

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO HABILITANTE E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS DIFERENÇAS DE GÊNERO ENTRE GESTORES BRASILEIROS
DIFERENÇAS DE GÊNERO ENTRE GESTORES BRASILEIROS

RUBIA FREHNER POFFO
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

MICHELI APARECIDA LUNARDI
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO HABILITANTE E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS DIFERENÇAS DE GÊNERO ENTRE GESTORES BRASILEIROS

Este estudo analisou a relação entre as dimensões do sistema de medição de desempenho habilitante e as percepções de justiça distributiva e processual entre gestores e gestoras de nível intermediário. A pesquisa utilizou abordagem quantitativa, com 202 participantes (104 gestores e 98 gestoras), e análise de dados por meio de modelagem de equações estruturais no SmartPLS 4. Os resultados mostraram que, para as gestoras, apenas a transparência global possui relação positiva com a justiça distributiva e processual. Entre os gestores, além da transparência global se relacionar positivamente com a justiça distributiva, as dimensões de reparo, transparência interna e flexibilidade possuem relação positiva com a justiça processual. O estudo identificou ainda que o número de níveis hierárquicos superiores e o tempo de experiência na função influenciaram a percepção de justiça processual entre os gestores, mas não entre as gestoras. Esses achados destacam que o gênero influencia como os sistemas de avaliação de desempenho são percebidos, ressaltando a importância de práticas de gestão mais inclusivas e equitativas. A pesquisa contribui para o entendimento da justiça organizacional em contextos emergentes e aponta para a necessidade de políticas que considerem as diferenças de percepção entre homens e mulheres no ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Sistema de Medição de Desempenho Habilitante, Justiça Distributiva, Justiça Processual, Gênero.

1. INTRODUÇÃO

A teoria da justiça organizacional representa a percepção dos indivíduos sobre a justiça em uma organização, especialmente no que diz respeito à distribuição de recursos e à forma como as decisões são tomadas (Adams, 1965; Greenberg, 1986; 1987; Colquitt, 2001). Neste sentido, Colquitt (2001) determina que existem dois tipos de justiça, a justiça processual voltada para a percepção sobre os processos pelos quais as decisões são tomadas e a justiça distributiva, que representa a equidade em relação a distribuição de recursos ou recompensas. A presença da justiça organizacional é um fator que afeta positivamente o comportamento e as atitudes dos colaboradores (Leventhal et al., 1980; Beuren et al., 2016; Rego & Souto, 2018), enquanto sua ausência gera resultados negativos (Miron et al., 2024; Sulea et al., 2023; Kim, 2025).

Dentre os fatores que podem comprometer a percepção de justiça no ambiente de trabalho, destaca-se a desigualdade de oportunidades e a falta de transparência por parte da organização (Sulea et al., 2023). Além disso, questões como a diferença salarial entre os gestores e as gestoras evidenciam desigualdades que comprometem a percepção de justiça distributiva (Strah et al., 2024). Apesar de desempenharem funções equivalentes, as gestoras frequentemente recebem remunerações inferiores às dos gestores, o que pode gerar sentimentos de insatisfação, desmotivação e redução do comprometimento com a organização (Moliner et al., 2005; Strah et al., 2024).

Estudos recentes indicam que ambientes organizacionais excessivamente centralizados reduzem a percepção de justiça (Kim, 2025). Isso ocorre porque esses ambientes limitam a participação dos colaboradores nos processos decisórios (Kim, 2025). Por outro lado, configurações organizacionais que promovem a transparência, flexibilidade e feedback constante, características típicas de um sistema de medição de desempenho (PMS) habilitante podem contribuir para a ampliação das percepções de justiça, tanto distributiva quanto processual (Leventhal et al., 1980; Hartmann & Slapničar, 2012; Ölçer & Coşkun, 2024; Kim, 2025). O PMS habilitante, representa uma configuração organizacional em que a alta

administração apoia os gestores, permitindo-o reparar o sistema, apresentando informações relacionadas a organização e flexibilidade para que os gestores desenvolvam seu trabalho de forma mais eficiente (Adler & Borys, 1996; Van Der Hauwaert et al., 2022).

Pesquisas têm explorado a percepção de justiça tanto como resultado de sistemas como o *balanced scorecard*, PMS estratégico e ambientes controlados, quanto como antecedente do orçamento, satisfação, motivação, burnout, rotatividade, criatividade e desempenho gerencial (Kim, 2025; Ölçer & Coşkun, 2024; Strah et al., 2024; Sulea et al., 2023; Beuren et al., 2016; Hartmann & Slapničar, 2012; Roussillon Soyer et al., 2021; Güven & Güven, 2020; Santos et al., 2022; Harris et al., 2020; Moliner et al., 2005). Entretanto, Strah et al. (2024) destacam que gestores e gestoras podem apresentar percepções distintas sobre a justiça organizacional, e que análises baseadas em amostras agregadas podem ocultar nuances importantes entre os grupos.

Em organizações brasileiras, Poffo e Lunardi (2025) identificaram que a implementação de um PMS habilitante aumenta a percepção de justiça processual entre os gestores. No entanto, Kremer et al. (2020) identificaram que, no Brasil, as gestoras percebem que suas remunerações são significativamente inferiores aos dos gestores, mesmo em posições equivalentes. Essa percepção é corroborada pelo relatório de transparência salarial emitido pelo Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil em 2023, que revelou que as gestoras recebem, em média, 19,4% menos do que os gestores. Esses dados indicam a persistência de desigualdades de gênero na distribuição de recursos financeiros, o que compromete a percepção de justiça distributiva e processual no ambiente organizacional. Nesse contexto, identifica-se uma lacuna de pesquisa. Assim, este estudo analisou a relação entre as dimensões do sistema de medição de desempenho habilitante e as percepções de justiça distributiva e processual entre gestores e gestoras de nível intermediário no contexto organizacional brasileiro.

Para explorar essas relações, foi utilizada uma amostra composta por 202 gestores de nível intermediário, dos quais 104 eram gestores e 98, gestoras. Os resultados da análise empírica evidenciaram diferenças significativas nas percepções entre os gêneros. As gestoras, relataram que a transparência global promovida pelo PMS habilitante possui relação positiva com a justiça distributiva e processual. Em contrapartida, os gestores destacaram que a transparência global tem uma relação mais forte com a justiça distributiva, enquanto aspectos como reparo, flexibilidade e transparência interna apresentaram uma relação positiva com a justiça processual. Esses achados oferecem contribuições tanto no campo teórico quanto no prático. Primeiro, em uma perspectiva teórica, essa pesquisa avança no entendimento de como os elementos do PMS habilitante podem impactar as percepções de justiça de forma diferenciada entre gestores e gestoras, ampliando o conhecimento sobre a relação entre sistemas de medição de desempenho e justiça organizacional, apresentando novos insights, conforme sugerido por Strah et al. (2024) e Poffo e Lunardi (2025).

Em segundo, os resultados desta pesquisa trazem contribuições significativas para a teoria da justiça organizacional, ao aprofundar o entendimento em relação as diferentes percepções que gestores e gestoras possuem (Güven & Güven, 2020; Strah et al., 2024). Com isso, o estudo revela que gestores e gestoras percebem de maneira distinta a relação entre o PMS habilitante e as justiças distributiva e processual. Esses achados ampliam os insights de Poffo e Lunardi (2025), ao demonstrar que nem todas as dimensões do PMS habilitante apresentam uma relação positiva com a justiça processual. Especificamente, os resultados mostram que, para os gestores, a transparência global não é percebida como um fator relevante para a justiça processual, enquanto as gestoras consideram que a transparência global é o principal fator, tanto para a justiça processual quanto para a distributiva.

Em terceiro lugar, os resultados destacam a importância de considerar as diferenças de gênero na forma como os sistemas organizacionais são percebidos, o que pode orientar o

desenvolvimento de práticas gerenciais mais inclusivas e equitativas. Essa compreensão é essencial para guiar a implementação de PMS habilitantes e práticas de avaliação de desempenho mais justas. Assim, entender como dimensões específicas do PMS, como transparência, flexibilidade, se relacionam com a percepção de justiça, pode ajudar a construir sistemas mais alinhados às expectativas e necessidades de diferentes grupos de colaboradores. Por fim, a alta gestão pode utilizar esses resultados para promover um clima organizacional mais positivo. A combinação de justiça organizacional e PMS habilitante oferece um caminho para reduzir conflitos, aumentar a confiança entre equipes e líderes, e criar um ambiente de trabalho mais harmonioso. Assim, práticas mais justas de avaliação de desempenho podem não apenas atender às expectativas individuais, mas também fortalecer a coesão organizacional como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

Em organizações percebidas como justas, os indivíduos possuem a percepção de equidade em relação a diferentes aspectos das interações organizacionais, por exemplo: a distribuição dos resultados, os processos de tomada de decisão e a qualidade do tratamento interpessoal (Adams, 1965; Leventhal et al., 1980; Colquitt, 2001). A justiça distributiva está relacionada a percepção de equidade na distribuição das recompensas, por exemplo: promoções, salários, bonificações ou reconhecimento (Colquitt, 2001; Ambrose & Arnaud, 2005; Beuren et al., 2016; Santos et al., 2022). No sentido de indicar há igualdade em relação aos esforços e contribuições aplicados ao trabalho (Colquitt, 2001; Rego & Souto, 2018; Santos et al., 2023). Indicando a confiança que os gestores possuem sobre a distribuição dos resultados (metas e objetivos) alcançados (Beuren, 2016). Por outro lado, a falta de justiça pode prejudicar o desempenho dos indivíduos na organização (Ambrose & Arnaud, 2005; Hartmann & Slapničar, 2012; Roussillon Soyer et al., 2021; Strah et al., 2024). E resultar em desmotivação, rotatividade e baixa eficiência dos gestores (Hartmann & Slapničar, 2012; Strah et al., 2024).

No contexto organizacional brasileiro, grande parte das gestoras percebe que sua remuneração é inferior à dos gestores (Kremer et al., 2020). Além disso, dados do 2º Relatório de Transparência Salarial, divulgado em setembro de 2024, indicam que as gestoras recebem, em média, 20,7% menos que os gestores. Essa disparidade salarial está parcialmente associada à menor representatividade das gestoras em posições de liderança e alto escalão, que frequentemente concentram os maiores salários. Além disso, essa percepção de desigualdade pode ser intensificada pela falta de clareza em relação às informações disponibilizadas pelas organizações aos gestores (Burney et al., 2009; Beuren et al., 2016; Ölçer & Coşkun, 2024; Strah et al., 2024). Nesse contexto, a formalização habilitante do PMS surge como uma alternativa promissora, pois é configurada para apoiar e fornecer feedback constante aos gestores, disponibilizando informações claras e objetivas sobre as métricas de trabalho, incluindo as práticas utilizadas pela organização para mensurar o desempenho dos gestores (Beer et al., 2004; Susiana et al., 2018; Van Der Hauwaert et al., 2022).

Organizações que adotam o modelo de habilitação do PMS promovem uma clareza em relação às responsabilidades e funções de cada indivíduo dentro da estrutura organizacional, proporcionando uma visão clara e objetiva sobre seu papel e suas expectativas (Van Der Hauwaert et al., 2022). Dentro desse modelo, a dimensão "reparo" do PMS habilitante desempenha um papel crucial ao incentivar os gestores a buscarem ativamente o conhecimento necessário para resolver as contingências e desafios que surgem no ambiente de trabalho, permitindo uma adaptação contínua e eficiente às demandas do sistema (Van Der Hauwaert et al., 2022). A transparência interna, por sua vez, assegura que o gestor tenha acesso integral às informações relevantes de seu departamento, funcionando como um "manual de instruções" que orienta o desempenho e a execução de suas atividades (Van Der Hauwaert et

al., 2022). Nesse cenário, a disponibilização de informações claras e acessíveis, especialmente no que se refere às métricas de desempenho e remuneração, contribui significativamente para o aumento da percepção de justiça distributiva. Visto que, a transparência sobre os critérios de avaliação e recompensas reforça a sensação de equidade entre os membros da organização (Beuren et al., 2016; Poffo & Lunardi, 2025).

A transparência global refere-se à disseminação de informações abrangentes sobre toda a organização, permitindo que os indivíduos tenham acesso às informações de todos os departamentos e áreas operacionais da empresa (Van Der Hauwaert et al., 2022). Segundo Colquitt (2001), Burney et al. (2009) e Beuren et al. (2016), a disponibilidade de informações transparentes contribui significativamente para aumentar a confiança que os gestores depositam na organização, uma vez que promove uma sensação de inclusão e clareza sobre as decisões e processos institucionais. Ao adotar esse modelo de transparência, as organizações proporcionam aos gestores e gestoras uma visão ampla e integrada do funcionamento corporativo, o que fortalece a percepção de justiça no ambiente de trabalho. Essa configuração habilitante do PMS se caracteriza por fornecer feedback constante e informações claras sobre os procedimentos e expectativas organizacionais, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais justo e transparente. A partir dessa análise, surge a primeira hipótese de pesquisa:

H₁. – Gestores e gestoras percebem que as dimensões reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade do sistema de medição de desempenho habilitante possuem relação positiva com a justiça distributiva.

Quando a alta administração demonstra uma preocupação genuína com as opiniões e contribuições dos gestores sobre as decisões a serem tomadas dentro da empresa, os gestores têm a percepção de justiça processual (Leventhal et al., 1980; Colquitt, 2001; Ambrose & Arnaud, 2005; Beuren et al., 2016; Roussillon Soyer et al., 2021; Strah et al., 2024; Poffo & Lunardi, 2025). Esse envolvimento ativo na tomada de decisões gera a percepção de que a organização adota princípios éticos e morais sólidos, fundamentais para a construção de um clima de justiça (Beuren et al., 2016; Lepistö & Lepistö, 2024). Hartmann e Slapničar (2012) também corroboram essa visão, apontando que gestores que percebem o ambiente como justo frequentemente sentem que a organização promove um espaço mais inclusivo e imparcial. Nesse contexto, o PMS habilitante contribui significativamente, ao proporcionar flexibilidade no ambiente de trabalho, permitindo que os gestores se sintam à vontade para expressar suas opiniões e pontos de vista durante o processo decisório (Poffo & Lunardi, 2025).

A liberdade para desenvolver e ajustar processos de trabalho, aliada à transparência interna e global de informações, é essencial para moldar a percepção de justiça processual entre gestores (Poffo & Lunardi, 2025). Esses fatores refletem o compromisso da gestão com a imparcialidade, impactando diretamente a satisfação e o engajamento organizacional (Beuren et al., 2016; Rego & Souto, 2018; Susiana et al., 2018; Lepistö & Lepistö, 2024). Nesse cenário, os gestores tendem a perceber o ambiente como justo, especialmente no que tange à justiça processual, quando sentem que suas opiniões são valorizadas pela organização (Colquitt, 2001; Beuren et al., 2016; Susiana et al., 2018; Lepistö & Lepistö, 2024). A configuração habilitante do PMS reforça essa percepção, ao fornecer informações claras, objetivas e feedback constante sobre os procedimentos adotados. Esses elementos possibilitam que os gestores compreendam de forma transparente como as decisões são tomadas e quais critérios são utilizados nas avaliações (Susiana et al., 2018; Dalimunthe et al., 2024; Roussillon Soyer et al., 2021; Strah et al., 2024; Lepistö & Lepistö, 2024).

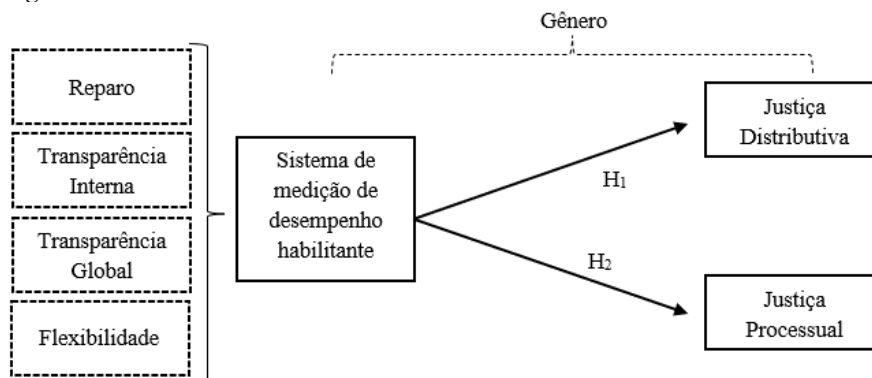
O PMS habilitante permite que os gestores tomem decisões alinhadas aos procedimentos éticos e morais da empresa, promovendo um ambiente que favorece a equidade

nas escolhas organizacionais (Lepistö & Lepistö, 2024). Em consonância com essa visão, Susiana et al. (2018) e Poffo e Lunardi (2025) identificaram uma relação positiva entre o PMS e a justiça processual no ambiente organizacional, evidenciando que a clareza das informações nas práticas de gestão pode fortalecer a percepção de justiça que norteia os processos de trabalho. No entanto, Miron et al. (2024) e Lepistö e Lepistö (2024) alertam para um ponto crítico, em ambientes organizacionais onde os gestores possuem liberdade excessiva, o ambiente pode se tornar excessivamente competitivo e desigual, o que, paradoxalmente, pode gerar uma percepção de injustiça processual.

Assim, a configuração habilitante do PMS estruturada a partir das dimensões de reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade contribui para que gestores e gestoras percebam suas opiniões como valorizadas pela alta gestão. Além disso, reforça a crença de que a organização adota princípios morais e éticos e aplica procedimentos de forma consistente e justa. Diante disso, espera-se que as diferentes dimensões do PMS habilitante estejam positivamente associadas à percepção de justiça distributiva entre gestores e gestoras de nível intermediário no contexto brasileiro. A partir dessa premissa, propõe-se a seguinte hipótese:

H₂ – Gestores e gestoras percebem que as dimensões reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade do sistema de medição de desempenho habilitante possuem relação positiva com a justiça processual.

Figura 01
Relações Investigadas



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Contexto da população, coleta de dados e amostra

A população desta pesquisa é composta por gestores e gestoras de nível intermediário das 1.000 maiores e melhores empresas do Brasil, considerando a avaliação realizada pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC, juntamente com o comitê executivo da Revista Exame do ano de 2022. Porém, destaca-se que não foram enviados convites para todas as mil maiores e melhores empresas do Brasil. A escolha desta população se deu devido os gestores de nível médio terem conhecimento sobre o PMS habilitante, e das medidas de desempenho aplicadas pelas organizações (Van der Hauwaert et al., 2022). Tais gestores e gestoras desenvolvem um trabalho tanto técnico como comportamental, sendo transmissores das informações dentre os níveis hierárquicos da empresa (Lavarda et al., 2010).

No que concerne à coleta de dados, destaca-se que o constructo passou por um processo de pré-testes. O questionário foi estruturado em três etapas: carta de apresentação, medidas dos questionários e medidas demográficas. Com isso, fez-se o envio do questionário

para três profissionais que desenvolvem a atividade de gestão de nível intermediário e quatro doutorandos, pesquisadores da área de contabilidade gerencial do programa de pós-graduação em ciências contábeis e administração da Universidade Regional de Blumenau. No corpo do e-mail, fez-se a explicação de que os convidados deveriam analisar as perguntas do questionário. E caso algum item não se encontrasse de forma clara, deveriam indicar sugestões de melhoria na redação das perguntas para que estas ficassem mais apresentáveis aos respondentes. Assim, mediante solicitação dos revisores, fez-se a alteração na redação de alguns itens para que a escrita ficasse mais clara.

Posteriormente, iniciou-se o processo de coleta de dados. A coleta de dados ocorreu via LinkedIn, com isso, fez-se o filtro por organização, e após, pela função de gestor de nível intermediário. Com isso, enviou-se o convite aos respondentes. Após o aceite do convite, enviou-se o questionário juntamente com o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), no qual os respondentes deveriam aceitar participar de forma voluntária, bem como autorizar a utilização dos dados coletados para publicações científicas. Desta forma, foram enviados 3.128 convites no período entre novembro de 2023 a junho de 2024, após o aceite do convite, fez-se o envio dos questionários aos profissionais. 1.489 convites foram aceitos, destes, 231 retornaram, porém 29 continham *autliers*. Foram considerados outliers as respostas que se encontravam incompletas (sete) e as respostas na qual o respondente afirmou ter apenas um nível acima (dez), visto que este nível normalmente é representado pela diretoria e pelo CEO da organização (Lavarda et al., 2010). Resultando em 202 respostas válidas, sendo que 104 são gestores e 98 são gestoras, representando uma amostra final de 9,41%.

Para testar o viés de não resposta foi feita uma comparação entre as primeiras 25% e as últimas 25% das respostas (Af Wählberg & Poom, 2015). Os resultados ($p > 0,05$) indicaram a inexistência de viés de não resposta. Fez-se também o teste de fator único de Harman, a variância total explicada por um único fator é de 24,56% (ideal $<0,50$) (Podsakoff e Organ, 1986). Indicando que esta pesquisa não possui problemas de viés de método comum. E por fim, foi realizado o teste que possibilita a verificação da existência de multicolinearidade entre as respostas, denominado de teste de distância de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2013). Tal teste permite a verificação da existência de multicolinearidade entre os dados, (Tabachnick & Fidell, 2013). Destaca-se que não foram identificados problemas de multicolinearidade.

3.2 Mensuração das variáveis

Para mensurar as variáveis desta pesquisa foram utilizados os constructos de PMS habilitante, desenvolvido por Van der Hauwaert et al., (2022), sendo um constructo formativo de segunda ordem com 24 itens (reparo, transparência interna, transparência global e flexibilidade, contendo seis itens para cada dimensão). A variável de justiça distributiva e processual operacionalizada nesta pesquisa foi validada por Beuren et al. (2016) para se adaptar no cenário organizacional brasileiro. A primeira versão da variável de justiça distributiva e processual foi desenvolvida por Burney, Henle e Widener (2009) a partir da literatura proposta por Leventhal et al. (1980). A justiça distributiva é medida por meio de um constructo que contém quatro itens, e a justiça processual é medida por meio de um constructo que contém sete itens. Destaca-se que a mensuração dos dados ocorreu por meio do *software* PLS 4, sendo utilizado *software* SPSS para a elaboração da estatística descritiva.

3.3 Variável de Controle

Fez-se também a inserção de variáveis de controle no modelo de pesquisa, considerando que as empresas possuem vários níveis de gestão, fez-se a inserção da variável de controle de NIHI que indica quantos níveis hierárquicos o gestor possui acima de sua função. Dado que, níveis de gestão mais altos tendem a ter maior compreensão das métricas

de mensuração da remuneração. O tempo de empresa TEEM, pode levar a uma maior compreensão das métricas de trabalho e de mensuração utilizadas pela empresa. Sendo que, quando maior o tempo em que o gestor desenvolve atividade laboral em uma empresa, maior seu conhecimento em relação as métricas de trabalho e remuneração. Ainda, o tempo de experiência na função TEEX, também pode levar a uma maior compreensão do sistema de medição de desempenho habilitante da empresa.

4. RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

A amostra da pesquisa foi composta por 202 participantes, dos quais 51,49% são gestores (104) e 48,51% são gestoras (98). Em relação à faixa etária, observa-se que metade dos respondentes (50,00%) tem entre 36 e 45 anos, representando a parcela predominante do estudo. No que diz respeito à formação acadêmica, 37,50% dos participantes possuem graduação em ciências contábeis, enquanto 69,53% indicaram ter especialização na mesma área. Além disso, 11,72% relataram possuir pós-graduação *stricto sensu*, sendo que cinco gestores possuem mestrado em contabilidade, dois em administração e um em finanças. Além disso, sete respondentes informaram ter concluído doutorado em contabilidade.

Quanto ao grau de experiência, a maior parte dos respondentes possuem entre seis e 10 anos 39,84%, outros 42,97% dos respondentes destacaram ter entre um e cinco anos de experiência na função em organizações anteriores. Entretanto, 32,03% apontaram que trabalham na empresa entre dois e cinco anos. No que tange a atividade que os gestores exercem, 13,64% apontaram que gerenciam o setor financeiro, 11,82% o setor de contratos, 10% o setor de controladoria, 8,18% o setor de custos e 4,55% o setor de riscos. 38,38% das empresas estão ativas entre 51 e 75 anos, 30,47% entre 26 e 50 nos e 25,00% que estão no mercado a menos de 25 anos.

Quanto ao porte da organização, 59,38% dos respondentes descreveram ser grande organização apresentando faturamento superior a 300 milhões, seguido de 18,75% que descreveram ter faturamento entre 90 até 300 milhões. Destaca-se ainda, que 9,38% dos respondentes preferiram não responder a esta pergunta. No que tange os níveis hierárquicos, 41,41% dos respondentes afirmaram ter entre dois e três níveis hierárquicos acima de sua função, outros 38,28% descreveram ter entre quatro e cinco níveis acima de sua função. Por fim, 20,31% destacaram ter mais de seis níveis hierárquicos acima de sua função.

4.2 Abordagem Quantitativa

A Tabela 1 apresenta o modelo de estimação das variáveis investigadas. Considerando que Hair Jr. et al. (2017) descreva que as cargas fatoriais podem ser definidas como a correlação da variável com as questões dos constructos, assim as cargas fatoriais acima de 0,500 indicam a validade do modelo de estimação desta pesquisa. Com isso, teve-se a necessidade de fazer a remoção de itens do modelo, sendo feita a remoção de itens apenas da dimensão reparo (RE_4, RE_5 e RE_6) do sistema de medição de desempenho habilitante.

Tabela 1

Estatística descritiva das variáveis da pesquisa

Painel A: Variáveis Contínuas									
Variável	AT	Mín.	Máx.	Média	DP	AF	Ômega	CR	AVE
RE	1 - 7	1	7	4.68	0,946	0.879	0.893	0.859	0.609
TI	1 - 7	1	7	5.15	1,041	0.882	0.910	0.909	0.588
TG	1 - 7	1	7	5.44	0,928	0.876	0.915	0.910	0.673
FL	1 - 7	1	7	4.73	1,458	0.901	0.935	0.920	0.562

JD	1 - 7	1	7	5,61	0,910	0,910	0,932	0,915	0,690
JP	1 - 7	2	7	5,10	1,012	0,923	0,942	0,937	0,597

Painel B: Variável Dummy

Variável	AT	Mín.	Máx.	Média	DP	AF	Ômega	CC	AVE
NIHI*	0 - 1	0	1	-	-	-	-	-	-
FAET*	0 - 1	0	1	-	-	-	-	-	-
TEEX*	0 - 1	0	1	-	-	-	-	-	-

Painel C: Matriz de Correlação

Variáveis	NIHI	FAET	FL	JD	JP	TEEX	RE	TG	TI
NIHI									
FAET	0.075								
FL	0.082	0.140							
JD	0.062	0.031	0.424						
JP	0.080	0.058	0.542	0.731					
TEEX	0.140	0.162	0.456	0.526	0.661				
RE	0.015	0.071	0.052	0.080	0.196	0.124			
TG	0.213	0.111	0.592	0.178	0.355	0.526	0.195		
TI	0.084	0.144	0.680	0.570	0.633	0.452	0.083	0.354	

Legenda: RE: Reparo; TI: Transparência Interna; TG: Transparência Global; FL: Flexibilidade; JD: Justiça Distributiva; JP: Justiça Processual; NIVH: Nível Hierárquico; FAET: Faixa Etária; TEEX: Tempo de Experiência; * Variável de Controle.

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2025).

O Painel A, da Tabela 1 apresenta a estatística descritiva desta pesquisa, sendo: (intervalo teórico, mínimo, máximo, média, desvio-padrão, a confiabilidade (*Alpha de Cronbach* > 0,70), *Ômega de McDonald* (> 0,70) McDonald, (1999), a (*Composite Reliability* – CR > 0,70), e a *Average Variance Extracted* – AVE > 0,50) (Hair Jr. et al., 2017). E o Painel B apresenta o (intervalo teórico, mínimo, máximo) das variáveis de controle do modelo. Por fim, o Painel C apresenta a *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* – HTMT (Hair Jr. et al., 2017).

4.3 Achados da Pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 2 evidenciam percepções distintas entre gestores e gestoras na relação entre as dimensões do PMS habilitante e a percepção de justiça distributiva e processual. No Painel A, observa-se que, para as gestoras, apenas a transparência global apresenta associação positiva com a justiça distributiva ($\beta = 0.352$; $p < 0.000$) e com a justiça processual ($\beta = 0.366$; $p < 0.000$). Esse resultado indica que fatores como reparo, acesso a informações específicas do departamento e flexibilidade não são suficientes para elevar a percepção de justiça entre as gestoras.

Ao analisar o segundo grupo composto por gestores, pode-se perceber que a transparência global possui relação positiva com a justiça distributiva ($\beta = 0.347$; $p < 0.000$), porém, não possui relação positiva com a justiça processual. Indicando que os gestores não percebem que as informações disponibilizadas em uma perspectiva global impactam na justiça dos processos organizacionais. Em contraste, os gestores percebem que as dimensões reparo ($\beta = 0.321$; $p < 0.000$), transparência interna ($\beta = 0.344$; $p < 0.000$) e flexibilidade ($\beta = 0.404$; $p < 0.000$) possuem relação positiva com a forma com que o gestor percebe a justiça processual na organização. Destacando que, a flexibilidade, a possibilidade de reparar o sistema e informações pertinentes ao departamento em que os gestores trabalham, geram a percepção de que os procedimentos de trabalhos são justos.

Tabela 2
Comparação das variáveis entre gêneros

Efeito Direto PMS Habilitante	Variável Dependente			
	Gestoras		Gestores	
	JD	JP	JD	JP
Reparo	-0.093	0.034	-0.054	0.321***
	0.803	0.299	0.583	2.998
Transparência Interna	0.110	0.182	0.196	0.344***
	0.980	2.156	1.589	3.137
Transparência Global	0.352***	0.366***	0.347***	0.102
	3.315	3.195	3.854	2.352
Flexibilidade	0.169	0.047	0.118	0.404***
	1.401	0.375	1.792	4.832
R ²	26,31%		22,47%	

Var. de Controle	Gestoras		Gestores	
	JD	JP	JD	JP
	NIHI		0.156	
		0.836		1.916
FAET	0.039		0.164	
	0.352		1,784	
TEEX		0.142		0.316***
		0.796		1.826
R ²	24,21%		23,16%	

Legenda: FL: Flexibilidade; RE: Reparo; TI: Transparência Interna; TG: Transparência Global; NIVH: Nível Hierárquico; FAET: Faixa Etária; TEEX: Tempo de Experiência; JD: Justiça Distributiva; JP: Justiça Processual.
Nota 1: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2025).

No que concerne as variáveis de controle, pode-se perceber que para as gestoras, o nível hierárquico, a faixa etária e o tempo de experiência não exercem influência sobre a percepção de justiça distributiva e processual. Por outro lado, ao analisar gestores, pode-se notar que níveis hierárquicos mais altos influenciam na forma com que os gestores percebem a justiça processual ($\beta = 0.456$; $p < 0.000$) em um PMS mais habilitante. Além disso, o tempo de experiência também se mostra relevante, indicando que gestores mais experientes reconhecem uma relação entre essa variável e a percepção de justiça nos processos de trabalho ($\beta = 0.316$; $p < 0.000$). Com base nesses resultados, a próxima seção discute como essas evidências dialogam com a literatura recente e suas implicações para a prática organizacional.

4.5 Discussão dos Resultados

A análise empírica evidencia nuances relevantes na relação entre o PMS habilitante e as percepções de justiça. Os resultados indicam que nem todas as dimensões do PMS influenciam de forma positiva as percepções de justiça distributiva e processual, revelando efeitos distintos conforme a variável analisada. Em relação à primeira hipótese (H_1), verificou-se que gestores, independentemente do gênero, associam a transparência global a uma percepção mais favorável de justiça distributiva. Esse efeito, entretanto, mostrou-se mais expressivo entre os gestores. A transparência global refere-se à disponibilização de informações organizacionais abrangentes, incluindo normas e políticas internas, métricas de

desempenho e o código de conduta dos funcionários (Van Der Hauwaert et al., 2022). Nesse contexto, os resultados da pesquisa corroboram estudos anteriores, demonstrando que ambientes de trabalho que fornecem informações claras e concisas, especialmente sobre as métricas de mensuração de desempenho, contribuem para aumentar a percepção de justiça distributiva (Beuren et al., 2016; Ölçer & Coşkun, 2024; Poffo & Lunardi, 2025).

Além disso, conforme apontado por Colquitt (2001), Burney et al. (2009) e Beuren et al. (2016), a disponibilidade de informações claras por parte da empresa promove maior segurança entre os gestores, pois eles passam a ter confiança de que seus esforços serão recompensados de forma justa. Assim, a transparência global não apenas fortalece a percepção de justiça distributiva, mas também reduz a preocupação dos gestores em relação à equidade na distribuição de recompensas e oportunidades. Do mesmo modo, esperava-se que a transparência interna, a flexibilidade e o reparo levassem ao aumento da justiça distributiva entre gestores e gestoras. Porém, as dimensões de transparência interna e flexibilidade não apresentaram associação significativa com as percepções de justiça distributiva, e ainda o reparo apresentou coeficiente negativo. Uma possível explicação, provém de Miron et al. (2024), ao mencionar que embora a flexibilidade seja frequentemente associada a um ambiente de trabalho positivo, em contextos de alta autonomia, pode gerar a percepção de favoritismo e desigualdade no tratamento, afetando a percepção de justiça distributiva.

Ao examinar a H₂, observa-se uma discrepância na forma como gestores e gestoras percebem a justiça processual em um PMS habilitante. Para as gestoras, apenas a transparência global possui relação com a justiça processual. Sugerindo que as gestoras tendem a valorizar a clareza e a equidade das decisões organizacionais de forma ampla, especialmente no que diz respeito à maneira como os processos são conduzidos dentro da organização (Burney et al., 2009; Beuren et al., 2016; Ölçer & Coşkun, 2024; Strah et al., 2024; Poffo & Lunardi, 2025). A transparência global, portanto, pode ser vista como um fator crucial para assegurar que as decisões e práticas organizacionais sejam percebidas como justas e imparciais (Strah et al., 2024; Poffo & Lunardi, 2025). Sendo particularmente importante em contextos nos quais as gestoras podem enfrentar desafios relacionados à igualdade de tratamento ou ao acesso a oportunidades.

Esses dados, somados a um feedback contínuo e preciso ampliam a percepção de justiça entre as gestoras, pois permitem que elas tenham uma compreensão clara e transparente sobre os processos decisórios e os critérios utilizados para avaliá-los (Susiana et al., 2018; Dalimunthe et al., 2024; Roussillon Soyer et al., 2021; Strah et al., 2024; Lepistö & Lepistö, 2024). Neste sentido, a transparência global faz com que as gestoras percebam que as informações pertinentes a todos os processos organizacionais, lhes permite participar das decisões da empresa (Hartmann & Slapničar, 2012; Beuren et al., 2016; Susiana et al., 2018; Ölçer & Coşkun, 2024; Lepistö & Lepistö, 2024).

Por outro lado, a amostra envolvendo gestores, apontou que a transparência global, não possui relação positiva com a justiça processual. Indicando que os gestores não percebem que a clareza pertinente aos processos envolvendo toda a organização possam elevar a percepção de justiça nos processos organizacionais. Por outro lado, as dimensões de reparo, transparência interna e flexibilidade parecem ser mais relevantes para os gestores no que diz respeito à justiça processual. Indicando que estes atribuem maior valor à capacidade de corrigir falhas percebidas (reparo), à clareza nos processos internos de tomada de decisão (transparência interna) e à adaptação das condições de trabalho conforme suas necessidades individuais (flexibilidade) (Van Der Hauwaert et al., 2022; Poffo & Lunardi, 2025). Para os gestores, a percepção de justiça pode estar mais fortemente associada à percepção de controle e autonomia no processo organizacional, elementos que possibilitam uma experiência mais personalizada e direta de justiça.

Desta forma, os gestores percebem que a autonomia e adaptabilidade dos processos de trabalho combinada com a clareza nas informações internas e a transparência disponibilizada pela organização, constituem elementos fundamentais para influenciar a percepção de justiça processual (Beuren et al., 2016; Susiana et al., 2018; Dalimunthe et al., 2024; Roussillon Soyer et al., 2021; Strah et al., 2024; Lepistö & Lepistö, 2024; Poffo & Lunardi, 2025). Além disso, a flexibilidade proporcionada pelo PMS habilitante permite aos gestores desenvolvam seu trabalho de forma flexível (Susiana et al., 2018; Van Der Hauwaert et al., 2022; Lepistö & Lepistö, 2024). Assim, considerando que a flexibilidade do PMS fornece sugestões de melhorias aos gestores, fazendo-os sentir maior justiça processual ao desenvolver seu trabalho.

De forma geral, os resultados mostram que a transparência global é essencial para a percepção de justiça distributiva, sendo especialmente significativa para os gestores. Em contrapartida, as dimensões de reparo, transparência interna e flexibilidade não apresentaram relação positiva com a justiça para as gestoras. Sendo que, para as gestoras, a transparência global se destaca como o principal fator que contribui para a percepção de justiça processual, pois proporciona clareza sobre os processos decisórios e critérios organizacionais. Essa clareza reforça a confiança e permite maior participação nos processos da empresa. Além disso, os gestores valorizam o reparo, a transparência interna e a flexibilidade, elementos que lhes oferecem maior controle, autonomia e adaptabilidade no trabalho, contribuindo para uma experiência mais justa no contexto processual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a relação entre as dimensões do sistema de medição de desempenho habilitante e as percepções de justiça distributiva e processual entre gestores e gestoras de nível intermediário no contexto organizacional brasileiro. Os resultados indicam que, a transparência global se destaca como um fator determinante na percepção de justiça distributiva, especialmente entre os gestores. Por outro lado, as dimensões de reparo, transparência interna e flexibilidade não apresentaram relação positiva com a justiça distributiva ou processual entre as gestoras. Esse achado sugere que, em contextos organizacionais excessivamente flexíveis, a o feedback constante podem, paradoxalmente, comprometer a percepção de imparcialidade na remuneração e nos processos decisórios.

Entre as gestoras, a transparência global se revelou a única dimensão do PMS habilitante com relação positiva tanto com a justiça distributiva quanto com a justiça processual. Esse resultado reforça a importância da disponibilização de informações abrangentes e acessíveis sobre as políticas, normas e processos organizacionais, contribuindo para ampliar a percepção de equidade e participação feminina nas decisões corporativas. Porém, os gestores atribuíram maior importância às dimensões de reparo, transparência interna e flexibilidade no que se refere à justiça processual, evidenciando que esses aspectos oferecem maior controle, adaptabilidade e autonomia no trabalho, fatores associados a uma experiência mais direta de justiça.

Com isso, de modo geral, os achados desta pesquisa evidenciam que as dimensões do PMS habilitante não impactam de forma homogênea as percepções de justiça organizacional, e que tais percepções variam significativamente conforme o gênero. Tal constatação reforça a necessidade de considerar as diferenças individuais e grupais na formulação de políticas de avaliação de desempenho e gestão organizacional, de modo a promover ambientes mais justos, inclusivos e adaptados às necessidades de diferentes perfis de colaboradores. Apesar das contribuições teóricas e práticas, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, a abordagem exclusivamente quantitativa impede uma compreensão mais profunda da percepção de justiça envolvendo os gestores e gestoras no ambiente organizacional.

Em segundo lugar, o fato de a amostra ser composta pelas 1.000 maiores e melhores empresas do Brasil podem representar uma limitação, uma vez que as respostas de gestores de outras organizações poderiam enriquecer os resultados obtidos. Além disso, o cenário organizacional brasileiro é amplamente composto por empresas familiares, o que pode refletir na presença de gestores desse tipo de organização na amostra da pesquisa. Ainda, a pesquisa foca em um modelo habilitante do PMS, porém a amostra pode conter respostas de gestores que trabalham em empresas que possuem uma configuração de PMS mais coercitiva, o que pode introduzir algum nível de viés por parte dos respondentes, mesmo sendo adotadas diversas medidas para minimizar essa possibilidade, e as análises estatísticas sugerirem que o impacto desse viés não é significativo. Por fim, outra limitação refere-se à quantidade da amostra, indicando que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos qualitativos, com entrevistas em profundidade ou grupos focais, que permitam investigar de forma mais específica a percepção de justiça organizacional sob diferentes configurações de PMS e contextos culturais. Além disso, novas pesquisas poderiam explorar a relação entre percepções de justiça e variáveis, satisfação no trabalho, bem-estar e engajamento organizacional, ampliando a compreensão sobre as implicações práticas dessas percepções. Bem como, em ambientes de alta rotatividade visto que, a percepção de justiça faz com que os indivíduos se sintam mais engajados com a empresa (Sulea et al., 2023; Ölçer & Coşkun, 2024). Por fim, sugere-se que investigações futuras examinem as diferenças entre empresas familiares e não familiares, considerando que os valores organizacionais e os critérios de avaliação de desempenho podem variar significativamente conforme a cultura organizacional predominante.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Af Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are we getting fairer? A longitudinal study of the effects of organizational justice on employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 783-793. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.783>
- Beer, M., Cannon, M. D., Baron, J. N., Dailey, P. R., Gerhart, B., Heneman III, H. G., ... & Locke, E. A. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 3-48.
- Beuren, I. M., Barros, C. M. E., & Dal Vesco, D. G. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 31-45. <https://doi.org/10.11606/rco.v10i27.109014>.
- 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>

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Dalimunthe, L., Limakrisna, N., & Lusiana. (2024). Employee performance model through job satisfaction in health office in north sumatra. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e02871. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v9i3.2871>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, 71(2), 340. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Güven, S., & Güven, B. (2020). Organizational Justice and Being a Woman; What Female Lecturers Say. *International Journal of Progressive Education*, 16(4), 302-311. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1273281>.
- Harris, C. M., Lavelle, J. J., & McMahan, G. C. (2020). The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2141-2164. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1441163>
- 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>.
- Kim, S. M. (2025). Extending job crafting theory to precarious workers: a model of organizational job crafting for organizational justice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2023-0188>
- Kremer, J. T., Priebe, A. C., Gomes, J. K., & Dal Vesco, D. G. (2020). Percepção de justiça organizacional na remuneração: uma investigação em uma Universidade Federal Brasileira. *Revista Mineira de Contabilidade*, 21(2), 45-58. <https://doi.org/10.51320/rmc.v21i2.1082>.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). Como os gerentes intermediários contribuem para o processo de formação da estratégia: conexão dos processos estratégicos com as práticas estratégicas. *Revista de Administração de Organizações*, 50(4), 358–370. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902010000400002>.
- Lepistö, L. & Lepistö, S. (2024), Performance management systems in a shared service centre: an exploration of organisational injustice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 11 No. 2, pp. 375-391. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0231>.
- Leventhal, H., & Cleary, P. D. (1980). The smoking problem: a review of the research and theory in behavioral risk modification. *Psychological bulletin*, 88(2), 370. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.2.370>
- McDonald, R.P. (1999). Test theory : A unified treatment. Mahwah. L.E.A.
- Ministério do Trabalho e Emprego (2023, 3 de julho). *Gestoras recebem 19,4% a menos que os gestores, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial*. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/gestoras-recebem-19-4-a-menos-que-os-gestores-aponta-1o-relatorio-de-transparencia-salarial#:~:text=As%20gestoras%20recebem%2019%2C1,m%C3%A9dia%20%C3%A9%20de%20R%24%205.387>.

- Miron, A. M., Branscombe, N. R., Malcore, M., Losser, M. T., Kulibert, D., & Groves, C. L. (2024). When do bosses stop caring about organizational justice? Managerial power and male versus female managers' appraisals of workplace gender inequality. *Group & Organization Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10596011241267334>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0172>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>.
- Poffo, R. F. & Lunardi, M. A. (2025). Sistema de Medição de Desempenho Habilitante: efeitos na Justiça, na Motivação e no Desempenho Gerencial. *Sociedade, Contabilidade E Gestão*, 20(1). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v20i1.64696.
- Rawls, J., (1971). *A Theory of Justice*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA
- Rego, A., & Souto, S. (2018). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 22(4), 474-495. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180035>
- Roussillon Soyer, C., Balkin, D. B., & Fall, A. (2022). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter. *European Management Review*, 19(1), 138-153. <https://doi.org/10.1111/emre.12476>.
- Roussillon S. C., Balkin, D. B., & Outono, A. (2021). Desvendando o efeito da motivação autônoma no desempenho no local de trabalho: engajamento e justiça distributiva importam! *European Management Review*, 19(1). <https://doi.org/10.1111/emre.12476>.
- Santos, V. D., Beuren, I. M., & Skrepitz, S. (2022). Influência da folga orçamentária e de elementos do processo orçamentário nas percepções de justiça. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 200-215. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113780>.
- Strah, N., Rupp, D. E., Shao, R., King, E., & Skarlicki, D. (2024). Why have we not detected gender differences in organizational justice perceptions?! An evidenced-based argument for increasing inclusivity within justice research. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2797>.
- Sulea, C., Fischmann, G., Brailovskaia, J., & Satici, S. A. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: The Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Susiana, S., Yusnaini, Y., Gaol, M. B. L., Ghozali, I., & Fuad, F. (2018). Comprehensive performance measurement system, procedural fairness and managerial performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4).
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013), *Using multivariate statistics* (Vol, 6, pp, 497-516), Boston, MA: pearson,
- Van Der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 100780. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>.
- Wolff, J. (1998). Fairness, respect, and the egalitarian ethos. *Philosophy & public affairs*, 27(2), 97-122. <https://doi.org/10.1111/j.1088-4963.1998.tb00063.x>