos, comparando e relacionando instituições mantidas e administradas pela indústria, bem como instituições ligadas ao comércio.

Segure-se ainda, a investigação da influência da justiça interacional, a qual permite expressar a qualidade da relação interpessoal entre executivos e colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Sheldon; RUDERMAN, Marian. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. **Social justice research**, v. 1, n. 2, p. 177-198, 1987.

ARAM, J. D.; SALIPANTE, P. F., Jr. An evaluation of organizational due process in the resolution of employee/employer conflict. **Academy of Management Review**, 6, 197-204, 1981.

ARVEY, R. D. Fairness in selecting employees. **Reading, MA: Addison-Wesley**, 1979.

AZEEM, Mirza Muhammad et al. Impact of organizational justice and psychological empowerment on perceived organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behaviour. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 5, n. 05, p. 272, 2015.

BERTOLIN et al. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 59-81, 2008.

BEUREN, Ilse Maria; BARROS, Cláudio Marcelo Edwards; DAL VESCO, Delci Grapégia. Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 27, p. 31-45, 2016.

BEUREN, Ilse Maria; DA SILVA, Tarcísio Pedro. Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da justiça organizacional. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 71-101, 2014.

BLAKELY, Gerald L.; ANDREWS, Martha C.; MOORMAN, Robert H. The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. **Journal of Business and Psychology**, v. 20, n. 2, p. 259-273, 2005.

BOURNE, M. et al. Design, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, 20(7), 754-771, 2000.

COLQUITT, J.A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

FILENGA, Douglas; MATIAS SIQUEIRA, Mirlene Maria. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 41, n. 4, 2006.

GREENBERG, J. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. **Journal of Applied Psychology**, 71(2), 340, 1986.

GREENBERG, J. Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 54, p. 81-103, 1993.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2007. 471f.

HAIR, J. F. Jr. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. SAGE Publications, Incorporated, 2013.

HOMANS, G. C. **Social behavior**: Its elementary forms. New York: Harcourt, Brace, and World, 1961.

HUTCHESON, G. D.; SOFRONIOU, N. **The multivariate social scientist**: Introductory statistics using generalized linear models. London: Sage Publications, 1999.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3 (4), 305-360, 1976.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard: measures that drives performance. **Harvard Business Review**, 70(1), 71-79, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. **Accounting Horizons**, 15(2), 147-160, 2001.

KIM, Kyoung Yong; EISENBERGER, Robert; BAIK, Kibok. Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 558-583, 2016.

LIM, Benson TH; LOOSEMORE, Martin. The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 2, p. 95-106, 2017.

LYNCH, R.; CROSS, K. **Measure up**: The essential Guide to Measuring Business Performance. London: Mandarin, 1991.

MAHONEY, Thomas A. Justice and equity-recurring theme in compensation. **Personnel**, v. 52, n. 5, p. 60-66, 1975.

MARÔCO, J. Análise estatística com o SPSS Statistics (Vol. 6ª edição). **ReportNumber**. Obtido em Março de 2017.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(4), 187-209, 2003.
- MELCHERT, F.; WINTER, R. The enabling role of information technology for business performance management. **In** Decision Support in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8. 3th International Conference 2004, 2004.
- MEYER, J.; BECKER, T.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, 89(6), 991, 2004.
- MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- MOHAMED, R. et al. Strategic performance measurement system design and organisational capabilities. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, 4(1), 2009.
- NATIS, Lílian. **Modelos lineares hierárquicos**. Estudos em Avaliação Educacional, v. 3, 2001.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, 19(2), 205-228, 1999.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The Performance Prism**: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationship. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.
- NEELY, A.; BOURNE, M. Why measurement initiatives fail. **Measuring Business Excellence**, 4(4), 3-7, 2000.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, 25(12), 1228-1263, 2005.
- PORTER, Lyman W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.
- QUEIRÓZ, Alberto Novais; MONTEIRO, Augusto Oliveira. Marco regulatório e assimetria de informações. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 9, 2008.
- RAUDENBUSH, Stephen W.; BRYK, Anthony S. **Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods**. Sage, 2002.
- REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.
- REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, 43(4), 25-35, 2003.

REICHERS, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, Mississippi, Miss., US, v.10, n.3, p.465-476, 1985.

TEPPER, B.J. Health consequences of Organizational Injustice: tests of main and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 197-215, 2001.

VANDENBERGHE, Christian et al. Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 3, p. 264-281, 2019.

WALTON, Richard E.; MCKERSIE, Robert B. A behavioral theory of labour negotiations: an analysis of a social interaction system. **New York**, 1965.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. In: **Das Summa Summarum des Management**. Gabler. p. 61-75, 2007.