O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 19 | Nº 55 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.13340138

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

JUSTIÇA E CIDADANIA ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DO SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Scheila Renata Peschel[1]

Cleonice Witt[2]

Rafaela Witt Bendlin[3]

Priscila Cembranel[4]

Jacir Favretto[5]

Resumo

Este estudo verificou a percepção de justiça organizacional e o comportamento de cidadania organizacional na perspectiva do Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico (SPMS). A metodologia desenvolveu-se por meio de abordagem quantitativa, procedimento de levantamento, descritiva e aplicação da técnica de questionário com escala *Likert*. A pesquisa foi aplicada junto a cem pessoas que atuam uma cooperativa de crédito e a análise ocorreu por meio de estatística descritiva e método *Best Worst.* Os resultados evidenciam que, os funcionários têm percepção elevada sobre seu próprio desempenho, sugerindo que, estes acreditam estar cumprindo suas responsabilidades. O forte comportamento de cidadania organizacional indicou disposição para ir além das obrigações formais e contribuir para o sucesso da cooperativa. As percepções de justiça processual (justiça dos procedimentos) e distributiva (justiça na distribuição de recompensas) foram moderadas e sugerem que, enquanto os funcionários reconhecem algum nível de justiça, ainda existem áreas que precisam de melhorias para alcançar uma percepção mais forte de justiça organizacional. A percepção do sistema de mensuração de desempenho foi moderada a fraca, pois os funcionários não veem o alinhamento do SPMS com a estratégia da cooperativa ou a utilidade do sistema em suas avaliações de desempenho. Conclui-se que, existem variações significativas entre as diferentes unidades da cooperativa. Fato que, influencia o clima organizacional e o alinhamento estratégico e requer o fortalecimento da percepção de justiça processual e distributiva e o aprimoramento da eficácia e a comunicação do SPMS.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Desempenho Estratégico; Justiça Organizacional.

Abstract

This study examined the perception of organizational justice and organizational citizenship behavior from the perspective of the Strategic Performance Measurement System (SPMS). The methodology was developed through a quantitative approach, descriptive survey procedure, and the application of a questionnaire technique using a Likert scale. The research was conducted with one hundred individuals working at a credit cooperative, and the analysis was carried out using descriptive statistics and the Best Worst method. The results show that the employees have a high perception of their own performance, suggesting that they believe they are fulfilling their responsibilities. The strong organizational citizenship behavior indicated a willingness to go beyond formal obligations and contribute to the cooperative's success. Perceptions of procedural justice (justice of procedures) and distributive justice (justice in the distribution of rewards) were moderate, suggesting that while employees recognize some level of justice, there are still areas that need improvement to achieve a stronger perception of organizational justice. The perception of the performance measurement system was moderate to weak, as employees do not see the alignment of the SPMS with the cooperative's strategy or the system's usefulness in their performance evaluations. It is concluded that there are significant variations between the different units of the cooperative, which influence the organizational climate and strategic alignment, and require the strengthening of the perception of procedural and distributive justice, as well as the improvement of the effectiveness and communication of the SPMS.

Keywords: Organizational Behavior; Organizational Justice; Strategic Performance.

[1] Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade do Contestado (UNC). E-mail: scheila_renata@hotmail.com

[2] Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: cleonicewitt7@gmail.com

[3] Mestranda em Direitos Fundamentais e Democracia pelo Centro Universitário Autônomo do Brasil (UNIBRASIL). E-mail: rafaelabendlin@gmail.com

[4] Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: priscila_cembranel@yahoo.com.br

[5] Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: jacirfa@gmail.com

INTRODUÇÃO

O papel da justiça organizacional e do comportamento de cidadania organizacional tem se tornado cada vez mais relevante no contexto das cooperativas de crédito, especialmente em um cenário onde a eficiência e o alinhamento estratégico são cruciais para o sucesso organizacional. Neste estudo, buscamos explorar como as percepções de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional estão relacionados ao sistema de mensuração de desempenho estratégico em uma cooperativa de crédito.

Este estudo justifica-se pela necessidade de entender como esses elementos influenciam os resultados organizacionais, especialmente em um setor tão vital para a economia brasileira como o cooperativismo de crédito. Em um contexto onde as cooperativas de crédito empregam milhares de pessoas e movimentam bilhões de reais, compreender as dinâmicas internas que afetam o desempenho é essencial para a sustentabilidade e o sucesso dessas organizações.

O objetivo central desta pesquisa é investigar se a percepção de justiça organizacional e o comportamento de cidadania organizacional estão relacionados ao sistema de mensuração de desempenho estratégico em uma cooperativa de crédito. Para alcançar esse objetivo, o estudo será conduzido em diferentes pontos de atendimento e na sede administrativa da cooperativa, permitindo uma análise comparativa entre essas unidades.

A metodologia utilizada nesta pesquisa inclui uma abordagem quantitativa, com a coleta de dados sendo realizada por meio de questionários aplicados aos funcionários da cooperativa. Os dados serão analisados utilizando técnicas estatísticas, incluindo a escala *Best-Worst*, para avaliar as percepções e comportamentos dos colaboradores em relação ao sistema de mensuração de desempenho.

Este estudo está estruturado em cinco seções principais. A seção seguinte apresenta a fundamentação teórica, onde os conceitos de justiça organizacional, comportamento de cidadania organizacional e sistemas de mensuração de desempenho são explorados. Em seguida, detalharemos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A quarta seção descreve e analisa os resultados obtidos, e, finalmente, a última seção discute as considerações finais e as implicações dos achados para a prática organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por muitos anos, as organizações concentraram-se exclusivamente na obtenção de lucros, acreditando que o êxito e a competitividade poderiam ser alcançados apenas por meio do

aproveitamento máximo do tempo e do trabalho em massa. Durante esse período, os trabalhadores eram vistos não como indivíduos, mas como meros recursos ou objetos (LIMA; ROMERO, 2013). Com o passar do tempo, tornou-se evidente que essa visão desumanizadora provocava ressentimento entre os trabalhadores, pouco envolvimento nas tarefas e problemas relacionados à qualidade e produtividade (CASTILHO *et al*., 2023).

Como resposta a esses desafios, as organizações começaram a adotar uma abordagem mais humanizada em relação aos colaboradores, focando no bem-estar no ambiente de trabalho e procurando entender as motivações que os impulsionavam (CHIAVENATO, 2020). Dessa forma, conhecer essas diferenças possibilita à organização abordar possíveis falhas relacionadas à justiça organizacional e aos comportamentos de cidadania não atendidos. Isso ajuda a identificar os motivos subjacentes a esses comportamentos e avaliar a atuação dos gerentes em relação aos seus subordinados (OLIVEIRA; SILVA, 2023). Dado que os resultados organizacionais são indicadores essenciais de sucesso, especialmente em cooperativas onde representam retorno aos cooperados, este estudo justifica-se pela relevância das ações individuais para o resultado positivo ao final do exercício social (OLIVEIRA DO AMARAL; MICHALSKI; NASCIMENTO, 2023).

No ambiente organizacional, o conceito de justiça tem sido uma questão central desde que Jerald Greenberg o introduziu pela primeira vez em 1987. Greenberg (1987) propôs uma taxonomia das teorias de justiça organizacional, dividindo-as em justiça distributiva, que trata da percepção de equidade na distribuição de recursos e recompensas; e justiça processual, que se refere à equidade nos processos e procedimentos que levam à distribuição desses recursos. Seu estudo formou as bases teóricas da justiça organizacional e influenciou o desenvolvimento do campo de estudos nos anos seguintes.

Segundo Cropanzano (1993), a justiça organizacional refere-se ao tratamento justo e ético dos indivíduos dentro de uma organização. A justiça é importante por afetar a vida das pessoas tanto social quanto organizacionalmente, por ser um fenômeno psicossocial e pelas organizações possuírem na sua força de trabalho um dos seus ativos mais importantes, cujo tratamento impacta diretamente no bem-estar dos indivíduos e em comportamentos subsequentes como confiança, comprometimento, desempenho, eficiência e eficácia (BEUGRE, 1998; MORAES *et al*., 2024). O reconhecimento da justiça organizacional destaca-se pois, sentimentos de inequidade podem levar a insatisfação e comportamentos destinados a restaurar o equilíbrio percebido (ADAMS, 1965).

O estudo sobre justiça organizacional é dividido em quatro dimensões: Distributiva, Processual, Interacional e Informacional. Essas dimensões estão correlacionadas com as variáveis organizacionais, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, e desempenho dos funcionários. Desse

modo, as diferentes formas de justiça têm efeitos variados sobre diferentes resultados organizacionais, sendo a justiça processual particularmente importante para o comprometimento dos funcionários (COLQUITT *et al*., 2001).

A dimensão distributiva foca-se no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, englobando aspectos como salários, avaliações de desempenho, sanções disciplinares e promoções. A justiça processual, por sua vez, refere-se à justiça dos procedimentos utilizados para alcançar esses fins, abrangendo processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho e recrutamento (THIBAUT; WALKER, 1975; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). A justiça interacional está relacionada ao tratamento digno e respeitoso dispensado pelos superiores aos seus colaboradores. Finalmente, a justiça interacional informacional centra-se na maneira como os superiores comunicam informações e justificam decisões que afetam os indivíduos (BEUREN; SANTOS, 2012).

Atualmente, observa-se que, as culturas coletivistas tendem a valorizar mais a justiça processual e a justiça interacional, enquanto as culturas individualistas priorizam a justiça distributiva. Por esse motivo, organizações globais devem considerar as diferenças culturais ao implementar práticas de justiça para garantir uma percepção positiva entre os funcionários em diferentes contextos (SHAO *et al*., 2021). Ainda, sabe-se que, as percepções de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) estão negativamente associadas ao *burnout*, e que o trabalho emocional desempenha um papel crucial nessa relação. Dessa forma, organizações que buscam reduzir o *burnout* devem promover a justiça organizacional e gerenciar adequadamente as demandas emocionais no trabalho (LI; QIU; LIU, 2022).

A justiça e o comprometimento organizacional quando percebida pelos funcionários, influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional, conceito proposto por Organ (1988). Este descreve comportamentos voluntários que não são parte formal das descrições de trabalho, mas tornam-se essenciais para o funcionamento eficiente da organização. Tais comportamentos incluem ajudar colegas de trabalho, ser proativo e mostrar lealdade à organização (GHADERI *et al*. 2021).

Podsakoff *et al*. (2000) categoriza o Comportamento de Cidadania Organizacional em cinco dimensões: altruísmo, consciência, esportividade, cortesia e virtude cívica. Estas são influenciadas por vários fatores, incluindo justiça organizacional, suporte organizacional, e características de liderança. E trazem melhorias em desempenho, inovação e satisfação dos funcionários, mas também pode levar a consequências negativas como esgotamento e sobrecarga de trabalho. (PODSAKOFF *et al*., 2019). Outro ponto a ser salientado, é a importância de entender as dinâmicas interativas dentro das equipes para fomentar comportamentos que beneficiam a organização como um todo (KIM; VAN DYNE; KAMDAR, 2021; WEGNER, 2023).

O Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico (SPMS) visa melhorar os processos internos e externos das organizações, sendo essencial para aumentar o desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992). O SPMS proporciona uma visão abrangente dos principais processos e dos níveis de alcance de metas e objetivos organizacionais (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). A percepção de um SPMS tem como objetivo fundamental facilitar a comunicação da estratégia empresarial para seus colaboradores (ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003). A percepção dos indivíduos sobre o sistema de mensuração de desempenho está intimamente ligada à percepção de justiça organizacional, fundamentando seus julgamentos sobre os motivos que influenciam o desempenho organizacional (JOHNSON; SELENTA; LORD, 2006).

Os SPMS têm um impacto positivo no desempenho organizacional, principalmente quando os gestores utilizam as informações dos sistemas para tomar decisões. Dessa forma, para maximizar os benefícios dos SPMS, as organizações devem investir na capacitação dos gestores para interpretar e utilizar os dados de desempenho (TAYEH; KHAFFAF, 2021). O investimento é importante pois, esses sistemas influenciam a capacidade de uma organização explorar novas oportunidades enquanto explora as existentes e, em última análise, o desempenho da empresa (HARLEZ; MALAGUEÑO, 2020).

A cidadania organizacional refere-se a "comportamentos individuais discricionários", ou seja, ações que não são exigências formais do cargo ou do contrato de trabalho, mas sim opções voluntárias dos colaboradores (ORGAN, 1998). Çinar, Karcioglu e Aliogullari (2013) destacam que a cidadania organizacional é uma nova forma de analisar o desempenho, com as organizações necessitando de colaboradores que desempenhem funções além das habituais, proporcionando um desempenho que supera as expectativas. O estudo do comportamento organizacional é importante para o progresso e desenvolvimento das organizações e das pessoas, pois metas e objetivos podem ser alcançados por meio de ajuda, colaboração e comprometimento (GOUVEA; BRANDÃO; VIANELLO, 2019; SHAO *et al*., 2021).

Notou-se também o crescente interesse por diferentes focos, como satisfação no trabalho, avaliação de desempenho e sistemas de incentivos (BEUREN; SANTOS, 2012). Sabe-se também que, quanto melhor a percepção de justiça na organização, maior é o sentimento de satisfação no trabalho (BURNEY; HENLE; WIDENER, 2009; GENCER *et al*., 2023). Entende-se ainda que, a justiça distributiva tende a ser uma forte preditora do comportamento de cidadania organizacional, em relação à justiça processual (NADIRI; TANOVA, 2010).

Da mesma forma, quando as pessoas se sentem tratadas com justiça, tendem a ter laços afetivos e normativos mais fortes e menores índices de comprometimento instrumental (REGO; SOUTO, 2004; KINOWSKA; SIENKIEWICZ, 2023). Por esse motivo, os esforços gerenciais para fortalecer

percepções de justiça organizacional podem levar os indivíduos a se comprometerem com a organização empregadora, principalmente em termos afetivos (FILENGA; SIQUEIRA, 2006). É importante ainda, os gestores devem conduzir avaliações de desempenho justas. Assim, os colaboradores serão motivados e empenhados em desenvolver todos os esforços para atingir os objetivos da organização (SOTOMAYOR, 2007; NIELSEN *et al*. 2021).

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como descritivo, de levantamento de dados, e quantitativo. A pesquisa descritiva visa observar, descrever e documentar aspectos de uma situação específica, sem manipulá-la (CRESWELL, 2014). O método quantitativo foi escolhido devido à sua capacidade de generalizar resultados a partir de uma amostra para uma população maior, utilizando técnicas estatísticas para análise de dados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, com base nas questões utilizadas na pesquisa de Beuren, Altoé e Dal Vesco (2015). Este questionário consistiu em 44 afirmativas, divididas em cinco blocos: sistema de mensuração de desempenho, justiça distributiva, justiça processual, comportamento de cidadania organizacional, e autoavaliação de desempenho. Cada afirmativa foi respondida em uma escala Likert de 7 pontos, um método comum em pesquisas de ciências sociais para medir atitudes e percepções, por sua simplicidade e eficácia em captar nuances nas respostas dos participantes (JOSHI *et al*., 2015).

A coleta de dados foi realizada em uma cooperativa de crédito situada em Santa Catarina, Brasil, que conta com 9 pontos de atendimento, além da sede administrativa. A amostra foi composta por 100 dos 157 funcionários da cooperativa, o que representa uma taxa de resposta de 63,69%. Os questionários foram distribuídos via e-mail, com um link para o formulário no *Google Docs*, garantindo o anonimato dos respondentes. A coleta ocorreu entre 18 de maio e 14 de setembro de 2020.

Os dados primários foram obtidos diretamente dos questionários respondidos pelos funcionários, enquanto os dados secundários foram extraídos de relatórios internos da cooperativa para entender melhor o contexto organizacional e complementar a análise quantitativa. Os dados primários são essenciais em pesquisas quantitativas, pois fornecem informações atualizadas e específicas para o contexto do estudo (HAIR *et al*., 2019).

Os dados coletados foram inicialmente tabulados no Microsoft Excel, onde foi realizada a estatística descritiva para descrever o perfil dos respondentes, incluindo médias, frequências e

percentuais. A estatística descritiva é fundamental para organizar e resumir os dados de maneira compreensível (FIELD, 2017).

Para a análise das percepções sobre o sistema de mensuração de desempenho, justiça distributiva, justiça processual, e comportamento de cidadania organizacional, utilizou-se a escala *Best-Worst,* também conhecida como *Maximum Difference Scaling*. Este método consiste em pedir aos respondentes que selecionem os itens mais e menos importantes de um conjunto, resultando em uma medida de importância baseada na diferença entre as frequências de escolha. *A Best-Worst Scaling* é amplamente utilizada em pesquisas de marketing e comportamento do consumidor por sua capacidade de captar preferências e percepções de maneira robusta e intuitiva (LOUVIERE; FLYNN; MARLEY, 2015), conforme equação:

$$Wi = \frac{\text{frequência best} - \text{frequência worst} + N}{2N}$$

As pontuações Best-Worst foram calculadas com base na diferença entre as frequências dos itens mais e menos importantes, resultando em um índice que varia de -1 a 1, onde valores próximos a 1 indicam maior concordância ou importância atribuída ao item. Os resultados foram então agregados por bloco, utilizando-se a média aritmética simples dos índices obtidos em cada questão, permitindo uma análise consolidada das percepções dos funcionários em relação aos temas investigados.

A metodologia utilizada neste estudo segue práticas bem estabelecidas na literatura de ciências sociais e gerenciais, garantindo tanto a validade quanto a confiabilidade dos dados coletados e analisados. A utilização de métodos quantitativos, juntamente com a aplicação da Best-Worst Scaling, permitiu a análise das percepções dos funcionários sobre justiça organizacional e comportamento de cidadania organizacional no contexto de um sistema de mensuração de desempenho estratégico.

Tabela 1 – Relação de funcionários por ponto atendimento, respondentes e percentual das respostas

PA	Nº de Funcionarios	Nº de Respondentes	Percentual
1	25	15	60,00%
8	19	12	63,16%
11	10	8	80,00%
13	9	8	88,89%
14	9	6	66,67%
15	12	7	58,33%
16	6	4	66,67%
17	6	4	66,67%
22	8	5	62,50%
SEDE	53	31	58,49%
TOTAL	**157**	**100**	**63,69%**

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 1 ilustra a distribuição dos respondentes por unidade de atendimento e sede administrativa, evidenciando a taxa de participação em cada local.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico da pesquisa apresenta-se a análise dos dados, que permeia, inicialmente, a caracterização da amostra. Sequencialmente, utilizou-se a escala aproximativa *Best-Worst* para verificar a percepção de justiça organizacional e o comportamento de cidadania organizacional e apresentação dos resultados encontrados.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes da pesquisa

Gênero	**%**	**Graduação. Se Sim Qual:**	**%**
Feminino	79%	Administração	44%
Masculino	21%	Ciências Contábeis	24%
		Outros	32%
Faixa Etária	**%**	**Formação Acadêmica: Pós-Graduação:**	**%**
18 a 22 anos	9%	Sim	54%
23 a 27 anos	39%	Não	46%
28 a 32 anos	26%	Pós-Graduação. Se Sim Qual:	%
33 a 38 anos	17%	Agronegócio	4%
39 a 43 anos	7%	Auditoria, Controladoria e Perícia	2%
44 a 48 anos	1%	Desenvolvimento Gerencial	4%
Acima de 49 anos	1%	Desenvolvimento de Equipes	2%
		Gestão de Contabilidade	2%
Tempo que trabalha nacooperativa:	**%**	**Gestão Pública**	**2%**
Até 05 anos	73%	MBA em Gestão de Pessoas	27%
06 a 10 anos	20%	MBA Gestão de Cooperativas	16%
11 a 15 anos	4%	MBA em Gestão Financeira	5%
16 a 20 anos	3%	MBA em gestão empresarial	2%
Acima de 20 anos	0%	MBA - Administração e Finanças	7%
		MBA - Liderança e Coaching	5%
Cargo Que Ocupa:	**%**	**MBA - Finanças e Controladoria**	**4%**
Agente de Atendimento	49%	MBA Planejamento Estratégico eGestão de Negócios	4%
Caixa	10%	Marketing e vendas	5%
Outros	41%	Mercado Financeiro e Banking	2%
Formação Acadêmica Graduação:	%	Processos gerências	2%
Sim	94%	Redes e Segurança da Sistemas	2%
Não	6%		

Fonte: Elaboração própria.

Conforme demonstrado na Tabela 2, a amostra deste estudo é composta majoritariamente por funcionários do gênero feminino (79%), e a faixa etária predominante é de até 32 anos (74%). Essa

predominância de jovens sugere um ambiente de trabalho com potencial para inovação e adaptabilidade, uma vez que funcionários mais jovens geralmente estão mais abertos a mudanças e novos métodos de trabalho (CHOU; PEARSON, 2012). Além disso, 73% dos respondentes têm até 5 anos de experiência na cooperativa, indicando uma baixa rotatividade, o que pode ser interpretado como um sinal positivo de estabilidade organizacional. No entanto, o tempo relativamente curto de serviço pode também indicar que esses funcionários ainda estão em processo de socialização organizacional, o que pode impactar suas percepções de justiça e comportamento organizacional (ALLEN; BRYANT; VARDAMAN, 2010).

Quase metade dos funcionários ocupa cargos de agente de atendimento (49%), que são críticos para a análise das percepções sobre justiça organizacional e comportamento de cidadania organizacional, dado que esses funcionários lidam diretamente com os impactos das políticas organizacionais no cotidiano de suas funções (JOHNSON; SELENTA; LORD, 2006). Esses resultados sugerem que qualquer percepção de injustiça ou falhas no sistema de mensuração de desempenho poderia ter um impacto direto e imediato na moral e no desempenho desses funcionários.

A aplicação da escala Best-Worst permitiu uma análise das percepções dos funcionários em relação ao sistema de mensuração de desempenho estratégico, justiça organizacional e comportamento de cidadania organizacional, conforme ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados da pesquisa com a análise *Best Worst*

BLOCO	SEDE	PA01	PA08	PA11	PA13	PA14	PA15	PA16	PA17	PA22
As informações fornecidas pelo Sistema de mensuraçãode desempenho estratégico são:	0,603	0,560	0,592	0,575	0,625	0,667	0,600	0,650	0,500	0,580
O Sistema de mensuração de desempenho estratégico incentiva ainclusão de medidas que são:	0,618	0,511	0,569	0,563	0,604	0,583	0,619	0,625	0,458	0,567
O Sistema de mensuração de desempenho estratégico me ajudaa entender:	0,633	0,550	0,583	0,563	0,672	0,667	0,661	0,594	0,500	0,550
O Sistema de mensuração de desempenho estratégico:	0,638	0,595	0,542	0,571	0,643	0,631	0,694	0,536	0,518	0,514
Percepção de Justiçadistributiva:	0,649	0,592	0,583	0,547	0,672	0,583	0,625	0,719	0,469	0,550
Percepção de Justiçaprocessual:	0,601	0,590	0,589	0,607	0,705	0,607	0,592	0,732	0,500	0,557
Comportamento decidadania organizacional:	0,749	0,671	0,702	0,750	0,795	0,690	0,755	0,732	0,643	0,800
Desempenho:	0,737	0,657	0,720	0,750	0,804	0,798	0,663	0,696	0,768	0,657

Fonte: Elaboração própria.

A percepção sobre o Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico variou significativamente entre os diferentes PAs. O PA 14 destacou-se com a maior pontuação (0,667), enquanto o PA 17 obteve a menor (0,500). Este resultado pode indicar uma implementação desigual do sistema de mensuração de desempenho, sugerindo que as práticas de comunicação e treinamento não são uniformes em todas as unidades. De acordo com Nielsen *et al*. (2021), sistemas de mensuração de desempenho que são percebidos como justos e bem alinhados com a estratégia organizacional tendem a melhorar o engajamento dos funcionários e a percepção de justiça organizacional. A percepção mais

baixa no PA 17 pode estar relacionada a uma falta de clareza e comunicação sobre como o sistema opera e como os resultados são aplicados.

Essa discrepância também pode indicar que os funcionários do PA 17 não se sentem adequadamente informados sobre os critérios utilizados para mensuração, o que pode resultar em uma percepção de que o sistema não é transparente ou justo. Essa percepção de opacidade e possível injustiça no sistema de mensuração de desempenho pode levar a sentimentos de desmotivação, insatisfação, e, eventualmente, afetar o comportamento organizacional, como é observado em pesquisas que correlacionam transparência e justiça com satisfação no trabalho (Colquitt *et al*., 2021).

Os índices de percepção de justiça distributiva e processual também mostraram variações significativas. O PA 16 apresentou as maiores percepções de justiça distributiva (0,719) e processual (0,732), sugerindo que os funcionários deste PA acreditam que as recompensas e os procedimentos são mais equitativos em comparação com outras unidades. Esse resultado está em consonância com a literatura que mostra que percepções positivas de justiça organizacional estão associadas a um maior comprometimento organizacional e a comportamentos de cidadania organizacional (PODSAKOFF *et al*., 2000; SILVA; QUEIROZ; GIMENES, 2024).

Por outro lado, o PA 17 apresentou as menores pontuações em ambas as dimensões de justiça, o que pode sugerir uma insatisfação generalizada com a gestão e os processos organizacionais. Essa percepção negativa pode ser o resultado de uma combinação de fatores, incluindo falhas na comunicação, a percepção de que os procedimentos não são aplicados de forma consistente ou que as recompensas não são distribuídas de maneira justa. Esses fatores são críticos, pois, segundo Nadiri e Tanova (2010) e Ghaderi *et al*. (2021) a percepção de injustiça organizacional pode levar ao aumento da rotatividade e à diminuição do desempenho e comprometimento dos funcionários.

O PA 22 destacou-se com o maior índice de comportamento de cidadania organizacional (0,800), enquanto o PA 17 teve o menor índice (0,643). Esses resultados corroboram a teoria de que percepções positivas de justiça organizacional estão associadas a um aumento no comportamento de cidadania organizacional (PODSAKOFF *et al*., 2018). O fato de o PA 22 ter apresentado os maiores índices de comportamento de cidadania organizacional (pode indicar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados e acreditam que seus esforços extras são reconhecidos e recompensados. Isso sugere uma cultura organizacional mais forte e coesa, onde a justiça e a valorização do trabalho são percebidas como normas.

Por outro lado, os baixos índices de comportamento de cidadania organizacional (PA 17) sugerem que os funcionários podem estar menos dispostos a engajar-se em comportamentos que vão além de suas obrigações formais, possivelmente devido a uma percepção de injustiça ou falta de

reconhecimento. Çinar, Karcioglu e Aliogullari (2013) e Gencer *et al*. (2023) discutem o conceito de "silêncio organizacional", onde os funcionários podem se abster de expressar suas preocupações ou ideias, e isso pode ser um fator contribuinte para a baixa percepção de justiça e comportamento de cidadania organizacional (PA 17). A falta de um ambiente de comunicação aberta e transparente pode resultar em desengajamento e reduzir a disposição dos funcionários de se envolverem em comportamentos que beneficiam a organização como um todo.

A autoavaliação dos funcionários em relação ao desempenho também revelou percepções variadas. Os PAs 13 e 14 apresentaram as maiores pontuações (0,804 e 0,798, respectivamente), enquanto o PA 17, apesar das pontuações baixas em outras áreas, mostrou uma percepção relativamente alta de seu próprio desempenho (0,768). Esse resultado pode indicar que, mesmo em um ambiente onde a percepção de justiça e apoio é baixa, os funcionários ainda acreditam que estão desempenhando bem suas funções, possivelmente devido a uma autoavaliação positiva influenciada por fatores como autoestima e autoeficácia (ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003).

Entretanto, essa autoavaliação positiva no PA 17, contrastando com a percepção negativa das outras dimensões, pode sugerir uma desconexão entre como os funcionários percebem seu próprio desempenho e como eles acreditam que a organização avalia esse desempenho. Isso pode indicar uma necessidade de maior alinhamento entre a autoavaliação dos funcionários e os critérios de avaliação organizacional para evitar frustrações e desmotivação no futuro.

As variações nas percepções entre os diferentes PAs indicam a necessidade de intervenções específicas para melhorar a percepção de justiça, especialmente nos locais onde os índices foram mais baixos, como no PA 17. Para abordar essas questões, algumas medidas podem ser recomendadas. A primeira é implementar programas de treinamento focados em esclarecer os critérios e processos do sistema de mensuração de desempenho, além de reforçar a importância da justiça organizacional. Um foco particular deve ser dado ao PA 17, onde as percepções foram consistentemente baixas. Isso pode incluir workshops sobre transparência, comunicação aberta, e como o sistema de mensuração de desempenho está alinhado com a estratégia organizacional. A segunda é o benchmarking, em especial no PA 15. Este, apresentou altos índices de percepção positiva, como um benchmark para identificar e replicar práticas eficazes em outros PAs. O compartilhamento de boas práticas pode ajudar a elevar os padrões em toda a cooperativa, especialmente em áreas como justiça processual e distributiva. Em terceiro, é importante revisar os critérios de recompensas para assegurar que sejam percebidos como justos e alinhados com o desempenho real dos funcionários. Isso é crucial para reforçar a confiança no sistema de mensuração de desempenho e motivar comportamentos que beneficiem a organização. A transparência nos processos de recompensa e o feedback contínuo sobre o desempenho são essenciais

para garantir que os funcionários sintam que suas contribuições estão sendo adequadamente reconhecidas.

Conforme discutido por Frenkel *et al*. (2012) e Kinowska & Sienkiewicz (2023) a percepção de justiça é fundamental para o bem-estar dos funcionários e para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo. Ao abordar as disparidades nas percepções de justiça e na eficácia do sistema de mensuração de desempenho, a cooperativa pode não apenas melhorar a satisfação dos funcionários, mas também aumentar o desempenho organizacional geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstraram que os PA's que mais se destacaram positivamente em relação aos blocos apresentados, que era das informações fornecidas pelo sistema de mensuração de desempenho, incentivo à inclusão de medidas, a ajuda do sistema de mensuração de desempenho quanto ao entendimento, sobre o sistema de mensuração de desempenho estratégico, a percepção de justiça distributiva e justiça processual, o comportamento organizacional e o desempenho, foram 14, 16,13, 15, 16,13, 22 e 13, e o PA 17 foi o que apresentou índices mais baixos em quase todos os blocos.

É possível inferir que nesta cooperativa, após análise de todos os resultados, que existe forte comportamento de cidadania organizacional, moderada justiça processual e distributiva, e moderada a fraca percepção quanto às óticas do sistema de mensuração de desempenho. Ainda, percebe-se que há uma percepção elevada dos funcionários acerca do seu desempenho.

Este estudo contribui teoricamente ao integrar as múltiplas dimensões de justiça, corroborando e ampliando a literatura existente ao integrar as dimensões de justiça organizacional com a percepção dos sistemas de mensuração de desempenho. Além disso, os resultados suportam a teoria de que a percepção de justiça organizacional está diretamente ligada à motivação, satisfação e comportamento de cidadania organizacional dos funcionários.

Em termos sociais, as descobertas deste estudo têm implicações significativas para a melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar dos funcionários em organizações similares. Ao identificar e abordar as percepções de injustiça, a cooperativa pode melhorar o clima organizacional, promovendo um ambiente mais justo e colaborativo. Além disso, a melhoria na percepção de justiça processual pode reduzir a exaustão emocional dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, é possível incentivar comportamentos de cidadania organizacional e proporcionar maior coesão e solidariedade entre os funcionários, beneficiando tanto a organização quanto a comunidade em que está inserida.

As contribuições práticas deste estudo são diretamente aplicáveis para gestores e líderes organizacionais que buscam melhorar o desempenho e a satisfação dos seus funcionários. Implementar um sistema de mensuração de desempenho alinhado com a estratégia organizacional e comunicado de forma eficaz para todos os funcionários é essencial. Isso pode incluir a realização de treinamentos e workshops. Melhorar a transparência nos procedimentos de tomada de decisão e garantir que os funcionários tenham oportunidades de expressar suas opiniões e feedbacks pode aumentar a percepção de justiça processual e a motivação dos funcionários. Utilizar os PAs com percepções mais altas como benchmarks para identificar e replicar práticas bem-sucedidas em outras unidades pode incluir práticas de gestão, comunicação e reconhecimento que promovam a justiça organizacional e a cidadania organizacional. Além disso, desenvolver programas de reconhecimento e incentivo que valorizem comportamentos de cidadania organizacional e recompensem os funcionários que vão além de suas responsabilidades formais, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e proativo, é fundamental.

Recomenda-se replicar este estudo com variáveis como porte da cooperativa e análise por setor diferenciado dentro da sede. Ainda, futuras pesquisas podem explorar a aplicação do SPMS em diferentes setores para validar a generalização dos resultados.

Também, aconselha-se aplicar a outros setores econômicos, a fim de expandir a pesquisa. Como limitação, pode se destacar o percentual de respondentes no PA 15, e, na sede, que foi abaixo de 60%, comparado aos demais que tiveram como respondentes um percentual acima dos 60%, chegando a 88,89% no PA 13.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. “Inequity in social exchange”. **Advances in Experimental Social Psychology**, vol. 2, 1965.

ALLEN, D. G.; BRYANT, P. C.; VARDAMAN, J. M. “Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies”. **Academy of Management Perspectives**, vol. 24, n. 2, 2010.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. “Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura”. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, vol. 18, n. 3, 2005.

BEUGRE, C. D. **Managing fairness in organizations**. Westport: Greenwood Publishing Group, 1998.

BEUREN, I. M.; ALTOÉ, L. A.; DAL VESCO, D. G. “Sistema de mensuração de desempenho em cooperativas de crédito: Relação com a estratégia e desempenho organizacional”. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 19, n. 4, 2015.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. "Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers". **Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 31, n. 3, 2012.

BURNEY, L. L.; HENLE, C. A.; WIDENER, S. K. "A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance". **Accounting, Organizations and Society**, vol. 34, n. 3, 2009.

CASTILHO, D. R. *et al*. "Informalidade no capitalismo plataformizado: particularidades do município de Belém-Pará". **O Social em Questão**, vol. 58, n. 1, 2023.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

ÇINAR, O.; KARCIĞLU, F.; ALIOĞULLARI, Z. D. "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol. 99, 2013.

COLQUITT, J. A. *et al*. "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". **Journal of Applied Psychology**, vol. 86, n. 3, 2001.

COLQUITT, J. A. *et al*. "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance". **Journal of Applied Psychology**, vol. 92, n. 4, 2021.

CRESWELL, J. W. **Research design**: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage Publications, 2014.

CROPANZANO, R. **Justice in the workplace**: Approaching fairness in human resource management. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**. London: Sage Publications, 2017.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. "O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional". **Revista de Administração**, vol. 41, n. 4, 2006.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. "Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research". **Management Accounting Research**, vol. 23, n. 2, 2012.

FRENKEL, S. *et al*. "Justice and citizenship behavior: A meta-analysis of the roles of leadership and trust". **Journal of Applied Psychology**, vol. 97, n. 3, 2012.

GENCER, G. *et al*. "The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadasi". **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, vol. 6, n. 1, 2023.

GHADERI, Z. *et al*. "Exploring the Role of Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment as Predictors of Job Satisfaction among Employees in the Hospitality Industry". **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, vol. 24, n. 3, 2021.

GREENBERG, J. "A taxonomy of organizational justice theories". **Academy of Management Review**, vol. 12, n. 1, 1987.

HAIR, J. F. *et al*. **Multivariate Data Analysis**. London: Cengage Learning, 2019.

HARLEZ, Y.; MALAGUEÑO, R. "The influence of performance measurement systems on organizational ambidexterity and firm performance". **International Journal of Operations and Production Management**, vol. 40, n. 12, 2020.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms". **Accounting, Organizations and Society**, vol. 28, n. 7, 2003.

JOHNSON, R. E. *et al*. "When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 99, n. 2, 2006.

JOSHI, A. *et al*. "Likert scale: Explored and explained". **British Journal of Applied Science and Technology**, vol. 7, n. 4, 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. "The balanced scorecard: Measures that drive performance". **Harvard Business Review**, vol. 70, n. 1, 1992.

KIM, Y.; VAN DYNE, L.; KAMDAR, D. "Personality-based team-member exchange, leader-member exchange differentiation, and citizenship behaviors in teams". **Journal of Applied Psychology**, vol. 106, n. 6, 2021.

KINOWSKA, H.; SIENKIEWICZ, Ł. J. "Influence of algorithmic management practices on workplace well-being – evidence from European organisations". **Information Technology and People**, vol. 36, n. 8, 2023.

LI, Y.; QIU, C.; LIU, Y. "The impact of organizational justice on job burnout: The mediating role of emotional labor". **Frontiers in Psychology**, vol. 13, 2022.

LIMA, M. R.; ROMERO, L. M. "Reflexões sobre a importância das pessoas nas organizações". **Revista Organização Sistêmica**, vol. 4, n. 2, 2013.

LOUVIERE, J. J.; FLYNN, T. N.; MARLEY, A. A. J. **Best-worst scaling**: Theory, methods and applications. Cambridge University Press, 2015.

MORAES, J. J. P. *et al*. "O impacto da satisfação e motivação na construção de um clima organizacional saudável". **Revista de Casos e Consultoria**, vol. 15, n. 1, 2024.

NADIRI, H.; TANOVA, C. "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry". **International Journal of Hospitality Management**, vol. 29, n. 1, 2010.

NIELSEN, K. *et al*. "IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders". **Journal of Occupational Rehabilitation**, vol. 31, 2021.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. "Anuário do cooperativismo brasileiro 2019". **OCB** [2019]. Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso em: 20/05/2024.

OLIVEIRA DO AMARAL, V. L.; MICHALSKI, M. R. T.; NASCIMENTO, D. T. "Mulheres egressas do sistema prisional e o mercado de trabalho: uma análise dos pilares fundamentais dos projetos". **DESAFIOS - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, vol. 10, n. 3, 2023.

OLIVEIRA, C. A.; SILVA, E. M. **Gestão pública**: diálogos interdisciplinares. São Paulo: Editora Pimenta Cultural, 2023.

ORGAN, D. W. **Organizational Citizenship Behavior**: The Good Soldier Syndrome. Lexington: Lexington Books, 1988.

PODSAKOFF, N. P. *et al*. "Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research". **Journal of Organizational Behavior**, vol. 40, n. 2, 2019.

PODSAKOFF, P. M. *et al*. "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". **Journal of Management**, vol. 26, n. 3, 2000.

REGO, A.; SOUTO, S. "A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 8, n. 1, 2004.

SHAO, R. *et al*. "Justice across cultures: A meta-analytic review of individualism-collectivism and uncertainty avoidance". **Journal of Applied Psychology**, vol. 106, n. 3, 2021.

SILVA, I. M.; QUEIROZ, R. G.; GIMENES, R. M. T. "Governança e percepções de justiça organizacional: um estudo de produção científica". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 49, 2024.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. "Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional". **Revista Universo Contábil**, vol. 3, n. 3, 2007.

TAYEH, M.; AL-KHAFFAF, B. "The influence of strategic performance measurement systems on organizational performance: The mediating role of management performance". **Sustainability**, vol. 13, n. 12, 2021.

THIBAUT, J.; WALKER, L. **Procedural Justice**: A Psychological Analysis. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.

WEGNER, R. S. *et al*. „Comportamentos ambientais e voluntários? Visitando itinerários de pesquisa e desenhando oportunidades para a prática do comportamento de cidadania organizacional para o meio ambiente". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 43, 2023.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 19 | Nº 55 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima