



Responsible Editor: Rodrigo de Souza Gonçalves
Andrea de Oliveira Gonçalves
Associate Editor: João Abreu de Faria Bilhim
Evaluation Process: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Avaliação de Desempenho sob a Perspectiva da Justiça Organizacional: Revisão e Agenda de Pesquisa

RESUMO

Objetivo: explorar a literatura acerca da avaliação de desempenho (AD) sob a perspectiva da justiça organizacional, como forma de colaborar para a construção de conhecimento e a identificação das lacunas de pesquisa.

Abordagem teórica: utilizou-se o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist* para selecionar e analisar, de forma sistematizada e reflexiva, o portfólio bibliográfico (PB) representativo do tema.

Resultados: foram constatadas a existência de uma literatura focada nas consequências para as pessoas, que envolve variáveis como satisfação e comprometimento, a preponderância de estudos que abordam a avaliação de desempenho em nível individual e a carência de investigações sobre as percepções de justiça interpessoal e informacional. Os artigos analisaram, principalmente, os antecedentes e as consequências das percepções de justiça da AD. Entre as lacunas, citam-se a necessidade de desenvolver modelos personalizados ao contexto, que integrem as percepções dos quatro fatores de justiça e de cada unidade ou organização, e o desenvolvimento de estudos que envolvam a justiça interpessoal e informacional e as percepções em nível organizacional.

Originalidade/Relevância: o estudo apresenta, como fator relevante, aspectos das percepções de justiça da AD que influenciam os comportamentos dos funcionários, além de apontar as lacunas de pesquisa para a evolução do tema.

Contribuições teóricas/metodológicas: o estudo contribui cientificamente, pois compila artigos reconhecidos e propõe uma agenda de pesquisa com tópicos para futuras investigações.

Contribuições sociais/para a gestão: os achados contribuem com os gestores ao longo do ciclo de vida de um SAD, ao evidenciar como a percepção de justiça impacta os comportamentos dos funcionários no alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Justiça organizacional; *ProKnow-C*.

How to Cite (APA)

Silva, M. S., Ensslin, S. R., & Mendes, A. C. A. (2021). Avaliação de desempenho sob a perspectiva da justiça organizacional: revisão e agenda de pesquisa. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 24(3), 370-388. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n3a7

Maiara Sardá Silva 
Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brazil
maiarasardasilva@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin 
Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brazil
senssln@gmail.com

Alcindo Cipriano Argolo Mendes 
Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brazil
alcindo.ufsc@gmail.com

Recebido: setembro 07, 2021
Revisado: novembro 28, 2021
Aceito: novembro 29, 2021
Publicado: dezembro 30, 2021



1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de avaliação de desempenho (SAD) tornaram-se importantes ferramentas de gestão devido à necessidade de alinhamento entre o comportamento dos funcionários e os objetivos organizacionais. Com a globalização, ocorreram mudanças nas relações e na forma de trabalho. Nesse contexto, o resultado do processo de avaliação de desempenho (AD) fornece informações para planejamento, análise, monitoramento, recompensas, aprendizado organizacional, apoio à gestão, tomada de decisão etc. (Burney, Henle, & Widener, 2009; Choong, 2014).

A abrangência dos SAD evoluiu ao longo dos anos em função das mudanças dos negócios mundiais, que demandaram alterações nas configurações organizacionais. Para dar conta das funções a que a atividade de AD deve atender, o foco nos aspectos técnicos ‘o que medir?’ e ‘como medir?’ passou para o reconhecimento do elo entre o sucesso e a aceitação do SAD e de valores, cultura e comportamento dos envolvidos na organização (Behn, 2003; Holzer, Ballard, Kim, Peng, & Deat, 2019).

As influências do SAD sobre os comportamentos, as percepções e o desempenho dos funcionários têm sido exploradas visando compreender o que torna eficaz um sistema de avaliação de desempenho. As ações individuais dos funcionários determinam o êxito ou o fracasso, em longo prazo, das organizações (Burney *et al.*, 2009). Assim, é importante analisar as percepções individuais dos funcionários sobre o SAD e como essas percepções e o diagnóstico de seu desempenho influenciam seu comportamento. Para Behn (2003), a melhoria no desempenho ocorre quando se entende como influenciar o comportamento das pessoas que dão origem aos resultados.

Sob esse enfoque, a justiça organizacional é prevista como critério relevante para determinar a eficácia do SAD (Dusterhoff, Cunningham, & Macgregor, 2014; Erdogan, 2002; Erdogan, Kraimer, & Liden, 2001). O foco está voltado à análise das percepções de equidade dos SAD, de forma a indicar como essas percepções contribuem para o fortalecimento dos comportamentos positivos dos funcionários, em nível individual, e como isso pode colaborar para o alcance das metas da organização. A falta de percepção de justiça no SAD pode gerar barreiras psicológicas e comportamentos indesejáveis dos funcionários, como resistência ao uso do SAD (Dusterhoff *et al.*, 2014; Holzer *et al.*, 2019). Já uma percepção positiva pode desencadear fatores como motivação, satisfação, comprometimento organizacional e maior desempenho gerencial (Cheng, 2014; Lau, 2015).

Dada a importância de se aprofundar o conhecimento acerca das percepções dos envolvidos sobre os SAD e dos impactos sobre sentimentos, comportamentos e desempenho dos indivíduos nas organizações, surge a questão que orientará este estudo: quais são as oportunidades de pesquisa identificadas na literatura de avaliação de desempenho (AD) sob a perspectiva da justiça organizacional? O objetivo desta pesquisa é explorar um fragmento da literatura de AD sob a perspectiva da justiça organizacional, a fim de mapear o tema e de identificar lacunas de pesquisa. Para tal, foi escolhido o instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, que possibilita a seleção, a análise e a reflexão da literatura a respeito de um tema.

A relevância deste estudo resulta do fato de se analisar pesquisas que discutem aspectos cognitivos e psicológicos dos indivíduos para o sucesso da organização, em vista de que a AD, quando observada pela justiça organizacional, apresenta particularidades relevantes sobre sentimentos e atitudes dos envolvidos, e seus comportamentos, para o alcance dos objetivos organizacionais. Este trabalho é importante, também, por sua contribuição científica ao desenvolvimento do tema, pois compila estudos reconhecidos cientificamente em língua

inglesa em um portfólio bibliográfico (PB), o que contribui para os pesquisadores do tema e por indicar tópicos que demandam mais investigação.

Este estudo está estruturado em seis seções: esta introdução; o referencial teórico, embasado em estudos anteriores; os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar o estudo; a apresentação dos resultados obtidos na análise bibliométrica, na análise sistêmica e no mapa da literatura; as contribuições para o avanço da área; as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A avaliação de desempenho (AD) é considerada relevante instrumento de gerenciamento e estratégia das organizações, além de ser utilizada como eficiente ferramenta de gestão de recursos humanos, integrando as políticas corporativas e a força de trabalho que compõe a organização (Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou, 2011). A AD é frequentemente abordada como avaliação corporativa ou organizacional, porém, para um resultado organizacional favorável, os indivíduos devem ter reações que convirjam entre si (Tuytens & Devos, 2012). No PB, a maioria das pesquisas prioriza a AD como ferramenta de gestão de recursos humanos, tida como processo formal de avaliação dos membros organizacionais, incluindo a construção de padrões de desempenho, avaliação de comportamentos, escolha da classificação de desempenho e *feedback* (Erdogan, 2002).

A utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) favorece a organização de diferentes formas. Esse Sistema pode ser utilizado para acompanhar o desempenho, fornecer informações úteis que impactam o comportamento e resultados da força de trabalho, dar suporte às decisões de aumento, promoção, *feedback* e desenvolvimento de pessoal, gerenciamento das prioridades estratégicas em uma empresa, etc. (Burney *et al.*, 2009; Cawley, Keeping, & Levy, 1998; Gupta & Kumar, 2013).

Projetar SAD eficaz e justo é um desafio das áreas estratégicas e de gestão de Recursos Humanos. Sistemas mal concebidos podem levar os funcionários a priorizarem uma esfera em detrimento de outra, podendo prejudicar o alcance das metas globais da organização (Burney *et al.*, 2009). Logo, é importante estudar os fatores que impactam confiabilidade, validade e aceitação do Sistema pelo funcionário, a fim de colaborar com atitudes positivas que possibilitem o alcance dos objetivos individuais e organizacionais (Erdogan *et al.*, 2001; Farndale & Kelliher, 2013).

Assim, aspectos cognitivos e psicológicos, como a justiça da AD, ganham espaço como critério importante para avaliar a eficácia e o sucesso de um SAD (Erdogan, 2002). A Justiça Organizacional é o estudo da justiça na instituição e é percebida como fator essencial para o êxito de um SAD. Avaliações justas determinam a aceitação dos trabalhadores em relação ao Sistema (Jawahar, 2007; Kim & Rubianty, 2011). Isso é potencializado quando o processo é considerado justo, sendo o Sistema coerente, preciso e harmônico com valores dos funcionários. O comportamento dos funcionários gera consequências negativas quando o Sistema é considerado injusto (Heslin & Vandewalle, 2011; Roberts, 1994).

Os estudos objetivam conhecer quais fatores influenciam e são influenciados pelas percepções de Justiça Organizacional nas ADs. Greenberg (1986) investigou os determinantes de uma AD justa e identificou que sete elementos aumentam a percepção de justiça na AD: classificações da avaliação apoiadas no desempenho que são base para ascensões de carreira e decisões de salários; participação dos funcionários solicitada pelo supervisor antes da avaliação; comunicação bidirecional durante o processo; abertura para que o avaliado conteste a avaliação; avaliador que tenha conhecimento e familiaridade com o trabalho do avaliado; e que padrões de desempenho consistentes sejam aplicados no processo.

Para uma AD ser considerada justa, é preciso haver um processo formal de avaliação, que o supervisor detenha conhecimento sobre a atividade e o desempenho dos funcionários, que haja frequência na aplicação da AD, que o avaliado tenha abertura para manifestar-se sobre seus sentimentos e opiniões e que o supervisor auxilie o funcionário no desenvolvimento de planos e ações para a melhoria de seu desempenho (Landy *et al.*, 1978). Os fatores contextuais, como a cultura, o suporte organizacional e a troca entre o líder e os membros, também são importantes para a percepção da justiça da AD (Erdogan, 2002). Essas percepções são resultados de interações constantes entre os processos, as características psicológicas e de personalidade das pessoas envolvidas e o cenário onde os processos são aplicados (Hartmann & Slapnicar, 2012).

As percepções de justiça são investigadas por meio de diversos prismas. Admite-se a existência de uma divisão em um espectro de uma a quatro dimensões de justiça (Dusterhoff *et al.*, 2014). A maior parte do PB divide a justiça organizacional em três fatores: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. Algumas pesquisas citam ou utilizam a estrutura de quatro fatores de Colquitt (2001), que a divide em distributiva, processual, informacional e interpessoal.

A justiça distributiva é aquela percebida sobre os insumos e resultados do trabalho que é realizado em relação aos demais, enquanto a justiça procedimental é relativa aos procedimentos pelos quais o desempenho é avaliado e que são utilizados para tomar decisões e implementar a alocação de recursos (Bartol, Durham, & Poon, 2001; El Haddad, Karkoulian, & Nehme, 2019). Recentemente, a justiça interacional ganhou espaço e, na perspectiva da AD, refere-se à justiça do tratamento recebido durante a implementação dos procedimentos que avaliam o desempenho e dos modelos de comunicação na organização (Erdogan, 2002). A justiça interacional pode ser dividida em justiça interpessoal, que enfatiza o nível em que as pessoas são tratadas com respeito, polidez e dignidade, e a justiça informacional, que versa acerca de como são feitas as comunicações das informações relevantes (Chun *et al.*, 2018; Gupta & Kumar, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e utiliza dados primários, obtidos segundo as delimitações dos pesquisadores para a seleção do PB, e dados secundários, provenientes das variáveis analisadas e identificadas no PB. Quanto ao problema, utiliza-se a abordagem qualitativa, pois o objetivo é conhecer a literatura sobre a percepção da justiça organizacional do SAD e interpretar as variáveis identificadas, dando significado aos achados (Richardson, 1999).

O instrumento de intervenção utilizado é o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, um processo sistematizado que visa construir conhecimento acerca de determinado tema por meio da seleção de um PB relevante e da análise crítica do conteúdo desse PB segundo as delimitações do pesquisador (Valmorbida & Ensslin, 2016). O *ProKnow-C* apresenta cinco etapas: (i) seleção do PB, com vistas a se inteirar a respeito do fragmento de literatura sobre o tema; (ii) análise bibliométrica, na qual é possível conhecer os destaques das variáveis definidas no PB; (iii) mapa da literatura, em que se identificam as dimensões que sintetizam as pesquisas anteriores acerca do tema; (iv) análise sistêmica, que possibilita o entendimento do PB com relação à afiliação teórica do pesquisador, e (v) identificação das lacunas de pesquisa que conduzem à fase de proposição de agenda.

A seleção do PB tem três etapas: Banco de Dados de Artigos Bruto, Filtragem do Banco de Dados e Teste de Representatividade. A busca pelas palavras-chave ocorreu nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, entre os dias 11 e 15 de setembro de 2020. A busca

ocorreu nos campos de título, resumo e palavras-chave, sem delimitação temporal, e restringiu-se aos artigos no idioma inglês, por ser o idioma predominantemente utilizado pelos cientistas.

Foram localizadas 8.041 referências que compuseram o Banco de Artigos Bruto. O gerenciador bibliográfico Endnote foi utilizado na operacionalização da etapa de Filtragem do Banco de Artigos Bruto. Foram excluídas 1.545 referências duplicadas por meio de um recurso automático do Endnote. Posteriormente, foram excluídas 847 publicações de conferências, livros, capítulos de livros, patentes, séries e artigos de periódicos com divergência no título e nos autores, restando 5.649 artigos. Na sequência, foram examinados os títulos dos artigos e eliminados 5.410 artigos cujo título não tratava das percepções de justiça da AD, ou da própria justiça, ou das fases do ciclo de vida da AD, restando 239 artigos.

Aferiu-se o reconhecimento científico dos artigos pela quantidade de citações coletada pelo Google Scholar. No *software* Excel, os 239 artigos foram ordenados de forma decrescente em relação ao número de citações e calculou-se a representatividade das citações de cada referência em relação ao total de citações. Fixou-se o limite de representatividade em 89% do total de citações, correspondente a 92 artigos com 61 ou mais citações. Os 147 artigos com menos de 61 citações foram separados. Com os mesmos critérios da leitura do título, os resumos dos 92 artigos foram lidos para identificar-se aqueles alinhados ao tema da pesquisa. Esses totalizaram 64 artigos, escritos por 128 autores.

Artigos mais recentes tendem a ser menos citados devido ao tempo, os quais foram analisados com vistas a se evitar a exclusão de artigos com potencial contribuição para a pesquisa. Foram separados 41 artigos publicados em 2018, 2019 e 2020. Após verificar se algum artigo publicado antes de 2018 foi escrito por um dos 128 autores, foram separados 16 artigos. Passou-se à leitura dos resumos dos 57 artigos (41 + 16) e foram identificados 33 artigos com resumos alinhados ao tema.

A união desses 33 artigos com os 64 inicialmente separados totalizou 97 artigos, dos quais 95 estavam disponíveis na íntegra. Os artigos foram lidos integralmente para confirmar o alinhamento ao tema da pesquisa, restando 54 artigos que atenderam ao critério e que deveriam formar o PB primário (PBp). Por fim, realizou-se o Teste de Representatividade (TR) do PBp, que consiste na análise das referências bibliográficas dos artigos do PBp, buscando-se identificar artigos alinhados ao tema e que ainda não estavam contemplados nesse grupo. Os critérios utilizados na leitura de títulos, resumos e artigos e o ponto de corte de citações foram os mesmos do PBp. Assim, o PB do tema AD sob a Perspectiva da Justiça Organizacional é composto por 59 artigos.

A Figura 1, a seguir, mostra um resumo das etapas para a seleção do PB, utilizando-se o *ProKnow-C*.

A análise bibliométrica é feita no nível de variáveis básicas e avançadas (Pedersini & Ensslin, 2020). Como variáveis básicas, nesta pesquisa, são analisados os autores profícuos e os periódicos. A análise das variáveis avançadas, que consiste na análise crítica e na reflexão do conteúdo dos artigos, necessita de conhecimento teórico prévio do pesquisador (Ensslin, 2020). Os artigos empíricos foram analisados sob duas perspectivas teóricas: (i) consequências para as pessoas, para a capacidade organizacional e para o desempenho em si, segundo Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), e (ii) evolução do olhar e condução do processo da AD, conforme Bititci, Garengo, Dörfler e Nudurupati (2012). Franco-Santos *et al.* (2012) propõem uma estrutura conceitual para compreender a literatura sobre as consequências dos SAD para o comportamento das pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho. Bititci *et al.* (2012) propõe duas abordagens para a AD existentes na literatura:

uma com foco nos elementos da organização, mais burocrática e racional, e outra do controle cultural, em que é possível obter controle pela interação pessoal e pela socialização.

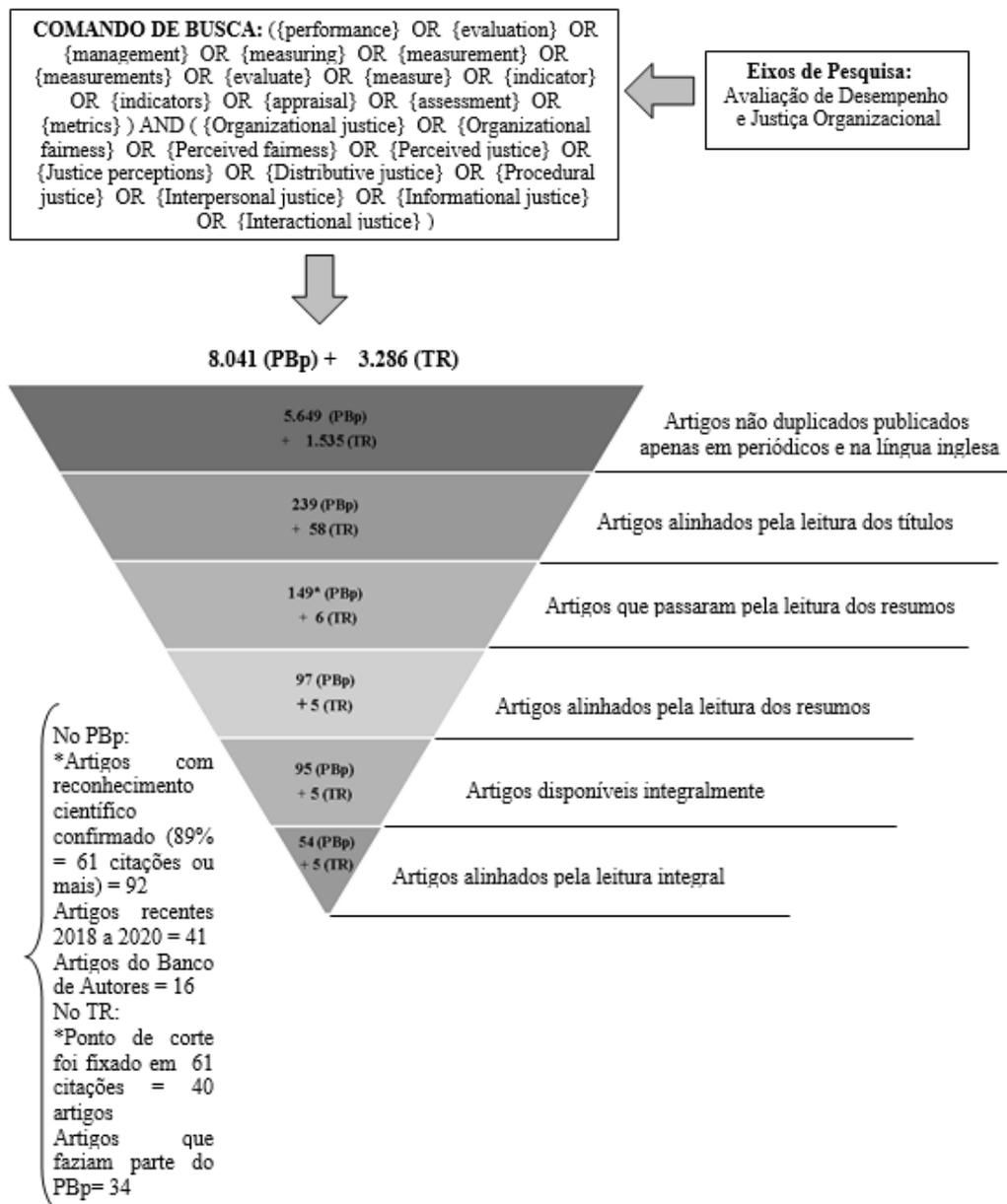


Figura 1. Resumo do processo de seleção do PB

Fonte: Adaptado de Pedersini, D. R., & Ensslin, S. R. (2020). Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude?. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13, 207-235. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v12e02019207-232>

A análise sistêmica é feita pela reflexão do conteúdo dos artigos. Assim, deve-se adotar uma visão de mundo sobre o tema para evidenciar os destaques e as lacunas de pesquisa (Thiel, Ensslin, & Ensslin, 2017; Valmorbida & Ensslin, 2016). O PB é analisado buscando-se investigar a presença das variáveis delimitadas pela afiliação teórica e em que extensão elas ocorrem nos estudos analisados (Tasca *et al.*, 2010).

A afiliação teórica adotada foi proposta por Ensslin *et al.* (2010, p.130) e define a AD como

[...] processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram, ordinalmente e cardinalmente, e integram os aspectos considerados como necessários e suficientes para sua gestão, permitindo visualizar o impacto das consequências das ações e o seu gerenciamento.

Os artigos empíricos foram explorados à luz das lentes dessa definição, quais sejam, abordagem, singularidade, identificação de objetivos, mensuração, integração e gestão. Esses artigos não propõem a implantação ou a modificação de um SAD. Em geral, mensuram as percepções de justiça organizacional que os indivíduos têm do SAD ao qual são submetidos. Essas lentes foram aplicadas aos instrumentos de mensuração das percepções de justiça organizacional e de outras características nos estudos empíricos.

No mapa de literatura, o pesquisador procura identificar as dimensões capazes de sintetizar a literatura de forma gráfica (Ensslin, 2020), o que lhe permite a identificação dos caminhos já percorridos por outros pesquisadores e das oportunidades de pesquisas.

4 RESULTADOS

4.1 Análise bibliométrica de variáveis básicas e avançadas

A primeira variável básica analisada é referente aos autores de destaque na área, por meio da qual se pode pesquisar outras publicações dos autores ou até entrar em contato para a troca de experiências. O artigo com maior reconhecimento científico, citado 1.522 vezes, tem Greenberg como autor, com três artigos nesse PB. Ele atua no Departamento de Gestão e Recursos Humanos da Universidade Estadual de Ohio, nos Estados Unidos da América, e tem estudos sobre a ética e a justiça organizacional, a taxonomia da justiça, a evolução do campo, a justiça da AD e as reações à justiça organizacional. Greenberg foi um dos primeiros autores a integrar a justiça organizacional aos estudos de AD (El Haddad *et al.*, 2019). O estudo de Greenberg (1986) buscou identificar que fatores tornam uma avaliação justa e forneceu suporte empírico para construções teóricas sobre a justiça procedimental.

Lau é o autor com mais publicações nesse PB (cinco) artigos. Ele atua na Escola de Contabilidade da Universidade Curtin, na Austrália. Seus artigos foram publicados de 2008 a 2015, o que denota o destaque recente do tema na área de Contabilidade. Sua área de pesquisa abrange a contabilidade gerencial, incluindo SAD, econometria, finanças e ciências da decisão. Seus estudos abordam assuntos como SAD, justiça organizacional e orçamento. O autor possui publicações em periódicos específicos da área de Contabilidade, como *Accounting Organizations and Society*, *Behavioral Research in Accounting*, *Accounting and Business Research* e *British Accounting Review*.

Na Figura 2, a seguir, visualizam-se os autores dos artigos do PB em uma análise temporal das publicações.

A segunda variável básica refere-se aos periódicos onde os artigos foram publicados e permite conhecer as áreas de pesquisa que investigam o tema e identificar os periódicos que mais publicaram acerca do assunto, auxiliando os investigadores que desejam publicar ou buscar novos artigos. Dos 59 artigos do PB, 23 estão concentrados em oito periódicos. O *Journal of Applied Psychology*, publicado pela Associação Americana de Psicologia (APA), é o periódico com maior relevância, com divulgação de cinco artigos. Divulga estudos que tratam de fenômenos psicológicos, motivacionais, cognitivos e comportamentais nas organizações, cujas publicações englobam os artigos mais antigos do PB (anteriores a 2000).

O segundo periódico com mais publicações é *The International Journal of Human Resource Management*, cujas pesquisas tratam tendências futuras em gestão de recursos humanos, com base em pesquisas empíricas nas áreas de gestão estratégica, negócios internacionais, gestão organizacional, gestão de pessoal e relações industriais. Os periódicos de destaque no PB estão apresentados na Figura 3, na sequência.

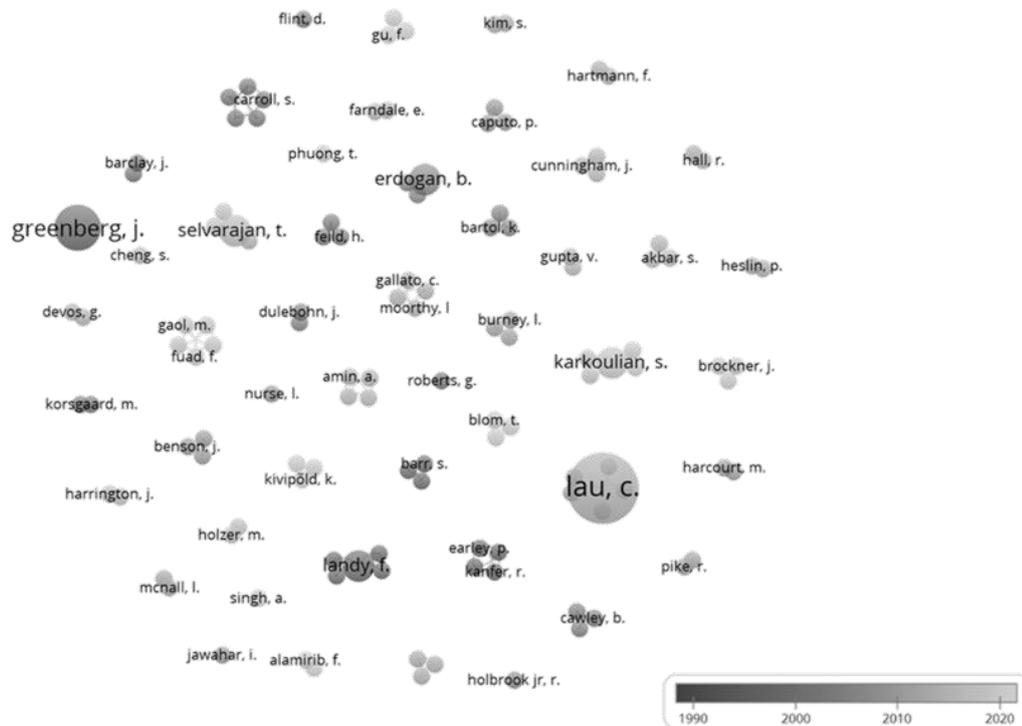


Figura 2. Autores do PB

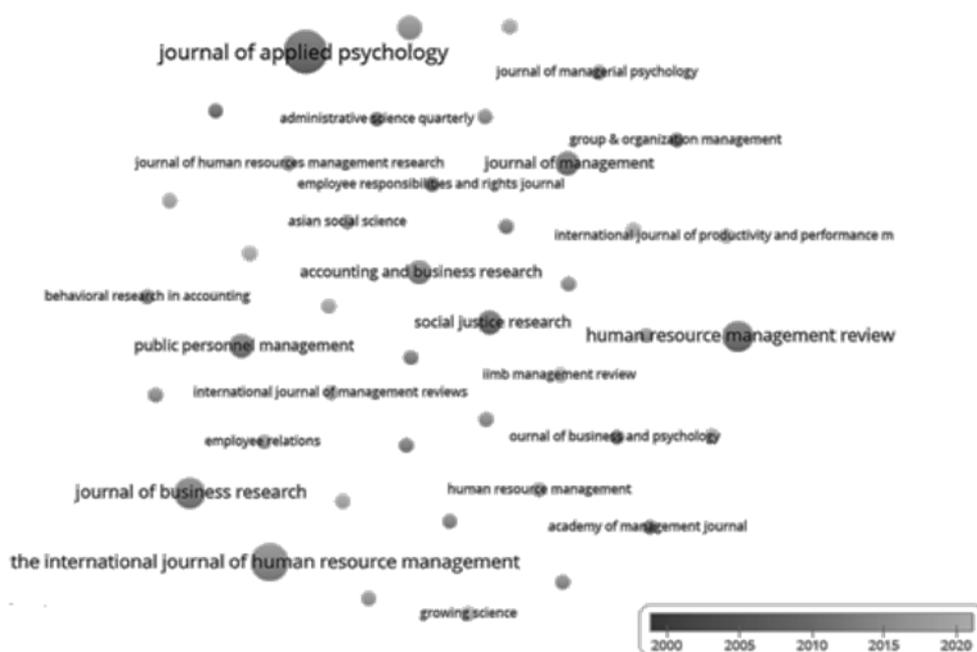


Figura 3. Periódicos de publicação

No PB, verifica-se predomínio de periódicos de áreas como psicologia aplicada, ciências sociais e gestão de recursos humanos. Nos estudos publicados nesses periódicos, a AD é abordada pelo prisma social e é considerada relevante ferramenta de recursos humanos. O desempenho do funcionário é tido como fundamental para o sucesso organizacional, porém o enfoque é na AD dos funcionários, de maneira individual. Essa ferramenta pode ser utilizada para se verificar eficácia dos funcionários, ajuste de salários, promoções, *feedback*, treinamentos e outros benefícios (Erdogan, 2001; Roberts, 1994).

A partir de 2008, surgem os primeiros artigos publicados em periódicos da área da Contabilidade. Nesses estudos, a AD é uma área da Contabilidade Gerencial importante para a realização de objetivos e metas organizacionais (Lau, 2008b). Os estudos abordam como a percepção de justiça promove atitudes e comportamentos positivos dos funcionários, levando à melhoria do desempenho, à satisfação com o trabalho, à identificação e ao comprometimento organizacional (Lau, 2008ab) e contribuindo para o alcance dos objetivos de curto e de longo prazo da organização.

As pesquisas na área contábil abordam os sistemas de mensuração de desempenho estratégicos e abrangentes, que incluem medidas financeiras e não financeiras (Burney *et al.*, 2009; Lau, 2015), como ferramentas para comunicar a estratégia da empresa aos funcionários e como base para incentivos financeiros. Ademais, exploram sistemas que utilizam o orçamento como instrumento para medir o desempenho (Lau, 2012b) e para direcionar a atenção dos funcionários para metas organizacionais. A AD, sob a ótica contábil, passa a ter enfoque mais estratégico, porém ainda investiga o desempenho em nível individual.

Em relação à variável avançada relacionada às consequências do SAD nas organizações, as consequências para as pessoas foram as mais citadas entre as que foram propostas por Franco-Santos *et al.* (2012). As consequências relacionadas às percepções de subjetividade, justiça e confiança predominam, e a percepção de justiça esteve presente em todos os estudos. Esses avaliam como diversas variáveis impactam as percepções de justiça procedimental, distributiva, interacional, interpessoal e informacional do SAD ou da seção de AD em si.

Somente oito artigos citaram consequências para a capacidade organizacional: três estudos abordaram a AD como ferramenta de alinhamento, desenvolvimento, implementação e revisão de processos estratégicos, dois estudos abordaram a comunicação e três estudos analisaram o controle corporativo. As consequências para a capacidade organizacional estão geralmente relacionadas a uma consequência primária relacionada a pessoas. As pesquisas abordam a AD como fator fundamental no sucesso das organizações modernas e indicam que as pessoas são recursos-chave na eficácia do SAD.

As consequências para o desempenho foram abordadas em 30% dos artigos. Alguns estudos apresentam, como consequência, o desempenho do funcionário e o da tarefa, mas esses dois não estão presentes no *framework* proposto por Franco-Santos *et al.* (2012). Dos artigos do PB, 16 estudos citaram que a percepção de justiça da AD pode colaborar para o desempenho da equipe e dois indicaram que essa pode melhorar o desempenho gerencial.

Na segunda variável avançada, verificou-se que os estudos têm foco em cultura e aprendizagem. Palaiologos *et al.* (2011) investigam que um dos propósitos da AD está relacionado à melhoria de competências dos funcionários e seu desenvolvimento pessoal. Bititci *et al.* (2012) defendem que as pesquisas precisam abordar o desempenho por meio de um sistema social integrado, com base nas várias dimensões que afetam o desempenho organizacional, pois os SAD ainda adotam uma visão mais positivista, enfocada em indicadores e medidas financeiras que sirvam como sistema de alerta. Quanto à visão epistemológica, percebe-se que as pesquisas do PB abordam os SAD sob uma perspectiva

interpretativista, pois consideram que os comportamentos dos indivíduos, no âmbito da AD, são moldados, também, por suas percepções.

A maior parte dos estudos adota uma abordagem discreta de AD como ferramenta de recursos humanos que possibilita decisões de pessoal, aumentos e promoções. Apenas 12% abordam a AD de forma mais integrada e abrangente com medidas financeiras e não financeiras.

4.2 Mapa da literatura

Nos estudos, as relações foram investigadas de várias maneiras. Em algumas pesquisas, foi feita a análise sob a percepção de uma vertente específica de justiça organizacional, como a de Erdogan *et al.* (2001), que investigaram a justiça procedimental da AD dividindo-a em justiça procedimental do sistema e do avaliador. Outros estudos utilizaram os três fatores de justiça, como o de Selvarajan *et al.* (2018), que analisaram o efeito da qualidade da relação entre supervisor e subordinado na percepção de justiça procedimental, distributiva e interacional e como essa percepção influencia a motivação para melhorar o desempenho. A Figura 4 mostra o mapa da literatura, que sintetiza os caminhos percorridos pelos artigos do PB.

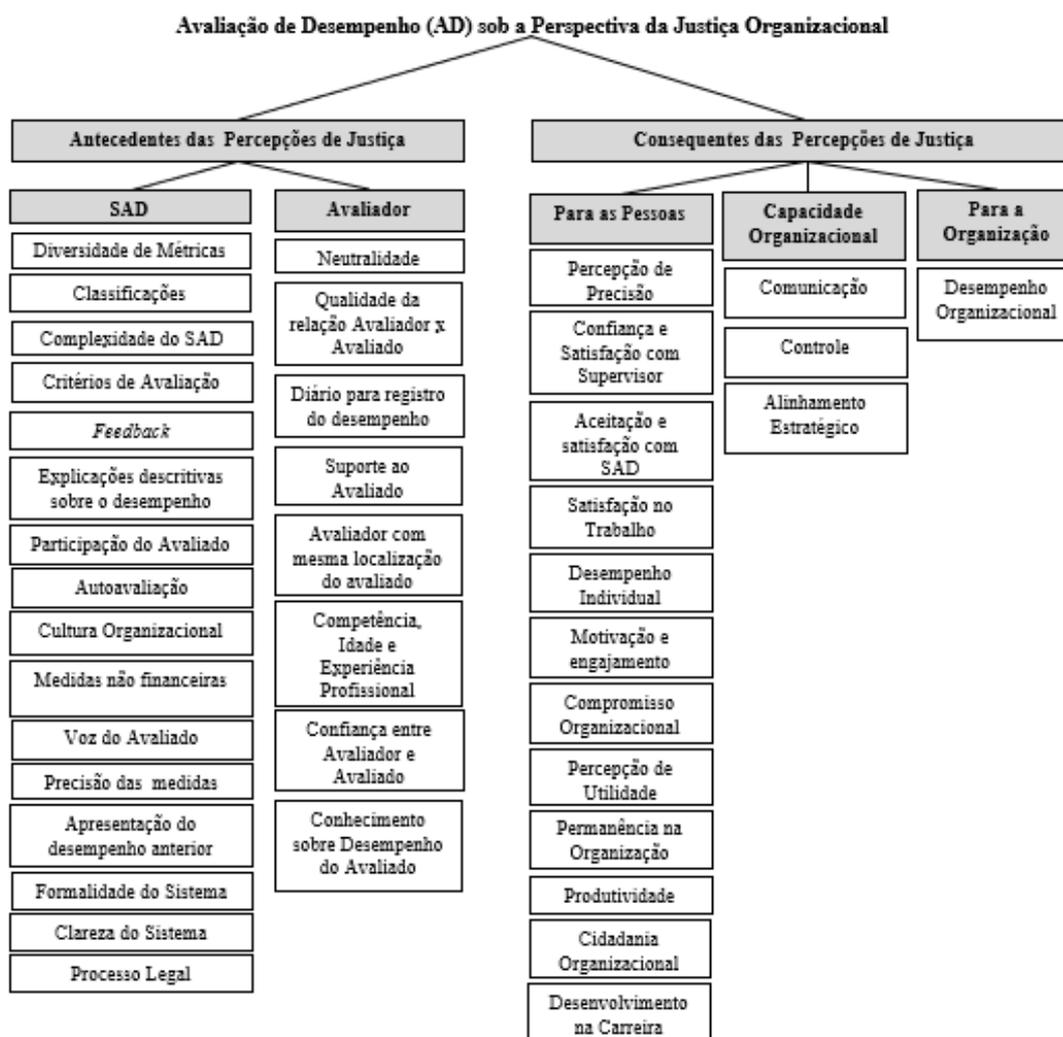


Figura 4. Mapa da Literatura

Conforme a Figura 4, a maioria dos estudos analisou os antecedentes e os consequentes das percepções de justiça procedimental e distributiva na AD. A justiça interacional aparece com maior frequência nas pesquisas a partir dos anos 2000, como as de Ergodan (2002), Holbrook (2002) e Jawahar (2007). Poucas pesquisas abordaram a justiça organizacional sob os fatores procedimental, distributiva, interpessoal e informacional, como a de Thurston e McNall (2010), que investigaram como os quatro fatores estão relacionados com a satisfação, a avaliação, o SAD e o supervisor.

Os antecedentes relacionados ao avaliador foram examinados por meio de pesquisas que incluíam as percepções de justiça interacional, como em Farndale e Kelliher (2013), que observaram o efeito do clima de confiança dos funcionários em seu gestor, no contexto da AD e no compromisso organizacional.

Quanto às consequências, verificou-se que, em algumas pesquisas, são avaliadas mais de uma consequência ao mesmo tempo, como a de Selvarajan *et al.* (2012), que examinaram a relação entre as características da AD e as reações percebidas dos funcionários, como a percepção de precisão, a satisfação com a avaliação e a motivação.

4.3 Análise sistêmica

Os instrumentos de mensuração dos artigos empíricos foram analisados por meio da afiliação teórica de Ensslin *et al.* (2010, p. 130), que propõe seis lentes para a análise sistêmica: abordagem, singularidade, identificação de objetivos, mensuração, integração e gestão.

A lente abordagem investiga a abordagem científica adotada na construção ou na seleção do instrumento utilizado na pesquisa e se esse é adequado ao objetivo proposto (Thiel *et al.*, 2017). Conforme a Figura 5, a maioria dos artigos adota uma abordagem descritivista, em que o decisor é racional e busca decisões bem-sucedidas no passado. Os instrumentos adotados nessas pesquisas já foram utilizados com sucesso em outros contextos. Os estudos descritivistas são harmônicos em ambientes genéricos, porém, no PB, são utilizados para avaliar um contexto específico, resultando em falta de harmonia entre o instrumento e o contexto onde é aplicado.

Verifica-se a presença de instrumentos que consideram a existência de um decisor com valores e preferências em sua construção. Dos estudos, 14% adotaram a abordagem prescritivista e 6%, a abordagem construtivista. Os instrumentos prescritivistas tinham como foco a produção de conhecimento nos pesquisadores, porém a ferramenta era coerente com o desejo da organização. Nas pesquisas construtivistas, o instrumento é elaborado para um contexto específico com vistas a produzir conhecimento no decisor. Os estudos prescritivistas e construtivistas apresentam 100% de harmonia com o contexto em que são aplicados.



Figura 5. Lente 1 – Abordagem

A lente singularidade investiga se os estudos consideram as especificidades do ambiente e do decisor (Thiel *et al.*, 2017) e informa se o problema foi reconhecido como único em relação aos decisores e ao contexto físico onde se desenvolve (Ensslin *et al.*, 2015). Conforme a Figura 6, somente 8% do PB utilizam instrumentos construídos com base no decisor (organização). A maioria dos artigos identifica a existência do decisor, a organização ou o avaliador, porém suas preferências não são consideradas na construção do instrumento de medição. Apenas 20% dos artigos reconhecem que o contexto físico do problema é único e constroem o instrumento para essa organização também singular. Os demais utilizam instrumentos adaptados para a organização foco do estudo. Apenas 8% consideram que o decisor e a organização são singulares.

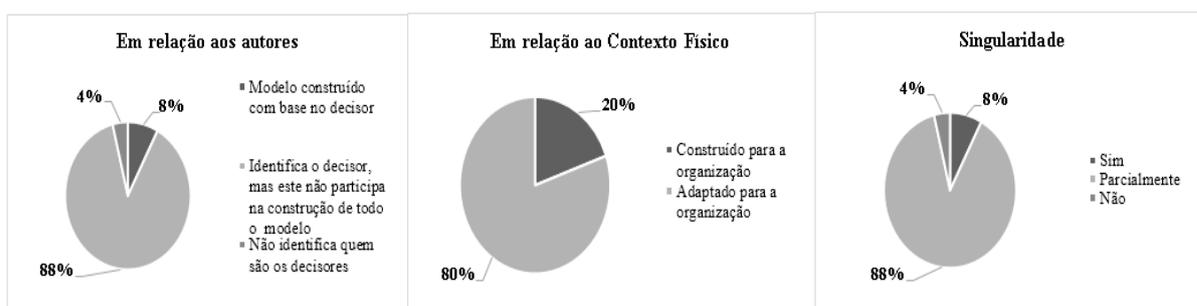


Figura 6. Lente 2 – Singularidade

A lente identificação de objetivos analisa se os valores e as preferências dos decisores são considerados no momento de se construir ou escolher o instrumento que mensura a percepção de justiça organizacional e se ele participa na identificação dos objetivos que compõem o instrumento (Thiel *et al.*, 2017). Os resultados encontrados constam da Figura 7.

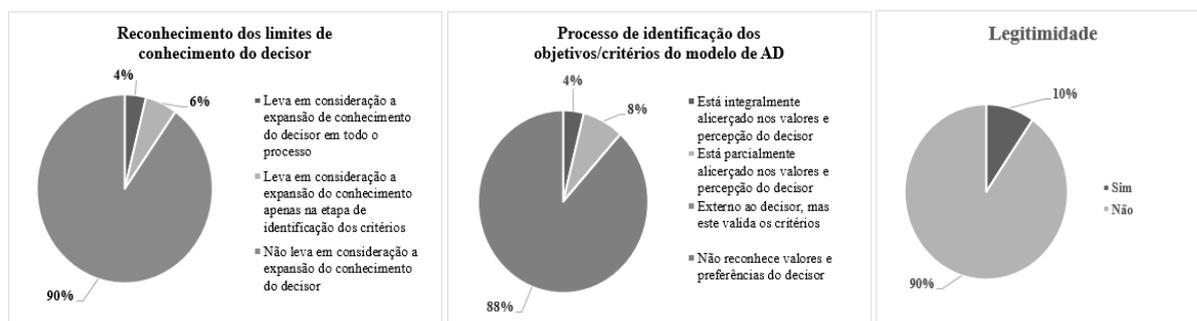


Figura 7. Lente 3 – Identificação dos objetivos

Conforme mostrado na Figura 7, apenas 4% dos estudos consideram as preferências e os valores dos decisores em todo o processo de construção/adaptação do instrumento utilizado para mensurar a percepção de justiça. Quanto ao processo de identificação dos objetivos, a maioria dos estudos não reconhece os valores e as preferências do decisor, enquanto 8% o consideram apenas na identificação dos objetivos. Verifica-se que 90% dos estudos não são legítimos, pois não consideram ou consideram somente parcialmente os conhecimentos do decisor ao estabelecer a identificação dos objetivos do instrumento.

A lente mensuração analisa se os artigos realizam mensuração, qual o tipo de escala que utilizam e se as operações realizadas estão de acordo com a teoria da mensuração.

Conforme mostrado na Figura 8, a seguir, observou-se que 52 artigos realizam a atividade de mensuração, dos quais 77% adotam escala ordinal e 8% adotam escala intervalar.

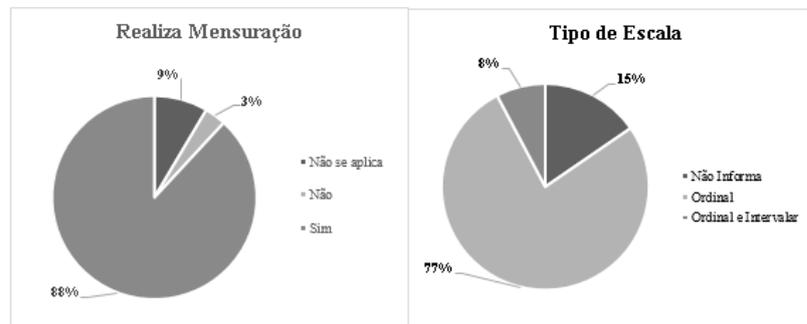


Figura 8. Lente 4 – Mensuração

Os artigos utilizam operações matemáticas e estatísticas, como análises fatoriais, análises de regressão e modelagem de equação estrutural com os dados obtidos da aplicação de questionários mensurados em escala Likert. Os estudos não disponibilizam as informações e nem demonstram como é feita a transformação da escala para que possam adotar as operações estatísticas compatíveis, o que impossibilita a análise quanto ao atendimento à teoria da mensuração. Alguns estudos utilizam a escala Likert com o mesmo número de pontos para a mensuração de diferentes variáveis. Embora os autores do presente estudo tenham interpretado que esse procedimento metodológico indicou uma percepção de mesma perda ou mesmo ganho entre cada item do questionário, eles optaram por não revelar opinião quanto ao correto uso da teoria. A utilização da escala Likert, com o mesmo número de pontos e sem a devida transformação ou o estabelecimento de padrões, pode partir do pressuposto de que os funcionários são racionais e têm a mesma percepção de perda ou ganho entre uma alternativa e outra. Isso pode não se confirmar na prática, pois a maioria das pesquisas do PB é feita nas áreas de psicologia, gestão e recursos humanos, e cada funcionário é único e pode ter uma percepção diferenciada.

A lente integração verifica se há integração das escalas e se a ferramenta demonstra uma visão holística do desempenho. Os estudos do PB utilizam escalas ordinais, sem detalhar se é feita a transformação de escala para a integração, ou seja, são ferramentas que não possibilitam o processo de integração dos indicadores. Ainda, 8% dos estudos realizam mensuração e não indicam a escala utilizada, não sendo possível verificar se realizam ou não a atividade de integração.

A lente gestão verifica se os artigos se preocupam em evidenciar o diagnóstico da organização, o monitoramento e as ações de aperfeiçoamento (Thiel *et al.*, 2017). Os artigos não indicam como as organizações podem desenvolver, por si sós, um processo para a melhoria das percepções encontradas.

5 CONTRIBUIÇÕES PARA O AVANÇO DA ÁREA

Os resultados encontrados nas análises das variáveis avançadas, análise sistêmica e mapa da literatura, demonstram a existência de lacunas que demandam investigações e podem nortear avanços na área da AD sob a perspectiva da justiça organizacional. A Tabela 1, a seguir, sintetiza as lacunas e os desafios identificados para os pesquisadores e gestores organizacionais.

São necessários mais estudos na área contábil que adotem abordagem estratégica, para promover comportamentos positivos dos funcionários em relação aos objetivos

organizacionais e para analisar as consequências para a capacidade e o desempenho organizacional. O desempenho organizacional é essencial para o crescimento das empresas e de toda a economia. Ainda, a abordagem estratégica pode auxiliar na implementação de sistemas de avaliação de desempenho justos, que promovam o bem-estar do funcionário e a sua contribuição com os objetivos organizacionais.

As organizações e equipes apresentam particularidades e importa considerá-las na construção dos modelos de mensuração para que os SAD forneçam informações personalizadas ao contexto e úteis para gestão. Além disso, é importante integrar as percepções de justiça no nível das equipes. Caso a equipe não perceba justiça na AD, poderá apresentar comportamentos disfuncionais que prejudiquem a organização como um todo. Nesses modelos, deve-se buscar entender como cada indivíduo e equipe percebem a justiça do SAD e como melhorá-la para maximizar os comportamentos desejáveis para a organização, tendo em vista que uma percepção positiva pode desencadear satisfação, comprometimento organizacional e maior desempenho gerencial (Lau, 2015).

Tabela 1

Proposições para o avanço da área

Origem da lacuna	Desafio para os pesquisadores	Desafio para os gestores
Variáveis básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer as publicações acerca do tema na área contábil, a fim de investigar as relações com as variáveis em nível organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observar os estudos desenvolvidos, a fim de utilizar a AD na gestão.
Variáveis avançadas	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver estudos que abordem consequências para a capacidade e o desempenho organizacional, além das consequências para pessoas, que envolvam foco estratégico, tomada de decisão, aprendizado e automonitoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observar os estudos realizados na execução de melhorias no SAD e incluir aspectos desejáveis pelos funcionários. - Utilizar as proposições dos estudos no momento de conceber, implementar, utilizar e retroalimentar o SAD.
Análise sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver modelos personalizados, adaptados ao contexto, aos valores e às preferências dos decisores. - Garantir que a modelagem matemática do modelo de mensuração das percepções de justiça do SAD atenda à teoria da mensuração. - Desenvolver modelos que permitam integrar as percepções dos quatro fatores de justiça do SAD e mensurar as percepções de justiça de cada unidade organizacional ou equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar no desenvolvimento dos modelos de mensuração das percepções de justiça, integrando as preferências gerenciais e organizacionais. - Determinar os padrões desejados pela organização em relação às percepções de justiça do SAD e desenvolver estratégias para aumentá-las. - Tomar decisões de acordo com as percepções de justiça que as unidades organizacionais têm do SAD.
Mapa da literatura	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar os efeitos da justiça interpessoal e informacional do SAD no comportamento individual e organizacional. - Desenvolver novos estudos que investiguem os efeitos das percepções de justiça no SAD com medidas financeiras e não financeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver estratégias que melhorem a qualidade da interação entre os membros da organização. - Gerenciar as percepções de justiça do SAD em nível organizacional para o atingimento dos objetivos organizacionais. - Desenvolver um SAD que envolva os funcionários e que comunique, de forma adequada, os objetivos organizacionais.

Por fim, a comunicação é um dos propósitos de um sistema de avaliação de desempenho e pode facilitar sua aceitação pelos envolvidos. A maioria do PB analisa a justiça interacional sem adotar a divisão em justiça interpessoal e informacional. A sensibilidade da

comunicação pode alterar as atitudes dos avaliados, e é importante entender se os indivíduos percebem que são tratados de forma respeitosa e digna. Os indivíduos que recebem classificações baixas podem sentir-se mais acolhidos caso sejam tratados de maneira respeitosa no momento da comunicação do resultado (Jawahar, 2007). Além disso, o modo como os indivíduos recebem informações relevantes a respeito dos procedimentos da AD aumenta a probabilidade de envolvimento com o trabalho (Dusterhoff *et al.*, 2014). Logo, é importante que estudos futuros adotem essa abordagem dividida, para que as organizações desenvolvam estratégias de melhoria da interação com seus membros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presença da percepção da justiça organizacional é prevista como critério relevante para se determinar a eficácia do sistema de avaliação de desempenho (SAD). Assim, o objetivo desta pesquisa foi explorar a literatura acerca da avaliação de desempenho (AD) sob a perspectiva da justiça organizacional, a fim de colaborar para a construção de conhecimento dos pesquisadores e para a identificação das lacunas/oportunidades de pesquisa. Utilizou-se o instrumento de intervenção *ProKnow-C* com o intuito de selecionar um PB relevante para o tema e de realizar a análise bibliométrica das variáveis básicas e avançadas, a análise sistêmica e o mapa da literatura.

Na análise bibliométrica, constatou-se que Lau é o autor que mais tem devotado esforços nessa área, com cinco artigos no PB. Integrante da Escola de Contabilidade, da Universidade Curtin, na Austrália, esse autor tem publicações que envolvem SAD, justiça organizacional, orçamento etc. Nas variáveis avançadas, constatou-se que a maioria dos estudos aborda as consequências da percepção de justiça do SAD para pessoas, e poucos estudos mencionam as consequências para as capacidades organizacionais ou de desempenho. Os estudos têm foco em cultura e aprendizagem, adotam uma abordagem interpretativista e, na maioria dos casos, de forma discreta.

Verificou-se, na análise sistêmica, que os modelos utilizados para a mensuração das percepções de justiça dos SAD adotam, principalmente, a abordagem descritivista e não consideram as preferências e os valores do decisor. As ferramentas de mensuração foram embasadas em estudos anteriores, desconsiderando-se as diferenças entre organizações ou departamentos de uma mesma organização. Além disso, constatou-se ausência de informações para a análise das modelagens matemáticas operacionalizadas nos estudos com base nas escalas utilizadas e que os estudos não desenvolvem a atividade de integração dos indicadores para alcançar um *status quo* da percepção de justiça.

O mapa da literatura foi desenvolvido com os antecedentes e os consequentes das percepções de justiça da AD. Foram identificados antecedentes relacionados ao SAD, como a frequência de avaliação e a formalidade do sistema, e antecedentes relacionados ao avaliador, como a qualidade da troca entre avaliador e avaliado. Quanto às consequências, identificou-se que a maioria dos estudos abordou consequências para pessoas, como a motivação, o comprometimento organizacional e a satisfação com o trabalho.

Foram identificadas várias lacunas sobre o tema, como necessidade de mais estudos na área contábil, consequências para a capacidade e o desempenho organizacional e consequências para pessoas que envolvam o foco estratégico, a tomada de decisão, o aprendizado e o automonitoramento. Identificou-se a necessidade de se desenvolver modelos personalizados ao contexto, aos valores e às preferências dos decisores, que integrem as percepções dos quatro fatores de justiça do SAD em cada unidade ou organização. Ainda, há lacunas para novos estudos que envolvam a justiça interpessoal e informacional e as percepções de justiça dos SAD em nível organizacional, além do individual.

Observa-se a necessidade de que pesquisas futuras analisem as percepções de justiça do SAD das equipes e dos departamentos aos quais os funcionários estão subordinados, pois a falta de percepção de justiça dessas equipes pode levá-las a comportamentos prejudiciais em relação a outras equipes e à organização em si. Considerando-se as particularidades de cada organização e de cada equipe dentro da mesma organização, é necessário que as pesquisas adotem modelos personalizados para a obtenção de informações específicas, que poderão ser utilizadas para o aumento da eficiência do SAD aplicado a cada contexto. Seria interessante, também, que as organizações definam e avaliem em qual nível de percepção de justiça os funcionários encontram-se mais satisfeitos e demonstram os comportamentos mais desejáveis em relação à organização. Ao definir esse padrão, as organizações entenderão quais providências devem adotar para melhorar essa percepção de justiça.

Quanto às limitações, cita-se a utilização de apenas duas bases de dados e de artigos em inglês. A escolha das variáveis e as interpretações pelos autores podem não refletir as ideias dos autores dos artigos analisados. Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se que sejam incluídas, na seleção do PB, outras bases de dados e em mais de um idioma. Ainda, sugere-se que sejam analisadas outras variáveis.

REFERÊNCIAS

- Bartol, K. M., Durham, C. C., & Poon, J. M. L. (2001). Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1106-1119. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1106>
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review, 63*(5), 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews, 14*(3), 305-327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318>
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society, 34*(3-4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 615-633. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.615>
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management, 25*(8), 1131-1148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>
- Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research, 52*(14), 4174-4197. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.866285>
- Chun, J. S., Brockner, J., & De Cremer, D. (2018). How temporal and social comparisons in performance evaluation affect fairness perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 145*, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.01.003>
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on

- Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>
- El Haddad, R., Karkoulian, S., & Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712-728. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1499>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222. <https://doi.org/10.1177/0021886301372004>
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897. <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>
- Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90003-7)
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78. <https://doi.org/10.1108/01425451311279410>
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.10.004>
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2011). Performance appraisal procedural justice: The role of a manager's implicit person theory. *Journal of Management*, 37(6), 1694-1718. <https://doi.org/10.1177/0149206309342895>
- Holbrook, L. (2002). Contact Points and Flash Points: Conceptualizing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview. *Human Resource Management Review*, 12(1), 101-123. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00053-5)
- Holzer, M., Ballard, A., Kim, M., Peng, S., & Deat, F. (2019). Obstacles and Opportunities for Sustaining Performance Management Systems. *International Journal of Public Administration*, 42(2), 132-143. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1405445>
- Jawahar, I. M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735-754. <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9014-1>
- Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 329-348. <https://doi.org/10.1177/0734371X11428903>
- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.6.751>
- Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55-71. <https://doi.org/10.2308/bria.2008.20.2.55>

- Lau, C. M., Wong, K. M., & Eggleton, I. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: The role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and Business Research*, 38(2), 121-135. <https://doi.org/10.1080/00014788.2008.9663325>
- Lau, C. M., & Martin-Sardesai, A. V. (2012). The role of organisational concern for workplace fairness in the choice of a performance measurement system. *British Accounting Review*, 44(3), 157-172. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.07.006>
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2012). Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. *British Accounting Review*, 44(3), 157-172. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000020013](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000020013)
- Lau, C. M. (2015). The effects of nonfinancial performance measures on role clarity, procedural fairness and managerial performance. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 142-165. <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2013-0017>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Pedersini, D. R., & Ensslin, S. R. (2020). Os Estudos Empíricos Internacionais no Setor Público Têm Feito Uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho em sua Plenitude? *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13, 207-235. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v12e02019207-232>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Roberts, G. E. (1994). Maximizing Performance-Appraisal System Acceptance - Perspectives From Municipal-Government Personnel Administrators. *Public Personnel Management*, 23(4), 525-549. <https://doi.org/10.1177/009102609402300402>
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 3063-3084. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>
- Tasca, J. E., Ensslin, L., Ensslin, S. R.; E Alves, & M. B. M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 631-655. <https://doi.org/10.1108/03090591011070761>
- Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(2), 303-328. [https://doi.org/10.4335/15.2.303-328\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.2.303-328(2017))
- Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>
- Tuytens, M., & Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*, 41(6), 756-776. <https://doi.org/10.1108/00483481211263692>
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>

Performance Appraisal from the Perspective of Organizational Justice: Review and Research Agenda

ABSTRACT

Objective: Explore the literature on Performance Appraisal (PA) from the perspective of Organizational Justice, to collaborate with the construction of knowledge and with the identification of research gaps.

Theoretical approach: The Knowledge Development Process-Constructivist instrument was used to select and analyze, in a systematic and reflective way, the Bibliographic Portfolio (BP) representative of the theme.

Results: It was found the existence of: a literature focused on consequences for people, involving variables such as satisfaction and commitment; preponderance of studies that address PA at the individual level; and, lack of investigations into perceptions of interpersonal and informational justice. The articles mainly analyzed the antecedents and consequences of PA justice perceptions. Among the gaps there is the need to develop models customized to the context that integrate the perceptions of the four factors of justice and of each unit or organization; and the development of studies involving interpersonal and informational justice and perceptions at the organizational level.

Originality/Relevance: The study presents aspects of PA justice perceptions as a relevant factor that influences employee behavior and points out research gaps for the evolution of the theme.

Theoretical/methodological contributions: This study contributes scientifically as it compiles recognized articles and proposes a research agenda with topics for future investigation.

Social contributions/to management: The findings contribute to managers throughout the life cycle of a PAS, by showing how the perception of justice impacts the behavior of employees in achieving organizational goals.

Keywords: Performance Appraisal; Organizational Justice; ProKnow-C.

Maiara Sardá Silva 

Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brazil
maiarasardasilva@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin 

Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brazil
senssln@gmail.com

Alcindo Cipriano Argolo Mendes 

Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brazil
alcindo.ufsc@gmail.com

Received: September 07, 2021

Revised: November 28, 2021

Accepted: November 29, 2021

Published: December 30, 2021

