

PERCEPÇÃO DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADA NO *BALANCED SCORECARD*

Giseli Spessatto*

Ilse Maria Beuren**

RESUMO: O presente estudo objetiva verificar a percepção da justiça organizacional no sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard* dos funcionários de uma agência bancária. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem quantitativa. Os dados da pesquisa foram levantados por meio de um roteiro de entrevista aplicado a 12 funcionários de uma agência bancária. Os resultados da pesquisa mostram a percepção dos entrevistados quanto à justiça organizacional nas três dimensões propostas por Sotomayor (2007): a justiça da distribuição dos *outcomes* (resultados) ou das afetações de recursos, designada de justiça distributiva; a justiça dos procedimentos utilizados para determinar essas afetações, denominada justiça processual; e a justiça que se focaliza na qualidade do tratamento interpessoal, chamada de justiça interacional. Conclui-se que não há consenso entre os respondentes da pesquisa quanto à percepção da justiça organizacional no sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*.

PALAVRAS-CHAVE: Justiça Organizacional; Avaliação de Desempenho; *Balanced Scorecard*.

PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN PERFORMANCE EVALUATION BASED ON THE *BALANCED SCORECARD*

ABSTRACT: Perception of organizational justice in the performance evaluation system based on *Balanced Scorecard* of personnel in a bank office is verified. Research data were presented by an interview applied to 12 people working in a bank office. Research showed the perception of the interviewed with regard to organizational justice within the three aspects proposed by Sotomayor (2007): distribution justice of outcomes or distributive justice; procedure justice used to determine affections

* Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB

** Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP; Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná – UFPR. Email: ilse@furb.br

or processual justice; justice that focuses in the quality of interpersonal treatment, or interaction justice. No agreement exists between the respondents with regard to the perception of organizational justice within the evaluation system of performance based on the Balanced Scorecard.

KEY WORDS: Organizational Justice; Performance Evaluation; Balanced Scorecard.

INTRODUÇÃO

A alta concorrência enfrentada pelas organizações vem exigindo que se estabeleçam metas capazes de acompanhar mudanças e que possibilitem sua continuidade. Os avanços ocorridos nas últimas décadas têm levado as organizações a implementarem novos sistemas de gestão, buscando melhorar seu desempenho e contribuindo para alcançar os resultados planejados, cumprindo com a missão da organização.

A busca por sistemas de avaliação de desempenho, capazes de se adaptarem às estratégias das organizações e enfrentar os desafios impostos pelo ambiente altamente competitivo é essencial. É necessário que os sistemas de gerenciamento da organização e de seus processos operacionais estejam apoiados em indicadores que permitam um acompanhamento e que reflitam a performance quanto à consecução dos objetivos estratégicos (MARTINS, 2006).

Dentre esses sistemas para avaliação de desempenho empresarial surgiu o *Balanced Scorecard*, organizado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e de aprendizado. O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre perspectivas interna e externa de crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard*, quando devidamente estruturado, deixa de ser um simples instrumento de medição, transformando-se em um sistema gerencial essencial no processo sistemático de implementação e obtenção de *feedback* sobre a estratégia. Constitui-se em um sistema de gestão e medição de desempenho derivado das estratégias e capacidades das organizações (KAPLAN; NORTON, 1997).

A avaliação de desempenho “incorpora não apenas aspectos administrativos

e econômicos (o que, quem, quando, para que e como avaliar), mas também valores culturais, psicológicos e éticos que permeiam as relações de trabalho” (GUIMARÃES et al., 1997, p. 2). Sendo assim, a empresa precisa contar com colaboradores motivados e comprometidos com as metas estabelecidas.

Surge, dessa forma, um desafio para as organizações, como refere Wilson (2002 apud SOTOMAYOR, 2007): por um lado, as organizações têm que avaliar os seus colaboradores, mas, por outro lado, este processo, se for incorretamente conduzido, pode ser desmotivador e penalizante, quer para avaliadores, quer para avaliados.

Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão-problema: Qual a percepção dos funcionários de uma agência bancária quanto à justiça organizacional no sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*? O estudo objetiva verificar a percepção da justiça organizacional no sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard* dos funcionários de uma agência bancária.

O estudo pretende contribuir para um melhor entendimento da importância de se conduzirem avaliações de desempenho que contenham percepções justas, uma vez que as mesmas podem condicionar o grau de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com as organizações que fazem parte. Este estudo justifica-se pela importância que a temática da justiça organizacional assume sobre os sistemas de avaliação de desempenho, sendo que, quanto melhor o empregado se sentir em seu ambiente de trabalho, mais contribuirá para o desenvolvimento das metas traçadas pela organização.

O trabalho está estruturado a partir desta introdução. Em seguida apresenta a plataforma teórica sobre justiça organizacional, avaliação de desempenho e *Balanced Scorecard*. Na sequência descreve os procedimentos metodológicos utilizados. Após são apresentados os dados da pesquisa e sua análise e, por fim, as conclusões do estudo.

2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes

organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). As autoras descrevem três razões pelas quais se fundamenta a importância do estudo de acordo com Beugré (1998):

- a) a justiça apresenta-se como um fenômeno psicossocial compondo a vida social e organizacional;
- b) o ativo mais importante de qualquer organização é sua força de trabalho e o modo com que ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos subsequentes, como o comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade, agressão;
- c) a valorização e a procura de uma força de trabalho mais qualificada faz supor que os trabalhadores mais habilitados passem a reivindicar além de bons empregos, tratamento digno e respeitoso dentro de suas organizações.

Sotomayor (2007) afirma que a justiça organizacional desdobra-se em três dimensões: a justiça da distribuição dos *outcomes* (resultados) ou das afetações de recursos, designada de justiça distributiva; a justiça dos procedimentos utilizados para determinar essas afetações, denominada justiça processual; e a justiça que se focaliza na qualidade do tratamento interpessoal, chamada de justiça interacional.

2.1 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

A justiça distributiva foi a primeira dimensão de justiça organizacional verificada, desenvolvida por Adams (1965), na sua teoria da equidade, baseada na regra distributiva com o mesmo nome. A justiça distributiva pode ser definida como a equidade percebida dos resultados (*outcomes*) que um indivíduo recebe. A teoria da equidade de Adams (1965) tornou-se popular nas décadas de 60 e 70 do século passado, tendo-se realizado inúmeros estudos suportados nos fundamentos da mesma (REGO, 2002 apud SOTOMAYOR, 2007).

A teoria da equidade se desenvolveu no contexto das organizações, segundo

Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 444), para “explicar a reação dos trabalhadores a suas remunerações”. Baseada no preceito aristotélico de que “o justo é o proporcional”, postula que “uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre *inputs* (investimentos e contribuições) e *outcomes* (resultados) é igual à razão entre investimentos e resultados” com alguém que a pessoa se compara. Se essas razões apresentarem-se desiguais, ocorre a inequidade: “favorável, quando a pessoa é super-recompensada, desfavorável, quando ela é sub-recompensada”. A percepção de inequidade pode gerar tensão desencadeando sentimentos de culpa ou raiva “o que motiva a pessoa a buscar a equidade ou a reduzir a inequidade, sendo a força da motivação equivalente à tensão criada”.

Assmar, Ferreira e Souto (2005, p.445) acrescentam que, diante da inequidade, a pessoa dispõe de várias estratégias possíveis para eliminar a tensão resultante:

- a) restauração real da equidade, ou seja, ações para alterar o valor das contribuições ou resultados, os próprios ou os do outro com quem se compara; assim, por exemplo, sentindo-se sub-recompensada, a pessoa pode diminuir suas contribuições, reduzindo seu empenho no trabalho, ou melhorar seus resultados, reivindicando aumento salarial; sentindo-se super-recompensada (caso raro!), ela pode melhorar a quantidade ou qualidade de seu trabalho, aumentando, assim, suas contribuições;
- b) restauração psicológica da equidade, ou seja, distorção perceptiva a fim de modificar o valor percebido das contribuições ou resultados; assim, por exemplo, diante da percepção de que seu salário não é justo, a pessoa pode pensar “eu ganho pouco, mas posso faltar ao trabalho sempre que preciso”;
- c) abandono de campo por interrupção da relação (absenteísmo ou rotatividade); e
- d) substituição do objeto de comparação por outro que lhe seja mais similar (troca de referente).

Sotomayor (2007, p. 89) afirma que a justiça distributiva “analisa as percepções de justiça dos empregados no que se refere aos *outcomes* que eles recebem da organização (por exemplo, classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prêmios de fim de ano e participação em programas de formação)”. Contrapondo “aos *inputs* que fornecem à organização (por exemplo, inteligência, formação, aptidões, experiência e esforço despendido na execução das

suas tarefas)". Cabe ressaltar que geralmente a regra utilizada para estabelecimento de comparações entre indivíduos é a regra da equidade, embora existam autores que consideram outras regras distributivas (SOTOMAYOR, 2007, p. 89).

Além da equidade, predominante nas situações em que a produtividade econômica é a meta principal, outros princípios distributivos, como a igualdade e necessidade, poderiam ser abordados: se o objetivo é a harmonia social, um resultado desejado pelo grupo é dividido igualmente entre todos os que contribuíram para ele; já se o objetivo é o desenvolvimento ou bem-estar pessoal, o resultado é destinado àqueles que, no momento, apresentem maior grau de necessidade pessoal (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Leventhal (1980 apud SOTOMAYOR, 2007) considera a existência de oito regras distributivas: regra da equidade, regra da igualdade, regra da necessidade, regra do autointeresse justificado, regra da adesão às promessas, regra da legalidade, regra da propriedade e regra do *status*.

No que se refere ao contexto de avaliação de desempenho, as percepções de justiça distributiva referem-se às percepções de justiça relativas às classificações de desempenho que os trabalhadores recebem do seu avaliador. Essa avaliação de desempenho normalmente é assumida pelo superior hierárquico do avaliado; sendo que o superior hierárquico é o principal avaliador e, em muitos casos, o único (CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2003 apud SOTOMAYOR, 2007).

No entanto, deve-se considerar que estas avaliações podem ser feitas por outros membros da organização, como a diretoria, os colegas de equipe ou de departamento, ou até mesmo pela autoavaliação. Atualmente há uma tendência de que as avaliações de desempenho sejam feitas por várias fontes, designando-se por *feedback* de 360° (SOTOMAYOR, 2007).

Sotomayor (2007) afirma que os trabalhadores avaliam a justiça das classificações de desempenho dadas pelo superior hierárquico, tendo em consideração aspectos como: a adequação da classificação obtida em função do esforço desenvolvido, de suas contribuições para atingir os objetivos organizacionais, do seu desempenho no período de avaliação e da relação entre a classificação obtida e as classificações obtidas por colegas do mesmo departamento ou grupo de trabalho.

2.2 JUSTIÇA PROCESSUAL

A justiça processual surgiu a partir do reconhecimento de que as pessoas não se preocupam somente com a justiça dos resultados, mas também com a justiça dos processos por meio do qual são estabelecidos os resultados e recompensas e como são feitas as avaliações de desempenho, quais os critérios adotados nas promoções e regras utilizadas para definição de aumentos, orçamentos, benefícios, promoções, demissões de empregados. Greenberg (1990, p. 402 apud SOTOMAYOR, 2007, p. 90) define justiça processual como “a justiça percebida das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões”.

De acordo com Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 445), o estudo da justiça processual surgiu originalmente com os trabalhos de Thibaut e Walker (1975), que, “influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais, desenvolveram um programa de investigação sistemática com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflito”. Para os autores, “as pessoas se preocupam não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição”. Seguindo este critério, “as pessoas podem aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos”. Por meio da comparação de sistemas legais distintos, Thibaut e Walker “concluíram que os procedimentos vistos como mais justos pelas partes envolvidas eram aqueles que lhes davam a oportunidade de expressar suas opiniões (o chamado efeito de voz)”.

Leventhal (1980 apud SATOMAYOR, 2007) apresenta seis critérios que devem ser considerados para que um procedimento seja justo: são as denominadas regras procedimentais. Assim, um procedimento deve: a) ser aplicado de forma consistente ao longo do tempo e entre os indivíduos; b) não ser enviesado, isto é, assegurar-se que a terceira parte não tem um interesse particular numa decisão específica; c) assegurar que, na tomada de decisões, é recolhida e utilizada informação exata; d) garantir a existência de mecanismos para corrigir qualquer decisão incorreta ou imperfeita; e) assegurar que as opiniões dos diferentes grupos afetados pela decisão são levadas em consideração; e f) estar conforme os padrões éticos e morais prevaletentes. Estas seis regras podem ser referidas de forma sucinta

como, respectivamente, consistência, não enviesamento, exatidão da informação, correção, representatividade e ética.

Outro aspecto levantado por Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 445) seria que Greenberg e colaboradores - Greenberg e Folger (1983); Greenberg (1987); Greenberg e Tyler (1987) definiram o conceito de justiça processual no contexto organizacional “na suposição de que ela seria de utilidade para a compreensão de uma série de fenômenos organizacionais não explicados de forma apropriada ou suficientemente convincente pela adoção exclusiva do conceito de justiça distributiva”.

Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 445) comentam que Thibaut e Walker (1975) também propuseram uma explicação instrumental capaz de justificar o motivo pelo qual as pessoas valorizam procedimentos justos, “argumentando que as decisões nas quais elas têm voz tendem a produzir resultados mais favoráveis”. Ou seja, “as pessoas não valorizam o processo justo por si mesmo, mas, sim, por ser um meio para atingir resultados melhores e mais justos no futuro, já que elas visam sempre defender ou maximizar seu auto-interesse”.

Posteriormente, Tyler e Lind (1992) introduziram o modelo do valor grupal com a intenção de demonstrar que a justiça processual apropria-se também de aspectos não instrumentais, “sugerindo que as pessoas se importam com processos justos porque eles são fonte de retroalimentação de seu status no grupo”. Desta forma, “se os trabalhadores não são tratados com respeito, confiança e neutralidade, isso significa que eles não são apoiados pela organização e seus representantes, o que lhes traz ameaças a sua auto-estima e auto-eficácia”.

Num contexto de avaliação de desempenho as percepções de justiça processual referem-se às percepções de justiça sobre o sistema de avaliação de desempenho em vigor na organização. São considerados fatores como: o fato do sistema de avaliação ser aplicado do mesmo modo (com as mesmas regras) a todos os empregados da organização; ter institucionalizado mecanismos que permitam não só contestar a classificação obtida, mas também que permitam a intervenção ativa do trabalhador por meio de autoavaliação; o sistema exigir que a classificação seja fundamentada em informações exatas sobre o desempenho do colaborador e haver informação disponível e clara sobre quais os parâmetros do desempenho

que são objeto de avaliação. Sotomayor (2007) considera que a obrigatoriedade da existência de entrevistas de avaliação é um dos aspectos relevantes dos sistemas de avaliação, dado que estas entrevistas, se conduzidas de forma justa e eticamente correta, podem potenciar percepções de justiça procedimental mais elevada.

2.3 JUSTIÇA INTERACIONAL

Segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 446), “a justiça interacional refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões”. Foi introduzida por Bies - Bies e Moag (1986); Bies e Shapiro (1987) e posteriormente ratificada (Bies, 2001), “como uma dimensão independente de justiça para realçar a importância da qualidade do tratamento interpessoal em uma relação de troca entre dois participantes”. De acordo com esses autores, a justiça interacional deve ser tratada distintamente da justiça dos procedimentos, pois “representa a implementação dos procedimentos, envolvendo, portanto, a justiça dos critérios de comunicação, enquanto a justiça processual trata da qualidade estrutural dos processos de decisão”. Em síntese, a justiça processual “refere-se ao grau com que procedimentos formais são desenvolvidos e usados na organização, enquanto a justiça interacional diz respeito à justiça do modo pelo qual os procedimentos são postos em prática”.

Sotomayor (2007) afirma que atualmente alguns autores defendem que os componentes da justiça interacional são distintos tanto em nível conceitual quanto em nível operacional. Assmar, Ferreira e Souto (2005) também consideram que os elementos presentes na justiça interacional podem ser desdobrados em dois aspectos distintos: a) justiça interpessoal - diz respeito a sensibilidade social, considera o grau com que o gestor adota um tratamento digno e respeitador em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas; b) justiça informacional - traduz o fornecimento de informações e a explicação das decisões tomadas.

Em outras palavras a justiça interpessoal “reflete o grau segundo o qual as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas autoridades ou pelas terceiras partes envolvidas na execução de procedimentos ou na determinação de *outcomes*” (COLQUITT et al., 2001 apud SOTOMAYOR, 2007, p. 91). A justiça

informacional focaliza-se “nas explicações fornecidas às pessoas interessadas na informação sobre o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de um determinado modo ou o porquê dos *outcomes* terem sido distribuídos de uma determinada maneira” (COLQUITT et al., 2001 apud SOTOMAYOR, 2007, p. 91).

Num contexto de avaliação de desempenho, Sotomayor (2007, p. 91) comenta que “as percepções de justiça interpessoal avaliam o modo como o superior hierárquico trata o seu subordinado, lidando com ele de forma honesta, digna, ética e respeitadora dos seus direitos como ser humano e membro organizacional”. Enquanto as percepções de justiça informacional contemplam a adequação das explicações fornecidas pelo superior hierárquico, “não só no que diz respeito à classificação de desempenho dada ao seu subordinado, mas também as explicações e o *feedback* contínuo que lhe fornece durante o período que está agora a ser objeto de avaliação”. É importante salientar que, apesar desse reconhecimento da necessidade e importância de se separar a dimensão de justiça interacional face às dimensões de justiça distributiva e procedimental considerada pelos investigadores mais recentes, estes não são unânimes na consideração das quatro dimensões da justiça organizacional (justiças distributiva, procedimental, interpessoal e informacional).

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Martins (2006), avaliar significa atribuir valor, tanto em sentido qualitativo como quantitativo. A necessidade de medição obedece a um processo lógico que engloba a escolha de um indicador, o estabelecimento de padrões de comparação, as conclusões obtidas pelo processo, chegando, finalmente, na etapa de tomada de decisões. “As organizações, de uma maneira geral, necessitam permanentemente aferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos”. Embora esse processo nem sempre aconteça de forma sistemática e organizada, “é cada vez mais raro encontrar uma organização que consiga sobreviver sem estabelecer um conjunto mínimo de estratégias e monitorar a sua implementação de forma a avaliar e corrigir os desvios de rumos e suas conseqüências” (MARTINS, 2006, p. 3).

O ato de avaliar pessoas consiste em exercer julgamento sobre ações, comportamentos e atitudes que podem ser produzidas isoladamente ou em

grupo dentro das instituições. Uma vez que as pessoas são as responsáveis pela existência da organização, tendo em vista que o cargo que o empregado ocupa na organização gera responsabilidades nas tarefas e atividades que lhe foram atribuídas, em contrapartida esperam-se resultados, logo a empresa precisa avaliar o quanto o empregado está contribuindo para o seu negócio.

Para Borinelli (2006, p. 169) o processo de avaliação de desempenho corresponde essencialmente, “a confrontar um desempenho realizado com o esperado, planejado. O conceito de desempenho está atrelado, portanto, a existência de expectativas anteriormente estabelecidas”. Em sua pesquisa o autor considera como avaliação de desempenho “a atividade de julgar, ou seja, de atribuir juízo de valor ao desempenho das funções e áreas organizacionais e seus respectivos gestores” (BORINELLI, 2006, p. 169).

A avaliação de desempenho é um processo contínuo no qual se avaliam as características dos empregados dentro das atividades que realizam, objetivando melhorar a qualidade e os resultados organizacionais. De acordo com Machado, Machado e Holanda (2006, p. 3), “a avaliação de desempenho tem como principal objetivo, servir de instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz desses desempenhos, mas depende de uma série de fatores: bases informativas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados; entre outros”. Comentam ainda que “um dos principais fatores que influênciam na avaliação são os objetivos e a meta da empresa, pois os mesmos tornam-se requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades”.

A avaliação de desempenho assume importância tanto para a empresa quanto para o empregado. A primeira consegue visualizar se o objetivo e as metas pré-determinadas estão sendo alcançadas, enquanto que o segundo tem a oportunidade, por meio de *feedback*, de receber informações relativas ao desempenho obtido na função que exerce. Essa avaliação pode ser entendida como positiva para a organização se consegue favorecer a concordância entre gerentes e empregados, os quais podem por meio da troca de ideias e dos esclarecimentos a respeito do esperado trabalhar em sincronia para atingirem um objetivo maior dentro da organização.

Muller (2003) destaca que, depois de definidos o negócio, a missão, os valores e a visão da empresa, traçada a estratégia e implementados os meios

operacionais, podem surgir questionamentos quanto ao cumprimento dessas metas, o que justifica que, além de se definir a rota, é preciso medir se a empresa está nela. Neste contexto se insere a avaliação do desempenho. Para que uma organização seja competitiva, não basta um planejamento estratégico. É preciso que o plano traçado seja cumprido. Portanto, são de vital importância a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos predeterminados (MÜLLER, 2003).

De acordo com Steppan (2006), o processo de avaliação de desempenho teve início na década de 80. Os primeiros indicadores eram voltados ao controle financeiro, tais como: retorno sobre o investimento, orçamento operacional e de caixa. Anterior a essa década, observou-se que as medidas eram usadas para verificar a eficiência técnica e, em função disso, relacionavam-se ao desempenho financeiro e a produtividade física (GHALAYNI et al., 1997 apud STEPPAN, 2006). No final dessa década é que surgiu um interesse por novas medidas: lucro econômico, satisfação do cliente, satisfação dos empregados, performance operacional interna, capital de giro e ativo intangível (KALD; NILSSON, 2000 apud STEPPAN, 2006).

Hronec (1994 apud MARTINS, 2006, p. 10) classifica as medidas de desempenho como sinais vitais da organização e as define como: “[...] a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada. As medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos”. Martins (2006) chama atenção para o termo quantificação, o qual possibilita que o processo de medição passe a ser confiável e uniforme, viabilizando que o gerenciamento se apoie em fatos e não em opiniões subjetivas, palpites ou opiniões. Hronec (1994 apud MARTINS, 2006, p. 10) afirma que, “ao derivar da missão e chegar até os processos básicos das organizações, as medidas de desempenho promovem a compreensão dos conceitos, objetivos e estratégias em todos os níveis da organização”.

Luitz e Rebelato (2003) citam alguns motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho, dentre os quais destacam-se: a possibilidade de comparação de desempenho com os concorrentes ou empresas de outros ramos; e a possibilidade de verificar se as estratégias organizacionais de curto, médio e longo prazo estão sendo cumpridas e estão gerando resultados. Wegner e Dahemer (2005)

acrescentam que a medição do desempenho permite que a organização analise o seu próprio desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado e projeções de resultados futuros.

No processo de avaliação há o propósito de se comparar o desempenho planejado com o desempenho realizado, sendo que o conceito de desempenho é utilizado todas as vezes que existem expectativas anteriormente estabelecidas (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2006). Esse processo “busca uma seqüência de estados de mudança, formando uma continuidade na avaliação, de maneira a permitir um acompanhamento da evolução da organização através de seu controle contínuo, com o objetivo de acompanhar e estabelecer uma trajetória de crescimento” (ROCHA, 2002, p.20). O processo de avaliação de desempenho permite que a organização atinja os objetivos pré-determinados.

A constatação de que medidas financeiras não eram suficientes para a administração das organizações devido a mudanças no perfil dos clientes, que passaram a exigir produtos com maior qualidade, associadas a maior competitividade obrigaram os gestores a mudarem suas estratégias empresariais, aliando a atenção do controle de custos com a formação de novas estratégias, diferenciadas, flexíveis e inovadoras. O efeito dessas mudanças refletiu nos sistemas de indicadores de desempenho e, em decorrência, as empresas começaram a introduzir medidas quantitativas e qualitativas para avaliar seus desempenhos (STEPAN, 2006). Nesse sentido, Muller (2003, p. 102) versa que “o sistema de avaliação de desempenho deve induzir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias, constituindo os elos de ligação entre os objetivos e a execução prática das atividades nas empresas”.

O sistema de avaliação de desempenho apresenta-se útil na administração de pessoas, pois, os funcionários têm a possibilidade de obter informações sobre o que a organização espera deles, monitorar seu próprio desempenho fornecendo *feedback*, administrar suas recompensas e identificar as áreas em que podem se aperfeiçoar (RUMMLER; BRACHE, 1994 apud HOURNEAUX JÚNIOR; CORRÊA, 2007).

Em seu estudo Stepan (2007, p. 57) verificou que os autores “afirmam que as ações implementadas pelas empresas necessitam de um acompanhamento, no sentido de verificar se estão de acordo com os objetivos estabelecidos e quais as

medidas a serem adotadas para eventuais correções”. As razões para que as empresas invistam em sistemas de medição de desempenho são: “a) controlar as atividades operacionais das empresas; b) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários; c) controlar o planejamento; d) criar, implementar e conduzir estratégias competitivas; e) identificar problemas que necessitam intervenção dos gestores; f) verificar se a missão da empresa está sendo atingida”.

Cabe às organizações a definição do que desejam medir, quais as estratégias compatíveis e os parâmetros que devem ser adotados para que os objetivos definidos possam ser alcançados, auxiliando adequadamente no processo de tomada de decisão na medida em que a informação possa ser utilizada para realizar mudanças contribuindo assim para uma gestão mais ativa. Dentre os sistemas de avaliação de desempenho pode-se citar o *Balanced Scorecard*, que, de acordo com Wegner e Dahemer (2005, p. 5), surgiu “na busca de apreender toda a complexidade existente na avaliação de desempenho organizacional”. Esse método engloba, além do tradicional enfoque financeiro, a mensuração do desempenho da estratégia da organização com a utilização de enfoques não-financeiros.

4 *BALANCED SCORECARD*

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* (BSC) reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e ainda entre perspectivas internas e externas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). O ambiente da era da informação, tanto para organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997, p. 4) ressaltam que ativos intangíveis permitem que a empresa:

- a) desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência;
- b) lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo;
- c) produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos;
- d) mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua dos processos, qualidades e tempos de resposta;
- e) utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

O *Balanced Scorecard* na concepção de Kaplan e Norton (1997, p. 2) “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição estratégica”. Além da ênfase nos objetivos financeiros inclui também vetores de desempenho desses objetivos, “mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

O conjunto de objetivos das unidades de negócios e as medidas financeiras sumarizadas, presentes no *Balanced Scorecard*, permitem que os executivos avaliem suas unidades de negócio sob a perspectiva da geração de valor para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando uma melhora no futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho buscam monitorar os processos existentes objetivando sua melhoria. O BSC proporciona uma nova maneira de gerenciar o negócio, possibilitando que os executivos obtenham *feedback* sobre as estratégias implementadas, produzindo, se for o caso, mudanças organizacionais de longo prazo. A implantação do *Balanced Scorecard* nas organizações permite que, além de preocupar-se com os resultados financeiros de curto prazo, também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A comunicação da missão e da estratégia é realizada pela utilização dos indicadores que informam os empregados sobre os vetores do sucesso atual e futuro. “Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores

desse resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25). As quatro perspectivas do BSC, propostas por Kaplan e Norton (1997), são sintetizadas a seguir:

a) Perspectiva Financeira - a perspectiva financeira é conservada, uma vez que, por meio das medidas financeiras tem-se a opção de sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações realizadas. “As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). Os objetivos financeiros geralmente estão relacionados à lucratividade, a melhoria de desempenho de custo e de produtividade, ao incremento da utilização de ativos, aos percentuais de aumento de vendas e de receitas geradas por novos clientes, entre outras.

b) Perspectiva do Cliente - o *Balanced Scorecard* “permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e de mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). Dentre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação dos clientes, retenção de clientes, captação de novos clientes, lucratividade dos clientes, entre outros. Os autores ainda chamam a atenção para que, nessa perspectiva, sejam incluídas “medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desse segmento. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). Por exemplo, os clientes podem valorizar algumas qualidades no serviço prestado pelo fornecedor, cabendo a este a capacidade de prever as necessidades dos clientes desenvolvendo produtos e métodos que satisfaçam essas necessidades. Quando as estratégias ligadas a esta perspectiva forem bem estruturadas, poderão gerar maiores lucros financeiros de longo prazo.

c) Perspectiva dos Processos Internos - são identificados os processos internos críticos em que a empresa quer alcançar a excelência, os quais permitem que sejam oferecidas propostas para atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaçam às expectativas dos acionistas quanto ao retorno financeiro

desejado. “As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 27). Cabe ressaltar que, inversamente às abordagens tradicionais, a abordagem do *scorecard* geralmente resulta na identificação de processos inteiramente novos, vários processos que não estejam sendo executados podem ser absolutamente críticos para se atingir o sucesso da estratégia da empresa que compreende os objetivos financeiros e dos clientes. Outra diferença é a incorporação de processos de inovação: ao invés de controlar e melhorar processos já existentes, a empresa pode criar novos produtos e serviços que atendam melhor as necessidades de clientes atuais e futuros, contribuindo assim, para o sucesso financeiro de longo prazo.

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria de longo prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29). Os autores advertem que é improvável que as empresas atinjam suas metas de longo prazo para clientes e processos internos sem melhorar, também, as tecnologias e capacidades atuais. As fontes principais do aprendizado e crescimento são as pessoas, os sistemas e procedimentos e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. “Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29). “As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 7).

As quatro perspectivas, de acordo com Kaplan e Norton (1997), devem ser permeadas pela cadeia de causa e efeito. No intuito de elucidar essa relação de causa e efeito, Deconto (2001) destaca que, para que uma empresa seja lucrativa, precisa manter clientes leais; para que estes sejam leais, a empresa deve prover bons produtos e serviços, ter processos apropriados e bom funcionamento; e para que seus processos sejam apropriados, deve investir no desenvolvimento das capacidades de seus empregados.

Kaplan e Norton (1997, p. 32) advertem que “um *Balanced Scorecard* bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando

e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados”. Ressaltam ainda que “toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização”. Para Pandolf (2005, p. 51), “essas perspectivas relacionam-se umas com as outras, por meio de um mapa estratégico, ferramenta que auxilia na tradução da visão e objetivo em estratégia, fatores e indicadores, garantindo seu alinhamento”.

Os mapas estratégicos apresentam uma evolução nos conceitos anteriores do BSC e podem ser definidos como uma “representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10). Ainda sobre a cadeia de relações de causa e efeito, Kaplan e Norton (2004, p. 7) afirmam que os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros, “o desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas”.

Para Kaplan e Norton (1997), a elaboração do *Balanced Scorecard* pode servir de incentivo para a vinculação dos objetivos financeiros à estratégia da empresa. “Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49). A formulação da estratégia começa pelos objetivos financeiros de longo prazo “e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo seja produzido o desempenho econômico desejado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

Machado, Machado e Holanda (2006, p. 6) enfatizam que como é comum executivos e empregados sentirem-se “desmotivados com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança, é imprescindível que as relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard estejam vinculadas a objetivos financeiros, proporcionando assim resultados concretos”.

Para Costa (2001, p. 42), “a característica do *Balanced Scorecard* que permite misturar adequadamente as medidas de resultado essencial e os direcionadores de

desempenho são os relacionamentos de causa e efeito que devem ser estabelecidos em sua construção”. A autora justifica afirmando que são eles que permitem “aos gestores estabelecer os objetivos quantitativos de curto prazo que refletem suas melhores previsões sobre a magnitude e velocidade de resposta entre as mudanças nos direcionadores de desempenho e as mudanças associadas em uma ou mais medidas de resultado”.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação da pesquisa segue o critério de Gil (2002), que propõe a classificação das investigações com base em seus objetivos gerais e a partir dos procedimentos técnicos utilizados. Desta forma, a pesquisa se caracteriza como descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva tem, como principal objetivo, descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

O estudo de caso foi realizado em uma agência do Banco do Brasil. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2003). Os elementos de análise compreendem os funcionários dessa agência, os quais foram entrevistados para averiguar sua opinião sobre justiça organizacional no sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*.

A opção pelo questionário para as entrevistas foi motivada por ser um instrumento importante e popular para a coleta de dados em pesquisas sociais. Apresenta-se como um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis ou situações que se deseja medir ou descrever. Neste estudo o questionário foi estruturado com base na escala tipo Likert, o qual se constitui em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, no qual o respondente expresse sua opinião escolhendo um dos cinco pontos da escala (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A coleta dos dados desta pesquisa deu-se por meio da aplicação de um questionário aos funcionários de uma agência do Banco do Brasil. Foram realizadas

12 entrevistas com a utilização de questionário, as quais compõem os elementos de análise deste estudo. O questionário aplicado foi fundamentado nas perspectivas do *Balanced Scorecard* e da Justiça Organizacional. Os dados foram analisados com enfoque predominantemente quantitativo.

Triviños (1995, p. 118) reporta que toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa se apresenta como alternativa e de expressão genérica que compreende atividades de investigação que podem ser definidas como específicas. Enquanto que a pesquisa quantitativa é a investigação que ocorre baseada na estatística. Para a análise foi utilizada estatística descritiva, basicamente frequência com a tabulação dos dados e elaboração de tabelas para demonstração dos dados coletados.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas principalmente ao instrumento de coleta de dados. Devido à forma de aplicação do questionário, não houve acompanhamento na instituição sobre a preocupação e percepção da justiça organizacional, o que impede eventual esclarecimento adicional às respostas dos entrevistados. Há também a possibilidade do respondente não ter lembrado ou não ter se sentido à vontade para fornecer informações que poderiam ser relevantes para a pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa, divididos nas três categorias da justiça organizacional: distributiva, processual e interacional.

6.1 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Na análise dos dados da pesquisa, com base na perspectiva distributiva da justiça organizacional, primeiramente identificou se os funcionários se sentem recompensados de maneira justa pela sua responsabilidade no trabalho em relação ao quanto contribuem com a empresa, para que esta obtenha bons resultados nos indicadores do BSC. As respostas obedecem à escala de Likert, em que, CT (concorda totalmente) C (concorda), NCD (não concorda nem discorda), D (discorda) e DT (discorda totalmente). A tabela 1 apresenta a opinião dos funcionários a respeito.

Tabela 1. Recompensa pela responsabilidade no trabalho.

| Indicadores | Escala Likert | | | | |
|------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|-------|
| | CT | C | NCD | D | DT |
| Retorno sobre o Patrimônio Líquido | 25,00% | 58,33% | 0,00% | 16,67% | 0,00% |
| Índice de Eficiência | 66,67% | 33,33% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Grau de Exposição a Risco | 16,67% | 50,00% | 16,67% | 8,33% | 8,33% |
| Margem de Contribuição | 33,33% | 50,00% | 8,33% | 8,33% | 0,00% |
| Satisfação do Cliente | 41,67% | 58,33% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Fidelização de Clientes | 50,00% | 50,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Clima Organizacional | 16,67% | 58,33% | 8,33% | 16,67% | 0,00% |
| Aprendizagem e Conhecimento | 8,33% | 66,67% | 0,00% | 25,00% | 0,00% |
| Processos | 0,00% | 58,33% | 33,33% | 8,33% | 0,00% |
| Fatores Operacionais | 0,00% | 66,67% | 16,67% | 8,33% | 8,33% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na tabela 1 que a maioria dos respondentes da pesquisa se sente recompensada de maneira justa pela sua responsabilidade no trabalho. Destaca-se a satisfação em relação aos indicadores fortemente dependentes do esforço dos funcionários, como Índice de eficiência, Fidelização de clientes e Satisfação do cliente, em que todos indicaram que concordam totalmente e concordam.

A tabela 2 apresenta a opinião dos funcionários se são recompensados de maneira justa pela experiência profissional que possuem em relação ao quanto contribuem com a empresa para que esta obtenha bons resultados nos indicadores do BSC.

Tabela 2 - Recompensa pela experiência profissional.

(continua)

| Indicadores | Escala Likert | | | | |
|------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|-------|
| | CT | C | NCD | D | DT |
| Retorno sobre o Patrimônio Líquido | 41,67% | 33,33% | 8,33% | 16,67% | 0,00% |
| Índice de Eficiência | 50,00% | 41,67% | 0,00% | 8,33% | 0,00% |
| Grau de Exposição a Risco | 16,67% | 50,00% | 16,67% | 8,33% | 8,33% |

| | (conclusão) | | | | |
|-----------------------------|-------------|--------|--------|--------|-------|
| Margem de Contribuição | 16,67% | 66,67% | 8,33% | 8,33% | 0,00% |
| Satisfação do Cliente | 50,00% | 41,67% | 8,33% | 0,00% | 0,00% |
| Fidelização de Clientes | 41,67% | 50,00% | 0,00% | 8,33% | 0,00% |
| Clima Organizacional | 16,67% | 58,33% | 8,33% | 16,67% | 0,00% |
| Aprendizagem e Conhecimento | 8,33% | 58,33% | 8,33% | 25,00% | 0,00% |
| Processos | 0,00% | 75,00% | 16,67% | 8,33% | 0,00% |
| Fatores Operacionais | 0,00% | 50,00% | 25,00% | 16,67% | 8,33% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à recompensa que recebem pela experiência profissional, os respondentes indicaram que a consideram justa em maior proporção, conforme tabela 2, nos mesmos indicadores que prevaleceram na recompensa pela responsabilidade no trabalho: Satisfação do cliente, Índice de Eficiência, Fidelização de clientes, respectivamente.

A tabela 3 apresenta a opinião dos funcionários se são recompensados de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresentam em relação à sua contribuição para que a empresa obtenha os resultados esperados nos indicadores do BSC.

Tabela 3. Recompensa pela qualidade do trabalho. (continua)

| Indicadores | Escala Likert | | | | |
|------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|
| | CT | C | NCD | D | DT |
| Retorno sobre o Patrimônio Líquido | 0,00% | 33,33% | 16,67% | 33,33% | 16,67% |
| Índice de Eficiência | 0,00% | 58,33% | 8,33% | 25,00% | 8,33% |
| Grau de Exposição a Risco | 0,00% | 50,00% | 16,67% | 25,00% | 8,33% |
| Margem de Contribuição | 0,00% | 66,67% | 8,33% | 16,67% | 8,33% |
| Satisfação do Cliente | 0,00% | 66,67% | 8,33% | 16,67% | 8,33% |
| Fidelização de Clientes | 0,00% | 50,00% | 16,67% | 33,33% | 0,00% |
| Clima Organizacional | 0,00% | 58,33% | 8,33% | 33,33% | 0,00% |
| Aprendizagem e Conhecimento | 0,00% | 58,33% | 8,33% | 25,00% | 8,33% |

| | (conclusão) | | | | |
|----------------------|-------------|--------|--------|--------|-------|
| Processos | 0,00% | 75,00% | 16,67% | 8,33% | 0,00% |
| Fatores Operacionais | 0,00% | 50,00% | 25,00% | 16,67% | 8,33% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, na tabela 3, que os respondentes consideram sua recompensa pela qualidade do trabalho justa de modo menos veemente que nos dois aspectos anteriormente comentados (Recompensa pela responsabilidade no trabalho e Recompensa pela experiência profissional), uma vez que nenhum funcionário respondeu que concorda totalmente. Com percentuais mais elevados nas alternativas concorda e não concorda nem discorda se destacam os indicadores de Processos, Fatores operacionais, Margem de contribuição e Satisfação do cliente.

A tabela 4 apresenta a opinião dos funcionários que se sentem recompensados, de maneira justa, pelo estresse a que são submetidos durante o trabalho em relação à sua contribuição para que a empresa obtenha bons resultados nos indicadores do BSC.

Tabela 4. Recompensa pelo estresse no trabalho.

| Indicadores | Escala Likert | | | | |
|------------------------------------|---------------|--------|-------|--------|--------|
| | CT | C | NCD | D | DT |
| Retorno sobre o Patrimônio Líquido | 0,00% | 8,33% | 0,00% | 75,00% | 16,67% |
| Índice de Eficiência | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 66,67% | 8,33% |
| Grau de Exposição a Risco | 0,00% | 41,67% | 0,00% | 41,67% | 16,67% |
| Margem de Contribuição | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 66,67% | 8,33% |
| Satisfação do Cliente | 0,00% | 33,33% | 0,00% | 58,33% | 8,33% |
| Fidelização de Clientes | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 75,00% | 0,00% |
| Clima Organizacional | 0,00% | 33,33% | 0,00% | 66,67% | 0,00% |
| Aprendizagem e Conhecimento | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 50,00% | 25,00% |
| Processos | 0,00% | 16,67% | 0,00% | 58,33% | 25,00% |
| Fatores Operacionais | 0,00% | 25,00% | 0,00% | 41,67% | 33,33% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão sobre a recompensa em relação ao estresse que são submetidos no trabalho constata-se, conforme tabela 4, que os respondentes indicaram, em sua

maioria, que não consideram essa recompensa justa. Sobressaem-se com percentuais elevados em discorda e discorda totalmente, os indicadores de Retorno sobre o patrimônio líquido e Processos.

A tabela 5 apresenta a opinião dos funcionários, considerando os demais salários pagos na empresa, se recebem um salário justo em relação à sua contribuição para que a empresa obtenha bons resultados nos indicadores do BSC.

Tabela 5. Comparação na distribuição de recursos.

| Indicadores | Escala Likert | | | | |
|------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|-------|
| | CT | C | NCD | D | DT |
| Retorno sobre o Patrimônio Líquido | 33,33% | 58,33% | 8,33% | 0,00% | 0,00% |
| Índice de Eficiência | 41,67% | 50,00% | 0,00% | 8,33% | 0,00% |
| Grau de Exposição a Risco | 16,67% | 58,33% | 8,33% | 16,67% | 0,00% |
| Margem de Contribuição | 33,33% | 50,00% | 8,33% | 8,33% | 0,00% |
| Satisfação do Cliente | 58,33% | 41,67% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Fidelização de Clientes | 50,00% | 50,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Clima Organizacional | 33,33% | 50,00% | 8,33% | 8,33% | 0,00% |
| Aprendizagem e Conhecimento | 8,33% | 66,67% | 0,00% | 25,00% | 0,00% |
| Processos | 16,67% | 50,00% | 16,67% | 8,33% | 8,33% |
| Fatores Operacionais | 50,00% | 25,00% | 8,33% | 8,33% | 8,33% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a comparação entre o salário recebido com os demais salários da empresa, os respondentes o consideram justo em maior proporção nas alternativas concorda totalmente e concorda nos seguintes indicadores: Fidelização de clientes, Satisfação do cliente, Índice de Eficiência e Retorno sobre o patrimônio líquido.

A tabela 6 apresenta a opinião dos funcionários, considerando os salários pagos na empresa aos com função no mesmo nível hierárquico, se esses recebem um salário justo em relação à sua contribuição para que a empresa obtenha os resultados estabelecidos nos indicadores do BSC.

Tabela 6 - Comparação na distribuição de recursos entre funções do mesmo nível.

| Indicadores | Escala Likert | | | | |
|------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|-------|
| | CT | C | NCD | D | DT |
| Retorno sobre o Patrimônio Líquido | 50,00% | 41,67% | 8,33% | 0,00% | 0,00% |
| Índice de Eficiência | 33,33% | 50,00% | 8,33% | 8,33% | 0,00% |
| Grau de Exposição a Risco | 58,33% | 25,00% | 8,33% | 8,33% | 0,00% |
| Margem de Contribuição | 33,33% | 50,00% | 8,33% | 8,33% | 0,00% |
| Satisfação do Cliente | 41,67% | 50,00% | 0,00% | 8,33% | 0,00% |
| Fidelização de Clientes | 25,00% | 66,67% | 0,00% | 0,00% | 8,33% |
| Clima Organizacional | 33,33% | 50,00% | 8,33% | 8,33% | 0,00% |
| Aprendizagem e Conhecimento | 41,67% | 25,00% | 8,33% | 16,67% | 8,33% |
| Processos | 16,67% | 50,00% | 16,67% | 8,33% | 8,33% |
| Fatores Operacionais | 58,33% | 16,67% | 8,33% | 8,33% | 8,33% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na comparação do salário recebido com os demais salários do mesmo nível hierárquico, as respostas seguem praticamente a mesma lógica da pergunta anterior. Os indicadores que são considerados mais relevantes em relação à concordância dos respondentes são: Retorno sobre o patrimônio líquido, Grau de exposição a risco, Satisfação do cliente e Fidelização de clientes.

As respostas à questão sobre comparação na distribuição de recursos seguiram uma lógica parecida com as análises anteriores, o que pode decorrer da existência de um plano de cargos e salários na instituição financeira. Não ter um grau elevado de discordâncias neste aspecto pode se justificar pelo fato da instituição analisada adotar equiparação salarial entre funções de níveis hierárquicos semelhantes.

As percepções da justiça distributiva podem indicar o modo que a organização valoriza o trabalhador, condicionado ao seu compromisso. A principal função da justiça distributiva é avaliar a distribuição de recursos, ou seja, como os recursos financeiros da organização são distribuídos. Na análise conjunta dos itens relacionados a essa categoria constatou-se um grau de concordância elevado sobre a justiça percebida pelos funcionários.

6.2 JUSTIÇA PROCESSUAL

A tabela 7 apresenta a opinião dos funcionários quanto à perspectiva processual da justiça organizacional, identificando como os funcionários se sentem quando têm seu desempenho avaliado, relacionando a contribuição gerada para a empresa com o seu trabalho e o reconhecimento do mesmo.

Tabela 7. Percepção da justiça organizacional na avaliação de desempenho.

| Elementos da Justiça Organizacional | Escala Likert | | | | |
|---|---------------|--------|--------|--------|--------|
| | CT | C | NCD | D | DT |
| Tenho oportunidades para recorrer das decisões tomadas | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 66,67% | 33,33% |
| A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas | 8,33% | 25,00% | 25,00% | 33,33% | 8,33% |
| A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões | 0,00% | 8,33% | 50,00% | 33,33% | 8,33% |
| A minha empresa possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial. | 0,00% | 8,33% | 75,00% | 8,33% | 8,33% |
| A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão | 0,00% | 16,67% | 0,00% | 58,33% | 25,00% |
| Na minha empresa, recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho | 0,00% | 66,67% | 0,00% | 25,00% | 8,33% |
| No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes | 16,67% | 58,33% | 0,00% | 16,67% | 8,33% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na tabela 7 a opinião dos respondentes sobre a justiça organizacional na avaliação de seu desempenho, em relação à contribuição que geram para a empresa com o seu trabalho e ao reconhecimento do mesmo. Todos os respondentes discordam ou discordam totalmente do item Tenho oportunidades para recorrer das decisões tomadas. Na sequência, o item com maior discordância é A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão

atingidas pela decisão.

As proposições que possuem maior nível de concordância são: No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes e Na minha empresa recebo *feedbacks* úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

A justiça processual relaciona-se com os procedimentos utilizados na distribuição de recursos. A maioria dos respondentes da pesquisa não concorda com os procedimentos de avaliação de desempenho a que são submetidos, quando relacionam o reconhecimento do seu trabalho com a contribuição que geram para a empresa.

6.3 JUSTIÇA INTERACIONAL

A tabela 8 apresenta a opinião dos funcionários quanto à perspectiva interacional da justiça organizacional, identificando como os funcionários se sentem quando têm seu desempenho avaliado relacionando a contribuição gerada para a empresa com o seu trabalho e o reconhecimento do mesmo.

Tabela 8. Percepção da justiça organizacional na avaliação de desempenho. (continua)

| Elementos da Justiça Organizacional | Escala Likert | | | | |
|--|---------------|--------|--------|--------|--------|
| | CT | C | NCD | D | DT |
| Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais | 25,00% | 50,00% | 25,00% | 0,00% | 0,00% |
| O meu chefe se preocupa com os meus direitos | 58,33% | 25,00% | 0,00% | 16,67% | 0,00% |
| Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista | 8,33% | 33,33% | 25,00% | 25,00% | 8,33% |
| O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as conseqüências das mesmas | 0,00% | 16,67% | 25,00% | 41,67% | 16,67% |
| O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza | 8,33% | 41,67% | 16,67% | 25,00% | 8,33% |
| O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho | 16,67% | 50,00% | 8,33% | 16,67% | 8,33% |

(conclusão)

| | | | | | |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho | 8,33% | 33,33% | 16,67% | 25,00% | 16,67% |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à percepção da justiça organizacional na avaliação de desempenho, de acordo com a tabela 8 a opinião dos respondentes da pesquisa diverge dependendo do item analisado. Com maior concordância foi apontado o item Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais. A maior discordância foi percebida em O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.

As percepções da justiça interacional relacionam-se com as atitudes e comportamentos, ou seja, as interações sociais, em especial entre gestores e subordinados. Pode ser descrita pelo sentimento do empregado ao ser avaliado pelo agente que implementa os procedimentos, neste caso o superior hierárquico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou verificar a percepção da justiça organizacional no sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard* dos funcionários de uma agência bancária. Para tal foi realizada pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, com abordagem quantitativa. Os dados da pesquisa foram levantados a partir de um roteiro de entrevista aplicado a 12 funcionários de uma agência bancária.

Em relação à perspectiva distributiva da justiça organizacional, constatou-se que a maioria dos funcionários participantes da pesquisa concordou que são recompensados de maneira justa pela sua responsabilidade e experiência profissional em relação ao quanto contribuem com a empresa para que ela alcance os resultados estabelecidos nos indicadores do BSC. Considerando os demais salários pagos na empresa e os salários pagos àquelas funções de mesmo nível hierárquico, a maioria dos funcionários concordou que recebem um salário justo em relação à sua contribuição para que a empresa alcance os resultados estabelecidos nos

indicadores do BSC. Observou-se predominância nas respostas de funcionários que discordaram quanto ao recebimento de recompensa de maneira justa, relacionada à qualidade do trabalho que apresentam e pelo estresse a que são submetidos durante o trabalho, em relação à sua contribuição para que a empresa obtenha os resultados que constam nos indicadores do BSC.

Quanto à perspectiva processual, percebeu-se que não houve predominância geral nas respostas. A maioria dos respondentes discordou quanto às oportunidades para recorrer sobre as decisões tomadas. Por outro lado, a maioria dos funcionários concordou quanto à possibilidade de solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes. Constatou-se, ainda, que 75% dos funcionários ficaram indecisos ao opinar sobre a participação dos empregados, por meio de representantes, quando a empresa decide sobre questões que os afetam diretamente, como, por exemplo, política salarial. A predominância de repostas dizendo que não concorda e nem discorda para este último item pode decorrer de algum temor sobre um eventual prejuízo na avaliação do funcionário pelo seu superior imediato e comprometer futuras promoções na carreira.

No que concerne à perspectiva interpessoal, a maioria dos respondentes concordou que, ao se relacionar com os empregados, o chefe consegue superar os favorecimentos pessoais e se preocupa com os direitos dos funcionários. No que diz respeito às tomadas de decisões, verificou-se que não há consenso nas respostas se o chefe considera o ponto de vista dos funcionários, se dispõe de tempo para explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas e se trata os empregados com sinceridade e franqueza. Em relação à perspectiva informacional, notou-se que a maioria dos empregados concordou que o chefe fornece informações acerca do modo como os mesmos estão desempenhando suas funções, permitindo-os fazer melhor o seu trabalho e fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao trabalho dos empregados.

Conclui-se que não há consenso entre os respondentes da pesquisa quanto à percepção da justiça organizacional no sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*. Tal ocorreu nas três perspectivas da justiça organizacional, na perspectiva distributiva, na perspectiva processual e na perspectiva interpessoal, mas com maior predominância nas duas últimas perspectivas.

Os resultados da pesquisa permitem algumas reflexões sobre os preceitos do *Balanced Scorecard* conforme preconizado pelos seus mentores (KAPLAN;

NORTON, 1997), ou seja, que, quando devidamente estruturado, deixa de ser um simples instrumento de medição, transformando-se em um sistema gerencial essencial no processo sistemático de implementação e obtenção de *feedback* sobre a estratégia. Segundo os autores, constitui-se em um sistema de gestão e medição de desempenho derivado das estratégias e capacidades das organizações. A falta de consenso nas respostas dos participantes da pesquisa mostra que, embora a instituição já tenha implantado há alguns anos este instrumento gerencial, ele ainda não conseguiu alcançar integralmente os propósitos apresentados na plataforma teórica. Certamente a percepção da justiça organizacional dos funcionários da agência bancária pesquisada não é totalmente aferida pelo BSC.

Com base nas limitações deste estudo, recomenda-se que a pesquisa seja aplicada em outras agências da mesma instituição financeira para cotejar os resultados. Outras organizações podem ter percepções diferentes sobre justiça organizacional; por isso recomenda-se que este estudo seja realizado em organizações de diferentes setores econômicos de atuação.

REFERÊNCIAS

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da *práxis*. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - FEA/USP, São Paulo, 2006.

COSTA, A. P. P. da. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - FEA/USP, São Paulo, 2001.

DECONTO, E. **O emprego de um sistema de mensuração de desempenho empresarial como instrumento de apoio ao controle gerencial de uma indústria metalúrgica**. 2001. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T. A.; LOURENÇO, R. L. R.; LEITÃO, J. S. S.; AZEVEDO, M. A. de. Um estudo exploratório sobre percepção de pesquisadores a respeito de avaliação de desempenho. In: ENANPAD, 21., Rio das Pedras, 1997. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. CD-ROM.

HOURNEAUXJUNIOR, F.; CORRÊA, L. H. A influência do fator humano na mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de caso de empresas do setor químico. In: ENANPAD, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007. CD-ROM.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação de desempenho organizacional. In: ENEGEP, 2003. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. CD-ROM.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A.; HOLANDA, F. M. A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, FEA/USP, 2006. CD-ROM.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, M. A. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **Revista Contexto**, n.10, 2006.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PANDOLFI, M. **Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ROCHA, A. C. B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no *Balanced Scorecard* para uma indústria de confecções de porte médio**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. de. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez. 2007.

SOUZA, M. A. de; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista Contabilidade & Finanças FEA/USP**, n. 32, p. 40-57, maio/ago. 2003.

STEPAN, A. I. B. **Investigação das práticas de contabilidade gerencial no setor da construção civil da cidade do Natal – RN**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEGNER, D.; DAHEMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMEAD, 2005. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005. CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2003.

Recebido em: 13 de junho de 2012

Aceito: 24 de novembro de 2013