

Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do *feedback* percebidos

Influence of the formal performance evaluation and its mechanisms on the interpersonal trust between managers: perceived procedural justice and feedback quality

Recebido: 12/01/2017

Aprovado: 29/03/2019

Ilse Maria Beuren^a
Neusa Sawczuk von Eggert^b
Edicreia Andrade dos Santos^b

^aUniversidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

^bUniversidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

Resumo

Este estudo desvendou a influência da avaliação de desempenho formal individual na confiança entre gestores avaliadores-avaliados de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e, até que ponto essa confiança é afetada por dois mecanismos utilizados na avaliação, a justiça processual e o *feedback*. Replicando o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) a coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário, traduzido desse estudo. Obteve-se resposta de 262 gestores de dois níveis hierárquicos de uma empresa transnacional brasileira, que conta com um sistema de avaliação de desempenho formal consolidado. As hipóteses elaboradas foram analisadas com estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que a avaliação de desempenho formal individual não apresenta influência positiva direta na confiança entre os gestores avaliadores-avaliados de diferentes níveis hierárquicos, porém, essa confiança é influenciada por mecanismos como a qualidade do *feedback* e a justiça processual percebida. Enquanto os resultados de Hartmann e Slapnicar (2009) indicaram que a confiança entre gestores avaliadores-avaliados de diferentes níveis hierárquicos depende da formalidade do procedimento da avaliação de desempenho, neste estudo se evidenciaram dissonâncias que instigam novas pesquisas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Confiança interpessoal; Justiça processual; *Feedback*.

Abstract

This study uncovered the influence of the individual formal performance evaluation on trust between evaluators-evaluated managers of different hierarchical levels of a company and to what extent this trust is affected by two mechanisms used in evaluation, procedural fairness and feedback. Replicating the study by Hartmann and Slapnicar (2009) the data collection was performed through a questionnaire, translated from that study. Response was obtained from 262 managers of two hierarchical levels of a Brazilian transnational company, which has a consolidated formal performance evaluation system. The hypotheses elaborated were analyzed using descriptive statistics and modeling of structural equations. The results indicate that the individual formal performance evaluation of doesn't present a direct positive influence on the trust between evaluators-evaluated managers of different hierarchical levels, however, this trust is influenced by mechanisms such as feedback quality and perceived procedural fairness. While the results of Hartmann and Slapnicar (2009) indicated that trust between evaluators-evaluated managers of different hierarchical levels depends on the formality of the performance evaluation procedure, in this study dissonances that instigate further research were evidenced.

Keywords: Performance evaluation; Interpersonal trust; Procedural justice; Feedback.

Introdução

O ambiente organizacional contemporâneo, no setor privado e público, cada vez mais influenciado pela complexidade da sociedade moderna e por mudanças mais dinâmicas, caracteriza-se como altamente competitivo, de maior risco e incerteza (Novelli, Fischer & Mazzon, 2006). Face a esse contexto, verifica-se a importância da confiança nas relações dentro das organizações para atenuar as consequências desse cenário (Fukuyama, 1996; Zanini, 2007; Souza, 2010). A confiança interpessoal no âmbito organizacional é importante nas relações entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos por contribuir para uma maior congruência entre os objetivos (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Embora importante, a confiança interpessoal não é suficiente para os gestores superiores controlarem o comportamento de seus subordinados, por isso geralmente utilizam-se de sistemas formais de avaliação de desempenho (Das & Teng, 1998). A avaliação de desempenho é um processo para relacionar os objetivos organizacionais, padrões de desempenho e avaliação dos funcionários, que precisa ser realizado de forma sistemática e contínua, em consonância com os seus propósitos.

No entendimento de Beuren e Santos (2012), a percepção do indivíduo sobre o que é justo ou injusto no contexto do trabalho foi concebida como justiça organizacional. Os estudos sobre a justiça organizacional respaldam-se em três principais motivos: (i) é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; (ii) a força de trabalho representa um dos elementos mais importantes de qualquer organização e a maneira como ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos; e (iii) os trabalhadores buscam recompensas e tratamento digno e respeitoso nas organizações (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). A justiça organizacional compreende três dimensões: justiça distributiva, processual e interacional (Jamaludin, 2009).

A justiça distributiva possui relação com as percepções dos funcionários em relação aos seus recebimentos (aumentos salariais, prêmios); a processual aborda as percepções de justiça relativas aos procedimentos organizacionais (processos de seleção, sistemas de avaliação de desempenho, promoções); e a interacional compreende as percepções em relação ao tratamento respeitoso e cortês recebido durante e após a implementação dos processos de avaliação, sendo essa dimensão subdividida em justiça informacional e justiça interpessoal (Beuren, Klein, Lara & Almeida, 2016). Neste estudo, em vista do foco no sistema de avaliação de desempenho formal, enfatiza-se a justiça processual, ou seja, aquela caracterizada pelos procedimentos utilizados no processo, para relacioná-la com a confiança dos indivíduos diante da avaliação de desempenho.

Em relação ao *feedback*, este é outro mecanismo importante, não somente por promover a justiça organizacional (Sotomayor, 2007), mas também, pelo fato de que a essência da melhoria contínua do processo está em fornecer um *feedback* de qualidade. Hartmann e Slapnicar (2009) investigaram como a avaliação de desempenho formal afeta a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos. Um questionário foi respondido por 160 gerentes de 11 bancos eslovenos. Os resultados da pesquisa indicaram que a confiança depende da formalidade do procedimento da avaliação de desempenho e essa relação é mediada pela qualidade do *feedback* e justiça organizacional percebida.

A relevância da temática em questão, a qual segundo Andrade, Fischer e Stefano (2015) é bastante difundida em estudos internacionais, mas menos frequente no Brasil, revelou uma lacuna de pesquisa que motivou a replicação do estudo em setor econômico brasileiro diverso do setor bancário esloveno investigado por Hartmann e Slapnicar (2009). Por outro lado, Novelli et al. (2006) mediante pesquisa com 200 gerentes no Brasil, apontaram que as variáveis da confiança interpessoal são identificadas com maior intensidade pelos gerentes de empresas industriais, do que por aqueles que trabalham em empresas de serviços/comércio.

Com base no exposto e no estudo sobre o setor bancário esloveno de Hartmann e Slapnicar (2009), a questão orientadora desta pesquisa é: a avaliação de desempenho formal individual influencia a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação? Assim, o estudo objetiva verificar se a avaliação de desempenho

formal individual influencia a confiança entre gestores avaliadores-avaliados de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa industrial transnacional brasileira e se essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação, como a justiça processual e a qualidade do *feedback*.

Este estudo justifica-se porque embora diversos estudos internacionais já tenham sido realizados sobre a temática, nenhum deles foi conclusivo (Hartmann & Slapnicar, 2009). No Brasil, não se identificaram pesquisas que analisaram os efeitos da avaliação de desempenho na confiança, justiça processual e *feedback*, com exceção do estudo de Beuren, Kreuzberg e Franz (2016) que verificou a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a percepção de justiça processual à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade, porém com empregados de diversos cargos e setores de uma cooperativa de produção, o que também difere do presente estudo que investiga somente gestores.

Assim, na perspectiva teórica, esse estudo contribui por evidenciar resultados que clarifiquem a falta de conclusões de pesquisas realizadas na Europa sobre a temática e, a partir dos achados, agregar conhecimento ao que já foi desenvolvido por Hartmann e Slapnicar (2009). Destaca-se ainda que, ao examinar os construtos propostos neste estudo, há contribuição prática relevante, uma vez que os gestores da empresa investigada, a partir dos resultados desta pesquisa, conseguirão ter uma visão mais ampla acerca do sistema de avaliação de desempenho na sua empresa e seus reflexos sobre a confiança dos indivíduos envolvidos neste processo.

Referencial teórico

Nesta seção, primeiramente aborda-se a avaliação de desempenho formal individual. Em seguida, discute-se sobre a confiança na sua perspectiva psicossocial, sobre justiça processual e qualidade percebida do *feedback*, – dois mecanismos da avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é fundamental na gestão das organizações, além de ser um processo vital pelo seu potencial de afetar uma variedade de funções relacionadas ao trabalho (Sotomayor, 2007). Especificamente, a avaliação de desempenho individual realizada de modo formal e transparente aumenta o nível de confiança entre os indivíduos envolvidos no processo (Coletti, Sedatole & Towry, 2005). Para diferenciar a avaliação de desempenho formal e informal, analisam-se características quanto à fixação de metas, medição do desempenho e distribuição de recompensas (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Na fixação de metas, um sistema de avaliação de desempenho é mais formal quando os objetivos de trabalho são apresentados sob a forma escrita e em termos quantitativos. Conforme Ittner, Larcker e Meyer (2003), um instrumento que pode ser utilizado para a elaboração dessas metas é o *Balanced Scorecard*, que fornece uma visão integrada de desempenho englobando quatro perspectivas: financeira, operacional, empregados e inovação.

Em relação à medição de desempenho e a distribuição de recompensas, elas tendem à formalidade quando, na aferição dos seus resultados de desempenho, o gestor responsável utiliza os dados disponíveis do sistema de informações, ao invés de critérios pessoais, e informações quantitativas no lugar de qualitativas (Hartmann & Slapnicar, 2009).

O uso de múltiplas medidas de desempenho individuais objetivas e subjetivas está relacionado com avaliações de desempenho mais compactadas e favoráveis, mas pode resultar em problemas de prevalência de decisões pessoais em detrimento de decisões objetivas (Moers, 2005). Assim, o êxito da avaliação de desempenho depende da escolha adequada dos instrumentos utilizados no seu processo, que devem estar relacionados aos objetivos almejados pela avaliação e, conseqüentemente, com as necessidades da organização.

No entanto, além de serem elaboradas com o intuito de atingir as metas e os objetivos organizacionais, as avaliações de desempenho individuais visam também o ajuste de desempenho individual e coletivo. De modo geral, as avaliações de desempenho são elaboradas para atender a três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo, respectivamente: (i) fornecer julgamentos sistemáticos que respaldem aumentos salariais, promoções, transferências, rebaixamentos ou demissões; (ii) informar ao subordinado como está seu desempenho e propiciar sugestões de mudanças; e (iii) para instrução e aconselhamento do indivíduo (McGregor, 1997). Discorrida esta breve exposição sobre a avaliação de desempenho formal, na sequência aborda-se a confiança.

Confiança

Estudos sobre confiança têm sido publicados de forma crescente desde a década de 1990 (Kramer, 1999). Apesar de não existir uma definição abrangente para a confiança, a literatura enfatiza em comum que a confiança é importante para a *performance* corporativa (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Coletti et al., 2005). Sendo assim, neste estudo, optou-se por analisar a confiança pela dimensão psicossocial, que se manifesta como mediadora das relações entre as pessoas, grupos ou empresas.

Para Hosmer (1995) a confiança é essencial à compreensão do comportamento interpessoal e de grupo, eficácia gerencial, desempenho econômico e estabilidade social ou política. Estudiosos desse assunto afirmam que a confiança pode ser a chave para promover a redução da incerteza em um ambiente caracterizado por desconfiança, melhorar a qualidade de vida no trabalho e contribuir para a melhoria do clima organizacional (Campos, Araújo, Moraes & Kilimnik, 2013).

Devido às relações de troca nas organizações, a confiança pode ser definida como confiança interpessoal, considerada um importante atributo para o funcionamento organizacional e uma relevante referência para os relacionamentos entre os gestores (Dirks & Ferrin, 2002).

No entanto, a confiança interpessoal difere da confiança organizacional que se preocupa com o cumprimento dos compromissos expressos pelas organizações, tendo como base as normas, as leis e a liderança envolvida no processo (Andrade et al., 2015). Condrey (1995) investigou a importância da confiança organizacional em processos de melhorias, especificamente, em reformas dos sistemas de gerenciamento de recursos, e concluiu que um clima organizacional favorável e confiante pode ser um antecedente da busca de melhorias e do sucesso das implementadas.

Já a confiança interpessoal refere-se à confiança entre os indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos (Araújo & Cançado, 2013). No entanto, a confiança interpessoal é importante, mas não é suficiente, por isso, os gestores usariam controles formais, como os sistemas de avaliação de desempenho (Das & Teng, 1998; Malhotra & Munighan, 2002; Hartmann & Slapnicar, 2009).

Hopwood (1972), Lau e Buckland (2001) e Lau e Shohilin (2005) encontraram efeitos positivos na confiança dos subordinados quando os gestores estabeleciam metas objetivas e alcançáveis, mensuravam o desempenho com métricas claras e atribuíam recompensas com regras transparentes.

Reforçando o exposto por Hartmann e Slapnicar (2009), a confiança interpessoal é influenciada pelo uso formal de um sistema de avaliação de desempenho individual e essa formalidade é medida utilizando-se três etapas da avaliação de desempenho: estabelecimento de metas, medição do desempenho e recompensas. Diante desse contexto, foi replicada do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 725) a seguinte hipótese:

H1: O uso formal do sistema de avaliação de desempenho pelos superiores tem efeito positivo na confiança dos subordinados em seus superiores.

A confiança interpessoal, quando oriunda do uso de um sistema de avaliação de desempenho formal, com metas claras, métricas corretas de mensuração de desempenho e recompensas formalizadas, denota efeitos positivos na confiança dos membros de uma organização (Morrow, Hansen & Pearson, 2004). Isso influencia a percepção de justiça processual e a qualidade percebida do *feedback* (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Justiça processual

A justiça organizacional tem suas origens na Teoria da Equidade (Adams, 1963), que se refere à percepção de justiça dos resultados. Tal ocorre quando os empregados percebem como justa a proporção entre os seus esforços no trabalho e as recompensas recebidas e comparadas com seus colegas (Adams, 1965; Austin & Walster, 1974). A justiça organizacional também diz respeito à percepção de justiça dos empregados nas relações de trabalho em sua organização (Sotomayor, 2007). Conforme abordado na introdução deste estudo, a justiça organizacional possui três dimensões (Jamaludin, 2009), no entanto, enfatiza-se aqui a justiça processual.

Thibaut, Friedland e Walker (1974) e Thibaut e Walker (1975) iniciaram os estudos sobre justiça processual com foco na importância que as pessoas atribuem aos procedimentos pelos quais são tomadas as decisões e nas reações das mesmas frente à presença ou ausência de justiça nestes processos. A justiça processual percebida positivamente em relação à avaliação de desempenho pelos gestores avaliadores-avaliados, contribui para um maior nível de desempenho organizacional (Folger & Cropanzano, 1998). Se é percebida ao contrário, os funcionários podem desenvolver atitudes e comportamentos organizacionais, tais como, baixo desempenho, insatisfação, desmotivação e perda de produtividade, conforme observado por Rego (2002) entre professores universitários.

Logo, quando um sistema de avaliação de desempenho formal é percebido de forma justa, a confiança entre avaliados-avaliadores tende a aumentar, em função de fatores empregados no processo, como, por exemplo, integridade, honestidade, precisão, consistência e contratos (Hartmann & Slapnicar, 2009).

De acordo com Hartmann e Slapnicar (2009) quando os gestores superiores explicitam aos seus subordinados as metas de trabalho de forma clara, quantificam as medições de desempenho com informações advindas do sistema de avaliação de desempenho, e alocam devidamente as recompensas, promovem a justiça processual. Neste sentido, replicou-se a seguinte hipótese do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 726):

H2: O efeito positivo do uso formal do sistema de avaliação de desempenho na confiança é mediado pela justiça processual percebida.

Espera-se, portanto, que a avaliação de desempenho realizada de modo formal, com metas previamente estabelecidas e mensuráveis e procedimentos transparentes, aumente a percepção de justiça processual, influenciando a confiança (Hartmann & Slapnicar, 2009) e a qualidade percebida do *feedback* pelo avaliado.

Qualidade do *feedback*

O sistema de retorno de informações sobre metas, operações, resultados e *performance* é denominado na literatura de *feedback* (Beuren & Gorla, 2016), e quanto maior sua frequência e qualidade, melhores tendem a ser os resultados. Com vistas a ajudar os gestores de níveis hierárquicos inferiores a entender como podem adaptar seu comportamento para melhorar o seu desempenho, o *feedback* é considerado essencial

em qualquer processo de avaliação de desempenho (Herold & Parsons, 1985). Para Steelman, Levy e Snell (2004), um *feedback* de qualidade alcançado pelo avaliado melhora a relação entre o gestor de nível hierárquico inferior e o seu gestor de nível hierárquico superior. Ele também permite que os gestores subordinados ajustem as expectativas sobre as suas recompensas com o seu superior (Cahuc & Zylberberg, 2004).

O *feedback* é um mecanismo que afeta a confiança dos gestores, e atua como mediador dos procedimentos de avaliação de desempenho (Lau & Buckland, 2001; Coletti et al., 2005). A qualidade de um *feedback* que os superiores dão aos seus subordinados pode ser percebido de acordo com a sua utilidade e importância (Herold & Parsons, 1985; Steelman et al., 2004).

Assim, o uso do sistema de avaliação formal fornece informações úteis e importantes para um *feedback* de desempenho. Devido a sua utilidade e relevância, ele é valorizado e percebido como de qualidade, por parte de quem recebe. Assim espera-se que a qualidade percebida do *feedback* promova a confiança entre as partes envolvidas no processo (Hartmann & Slapnicar, 2009). Diante deste contexto, replicou-se a seguinte hipótese do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 726):

H3: O efeito positivo do uso formal do sistema de avaliação de desempenho na confiança é mediado pela qualidade percebida do *feedback* de desempenho.

Sob a perspectiva de que a qualidade percebida do *feedback* é um mecanismo que afeta positivamente a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos (Lau & Buckland, 2001; Coletti et al., 2005), pode-se inferir que, a qualidade percebida do *feedback* também promove a percepção de justiça processual no que tange às relações entre os envolvidos.

Conforme Hartmann e Slapnicar (2009), a qualidade percebida do *feedback* e a justiça processual possuem características subjacentes semelhantes, tais como, a precisão e a falta de preconceito. Portanto, espera-se que a qualidade percebida do *feedback* de desempenho, além de ter um efeito positivo direto na confiança, promova a confiança interpessoal por meio da justiça processual percebida. Nesta perspectiva, foi replicada do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 726) a seguinte hipótese:

H4: A qualidade percebida do *feedback* de desempenho tem efeito positivo na percepção de justiça processual dos gestores.

A formalidade da avaliação de desempenho, a qualidade do *feedback* e a justiça processual percebida têm dependência situacional. Para capturar a capacidade de medir as saídas dos avaliados, Hartmann e Slapnicar (2009) utilizaram o termo contratilidade (*contractibility*). A depender das atribuições dos gestores superiores, em situações que exigem avaliação subjetiva dada a dificuldade de avaliação objetiva, as saídas podem não ser facilmente contratáveis. Para minimizar a subjetividade podem ser utilizados contratos, definidos como “conhecimento mútuo das expectativas de desempenho existentes entre o respondente e os demais gerentes ou superiores” (Novelli et al., 2006, p. 446).

Quando há dificuldade de obter objetivamente os critérios de avaliação de desempenho, existe baixa contratilidade; e quando a *performance* pode ser avaliada por meio de indicadores objetivos, existe alta contratilidade (Grossman & Hart, 1986). A relação entre o sistema de avaliação de desempenho formal e a confiança é diferente para os diferentes níveis de contratilidade (Grossman & Hart, 1986). Nas situações em que é difícil explicitar os contratos, é exigido dos gestores um esforço extra para medir e explicar os objetivos de desempenho e recompensas com base em regras claras de alocação. Espera-se que, quanto maior a contratilidade, menor seja o uso do sistema de avaliação de desempenho formal. Tal situação ocorre também tanto em relação à justiça processual, quanto em relação à qualidade percebida do *feedback* (Hartmann & Slapnicar, 2009).

No que concerne à justiça processual, quanto maior a contratilidade, menor será a subjetividade. Consequentemente, menor importância terá o sistema de avaliação de desempenho formal como responsável pela confiança entre os gestores. Esse argumento se assemelha para a variável qualidade percebida do *feedback*, em que o interesse do avaliado em receber um *feedback* de qualidade não prevalece (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Em contrapartida, os subordinados com funções de menor contratilidade, isto é, em que as saídas não são facilmente mensuráveis de forma objetiva, estarão mais inclinados a atribuir as avaliações ao sistema de avaliação de desempenho formal. Em suma, espera-se que a relação entre o sistema de avaliação de desempenho formal e a confiança seja diferente para diferentes níveis de contratilidade (Grossman & Hart, 1986). Desse modo, replicou-se de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 727) a seguinte hipótese:

H5: O efeito positivo do uso formal do sistema de avaliação de desempenho na qualidade percebida de *feedback* e justiça processual e, consequentemente, na confiança, será mais forte para os gestores em funções com menos saídas contratáveis.

Para determinar quais gestores estão em situações de baixa ou alta contratilidade consideraram-se os diferentes níveis hierárquicos (superior e inferior). Baixa contratilidade inclui aqueles gestores superiores em que a avaliação de desempenho individual é dificultada em função das interdependências organizacionais e a falta de métricas objetivas; alta contratilidade inclui aqueles gestores em que as medidas e metas podem ser objetivamente estabelecidas, como medidas financeiras ou físicas (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Nas relações propostas, Hartmann e Slapnicar (2009) incluíram ainda variáveis de controle, tempo no cargo e incerteza nas tarefas. Tempo no cargo relaciona-se com a confiança do gestor no seu superior (Gibbs, Merchant, Van Der Stede & Vargus, 2004). Incerteza nas tarefas relaciona-se com a avaliação formal de desempenho que demanda maior transparência nos procedimentos (Hartmann & Slapnicar, 2009). Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico que exhibe as hipóteses extraídas do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) e que norteiam este estudo.

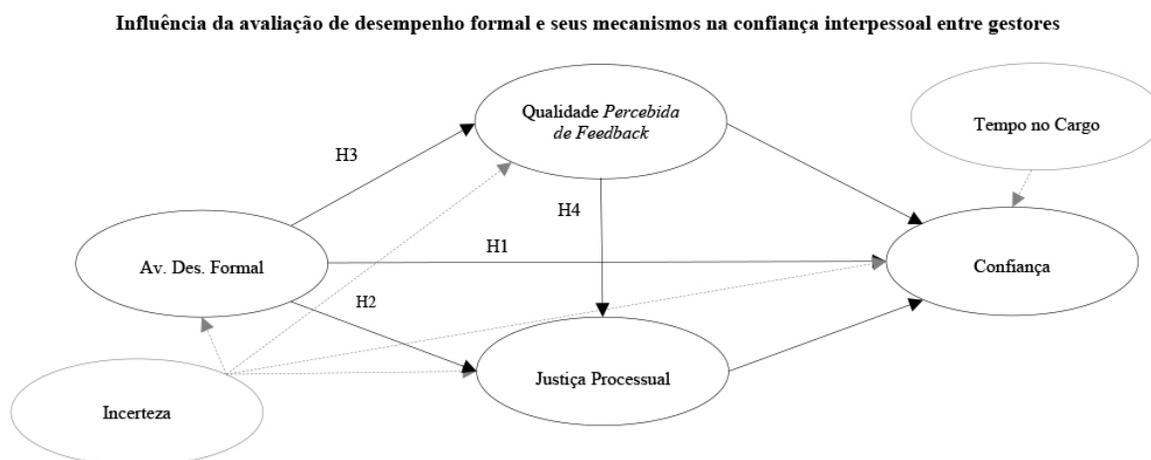


Figura 1 - Modelo teórico

Fonte: Traduzido de Hartman e Slapnicar (2009).

Em consonância com as hipóteses e com o modelo teórico de Hartmann e Slapnicar (2009), espera-se que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho (variável independente) influencie positivamente a confiança interpessoal (variável dependente) (H1). Espera-se ainda que, percepção de justiça processual

medeie a relação entre a avaliação de desempenho formal e a confiança (H2); assim como, a qualidade percebida do *feedback* de desempenho medeie a relação entre a avaliação de desempenho formal e a confiança entre gestores subordinados e superiores (H3). O efeito mediador refere-se a uma variável que atua como interveniente entre duas variáveis numa relação, ou seja, ela influencia a variável dependente por receber influência da variável independente (Baron & Kenny, 1986).

Ainda, busca-se verificar se a qualidade percebida do *feedback* tem efeito positivo na percepção de justiça processual (H4), sendo que nesta relação a qualidade percebida do *feedback* assume a posição de variável independente e a justiça processual de variável dependente. E, por fim, que a relação entre o sistema de avaliação de desempenho formal com a confiança, qualidade percebida do *feedback* e justiça processual (H5) seja mais forte para os gestores em funções com menor contratilidade (gestores de nível hierárquico superior), sendo a contratilidade uma variável de controle, exercendo efeito moderador. O efeito moderador refere-se a uma variável que afeta a direção e/ou a força da relação entre duas outras (Baron & Kenny, 1986). Apesar da hipótese H5 ter sido formulada no estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) e replicada nesta pesquisa, não é mostrada no modelo teórico pelo fato de ser uma comparação da relação entre o sistema de avaliação de desempenho formal por diferentes níveis hierárquicos de gestores. Em todas as hipóteses utilizaram-se duas variáveis de controle, incerteza e tempo no cargo, ambas com efeito moderador.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa, de caráter descritivo com abordagem quantitativa, foi realizada por meio de uma *survey* junto aos gestores de dois diferentes níveis hierárquicos de uma empresa transnacional brasileira, do segmento industrial, fundada em 1961. A escolha da empresa objeto de estudo justifica-se: (i) pelo fato de possuir um sistema consolidado de avaliação de desempenho formal e de recompensas dos seus empregados; (ii) pela sua representatividade, seja em termos de faturamento, e de destaque como maior fabricante no seu segmento e/ou de atuação no mercado nacional e internacional.

Instrumento de pesquisa e coleta dos dados

O instrumento de pesquisa, traduzido do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), é um questionário composto de 28 questões e dividido em quatro blocos. O primeiro buscou apurar a importância dada às perspectivas financeira, operacional, empregados e inovação, no conjunto de responsabilidades do gestor na empresa, mensurado de acordo com a lógica do *Balanced Scorecard*. Neste, os gestores foram solicitados a alocar o máximo de 100 pontos para as quatro perspectivas, com a finalidade de verificar a responsabilidade de cada gestor respondente face à fixação de metas, mensuração do desempenho e recompensas.

O segundo bloco verificou o sistema de avaliação de desempenho formal e a qualidade percebida do *feedback*. O terceiro aferiu a percepção de justiça processual. O quarto investigou a confiança, as incertezas, tempo no cargo e outros dados demográficos. Esses blocos foram apresentados em escala *Likert* de cinco pontos, desde (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente, e para obter dados demográficos foram aplicadas perguntas abertas.

Com base no descrito, na Figura 1, apresenta-se, na Tabela 1, as variáveis da pesquisa fundamentadas em Hartmann e Slapnicar (2009).

Tabela 1 - Construtos e variáveis da pesquisa

Bloco	Construtos	Variáveis	Questões
I	Responsabilidades do gestor	Perspectivas: financeira, operacional, empregados e inovação.	1
II	Avaliação de desempenho formal	Formalidade de fixação de metas.	2 e 3
		Formalidade de medição de desempenho.	4 e 5
		Formalidade de recompensas.	6 a 9
	Qualidade percebida do <i>feedback</i>	Utilidade, importância e valorização do <i>feedback</i> .	10 a 13
III	Justiça processual	Justiça percebida na definição de metas, avaliação de desempenho, remuneração e sistema de avaliação.	14 a 17
IV	Confiança	Integridade, honestidade, precisão e consistência da avaliação do superior.	18 a 20
	Incerteza nas tarefas	Clareza das tarefas, corpus teórico bem definido, manuais específicos.	21 a 23
	Tempo no cargo e dados demográficos	Período de tempo na posição gerencial e dados demográficos.	24 a 28

Fonte: Elaborado com base em Hartmann e Slapnicar (2009).

Para a coleta de dados realizou-se o envio de uma carta convite para a Diretoria da empresa. Após a aprovação, foi repassado ao gestor do RH o *link* do questionário disponibilizado na plataforma *Google Docs*. A seguir, esse gestor juntamente com o Gerente do Departamento de Treinamento e Melhoria Contínua da empresa, enviaram o *link* para o *e-mail* de todos os potenciais participantes. O *link* do questionário foi enviado por esses profissionais pelo fato da empresa não ter fornecido os endereços eletrônicos dos funcionários para a pesquisa. Além do *link* com o questionário e a exposição dos objetivos da pesquisa, uma mensagem da empresa foi incorporada ao *e-mail*, enfatizando a autorização concedida pela Diretoria e a importância da pesquisa para a empresa.

Para participar da pesquisa os potenciais respondentes precisavam atender aos seguintes critérios: (i) o gestor precisava ter pelo menos um subordinado; (ii) estar na sua posição atual por pelo menos um ano e ter experimentado pelo menos um ciclo de avaliação para garantir a sua familiaridade com o sistema de avaliação de desempenho; e (iii) sua compensação tinha que depender do seu desempenho. As perguntas específicas relativas a esses critérios foram adicionadas ao final do questionário, para fazer essa seleção após a coleta dos dados, pois num primeiro momento, todos os gestores receberam o *link* para participar da pesquisa.

A população da pesquisa compreendeu 600 gestores de dois níveis hierárquicos, de cinco unidades de negócios. A amostra total foi de 275 respostas, cerca de 46% da totalidade de gestores, porém foram excluídos 13 questionários, uma vez que estes respondentes não atendiam aos critérios previamente definidos. Assim, os questionários válidos foram oriundos de 57 respondentes de nível hierárquico superior e 205 de nível hierárquico inferior. Os dados foram coletados no período de julho a setembro de 2014.

Construtos da pesquisa e forma de análise dos dados

Para analisar os dados e posterior comparação dos resultados, adotaram-se os mesmos procedimentos estatísticos de Hartmann e Slapnicar (2009). O construto responsabilidades do gestor foi analisado por meio de análise descritiva e para os demais utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM). A modelagem SEM, de acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005), é uma técnica

de estatística multivariada que pode ser utilizada para elaborar modelos, e atuar de forma complementar aos métodos estatísticos tradicionais. Isto posto, o teste das hipóteses foi estruturado conforme consta na Figura 1, replicando o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

Descrição e análise dos resultados

Perfil dos respondentes

Para a análise dos dados demográficos dos respondentes destaca-se a Tabela 2, categorizada em: faixa etária, tempo de empresa, tempo no cargo e grau de escolaridade.

Tabela 2 - Perfil dos respondentesa

Faixa etária	N	Percentual	Tempo de empresa	N	Percentual
De 22 a 25 anos	2	0,76%	De 1 a 5 anos	5	1,91%
De 26 a 30 anos	12	4,58%	De 6 a 10 anos	47	17,94%
De 31 a 35 anos	62	23,66%	De 11 a 15 anos	65	24,81%
De 36 a 40 anos	66	25,19%	De 16 a 20 anos	51	19,47%
De 41 a 45 anos	47	17,94%	De 21 a 25 anos	36	13,74%
De 46 a 50 anos	41	15,65%	De 26 a 30 anos	33	12,60%
De 51 a 55 anos	25	9,54%	De 31 a 35 anos	16	6,11%
Acima de 55 anos	7	2,67%	Acima de 35 anos	9	3,44%
Total	262	100,00%	Total	262	100,00%
Tempo no cargo	N	Percentual	Grau de escolaridade	N	Percentual
De 1 a 5 anos	133	50,76%	Ensino médio	2	0,76%
De 6 a 10 anos	71	27,10%	Técnico	5	1,91%
De 11 a 15 anos	27	10,31%	Graduação	67	25,57%
De 16 a 20 anos	9	3,44%	Especialização (Pós-graduação)	160	61,07%
De 21 a 25 anos	12	4,58%	Mestrado	27	10,31%
De 26 a 30 anos	8	3,05%	Doutorado	1	0,38%
Acima de 30 anos	2	0,76%			
Total	262	100,00%	Total	262	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 2, que a maioria dos respondentes se enquadra nas faixas etárias situadas entre 31 a 50 anos. A idade média de toda a amostra é de aproximadamente 40 anos. Com relação ao tempo de permanência na empresa destaca-se um período médio de 18 anos, embora as faixas entre 21 a 35 anos de tempo de empresa também tenham se destacado. Quanto ao tempo no cargo atual, a maioria indicou as faixas entre 1 a 10 anos, e a média total da amostra foi de 7 anos.

Em comparação com os resultados de Hartmann e Slapnicar (2009), a idade média encontrada pelos autores foi de 43 anos, o que é similar aos achados desta pesquisa. No entanto, no que se refere ao tempo de empresa, percebe-se na empresa analisada o dobro do tempo do que no estudo base, que foi de apenas 9 anos. Pelas médias obtidas na empresa objeto de estudo, nota-se uma baixa rotatividade do pessoal que atua em cargos de chefia, o que resulta em benefícios para a empresa, como a formação de uma equipe mais coesa, capaz de produzir melhores resultados operacionais e influenciar no aumento do faturamento.

No que concerne ao grau de escolaridade, a maioria (61,07%) dos respondentes é pós-graduada, seguido daqueles com graduação (25,57%). Outro fator de destaque refere-se a apenas dois respondentes possuem nível médio de escolaridade, o que sugere forte incentivo da organização para a qualificação de seus empregados, no caso os respondentes da pesquisa, que são os que ocupam cargos de chefia.

Para finalizar a análise descritiva desta pesquisa, destacam-se as respostas das assertivas do primeiro bloco do questionário, referente as responsabilidades de cada gestor na empresa face à fixação de metas, mensuração do desempenho e recompensas. Verificou-se que, da amostra de 262 gestores, as responsabilidades foram assim distribuídas: 27% financeiro, 29% operacional, 25% empregados e 19% em inovação. Depreende-se que a preocupação com as questões operacionais são as mais latentes no cotidiano dos gestores.

Equações Estruturais (SEM) - PLS

A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM) é uma técnica de teste para modelos teoricamente estimados. Neste estudo, adotou-se o tipo *Partial Least Square* (PLS) como método de ajuste, por ser o mais indicado em estudos com distribuição de dados não normais (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). A validade das condições de ajuste do modelo foi testada a partir da avaliação do modelo de mensuração e do modelo de caminhos, por meio do índice Gof (*Goodnessof Fit-Gof*) (Hair et al., 2014).

Antes de iniciar a aplicação deste processo, foi estimado o tamanho necessário da amostra e o viés decorrente do método comum (*Common Method Bias* - CMB) de coleta de dados, por meio da metodologia proposta por Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff (2003) e por Williams, Edwards e Vandenberg (2003). Assim, foi utilizado o *G*Power* para avaliar a variável latente que recebe o maior número de setas. Para estas, verificou-se que um número de 88 respostas seria suficiente considerando-se um poder de 80% e um ajuste (r^2) equivalente a pelo menos 0,5. Como a amostra final resultou em 262 respondentes, constata-se a adequação do procedimento para o teste por meio do PLS.

Este número também atende ao sugerido por Hair et al. (2005), que indicam de 5 a 10 respondentes por parâmetro no modelo, ou que o número mínimo de elementos da amostra deve ficar entre 100 e 150 quando for utilizada a estimação de máxima verossimilhança no cálculo dos parâmetros para não ter problemas de endogeneidade. Já o teste de CMB foi observado por meio das referências mencionadas, ao investigar a presença de possíveis correlações espúrias entre os indicadores ou construtos, devido à forma comum de coleta de dados dos indicadores, as quais não se constataram. Assim, os resultados de controle de viés evidenciaram correlações entre todas as variáveis do modelo, o que possibilitou prosseguir.

Tabela 3 - Validade Convergente, Confiabilidade Composta, Alfa de Cronbach e R^2 - Amostra Total

Variáveis	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	R^2
Confiança	0,6903	0,8696	0,7757	0,4966
Feedback	0,7526	0,9009	0,8355	0,2269
Formalidade	0,4043	0,7996	0,7261	0,1356
Incerteza	0,7268	0,8886	0,8122	-
Just_Proc	0,7161	0,9093	0,8665	0,4775
Tempo_cargo	1	1	1	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação da consistência interna do modelo, utilizaram-se medidas de Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach, conforme resultados apresentados na Tabela 3. Além desses, evidenciam-se os pressupostos destacados pela variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE), que representa a intensidade de

determinação apresentada pelo modelo (Hair et al., 2014). A AVE representa também a validade convergente, isto é, o “grau em que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas para o mesmo construto” (Hair et al., 2014, p. 102). Um índice maior que 0,50 indica que o modelo converge a um resultado satisfatório (Hair et al., 2014).

Observa-se na Tabela 3, que o coeficiente mais baixo da AVE foi de 0,4043 para a variável formalidade. Conforme recomendado pela literatura, esse valor deve ser superior a 0,5 (AVE > 0,50) (Fornell & Larcker, 1981). No entanto, optou-se por não excluir esta variável, em função dos seus bons resultados na Confiabilidade Composta e Alfa de *Cronbach*, além de acompanhar o modelo teórico do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

Quanto à análise da consistência interna do modelo, evidenciada pela Confiabilidade Composta, na qual um índice aceitável deve ser igual ou superior a 0,70, assim como o Alfa de *Cronbach*, os quais têm a função de avaliar se o indicador mensurou adequadamente os construtos (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014), verificou-se que os coeficientes de ambos indicadores ficaram todos acima do valor mínimo recomendável.

Avaliou-se ainda os valores do R², que representa a porcentagem de variância de uma variável latente explicada por outras variáveis latentes (Hair et al., 2005). Portanto, os valores do R² fornecem uma medida relativa de ajuste para cada equação estrutural, e são fornecidos apenas para variáveis latentes endógenas, no caso as variáveis confiança, *feedback*, formalidade e justiça. Desse modo, o construto principal a ser explicado pelo modelo é a confiança, e este apresentou um R² de 49,66%.

Na sequência da avaliação, destaca-se a validade discriminante, que se refere ao “grau em que um construto é distinto dos outros construtos por padrões empíricos” (Hair et al., 2014, p. 104). Para esta validade, há na literatura duas formas de observação: (a) cargas transversais (Cross Loadings); e (b) critério de Fornell e Larcker (1981). Na primeira, os pesos dos indicadores associados ao construto devem ser maiores que as cargas dos outros construtos (cargas cruzadas), e quando houver presença de cargas que excedem as cargas externas dos indicadores há problemas de validade discriminante. Por sua vez, o critério de Fornell e Larcker (1981) é realizado por meio da comparação da raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações das variáveis latentes. A raiz quadrada da AVE, de cada construto, deve ser maior que sua maior correlação com outro construto. Caso o critério não seja atendido, pode-se extrair o indicador de um construto específico na tentativa de atender os critérios sugeridos, porém com cautela, já que pode melhorar a confiabilidade ou validade discriminante, mas diminuir a validade de conteúdo (Fornell & Larcker, 1981).

Sob esta perspectiva, evidenciam-se na Tabela 4 os resultados da validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Ressalta-se a observação desta validade também pelo critério *crossloadings*, mas a título de brevidade optou-se pela omissão de sua apresentação.

Tabela 4 - Validade Discriminante - Fornell e Larcker (1981) - Amostra Total

Variáveis	Confiança	Feedback	Formalidade	Incerteza	Just_Proc	Tempo_cargo
Confiança	0,8308					
Feedback	0,6737	0,8675				
Formalidade	0,3017	0,4473	0,6358			
Incerteza	0,3291	0,3172	0,3683	0,8525		
Just_Proc	0,5104	0,6015	0,5334	0,4195	0,8462	
Tempo_cargo	-0,2488	-0,2304	-0,0309	0,0723	-0,0887	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, constata-se que há validade discriminante entre os construtos, e os resultados encontrados coadunam com os do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), que também encontraram validade discrimi-

minante para seus dados. Essas observações possibilitam inferir que o modelo é efetivo no atendimento aos parâmetros, cumprindo assim este requisito. Os resultados são assim resumidos na Figura 2.

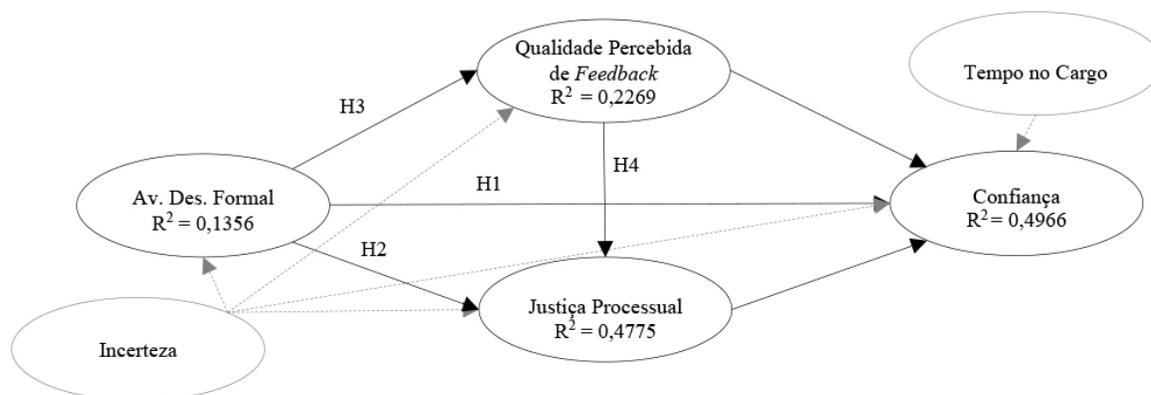


Figura 2 - Modelo empírico - Equações Estruturais - Amostra Total

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a verificação da adequação do modelo, realizaram-se as estimações das equações estruturais por meio do procedimento de análise do *bootstrapping*. Com esta função, as estimativas finais de parâmetros são calculadas ao longo de todas as amostras geradas e o intervalo de confiança não é estimado por erro amostral, mas diretamente observado. Assim, o procedimento de *bootstrapping* foi usado para obter o t-estatístico, a fim de avaliar a significância dos parâmetros (Hair et al., 2014). Este procedimento combina as estimativas com a amostra original e é adequado para avaliar a significância dos estimadores do modelo proposto (Hair et al., 2014).

Tabela 5 - Hipóteses sem mediação e com mediação

Painel A: Hipóteses sem mediação				
Relação Estrutural	Valor original	t-valor	p-valor	Hip.
Formalidade→Confiança	-0,0777	1,3947	0,1630	H1
Feedback→Justiça	0,4186	7,6409	0,0000*	H4
Painel B: Hipóteses com mediação				
Relação Estrutural	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total	Hip.
Amostra Total, n=262				
Formalidade→Justiça processual→Confiança	-0,0777	0,2682*	0,1905*	H2
Formalidade→Feedback→Confiança		0,3106*	0,2330*	H3
Amostra dos Gestores de nível hierárquico superior, n= 57				
Formalidade→Justiça processual→Confiança	0,1207	0,0904	0,2111	
Formalidade→Feedback→Confiança		0,2653*	0,3860*	
Amostra dos Gestores de nível hierárquico inferior, n=205				
Formalidade→Justiça processual→Confiança	-0,1322*	0,2995*	0,1674*	
Formalidade→Feedback→Confiança		0,3294*	0,3294*	

Nota: *Significante a 1%; **Significante a 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Este procedimento foi realizado em três diferentes momentos, ou seja, para as três diferentes amostras: amostra total (n=262); amostra dos gestores de nível hierárquico superior (n=57); e amostra dos gestores de nível hierárquico inferior (n=205). Esta sequência deve-se, em especial, ao atendimento da H5. Na Tabela 5 evidenciam-se os resultados para a relação dos caminhos diretos, indiretos e totais no modelo teórico para a análise das hipóteses.

Na Tabela 5, analisa-se o conjunto de cinco hipóteses formuladas. A H1 sugere que a formalidade do uso do sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos. O resultado é uma relação negativa e estatisticamente não significativa ($\beta = -0,0777$, $t = 1,3947$), o que resulta na rejeição da hipótese. Esse achado diverge do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), no qual o sistema de avaliação de desempenho formal teve efeito positivo e estatisticamente significativo na confiança entre os gestores.

A rejeição da H1 sugere que os respondentes não percebem a avaliação de desempenho como um processo formal, o que difere dos respondentes do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009). É possível que a avaliação de desempenho na empresa seja orientada por critérios pessoais, com objetivos implícitos e qualitativos, conforme destacado no estudo de Moers (2005). Sugere ainda que, em consequência da formalidade do uso do sistema de avaliação de desempenho não ser percebida como tal, não haja um reflexo na melhoria da confiança interpessoal dos subordinados (avaliados) em seus superiores (avaliadores).

Quando da inserção do construto justiça processual na relação entre o uso formal do sistema de avaliação de desempenho e a confiança, o seu resultado é alterado. O coeficiente é positivo e estatisticamente significativo. Contudo, a hipótese H2 não é sustentada, devido à relação direta entre avaliação de desempenho formal e confiança ser negativa. Depreende-se que, quando os respondentes percebem justiça processual no processo de avaliação de desempenho há efeito na confiança que depositam em seus superiores, e esse é positivo e estatisticamente significativo ($p < 0,01$). Isso converge com a literatura, de que um processo é justo quando, na elaboração dos objetivos o gestor responsável utiliza os dados disponíveis no sistema de informações da empresa ao invés de critérios pessoais (Hartmann & Slapnicar, 2009), mas diverge do observado empiricamente na presente amostra.

Outro fator que afeta a confiança é a qualidade percebida do *feedback* (Coletti et al., 2005). Para verificar esta relação testou-se a H3, que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho exerce efeito positivo sobre a confiança mediado pela qualidade percebida do *feedback*. Similar ao estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), observou-se que a qualidade percebida do *feedback* aumenta a confiança, pois exerce efeito positivo entre o sistema de avaliação de desempenho formal e a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos. Todavia, a H3 não foi suportada, pois o coeficiente direto entre avaliação de desempenho e confiança não foi positivo nem estatisticamente significativo.

A perspectiva de que a qualidade percebida do *feedback* de desempenho tem efeito positivo na percepção de justiça processual (H4) foi confirmada nos resultados ($\beta = 0,4186$, $t = 7,6409$, $p < 0,01$), o que coaduna com os achados de Hartmann e Slapnicar (2009). Desse modo, confirma-se que a qualidade percebida do *feedback* é um mecanismo que afeta positivamente a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos (Lau & Buckland, 2001; Coletti et al., 2005), e promove a percepção de justiça processual entre os envolvidos (Hartmann & Slapnicar, 2009).

A H5 buscou investigar se o efeito positivo do sistema de avaliação de desempenho formal, na qualidade percebida do *feedback*, na percepção de justiça processual e, conseqüentemente, na confiança, tem maior importância para os gestores de nível hierárquico superior, já que esses gestores tendem a ter menos saídas contratáveis e usam mais o sistema de avaliação de desempenho. Para testá-la, foi reestimado tanto o modelo de avaliação estrutural quanto de sua mensuração para os dois subgrupos de gestores (níveis hierárquicos superior e inferior) como forma de observação de alta e baixa contratilidade. Essas reestimações não são aqui

apresentadas dado a brevidade, e porque não apresentaram diferenças relevantes com os resultados obtidos para a amostra total. Os modelos de caminho para as subamostras de nível superior e inferior são apresentados na Tabela 5, Painel B.

Os resultados observados sugerem que, para o subgrupo de gestores de nível hierárquico inferior (alta contratilidade, gestores que desempenham funções que podem ser mais facilmente avaliadas pelo sistema de avaliação de desempenho formal), a formalidade da avaliação de desempenho tem efeito negativo estatisticamente significativo ($p < 0,01$) sobre a confiança, porém, a justiça processual e a qualidade percebida do *feedback* são variáveis mediadoras com efeito positivo e estatisticamente significativas nessa relação. Para o subgrupo de gestores de nível hierárquico superior (baixa contratilidade, gestores que desempenham funções muitas vezes de difícil avaliação pelo sistema de avaliação de desempenho formal), a avaliação de desempenho formal influencia na confiança positivamente, porém é insignificante estatisticamente. Além disso, a variável justiça processual não é mediadora significativa para a relação formalidade→confiança, diferente da variável *feedback*, que exerce efeito positivo, mas não enfraquece essa relação.

Infere-se do exposto que as percepções dos dois subgrupos de gestores são diferentes, pois, para os de nível inferior, tanto as variáveis justiça processual quanto qualidade percebida de *feedback* afetam positivamente a relação formalidade→confiança, enquanto para os de nível superior apenas a qualidade percebida de *feedback* apresenta-se relevante. Isso sugere que no subgrupo de gestores de nível hierárquico superior, a avaliação de desempenho formal não invoca a confiança do subordinado em seu superior, nem mesmo que maior formalidade apresenta efeito positivo na percepção de justiça processual. Assim, não se confirma a H5.

Destaca-se ainda que ambas variáveis de controle, incerteza e tempo no cargo, foram utilizadas para neutralizar ou até mesmo anular possíveis efeitos de incerteza sobre o uso formal do sistema de avaliação de desempenho, como também a influência do tempo que o gestor está no cargo sobre a sua confiança.

Por fim, em relação às diferenças deste estudo com o de Hartmann e Slapnicar (2009), ressalta-se que diferenças culturais entre os países em que as pesquisas foram realizadas, além dos distintos segmentos investigados e das próprias particularidades das organizações em questão, gerenciais, hierárquicas, entre outras, podem ter influenciado e causado as dissonâncias observadas. Outra possível razão diferencial decorre da quantidade de gestores de nível hierárquico inferior ($n=205$) e nível hierárquico superior ($n=57$) respondentes da pesquisa, o que resultou em uma diferença de 148 gestores, em oposição a uma diferença de apenas 5 gestores no estudo base (*front-office*: 75, e *back-office*: 80).

Conclusões

Neste estudo investigou-se a influência da avaliação de desempenho formal na confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa, e se essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação. A análise qualitativa do primeiro bloco de perguntas do instrumento de pesquisa demonstrou uma distribuição equitativa entre as responsabilidades de cada gestor face à fixação de metas, avaliação de desempenho e recompensas.

Para analisar os demais blocos do instrumento de pesquisa, utilizou-se a SEM. Nos resultados dos testes não foram encontradas evidências para confirmar a H1. Esse resultado difere dos achados de Hartmann e Slapnicar (2009), em que a avaliação de desempenho formal teve influência positiva e significativa na confiança dos gestores subordinados em seus superiores. Dadas às divergências, o teste da H1 foi realizado mais de uma vez, sempre chegando-se ao mesmo resultado.

Em relação a H2, também não foram encontradas evidências de que o efeito positivo do sistema de avaliação de desempenho formal sobre a confiança dos gestores subordinados nos seus superiores seja mediado pela percepção da justiça processual. Esse resultado converge com o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

A H3 também não foi suportada, sendo esse resultado oposto ao do estudo base. Em relação à hipótese H4, confirmou-se que a qualidade percebida do *feedback* exerce efeito positivo significativo sobre a percepção de justiça processual, portanto, corrobora-se o achado do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009). Quanto à hipótese H5, esperava-se que o efeito positivo do sistema de avaliação de desempenho formal na qualidade percebida do *feedback*, na percepção de justiça processual e, conseqüentemente, na confiança, tivesse maior importância para os gestores de nível hierárquico superior, o que não foi confirmado.

Um possível argumento para as variações nos resultados entre este estudo e o realizado por Hartmann e Slapnicar (2009) e que enseja novas pesquisas, decorre das diferenças dos setores investigados, bem como do fato de a empresa estudada estar situada no Brasil. Desse modo, limitado ao escopo da empresa pesquisada, conclui-se que a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos não é resultante diretamente do sistema de avaliação de desempenho formal adotado na empresa. No entanto, a confiança é afetada por mecanismos utilizados na avaliação de desempenho, como confirmado nos resultados desta pesquisa, pela qualidade percebida do *feedback* e pela percepção de justiça processual.

Estes resultados instigam novas pesquisas, no sentido de ampliar as variáveis para o estudo da formação da confiança interpessoal, dado a sua relevância nas organizações. Isto porque, os resultados deste estudo confirmam que a relação entre avaliação de desempenho formal e confiança interpessoal ainda não é uma temática com resultados conclusivos (Hartmann & Slapnicar, 2009). Recomenda-se também a investigação em empresas de outros setores econômicos, em vista de algumas dissonâncias encontradas neste estudo em relação aos resultados da pesquisa de Hartmann e Slapnicar (2009).

Referências

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Org.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Nova York: Academic Press.
- Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *BASE. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 12(2), 155-166.
- Araújo, J. B., & Cançado, V. L. (2013). Confiança e desempenho de equipes. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 1(1), 75-91.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Austin, W., & Walster, E. (1974). Participants reactions to equity with the world. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(420), 528-548.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beuren, I. M., & Gorla, M. C. (2016). Fatores que influenciam o comportamento de busca por feedback dos gerentes das filiais com os gestores da matriz. *Espacios* (Caracas), 37(2), 1-20.
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. (2016). Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? *RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)*, 20(2), 216-237.

- Beuren, I. M., & Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72.
- Cahuc, P., & Zylberberg, A. (2004). *Labour economics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Campos, H. L., Araújo, E. M., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2013). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. *Gestão & Planejamento*, 14(3), 389-409.
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2), 477-500.
- Condrey, S. (1995). Reforming human resource management systems: Exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, 25(4), 341-350.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: As virtudes sociais da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409-436.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organization and Society*, 34(6), 722-737.
- Herold, D. M., & Parsons, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 290-305.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10(1), 156-182.
- Hosmer, L. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(3), 379-403.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Jamaludin, Z. (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: A regression analysis. *World Journal of Management*, 1(1), 49-61.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.

- Lau, C. M., & Buckland, C. (2001). Budgeting - Role of trust and participation: a research note. *Abacus*, 37(3), 369-388.
- Lau, C. M., & Shohilin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *British Accounting Review*, 37(4), 389-413, 2005.
- Malhotra, D., & Munighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- McGregor, D. (1997). Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In V. Vroom (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal* (pp. 163-174). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67-80.
- Morrow, J. Jr., Hansen, M., & Pearson, A. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Studies*, 16(1), 48-64.
- Novelli, J. G. N., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 41(4), 442-452.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-405.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Souza, Y. S. (2010). A confiança nas relações intra e interorganizacionais. In C. C. Bitencourt (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais*. (2 ed., pp. 410-421). Porto Alegre: Bookman.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Thibaut, J., Friedland, N., & Walker, L. (1974). Compliance with rules: Some social determinants. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(6), 792-801.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Williams, L. J., Edwards, J. R., & Vandenberg, R. J. (2003). Recent advances in causal modeling methods for organizational and management research. *Journal of Management*, 29(6), 903-936.
- Zanini, M. T. (2007). *Confiança: O principal ativo de uma empresa: Pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Agradecimentos

As autoras agradecem, em especial, aos revisores *ad hoc* do artigo, pelas importantes contribuições recebidas.

Sobre as Autoras

Ilse Maria Beuren

Professora do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Email: ilse.beuren@gmail.com. ORCID: 0000-0003-4007-6408

Neusa Sawczuk von Eggert

Professora do Departamento de Ciências Contábeis do Centro Universitário do Paraná. Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná. Email: neusasaw@gmail.com. ORCID: 0000-0002-6262-9846

Edicreia Andrade dos Santos

Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná. Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina. Email: edicreiaandrade@yahoo.com.br. ORCID: 0000-0001-8745-3579



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional