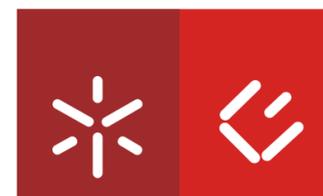




Margarida Cristina Lima de Oliveira **Perceções de justiça organizacional: Um estudo centrado no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos**

UMinho | 2013



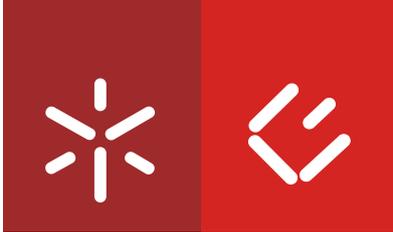
Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Margarida Cristina Lima de Oliveira

**Perceções de justiça organizacional:
Um estudo centrado no sistema de
avaliação de desempenho dos funcionários
públicos**

Abril de 2013



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Margarida Cristina Lima de Oliveira

**Perceções de justiça organizacional:
Um estudo centrado no sistema de
avaliação de desempenho dos funcionários
públicos**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública
Área de especialização em Administração Pública

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Gina Maria Gaio dos Santos

Declaração

Nome: Margarida Cristina Lima de Oliveira

Endereço eletrónico: margaridaoliveira14@gmail.com

Telemóvel: 910003719

Cartão de Cidadão: 09559400 0ZZ6

Título dissertação: Perceções de justiça organizacional: Um estudo centrado no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos

Orientadora: Professora Doutora Gina Maria Gaio dos Santos

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Mestrado em Administração Pública
Área de especialização em Administração Pública

Para os devidos efeitos legais, declaro que:

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 30/04/2013

Assinatura: _____

Agradecimentos

À Universidade do Minho, ao responsável do Curso de Administração Pública na pessoa do Prof. Doutor Joaquim Filipe Araújo, à Prof. Doutora Gina Gaio Santos, pelo incentivo e profissionalismo que sempre demonstrou na orientação desta dissertação.

Agradeço também a ajuda do Prof. Doutor Arménio Rego e do Prof. Alf Crossman, que gentilmente me disponibilizaram a informação utilizada nos seus estudos.

Aos meus filhos Inês e Pedro, pela compreensão e entendimento da minha ausência.

Agradeço ainda aos amigos que se disponibilizaram para testar e criticar os instrumentos utilizados e me incentivaram na concretização deste desafio.

Por último, um agradecimento especial ao Mestre Orlando Rodrigues por me ter acolhido de forma tão gentil na sua instituição e aos colaboradores que voluntariamente deram o seu contributo pessoal, sem o qual a realização desta dissertação seria inalcançável.

Resumo

A presente investigação procura explorar a relação entre justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho, instituída na Administração Pública através do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho SIADAP. A finalidade desta investigação é conhecer o potencial explicativo da perceção de justiça organizacional na satisfação com a avaliação de desempenho. Pretende-se analisar qual das três dimensões da justiça influi mais nesta relação.

Para o efeito procedeu-se à adaptação dos instrumentos que permitiram concretizar a medição da variável dependente (Satisfação com a avaliação de desempenho) e das variáveis independentes (dimensões da justiça organizacional: distributiva, procedimental e interacional). O estudo decorreu no Agrupamento de Escolas de Campo de Valongo, onde foram recolhidos 50 questionários, em outubro de 2012, reportando-se à avaliação de desempenho de 2011.

Os resultados das análises indicam que a satisfação com a avaliação de desempenho é influenciada pela justiça organizacional. Sugerem ainda que a dimensão que mais explica/influencia a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho é a justiça interacional. A satisfação com a avaliação de desempenho, realizada pelo SIADAP, depende de forma significativa da perceção que as pessoas têm de justiça organizacional.

Esta investigação faculta contribuições para a compreensão das perceções de justiça numa perspetiva de multidimensionalidade deste conceito, mas também para o estudo de fenómenos organizacionais centrados nas reações atitudinais e comportamentais dos membros organizacionais.

Palavras – chave: *Avaliação de desempenho, SIADAP, Justiça organizacional.*

Abstract

This research seeks to explore the relationship between organizational justice and satisfaction with the performance evaluation established in Public Administration, through the Performance Appraisal Integrated System SIADAP. The research goal is to understand the potential impact of the perception of organizational justice on satisfaction with the performance appraisal. The aim is to analyze which of the three dimensions of justice presents a stronger explanatory power in the relationship.

To this end we adapted a survey questionnaire that measured the dependent variable (satisfaction with the performance appraisal) and the independent variables (dimensions of organizational justice: distributive, procedural and interactional).

The study took place in the Grouping Field School of Valongo where 50 survey questionnaires were collected in October 2012, referring to the evaluation of year 2011.

The analysis results indicate that the satisfaction with the performance evaluation is influenced by organizational justice. The organizational justice dimension that better explains the satisfaction with the performance appraisal system is interactional justice. Satisfaction with the performance appraisal results through SIADAP significantly the perception that people have of organizational justice. Employee satisfaction with the performance appraisal results obtained through the SIADAP is nighly dependent on the perceptions of organizational justice.

This research provides contributions to the understanding of perceptions of justice in its multidimensionality and also for the study of organizational phenomena focused on attitudinal and behavioral reactions of organizational members.

Keywords: Performance, SIADAP, Organizational justice.

ÍNDICE

ABSTRACT	V
AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
INTRODUÇÃO	1
1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E FINALIDADES	6
1.1 Métodos de avaliação de desempenho	8
1.2. Avaliação de desempenho através do SIADAP: a importância dos princípios orientadores da nova gestão pública	10
1.3. Satisfação com a avaliação de desempenho.....	18
1. Definição do tipo de amostragem do estudo.....	34
2. Caracterização da amostra	35
3. Formato da pesquisa	37
4. Instrumento	39
5. Procedimentos.....	44
PARTE III – ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	46
1. Respostas às perguntas do questionário.....	46
2. Consistência interna.....	50
3. Análise estatística	51
4. Resposta às hipóteses de investigação	52
PARTE IV – DISCUSSÃO/CONCLUSÕES	55
1. Discussão dos resultados	55

2. Conclusão	65
3. Limitações e recomendações	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	
Anexo 1 – Questionário de percepções.....	68
Anexo 2	
2.1. Autorização para a aplicação do questionário no AE Campo.....	85
2.2. Despacho desfavorável para a aplicação do questionário no AE Campo	85

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por sexo	35
Gráfico 2 - Distribuição por escalões etários	35
Gráfico 3 - Distribuição por escolaridade	36
Gráfico 4 - Distribuição por antiguidade na carreira.....	36

Índice de tabelas

Tabela 1 - Categoria profissional dos participantes.....	36
Tabela 2 - Percepções de justiça organizacional/satisfação com a avaliação de desempenho	46
Tabela 3 - Estatísticas descritivas das escalas de justiça organizacional e satisfação.....	47
Tabela 4 - Teve entrevista anual de avaliação de desempenho com o avaliador no ano de 201148	
Tabela 5 - Foi avaliado no último ciclo de avaliação de desempenho	48
Tabela 6 - A minha avaliação no último ano foi:	48
Tabela 7 - A minha avaliação foi:	49
Tabela 8 - Considero que o meu desempenho durante o ano transato foi:.....	49
Tabela 9 - Consistência interna da escala de justiça organizacional	50
Tabela 10 - Consistência interna da escala de satisfação com AD.....	50
Tabela 11 - Anova de medidas repetidas para a justiça organizacional	52
Tabela 12 - Comparações emparelhadas para a justiça organizacional	52
Tabela 13 - Sumário do modelo de regressão linear	53
Tabela 14 - Coeficientes.....	53
Tabela 15 - Sexo e justiça organizacional	53
Tabela 16 - Antiguidade e justiça organizacional	54
Tabela 17 - Teste de Tukey em relação à justiça organizacional	54

Índice de figuras

Figura 1 - Distribuição das características principais da Nova Gestão Pública NGP segundo os diversos autores_.....	17
Figura 2 - Representação do modelo de análise	30

Abreviaturas e siglas

AD – Avaliação de desempenho

APO – Avaliação por objetivos

AP – Administração Pública

CADAP - Curso de Alta Direção em Administração Pública

CCA – Conselho Coordenador de Avaliação

DREN – Direção Regional de Educação do Norte

DGE – Direção Geral de Educação

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LOE – Lei do Orçamento de Estado

NGP – Nova Gestão Pública

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho

SIADAP 1 – Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços públicos

SIADAP 2 – Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes

SIADAP 3 – Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores

Introdução

No âmbito de reforma da administração pública, o XIX governo constitucional português e os sucessivos governos têm procurado desenvolver um novo modelo de gestão e de racionalização do aparelho do Estado. Naturalmente, a avaliação de desempenho não pode deixar de ser encarada como uma prioridade estratégica para a promoção de uma cultura de excelência e qualidade dos serviços. Para se aperfeiçoar e elevar os níveis de eficácia, eficiência e qualidade, a Administração Pública precisa de dedicar tempo e atenção à gestão dos seus recursos humanos, tendo em consideração que estes são cada vez mais percecionados como um fator de competição das organizações (Cook e Crossman, 2004). A avaliação de desempenho, na Administração Pública, para além de obrigatória, é necessária, no reconhecimento da importância da gestão de recursos humanos GRH, integrada nas políticas de reforma da Administração Pública.

A avaliação de desempenho é uma consequência das tendências internacionais e das novas práticas de gestão emergentes sob a influência do movimento da Nova Gestão Pública NGP (Osborne e Gaebler, 1993; Araújo, 2001; Bilhim, 2003; Carapeto e Fonseca, 2005; Silvestre e Araújo, 2009, Osborne, 2010, Rocha, 2010). Marcado essencialmente por reformas estruturais que provocaram uma rutura com a tradicional forma de gestão do setor público, baseado no modelo burocrático da organização, surge um novo modelo de avaliação que preconiza a criação do sistema integrado de avaliação do desempenho na administração pública SIADAP, com o objetivo de tornar a administração pública mais responsável, menos onerosa, mais preocupada com os clientes e qualidade do serviço público (Hood, 1991 e 1995; Dunleavy e Hood, 1994). O modelo que estava em vigor não tinha credibilidade, estava obsoleto e tinha claramente de ser mudado. As autoridades governamentais pretendem introduzir métodos credíveis de avaliação de desempenho - afirmam a inexistência de uma cultura de avaliação na Administração Pública - e defendem que a solução passa por uma reforma profunda e consequente modernização. A filosofia subjacente ao novo sistema de avaliação é a de que a avaliação não deve constituir-se como um mero ritual (Serrano, 2010), mas deve ser vista como um instrumento crucial para a orientação de resultados, tendo por base uma nova cultura de valores e, consequentemente sairá melhorado o funcionamento da Administração Pública em termos de eficácia, eficiência e economia (Araújo, 2009; Silvestre e Araújo, 2009).

A existência da preocupação em melhorar o desempenho do setor público tem como base a avaliação de desempenho, no sentido de disponibilizar oportunidades de melhorar o desempenho de todos os intervenientes nas organizações públicas (Hood e Peters, 2004). A avaliação de desempenho da Administração Pública realizada pelo SIADAP alterou por completo o sistema introduzido em 1983, através do Decreto Regulamentar n.º 44-A/1983, de 1 de Junho (Bilhim, 2009), passando a suscitar grande instabilidade nas relações formais de trabalho.

A problemática da avaliação de desempenho individual dos trabalhadores da administração pública é, portanto, uma temática atual. Porque desde o início da sua implementação tem gerado polémica, torna-se pertinente conhecer a perceção dos funcionários da administração pública enquadrados pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP ao nível da justiça organizacional e a sua interligação com a satisfação com a avaliação de desempenho. Muito embora se reconheça a sua relevância como instrumento desejado de estímulo ao mérito, na prática, se os trabalhadores não perceberem o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP como justo, poderão retaliar em termos de desempenho individual. (Rego *et al.*, 2010).

Justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho são fenómenos fundamentais no ambiente de trabalho. A constatação de que atitudes no trabalho e comportamentos relevantes no trabalho dependem de julgamentos de justiça organizacional justificam, por si só, a importância da relação entre justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho. Reconhece-se também a sua inegável utilidade para a melhoria das relações entre trabalhadores e organizações.

Neste estudo, o foco são os significados subjetivos de justiça - o que as pessoas percebem como justo e injusto e como tais perceções são explicadas por elas, justificando-se a abordagem da justiça organizacional pelos efeitos das perceções de justiça nas atitudes e comportamentos, quer a nível individual, quer grupal. É neste seguimento que a perceção de justiça vem sendo encarada como elemento chave para a satisfação no trabalho em geral e em particular no caso da avaliação de desempenho, explicando atitudes e comportamentos dos trabalhadores da Administração Pública abrangidos pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP3.

A presente investigação insere-se no Mestrado em Administração Pública, especialização em Gestão Pública da Universidade do Minho. Para a sua conclusão surge esta dissertação em que a escolha do tema emerge da confluência de saberes oriundos da prática profissional e de interesses académicos da investigadora, dos quais se sublinham, pela sua relevância para a motivação desta temática, os seguintes:

- i) A intencionalidade de assegurar uma continuidade marcada por uma licenciatura em gestão financeira, um MBA na área de especialização de recursos humanos, a que se seguiu o CADAP - Curso de Alta Direção em Administração Pública - e, por fim, o reconhecimento académico correspondente ao 2º ciclo através da conclusão deste Mestrado;
- ii) A experiência profissional que advém do exercício de funções na Equipa de Gestão do Pessoal EGP, criada através do Despacho n.º 32533/2008, de 15 de janeiro, cujas atribuições se enquadram na criação e desenvolvimento dos instrumentos de gestão da Direção Regional de Educação do Norte. Faz-se notar a relevância da experiência profissional traduzida, designadamente, ao nível da participação e construção de instrumentos de gestão. A título de exemplo, o Quadro de Avaliação e Responsabilização QUAR instrumento que resulta de uma prática gestionária introduzida na Administração Pública pela Lei n.º 66/2007, de 28 de dezembro, e que promove alterações ao SIADAP em vigor. Dentre essas são de realçar, pela inovação, a implementação da avaliação dos serviços. À semelhança da generalidade dos organismos da Administração Pública, também a DREN teve de implementar esse novo instrumento de gestão QUAR, o que implicou naturalmente a sua autoavaliação. Regista-se que a investigadora, no decurso da experiência da implementação do QUAR, referente aos anos de 2008, 2009 e 2010, produziu e aperfeiçoou instrumentos auxiliares do processo reconhecidos como muito importantes, por serem facilitadores do acompanhamento/monitorização do SIADAP 1, 2 e 3;
- iii) Por último, a constatação de efeitos indesejados na reação dos trabalhadores, na sequência da implementação do SIADAP, criou na investigadora o desejo de contribuir para a sua melhoria do processo e procedimentos associados. Até

porque esse é um importante instrumento de suporte à justiça organizacional que tem efeitos na satisfação com a avaliação de desempenho.

Esta investigação revela potencial explicativo para o:

- iv) Aprofundamento da relação entre justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho;
- ii) Conhecimento do nível de percepção de justiça organizacional nas dimensões objetivadas nesta investigação, mas também da satisfação com a avaliação de desempenho dos atores envolvidos em contexto organizacional;
- iii) Compreensão sobre fenómenos organizacionais centrados nas reações atitudinais dos elementos organizacionais;
- iv) Reconhecimento da importância da gestão e avaliação do desempenho influenciada pelas políticas de reforma da Administração Pública.

Trata-se pois de uma investigação potencialmente relevante, se a entendermos como geradora de conhecimento e criação de valor para académicos e profissionais.

Para alcançar os fins inscritos nesta investigação, foram definidos cinco objetivos operacionais a seguir mencionados:

- i) Identificar a dimensão de justiça organizacional predominante no estudo;
- ii) Verificar se as três dimensões de justiça organizacional - distributiva, procedimental e internacional - têm o mesmo poder explicativo face à satisfação com a avaliação de desempenho dos funcionários públicos;
- iii) Identificar a dimensão da justiça organizacional que, no estudo, tem maior poder preditivo na satisfação com a avaliação de desempenho;
- iv) Verificar se as variáveis sexo e antiguidade se encontram relacionadas com a justiça organizacional.

É neste quadro que se apresenta esta investigação cuja estrutura é composta por quatro partes que se desenvolvem em torno da questão central: as percepções de justiça organizacional influenciam a satisfação como a avaliação de desempenho.

A primeira parte é composta pelo enquadramento teórico, onde se procede à revisão da literatura sobre a avaliação de desempenho e justiça organizacional. Analisa-se a importância da avaliação de desempenho como instrumento fundamental na gestão de recursos humanos, identificam-se os principais métodos de avaliação e expõe-se o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP enquanto modelo de avaliação do desempenho dos funcionários públicos, focando os seus princípios, elementos caracterizadores e respetivo enquadramento no modelo da Nova Gestão Pública NGP e, ainda, uma abordagem genérica da satisfação com a avaliação de desempenho.

Em seguida, na perceção de justiça organizacional, para além de uma breve definição do seu conceito, procedemos à apresentação das várias dimensões de justiça: distributiva, procedimental e interacional. Observaremos também as suas principais consequências nas pessoas, valorizando a sua associação com a avaliação de desempenho.

Por fim, é definido o problema da investigação, o modelo de análise e as hipóteses em estudo.

Na segunda parte são descritas as orientações metodológicas seguidas, sendo indicado o tipo de amostragem do estudo, a caracterização da amostra estudada, o formato da pesquisa, o instrumento utilizado que permitiu a medição das variáveis pertinentes para o estudo, os procedimentos e método utilizados na recolha dos dados.

Na terceira parte são expostos os resultados obtidos pelo inquérito por questionário, a consistência interna dos instrumentos utilizados, as análises estatísticas usadas e as respostas às perguntas de investigação.

Na quarta parte é apresentada a discussão dos resultados e a conclusão do trabalho baseada na fundamentação teórica e suportada na investigação empírica. Termina com uma breve reflexão sobre as limitações da investigação e são enunciadas algumas recomendações para posteriores estudos a realizar nesta área.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

1. Avaliação de desempenho: conceitos e finalidades

Nas últimas décadas, a maior parte dos investigadores têm desenvolvido bastantes estudos no sentido de pesquisar a relação entre a avaliação do desempenho e a percepção de justiça organizacional. E, com base nas evidências, clarifica-se que o sistema de recursos humanos representa um importante elemento para o “*sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos*” (Gomes *et al.*, 2008, p. 499). A avaliação de desempenho constitui-se como um instrumento fundamental da gestão de recursos humanos, designadamente quando integrada num conceito mais abrangente, isto é, o de gestão de desempenho.

A globalização que se faz sentir atualmente, provoca incertezas económicas, avanço da tecnologia, complexidade nas relações, questionamento dos hábitos de vida e dos valores. Por tudo isto, leva o homem a uma instabilidade emocional, e a um mundo fora do controlo, mas as empresas enfrentam diariamente esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas que delas decorrem (Cunha *et al.*, 2007).

A construção de uma organização parte da conceção da sua missão, na qual é responsável por grande parte da imagem que reflete nos seus membros e para a comunidade (Fischer, 1990). Uma organização pode ser focada como um fenómeno de comunicação, visto que as suas culturas são criadas e principalmente transmitidas através do processo de interação social, baseado na troca de mensagens, orais ou não e na interpretação e no significado que cada membro dá à mensagem recebida. Contudo, parecem atribuir à cultura organizacional um grande papel, acreditando que ela é capaz de exercer um poderoso mecanismo homogeneizador de pensamentos, sentimentos, comportamentos e ações. Mas ao aceitar-se que a cultura organizacional pode tornar iguais sentimentos e interpretações da realidade, nega-se a possibilidade de respostas diferentes à realidade que se apresenta para a interpretação de cada membro da organização (Fleury, 1997).

Os principais elementos constitutivos dos instrumentos de avaliação são: a estrutura e compreensão do trabalho, responsabilidade pessoal, ênfase na supervisão, participação, suporte das chefias, trabalho em equipa e fluxo de comunicação interna (Kozlowski e Doherty, 1989).

O sucesso de qualquer organização está na forma como se lida com os seus colaboradores, na medida em que são diariamente influenciados pela cultura organizacional. O papel dos recursos humanos é de extrema importância dentro de uma organização, no que diz respeito às mudanças organizacionais e a sua interação com o meio que a rodeia. É evidente o impacto destas transformações no desempenho humano. São maiores as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios constantes, novas responsabilidades e riscos, e de flexibilidade para conviver com a instabilidade) (Cunha *et al.*, 2007).

As organizações modernas tendem a optar por uma abordagem mais humanista que contribua para a valorização do ser humano como pessoa, uma administração centrada no indivíduo. A valorização dos recursos humanos é uma das chaves para o sucesso de muitas organizações, conseguindo-se assim funcionários mais comprometidos e melhorias operacionais, usando ferramentas simples, como a criatividade do seu pessoal (Drucker, 1997).

No paradigma atual de gestão as pessoas representam o fator-chave no desempenho global da organização, a avaliação do desempenho associada ao desempenho constitui-se como um importante instrumento de motivação dos trabalhadores. Entre os diversos enquadramentos produzidos sobre a definição de avaliação de desempenho optou-se pela definição de Fernandes e Caetano (2007, p.360) que entende a avaliação de desempenho como *“um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”*.

Os sistemas de avaliação de desempenho permitem que o trabalhador conheça o que se espera dele, todos os critérios de avaliação do seu desempenho e o *feedback* sobre a execução do seu trabalho, sendo requisito básico a existência de justiça e objetividade no sistema de avaliação instituído. Na verdade, segundo Gomes *et al.*, (2008, p. 507) um sistema de avaliação de desempenho deve *“produzir classificações corretas, medindo o que é suposto medir, e fazendo-o com o menor erro possível”*

Para que a avaliação cumpra a sua finalidade, segundo Gomes *et al.* (2008, p. 493), “é necessário que o colaborador compreenda o seu papel e o seu contributo para o sucesso da organização”. Isto porque é importante que todas as partes envolvidas no processo estejam interligadas, e que a questão a ser por ela respondida seja conhecida desde o início, de forma a definir o critério de aplicação e a técnica de análise a ser utilizada. Assim sendo, este instrumento permite a criação de um ciclo contínuo de práticas que envolve as etapas de uma solução profissional, como a definição do foco a ser trabalhado, a criação, implementação, avaliação, disseminação e respetivo aprimoramento (Fernández, 2008).

1.1 Métodos de avaliação de desempenho

Uma das principais metas do modelo de avaliação de desempenho é alinhar os objetivos dos diferentes colaboradores e profissionais com os objetivos da organização.

Necessita-se de profissionais que contextualizem a avaliação como uma oportunidade de refletirem e repensem os seus projetos e as suas práticas. Assim, é importante que seja um processo consensualizado, democrático e transparente no que toca à recolha de informação relativa às aprendizagens, ao funcionamento e a todas as componentes do sistema organizacional. A avaliação auxilia o conhecimento e compreensão sobre as realidades para que as possamos transformar e melhorar (Fernández, 2008).

Segundo Almeida (1996), Bacal (1999) e Gomes *et al.* (2008) devido à existência de múltiplas finalidades de avaliação de desempenho foram criados alguns métodos mais importantes, dos quais, uns mais orientados essencialmente para a avaliação de comportamentos, e outros mais orientados para resultados, como ocorre na Administração Pública Portuguesa.

O método das escalas gráficas representa um método que estrutura de forma detalhada as principais dimensões do desempenho (Almeida, 1996). Assim, para cada tarefa são descritas as dimensões subjacentes ao desempenho, como a iniciativa, responsabilidade, dedicação, qualidade, conformidade, capacidade de gestão e criatividade, as quais definem um determinado grau que o funcionário possui. Deste

modo, os graus determinados podem ser previamente descritos, para adequar o método mais específico, e assim facilitar a avaliação. Este método utiliza um formulário de dupla entrada, através do qual as linhas representam as dimensões de avaliação do desempenho e as colunas os graus de variabilidade das mesmas. Quando se obtém o resultado final da avaliação, é pois importante a atribuição de pontos a cada um dos graus das dimensões e efetuar o seu somatório. O resultado final representa o valor em pontos do funcionário avaliado.

Os métodos baseados em relatórios são métodos em que o avaliador elabora um relatório do funcionário, descrevendo os seus aspetos positivos e negativos, propondo algumas estratégias de solução para os problemas encontrados no seu desempenho. Estes métodos são menos estruturados e limitados do que os métodos por escalas gráficas, e permitem ao avaliador identificar alguma dimensão mais relevante no desempenho do avaliado, tornando o processo mais aberto e flexível. São métodos que apresentam uma elevada dificuldade de gestão pela sua subjetividade, e pelo facto da tomada de decisão ser mais difícil de realizar (Gomes *et al.*, 2008)..

Os métodos orientados para o resultado, através dos objetivos, segundo Locher e Teel (1977), Almeida (1996) e Tavares (2004), são métodos que têm como base uma gestão de determinação de objetivos a nível estratégico, e em seguida “desdobrados” em cascata aos vários níveis da organização. Neste caso, os objetivos são definidos através da metodologia *top-down*, com a presença de negociações dos diversos níveis de gestão, com a finalidade de garantir uma coerência dos objetivos definidos.

O SIADAP enquadra-se nos princípios conceituais da gestão por objetivos (Araújo, 2009, Silvestre e Araújo, 2009). A avaliação participativa por objetivos, o método que utiliza a base APO (Avaliação por Objetivos), consiste em seis etapas:

- A formulação do resultado que se deseja alcançar em conjunto com a chefia. A superação desses resultados pode ser recompensada com uma remuneração variável;
- Comprometimento com o futuro avaliado a alcançar os objetivos traçados com a chefia;
- A negociação e obtenção de recursos para que se possa alcançar os resultados definidos;

- O sujeito nesta fase tem a liberdade de escolher o método necessário para alcançar os objetivos pretendidos;
- Monitoração dos resultados do funcionário;
- Retroação intensiva e avaliação contínua.

A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador.

Até à implementação do sistema integrado de avaliação de desempenho SIADAP, o modelo de avaliação mais aplicado nas categorias do regime geral da Administração Pública Portuguesa foi o método das escalas gráficas, com o objetivo de avaliação de qualidade e quantidade de trabalho, os conhecimentos profissionais, a adaptação e o aperfeiçoamento profissionais, a responsabilidade e as relações humanas de trabalho. Deste modo, a escala de classificação passou a ter uma referência qualitativa e quantitativa, era definida de forma centralizada, que variava entre o não satisfatório, situado entre os 2 e 3 valores, até ao muito bom, com 9 e 10 valores, não havia quotas, sendo desta forma permitida maior flexibilidade ao sistema. Segundo Gomes *et al.* (2008, p. 520) atualmente “*a Administração Pública adota um sistema de distribuição forçada*”, existem quotas que impedem que a percentagem de indivíduos com desempenhos “relevantes” e “excelentes” nas diversas categorias ultrapasse a quota estabelecida. Sendo de realçar que é referido por este autor (2008, p. 522) que este “*método pode todavia implicar sérios problemas*”.

1.2. Avaliação de desempenho através do SIADAP: a importância dos princípios orientadores da nova gestão pública

A avaliação de desempenho das organizações representa uma das principais preocupações porque, desta forma, a gestão eficiente só existe se houver instrumentos de gestão que possam disponibilizar a informação de desempenho. Neste contexto, a nível público, a gestão de desempenho constitui-se através do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho SIADAP, o qual representa a principal reforma na gestão de desempenho, uma maior individualização e distinção através de critérios que correspondem ao mérito e não há antiguidade.

Um dos princípios por que se rege o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP corresponde à orientação para os resultados no sentido de promoção da excelência e qualidade do serviço, onde a avaliação por objetivos é uma das principais componentes que surge associada à importância atribuída à integração da avaliação de desempenho no ciclo de gestão de cada serviço e organismo (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Os primeiros sistemas de avaliação do desempenho, tendo como base os pressupostos da abordagem clássica da administração, surgiram como métodos simples e associados à determinação da remuneração de cada trabalhador. Nesta fase, o desempenho do trabalhador estava dependente essencialmente, do rendimento auferido, pelo que cada trabalhador deveria ser premiado monetariamente. Após os anos de 1930, as abordagens psicossociológicas da administração começaram a dar maior importância a fatores psicológicos e sociológicos, como fatores determinantes para o desempenho dos trabalhadores.

A avaliação do desempenho começa a ganhar importância no contexto da Nova Gestão Pública NGP e, igualmente, do Novo *Managerialismo*, que se iniciou a partir dos anos de 1970, passando a ter grande influência na condução das políticas públicas dos EUA, Grã-Bretanha e outros países da OCDE.

Este novo paradigma engloba um sistema de gestão mais funcional que o sistema tradicional equipara as condições dos trabalhadores ao setor privado. As principais características da gestão resumem-se essencialmente à modificação dos termos de contrato e emprego, com a finalização dos contratos vitalícios e que desta forma passam por um sistema de avaliação individual; uma gestão de recursos humanos mais flexível e mais individualizada; a existência de remunerações de acordo com o desempenho e produtividade de cada trabalhador; por último, a finalização da progressão da carreira em termos de antiguidade passando a ter em conta fatores como o desempenho (Ferlie *et al.*, 1996; Christensen e Læg Reid, 2001; Gomes, 2001; Gruening, 2001; Bach e Kessler, 2007, OECD, 2008, Rocha, 2010). Assim sendo, os objetivos principais deste novo paradigma são uma maior eficiência, maior produtividade e uma maior racionalização de custos, recursos humanos e materiais.

Enquadrado nas medidas de modernização da Administração Pública foi implementado o SIADAP pela Lei nº 10/2004, de 22 de março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de maio e tem como principais objetivos:

- i) O desenvolvimento de uma cultura de gestão orientada para os resultados, e com base em objetivos pré-estabelecidos;
- ii) O reconhecimento do mérito assegura a diferenciação e valorização dos diversos níveis de avaliação;
- iii) A promoção da comunicação eficaz entre as várias hierarquias, no sentido em que estabelece os instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista anual e a autoavaliação;
- iv) A estimulação do desenvolvimento profissional dos funcionários através da identificação de necessidades de formação, que é considerada nos planos de formação de serviços.

Na verdade, segundo Rocha (2010, p.210) este modelo apresentava dois problemas: não incluía os dirigentes de topo nem incluía a avaliação dos organismos da Administração Pública *“tratava-se pura e simplesmente dum modelo de avaliação do desempenho individual”*. A propósito da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro é referido por este autor (*idem, idem*) que *“veio corrigir as incongruências e lacunas do modelo anterior”* de avaliação do SIADAP através da revogação e aperfeiçoamento. Entre outras alterações, introduziu-se a aplicação do sistema a todas as hierarquias e aos organismos, aplicando-se aos organismos da administração direta do estado, bem como aos institutos públicos abrangendo a administração local e autónoma.

O SIADAP, segundo Rocha (2010) tem como finalidades: i) melhoria da gestão da Administração Pública; ii) desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação; iii) identificar as necessidades de formação; iv) promover a motivação e o desenvolvimento de competências; v) reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos; v) melhoria dos processos; vii) melhoria da informação e transparência; e viii) apoiar o processo de decisão estratégica.

Segundo Gomes *et al.* (2008) este sistema é integrado, alinhando a avaliação dos serviços com a avaliação de desempenho dos dirigentes e a dos trabalhadores em geral. Trata-se de uma perspetiva integrada de avaliação e gestão do desempenho das pessoas,

com três subsistemas de avaliação do desempenho dos serviços da administração pública - SIADAP 1 – Serviços QUAR; SIADAP 2 – Dirigentes; SIADAP 3 – trabalhadores – Envolve e aplica uma lógica de gestão por objetivos. Os objetivos definidos tanto para os serviços como para dirigentes e trabalhadores podem ser de eficácia, eficiência ou de qualidade (Rocha, 2010).

Tendo por base a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, podemos identificar como principais elementos caracterizadores deste sistema, os seguintes:

- i) A avaliação é efetuada com base em apenas dois parâmetros – “Resultados” referem-se aos objetivos, traçados em termos de eficácia, eficiência e qualidade e “competências” (art.º n.º30, n.º35 e n.º45) definidas de entre as constantes das listas aprovadas pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro;
- ii) Introdução da avaliação dos dirigentes superiores e de percentagens para diferenciação do desempenho dos dirigentes intermédios (art.º 37.º, n.º5);
- iii) Estabelecimento legal da possibilidade de revisão dos objetivos e da monitorização do processo ao longo do ano;
- iv) O tipo de avaliação tem efeitos na alteração do posicionamento remuneratório e na atribuição de prémios de desempenho;
- v) Os intervenientes no processo de avaliação são: o avaliador (superior hierárquico imediato), o avaliado, o conselho coordenador de avaliação CCA, a comissão paritária e o dirigente máximo do serviço (art.º n.º 55.º);
- vi) A avaliação final é expressa em menções qualitativas: inadequado; adequado; relevante e excelente, correspondendo respetivamente às menções quantitativas finais de 1 a 1,999; 2 a 3,999, 4 a 5 (art.º 37º, nºs 1 e 2, 50.º, n.º4, e 51.º, n.º1);
- vii) Existem quotas definidas para a atribuição de prémios e menções de classificação relevante e excelente: apenas 25% dos trabalhadores de um serviço podem ter a menção de “relevante”, e destes, apenas a 5% pode ser atribuído nota de “excelente”, com efeitos em termos de prémio ou promoção na carreira. As percentagens poderão ser aumentadas para 35%, nos serviços que tenham avaliação de desempenho “Excelente”. (art.º 37.º, n.º5 e 75.º, n.º1).

Em termos de comparação do sistema de avaliação de desempenho em Portugal e no resto da União Europeia, para Rocha (2010, p. 217/218) é “*difícil comparar modelos de avaliação de desempenho*”, sendo igualmente revelado que a “*notação constitui um problema sério na generalidade dos países da U. E*”, segundo a OECD (2008), a maioria dos países adotaram sistemas de compensação em função do desempenho. Em 2007 Portugal pertencia ao grupo minoritário de países da OCDE que não recompensava financeiramente o desempenho, no entanto, no âmbito das mudanças introduzidas em Portugal, este quadro inverte-se. Segundo o relatório da OCDE (2008, p. 27) refere a “*importância do desempenho nas promoções e remunerações*”. Isto porque passa haver uma relação entre desempenho e recompensa, designadamente através de prémios como principal incentivo de desempenho.

Uma das mais importantes iniciativas para reduzir a despesa pública e melhorar a eficiência na Administração Pública foi a introdução do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho SIADAP (OECD, 2008). Assim sendo, as organizações têm à disposição instrumentos que sejam capazes de medir a eficácia, eficiência e a qualidade da gestão pública para a melhoria de desempenho e transparência de atuação ainda que a implementação deste modelo tenha também justificação em critérios de natureza financeira.

Desta forma, a definição de gestão pública é importante no sentido de compreender como a avaliação de desempenho pode proporcionar uma melhoria nas práticas organizacionais, deslocando-se a ênfase da gestão para o desempenho e resultados (OECD, 2008) e, conseqüentemente potenciar o desenvolvimento organizacional.

Nas últimas décadas observa-se uma evolução significativa na investigação sobre a utilização de várias medidas de desempenho, nomeadamente no setor público (Ballantine, Brignall e Modell, 1998; Brignall e Modell, 2000; Kloot e Martin, 2000; Modell, 2001; Johnsen, 2005). Os fatores como a privatização, controlo de gestão, delegação de poderes direcionaram a uma nova forma de pensar e atuar (Streib e Poister, 1999).

Assim sendo, podemos salientar que Julnes e Holzer (2001), nos seus estudos de investigação, identificam duas importantes dimensões na utilização de indicadores de desempenho, a primeira dimensão corresponde à fase de adoção da aceitação dos indicadores, o mesmo significa que todos os objetivos propostos sejam do conhecimento de todos os funcionários e colaboradores da empresa. A segunda fase consiste em avaliar a implementação da avaliação de desempenho e identificar se as informações que foram transmitidas tiveram o efeito que se propôs inicialmente.

Streib e Poister (1999) analisaram a forma como a avaliação de desempenho é utilizada no setor público e verificaram que, em ambientes de incerteza e alguma ambiguidade, são os gestores que mais utilizam as medidas de desempenho

As mudanças ocorridas nas várias estruturas administrativas das organizações atuais conduzem à eliminação dos níveis hierárquicos e, como consequência, cada pessoa é responsável pelo desempenho da sua área, com o objetivo de assegurar a eficácia organizacional (Johnsen, 2005).

Tendo em conta a Teoria Institucional (Meyer e Rowan, 1977), um dos princípios subjacentes a esta teoria é de que as estruturas organizacionais representam o resultado das pressões que existem no meio envolvente em que estas operam. A estrutura formal de uma organização não é composta apenas por elementos da organização social, mas também por elementos da realidade social, que são manifestações do poder das regras institucionais, expressas como mitos. A maior parte das organizações está sujeita a pressões de nível formal e informal e, por esta razão, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho é fundamental para a eficiência, eficácia e qualidade de trabalho. Desta forma, o controlo de resultados é utilizado no sentido de alinhar e motivar os trabalhadores para os objetivos da organização, mas também para satisfação com a avaliação de desempenho.

No que se refere ao sistema público, as últimas três décadas têm sido palco de mudanças significativas nos papéis do Estado como empregador e prestador de serviços. A reforma do Estado e a transformação do seu papel na economia e na sociedade tem conduzido a inúmeras transformações no setor público empresarial e administrativo, nomeadamente nas relações de emprego. Assim sendo, estas mudanças relacionam-se com o paradigma da Nova Gestão Pública NGP, com impactos profundos nos diversos

países e principalmente ao nível de Portugal (Crouch, 1993; Ruysseveldt e Visser, 1996; Visser, 2004).

Bordogna (2007) realizou um estudo de análise das reformas administrativas nos países da EU-27, e identificou uma série de importantes efeitos que podem influenciar a melhoria da qualidade de serviços públicos como:

- i) Descentralização da negociação coletiva no sentido de determinar as condições dos trabalhadores que, geralmente são apenas decididas ao nível governamental;
- ii) Os efeitos observáveis no que se relaciona com os mecanismos da determinação de salários e progressão de carreira conduzem a uma alteração da motivação dos trabalhadores;
- iii) A difusão de novas formas de remuneração de acordo com o desempenho e relações de emprego que influenciam de forma negativa a motivação dos trabalhadores o que vai gerar ambientes de trabalho menos satisfatórios.

No âmbito do setor público, a gestão de desempenho constitui segundo Carapeto e Fonseca (2005), o vetor essencial das reformas associadas à Nova Gestão Pública NGP, através do qual existem três principais objetivos: 1) a melhoria da gestão e da prestação de serviços; 2) o aumento da responsabilização; 3) do controlo de resultados e a redução dos custos financeiros.

No caso da administração pública burocrática as novas e inovadoras lógicas implicam, por isso, maior individualização, diferentes critérios e retribuições. Deste modo, os fatores de competição são mais evidentes e mais constantes.

Segundo Hood (1995) é importante a redução das diferenças entre o setor público e privado tendo como base o foco na responsabilidade nos resultados, em substituição da responsabilidade sobre os processos. É neste contexto, segundo o autor, que se evidencia a existência de um novo conceito de responsabilidade associado a uma nova racionalidade económica. Os princípios fundamentais da Nova Gestão Pública NGP proporcionam mudanças significativas na funcionalidade dos serviços públicos e, desta forma, assiste-se a uma decadência dos modelos tradicionais e burocráticos. Uma gestão pública que se baseia nas necessidades dos cidadãos, o que corresponde a um aumento de flexibilidade na gestão pública (Dunleavy e Hood, 1994; Raine e Willson, 1995; Fernandes, 2004; Rocha, 2010; Osborne, 2010).

O modelo da Nova Gestão Pública NGP, segundo Fernandes (2004, p. 114) introduz de forma objetiva, nos serviços públicos, a adequação de ações e “*avalia o conteúdo e a oportunidade do gasto público em função dos resultados*”.

No quadro seguinte podemos evidenciar as principais características da Nova Gestão Pública NGP.

Figura 1 -Distribuição das características principais da Nova Gestão Pública NGP segundo os diversos autores

Fonte	Características principais
Hood (1991 e 1995)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Definição objetiva das responsabilidades associada a uma profissionalização da gestão no setor público ○ Descentralização das organizações públicas em unidades geridas autonomamente ○ Introdução de práticas e técnicas de gestão empresarial ○ Aumento da disciplina, da economia e da racionalidade na utilização dos recursos permitindo um menor custo ○ Ênfase na responsabilidade baseada nos resultados ○ Definição de medidas de output e de desempenho, enfatizando o controlo e a avaliação
Gray e Jenkins (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Introdução de novas estratégias ○ Reorganização estrutural com objetivo de maior responsabilidade ○ Desenvolvimento de sistema de gestão de pessoal que tenham como base de avaliação o desempenho ○ Maior orientação para o cliente e para os resultados
Araújo (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementação da avaliação de desempenho nas organizações ○ Maior ênfase nos resultados ○ Aposta na formação e na qualificação dos recursos humanos ○ Maior aproximação entre administração e clientes
Osborne (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atenção às lições de gestão do setor privado ○ Focalização na liderança das organizações públicas ○ Ênfase nas entradas vs. saídas de controlo e avaliação e na gestão de desempenho e de auditoria ○ A desagregação dos serviços públicos e foco nos custos de gestão
Rocha (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementação e gestão das políticas públicas ○ Utilização de práticas e técnicas de gestão empresarial ○ Insistência na eficiência e qualidade, <i>benchmarking</i> e medidas de desempenho ○ Responsabilização de gestão e prestação de contas ○ Desenvolvimento de uma administração pública competitiva ○ Prestação de contas dos <i>inputs</i> e processos para os <i>outputs</i> e resultados

Fonte: Adaptado de Hood, 1991 e 1995; Gray e Jenkins, 1995; Araújo, 2001 Osborne, 2010; Rocha, 2010.

Tendo em conta a figura 1 podemos evidenciar que as diversas bases teóricas dos autores têm como principal característica a avaliação do desempenho para uma melhor profissionalização do setor público sustentada nas mudanças paradigmáticas ao nível da gestão pública introduzidas no âmbito das mudanças da Nova Gestão Pública NGP.

1.3. Satisfação com a avaliação de desempenho

A satisfação aqui estudada enquadra-se no âmbito das atitudes de trabalho. A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais utilizadas em comportamento organizacional corresponde a uma atitude de um funcionário para com a sua organização, no nosso caso em particular com a avaliação de desempenho, implementada através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP.

A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo que tem sido definido de múltiplas maneiras. Optou-se pela definição deste conceito mais conhecida que é a de Locke (1976, p.10) que entende a satisfação no trabalho como *“o estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação positiva do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”*. Esta definição evidencia que o conceito inclui duas componentes de avaliação: afetiva e cognitiva. A componente afetiva representa o sentimento evocado pela organização. A componente cognitiva contempla as perceções individuais, de opinião, de crenças e expectativas sobre a organização representa o foco das cognições. Para Cunha *et al.* (2007, p. 180) *“é a inclusão de elementos cognitivos que proporciona uma plataforma conceptual para o relacionamento com a variável desempenho”*.

A satisfação no trabalho é caracterizada, segundo Siqueira (2008, p. 266) como *“um resultado (output) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado do envolvimento do trabalhador e comprometimento organizacional afetivo”*.

Perante a conjuntura atual, marcada por uma crise sem precedentes, as organizações estão inseridas numa dinâmica de elevada competitividade, e por esta

razão, procuram meios e formas de dar resposta às várias situações, e que possam permitir, igualmente, maiores níveis de produtividade e desempenho (Gomes, 2008). Embora a realidade atual coloque determinadas questões acerca da avaliação do desempenho, nomeadamente a satisfação. A satisfação com a avaliação do desempenho representa uma das maiores e mais importantes reações consequentes do processo de avaliação do desempenho (Dorfman *et al.*, 1986; Giles e Mossholder, 1990; Keeping e Levy, 2000).

As medidas que são cognitivamente orientadas, nomeadamente, a percepção de utilidade e precisão estão relacionados positivamente com a satisfação e com a avaliação do desempenho (Keeping e Levy, 2000). Isto porque as avaliações constituem a base de algumas decisões importantes. A satisfação corresponde a reconhecimento, estatuto e perspectivas futuras. Estas premissas vão de encontro ao estudo de Dobbins *et al.* (1990) que sugerem que a satisfação com a avaliação representa uma função de *feedback*. Segundo os autores, os efeitos moderadores das variáveis organizacionais na relação entre as características da avaliação e satisfação fornecem um importante apoio à conceptualização da satisfação com a avaliação.

No estudo realizado por Jawahar (2006), que incidiu na satisfação dos funcionários com o *feedback* recebido após realizada a avaliação de desempenho, o constructo da satisfação com a avaliação do desempenho tem como base a teoria de que esta pode ser medida através de seis dimensões diferentes: nomeadamente, i) a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho; ii) a satisfação com o chefe; iii) a satisfação com o trabalho; iv) o envolvimento com a organização; v) o envolvimento com a chefia direta; vi) as intenções de abandono. Segundo o autor, a satisfação com a avaliação do desempenho implica a aceitação dos resultados da avaliação do desempenho e, igualmente, da informação sobre si mesmo. Os resultados deste estudo sugerem que a satisfação dos avaliados com o *feedback* dado pelo sistema de avaliação é influenciada pela satisfação com o avaliador. Tendo sido identificados como os fatores que mais contribuem para a satisfação com o avaliador o conhecimento das funções, os resultados do trabalho e as orientações dadas pelo avaliador. O estudo sugere que a satisfação com o *feedback* dado pelo sistema de avaliação está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho.

No estudo conduzido por Cook e Crossman (2004) na investigação sobre a satisfação dos funcionários da administração pública do Reino Unido em relação ao

sistema de avaliação de desempenho implementado, a satisfação com a avaliação de desempenho foi analisada numa perspetiva genérica face ao sistema de avaliação de desempenho, similarmente ao nosso trabalho em que a satisfação com a avaliação de desempenho é analisada em relação à globalidade do sistema de avaliação aplicado à Administração Pública através do SIADAP. Os resultados encontrados por Cook e Crossman (2004) sugerem que a fonte de (in) satisfação com o sistema de avaliação de desempenho não é igualmente atribuída aos aspetos da justiça organizacional.

No estudo realizado por Narcisse e Harcourt (2008), que incidiu sobre a perceção de justiça que os avaliadores têm do sistema de avaliação de desempenho numa organização pública, os resultados encontrados sugerem, que os três fatores que influenciam a perceção do sistema de avaliação do desempenho dizem respeito à perceção de justiça acerca do resultado da atual avaliação do desempenho, aos procedimentos utilizados para determinar o resultado e ao relacionamento entre avaliador e avaliado durante o processo de avaliação. Neste estudo foi também indicado que os avaliados evidenciam perceções negativas sobre a justiça do processo de avaliação quando não podem contestar o resultado da avaliação.

Acerca das investigações sobre avaliação do desempenho, realçamos dois estudos que consideram a justiça como questão crucial na avaliação de desempenho através do SIADAP.

O estudo realizado por Carvalho (2010), que incidiu sobre a perceção face à avaliação de desempenho realizada pelo SIADAP e a utilização de quotas por este sistema, dirigido aos trabalhadores das autarquias da Região do Algarve. Os resultados sugerem que as quotas impostas pelo SIADAP tornam o sistema injusto, uma vez que os resultados são definidos mais em função da relação avaliador/avaliado do que do desempenho real dos colaboradores, contribuindo para a conflitualidade entre funcionários.

Mas também o estudo de Serrano (2011) que analisou as opiniões dos avaliadores e avaliados relativamente ao modelo de avaliação SIADAP e à sua implementação no Instituto Politécnico de Portalegre. Os resultados sugerem uma avaliação globalmente positiva do SIADAP, embora tenham sido identificados alguns pontos fracos, nomeadamente: i) o regime de quotas rígido para os melhores

desempenhos; ii) a definição e monitorização de objetivos e competências; e, por fim, iii) o fator de ser gerador de conflitos e desmotivação nas pessoas.

Não são conhecidos a nível nacional, na literatura desta área de investigação, estudos que relacionem o constructo da justiça organizacional com a satisfação com a avaliação de desempenho dos funcionários públicos implementada através do SIADAP. A razão desta ausência é compreensível por se tratar de um modelo de avaliação de desempenho ainda pouco desenvolvido em termos de investigação e em número de trabalhos científicos. A mesma razão serve para justificar o fato desta investigação na generalidade ter sido influenciada pelo trabalho desenvolvido por Cook e Crossman (2004).

Faz-se notar que complementarmente à revisão de literatura, tendo em vista esgotar todas as possibilidades disponíveis, solicitou-se através de correio eletrónico a ajuda dos Professores Alf Crossman e Arménio Rego. O conteúdo da resposta remetida por esses autores refere no caso do primeiro autor *“I’m not aware of any research which supports your findings; this may be a good thing as it enables you to make a contribution.”* e, no caso do segundo autor, acrescenta pesquisa científica de extrema utilidade em relação ao constructo da justiça organizacional, ainda que seja privilegiada a sua relação com outra variável, designadamente comportamentos de cidadania.

Esta diligência apesar de não ter sido reveladora da lacuna de pesquisa científica identificada, permitiu validar a ausência de evidência empírica confirmada por estes autores no estudo da relação justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho implementada pelo SIADAP. Paralelamente acrescenta evidência empírica que sugere a justiça interacional como o melhor preditor da satisfação no trabalho dos professores universitários no relacionamento com o superior (Rego *et al.*, 2009).

Trata-se de uma área que por ser recente no que respeita ao modelo de avaliação de desempenho SIADAP ainda não é conhecida evidência empírica que possa ser utilizada para a confirmação pormenorizada dos resultados apresentados deste estudo.

2. A percepção da justiça organizacional

O estudo das percepções de justiça inicia-se com a “teoria da equidade” desenvolvida Strayce Adams. Esta abordagem fundamental, conhecida como a teoria da equidade, propõe que as pessoas sejam motivadas para manterem relações justas ou equitativas entre si, para evitarem relações injustas ou desiguais. A teoria sustenta que as pessoas comparam os seus resultados com os dos outros e avaliam a equidade destas relações (Adams, 1965).

A justiça organizacional não apresenta teorias significativas, mas sim um conjunto de conceitos que estão associados e discutidos na definição de justiça organizacional (Cropanzano e Greenberg, 1997) e pode ser compreendida, tendo como base três tipos de percepções: i) a justiça de distribuição dos resultados; ii) a justiça dos procedimentos utilizados para alcançar os objetivos e iii) a justiça que se refere à qualidade do tratamento interpessoal (Colquitt, 2001; Colquitt, Wesson, Porter, Conlon e Yee, 2001).

Relativamente à justiça organizacional, a questão principal reside na identificação dos principais fatores que afetam as diferentes percepções dos colaboradores. Isto porque, segundo Hartman, Yrle e Galle (1999, p. 137), “*o conceito de justiça organizacional é importante para compreender e prever o comportamento organizacional*”. A própria forma como a justiça da avaliação de desempenho é percebida pelos colaboradores é fundamental já que influencia os comportamentos em relação às atitudes no local de trabalho. Até porque para Tremblay, Sire e Balkin (2000, p. 269) “*a percepção da justiça é claramente um dos valores para os quais os empregados são mais sensíveis*”.

Uma parte significativa de toda a vida das pessoas passa-se no local de trabalho. Por isso mesmo, é importante criar um bem-estar neste ambiente. Os colaboradores desenvolvem crenças em relação ao grau em que as organizações valorizam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar. Assim que o colaborador se apercebe de que a organização se preocupa com o seu bem-estar (percepção de suporte) retribui de forma também positiva (Colquitt *et al.*, 2001). A percepção de suporte organizacional é, segundo Eisenberg *et al.* (1986), definida pelas crenças de que se

constituem como base de confiança. A literatura científica assume que o trabalhador cria vínculos afetivos positivos com o trabalho. E, deste modo, utiliza-se o conceito de percepção da justiça com o objetivo de investigar as interações entre os indivíduos e as organizações.

A prática atualmente demonstra que o valor monetário não é significativo, mas somente um dos principais potenciadores de todo o processo organizacional. Na verdade, Banard (1938) defende que a condição essencial das organizações é a vontade de cooperação espontânea das pessoas que nela trabalham, outros autores, Cunha *et al.* (2007, p. 295), advogam que “*na atual economia do conhecimento, (...) a cooperação voluntária e a partilha de ideias e conhecimentos são cruciais para que as pessoas excedam as expectativas de desempenho*”. Importante, igualmente, é a melhoria das práticas de negociação, o envolvimento dos funcionários, a preocupação com a comunicação e trabalho em equipa. Assim, como parte integrante da vida social, a justiça desempenha um papel importante no funcionamento eficaz das organizações e, essencialmente, na satisfação dos indivíduos que nela trabalham (Kim e Mouborgne, 1997; Cropanzano e Greenberg, 1997).

2.1. Justiça distributiva

A primeira dimensão de justiça organizacional a ser utilizada foi a justiça distributiva. Considerada como princípio ético, diz respeito à distribuição justa e equitativa dos benefícios e encargos, abrangendo todas as dimensões da vida social. As principais questões de justiça distributiva surgem em contextos de algum tipo de bem ou serviço.

Esta definição tem origem nos trabalhos de Homans (1961) e na teoria da troca no comportamento social. Segundo este autor, esta teoria evidencia que as relações de troca entre os indivíduos são geradas por duas perspetivas: as recompensas devem ser proporcionadas em relação aos custos e os lucros devem ser proporcionados em consideração aos investimentos (Homans, 1961).

Estas duas perspetivas condicionam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores e são classificadas como comportamentais ou psicológicas (Greenberg, 2001).

Foram efetuados estudos no sentido de testar a viabilidade da fundamentação das percepções de justiça distributiva tendo como base as expectativas dos trabalhadores, encontrando-se algumas evidências na conceção da justiça distributiva como termos de comparação entre as expectativas dos resultados e o resultado ocorrido (Mueller, Iverson e Jo, 1999).

Assim sendo, as conclusões demonstram que a justiça distributiva tem como finalidade analisar as percepções de justiça dos resultados e que resultam de tomadas de decisão, sendo a regra principal a equidade (Colquitt *et al.*, 2001; Paterson, Green e Cary, 2002;).

A compensação representa, segundo Drucker e White (2000), uma construção multidimensional que pode ser definida a partir da linguagem e perspectiva organizacional. Em termos de linguagem é definida como salário, remuneração, recompensa e sistema de pagamento. Estes termos são utilizados como sinónimos. A compensação é contextualizada como uma questão importante de gestão de recursos humanos (Gomez-Mejia, Welbourne e Wiseman, 2000; Lawler, 2000). Embora a natureza deste tipo de relação tenha sido bastante estudada, pouco se sabe sobre os efeitos da justiça distributiva. Alguns investigadores (Adams, 1965; Folger e Konovsky, 1989; Ismail, 2007) referem que a justiça distributiva tem sido pouco enfatizada, isto porque as teorias do campo da compensação são desenvolvidas com base em perspectivas financeiras e económicas. O papel mediador da justiça distributiva nos modelos do sistema de remuneração relaciona-se com o fator satisfação.

Na verdade, os trabalhadores são distintos entre si, nem todos valorizam as recompensas da mesma forma, se para alguns a compensação monetária é mais importante, outros há, que atribuem mais significado a outro tipo de compensações, nomeadamente emocionais, naturalmente é expectável que também assumam comportamentos diferentes face aos estímulos de recompensa (Gomes *et al.*, 2008).

2.2. Justiça procedimental

A maior parte dos investigadores considerou no início dos anos de 1970 que as pessoas não estão somente preocupadas com a justiça dos resultados, mas igualmente com os diferentes processos que originam esses resultados. Nesta sequência emerge uma nova linha de pesquisa, iniciada por Thibaut e Walker (1975), designada justiça

procedimental que vem demonstrar que os resultados nem sempre são tão importantes como os processos.

A justiça procedimental, segundo Cunha *et al.* (2007), centra-se, principalmente, no processo, ou seja, na justiça dos meios que são utilizados para alcançar os fins. Greenberg (1990, p. 402) define justiça procedimental como “*a justiça percebida das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões*”.

Esta dimensão é, para Cunha *et al.* (2007), composta por elementos de índole estrutural e interpessoal, nomeadamente os procedimentos utilizados nos aumentos salariais, os processos disciplinares, os sistemas de avaliação de desempenho, entre outros. Desta forma, os indivíduos formam as suas perceções de justiça, tendo como ponto de partida determinados critérios ou regras procedimentais. Segundo esses autores, a formação da justiça procedimental diz respeito à participação e envolvimento dos trabalhadores ao longo do processo organizacional, tendo a comunicação um papel fundamental.

Greenberg (2004) refere-se a algumas formas de aumentar a justiça procedimental no local de trabalho, como introduzir voz nos processos de tomada de decisão, criar oportunidades de emendar os erros de julgamento na aplicação e na tomada de decisões certas e adequadas. Em contexto organizacional, estes conceitos têm sido traduzidos, respetivamente, por “voz” (oportunidade de expor os pontos de vista ou participação no processo de tomada de decisão) e a “escolha” (oportunidade de influenciar uma decisão determinada).

A liberdade de escolha direciona a possibilidade de se confundir a escolha com a satisfação com o resultado. Isto explica-se pelo facto de as pessoas escolherem resultados mais favoráveis, já que se irão sentir melhor com eles (Folger e Cropanzano, 1998 e Skitka, Winkvist e Hutchinson, 2003).

Uma das principais consequências do controlo do processo (voz) designa-se por efeito do processo justo. O mesmo é dizer que quanto mais justo for o processo, maior será a tolerância das consequências deste mesmo processo (Folger, Rosenfield, Grove e Corkran, 1979).

No caso de avaliação do desempenho, se os trabalhadores considerarem que a chefia conduziu o processo de avaliação de desempenho de forma justa, os trabalhadores apresentam maior tendência a dar maior valor à organização e, conseqüentemente existe maior empenhamento organizacional (Folgers e Cropanzano, 1998).

Para Cunha *et al.* (2007), as percepções da justiça procedimental do indivíduo são influenciadas por determinados fatores, como a satisfação das regras procedimentais e a violação destas. Isto porque, segundo este autor, a satisfação não é entendida da mesma forma por todos os funcionários e estes podem dar mais ênfase a uma determinada regra, em momentos distintos. É segundo a existência destes factos que Conner (2003) refere que a justiça procedimental tem como principal foco as expectativas dos funcionários.

Nos vários estudos (Taylor, Richardson, Yeo, Marsh, Trobe e Pilkington, 1995; Sweeney e Mcfarlin, 1997; Rego, 2000, 2002) sobre a avaliação de desempenho e justiça organizacional foram identificados e analisadas diversas reações dos colaboradores como a satisfação no trabalho, intenções de abandono, avaliações do superior, entre outras atitudes e comportamentos relevantes para o bom funcionamento organizacional, as quais podem ser justificadas pelas dimensões distributiva e procedimental da justiça organizacional.

A pertinência da distinção da justiça distributiva é evidenciada em pesquisa empírica que sugere os efeitos distintos (Lind e Tyler, 1988; Greenberg, 1990). A justiça procedimental é mais influente na determinação da avaliação que os indivíduos fazem da organização e a justiça distributiva é mais influente na determinação da satisfação dos funcionários com os resultados de uma determinada decisão (Cropanzano e Folger, 1991; Colquitt *et al.*, 2001). Alguns autores (Cunha *et al.*, 2007) sugerem que o grau de conhecimento que as pessoas possuem relativamente aos procedimentos adotados gera efeitos distintos. Assim, as pessoas são mais sensíveis à justiça distributiva quando têm pouca familiaridade com os procedimentos ou desconhecem a sua utilidade.

No que se refere à comparação justiça distributiva versus procedimental é geral o consenso entre os investigadores a propósito da sua independência. Apesar disso, é igualmente reconhecido que estão correlacionadas, havendo, desta forma, a possibilidade de efeitos interativos sobre as mesmas (Brockner e Wiesenfeld, 1996). O modelo explicativo das relações entre as várias dimensões de justiça, designadamente a teorização dos efeitos interativos tem sido assunto de controvérsia entre os investigadores.

Alguns investigadores (Brockner e Wiesenfeld, 1996) estudaram a relação entre as dimensões de justiça distributiva *versus* procedimental de uma forma integrada. Para o efeito realizaram uma síntese de análise de 45 estudos, em que destes, 21 são estudos laboratoriais e 24 são estudos de campo. Consideraram como variáveis dependentes as reações distintas dos funcionários, como a aceitação de decisões, intenções de permanecer na organização, confiança na chefia, satisfação com a chefia, satisfação no trabalho e empenhamento organizacional. Os resultados permitiram concluir que a maior parte dos estudos respeita a lógica interativa, havendo, no entanto, alguns dos resultados que não são congruentes com a relação interativa, porque o modelo não explica designadamente as situações que se relacionam com autoavaliações, como a autoestima e autoeficácia.

2.3. Justiça Interacional

A justiça interacional foi identificada por Bies e Moag (1986) na investigação sobre a qualidade da interação durante a implementação dos procedimentos. O interesse nesta categoria surgiu quando a investigação se centrou na vertente social da justiça. Neste contexto, é tomada consciência de que as pessoas não reagem somente aos resultados distribuídos e aos procedimentos, mas, essencialmente, à justiça das interações, como as explicações para as decisões e para as necessidades pessoais dos trabalhadores (Cunha *et al.*, 2007).

A justiça interacional reflete a qualidade do tratamento interpessoal com os decisores. Neste contexto, associa-se à forma como o decisor age - com respeito e dignidade - e disponibiliza justificações adequadas e lógicas às pessoas afetadas (Cunha *et al.*, 2007). Segundo alguns autores (Cropanzano e Greenberg, 1997; Rego *et al.*, 2002, 2004 e 2009; Rego e Cunha, 2010), a sua importância relaciona-se com o fato dos

trabalhadores esperarem que os seus superiores lhes prestem explicações sustentadas para as decisões, designadamente quando os resultados são desfavoráveis Até porque para Cunha *et al.* (2007, p. 290) ”a tendência identificada nos estudos é de que (...) **as explicações/justificações mitigam as reações negativas dos indivíduos às percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis**”. (sublinhado do autor).

A distinção entre justiça procedimental e interacional oferece algumas dúvidas aos investigadores. Segundo Rego (2002, p. 12), (...) “*embora a importância da justiça interacional seja relativamente consensual, há divergência entre os que advogam tratar-se de uma componente da justiça procedimental (a par dos aspetos estruturais) e os que argumentam a sua independência*”. De facto, apesar da reconhecida relevância da justiça interacional, não é consensual a sua autonomia entre os investigadores: uma das argumentações que lhe confere independência assenta na premissa de que é necessário distinguir entre os procedimentos e a respetiva implementação (Bies e Moag, 1986). Para estes autores, os procedimentos organizacionais geram interações, das quais emergem resultados, e cada um destes aspetos pode ser estudado em separado, no que respeita à justiça organizacional.

É pertinente distinguir, segundo Rego (2000, p. 191), os “*procedimentos organizacionais que geram interações sociais, donde emergem os resultados*”. Folger e Cropanzano (1998, p.29) entendem que “*uma das razões para se referir em separado a justiça procedimental e a justiça interacional é para que esta última tenha um conceito separado da primeira, com vista a incluir aspetos da interação e os aspetos persuasivos dos esforços de comunicação*”.

Adicionalmente é igualmente consensual e reconhecido pelos autores (Greenberg, 1993a, 1993b; Cunha *et al.* 2002 e 2009) que a especificidades dos contextos podem interferir no modo como os indivíduos interpretam a justiça que os rodeia. Cunha *et al.* (2007, p. 284) enfatizam o contexto cultural porque defendem que “*a preferência pelas regras de justiça pode ser função das culturas nacionais*”. Segundo os mesmos autores, há pesquisa produzida que demonstra a prevalência da justiça interacional com suporte nas características da cultura portuguesa, designadamente a afiliação e feminilidade. Diversas investigações sugerem a presença destas características em Portugal (McClelland, 1987; Rego e Carvalho, 2002; Rego *et al.*, 2004 e 2009; Rego e Cunha, 2010).

No que se refere à comparação entre a justiça procedimental e interacional em relação ao comprometimento organizacional há várias pesquisas que demonstraram que a justiça dos procedimentos está associada, de forma mais forte, à satisfação com a organização (Masterson, 2001; Masterson, Lewis, Goldman e Taylor, 2000). Masterson *et al.* (2000) recorreram ao modelo sistema-agente de Bies e Moag (1986) no sentido de realçarem que os indivíduos mantêm dois tipos de relações de troca com a organização. Assim sendo, a justiça interacional é referenciada com os efeitos ligados aos supervisores, tal como os comportamentos de cidadania. A justiça procedimental está referenciada com os efeitos vinculativos à organização.

3. Justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho - Problema da investigação

Esta investigação procura explorar a relação entre justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho, sendo discutidas questões conceituais acerca das dimensões da justiça organizacional e sua influência nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. De entre essas atitudes vamos analisar a satisfação, dada a interligação com a avaliação de desempenho.

A satisfação pode ser considerada como variável dependente porque há evidência empírica que suporta a correlação entre esta variável e as diferentes dimensões da justiça organizacional (Cohen-Charash e Spector, 2001; Masterson *et al.*, 2000; Hopkins e Weathington, 2006, citados por Rego *et al.*, 2009).

Os estudos sobre justiça organizacional identificaram, desde a década de 1960, três dimensões de justiça: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional (Cropanzano e Greenberg, 1997; Greenberg, 1990, Greenberg e Lind, 2000; Rego, 1999a, 1999c). Ainda que seja reconhecida a existência e importância das três dimensões da justiça, parte substantiva da investigação produzida, apenas versa sobre as duas primeiras dimensões da justiça organizacional.

A razão prende-se com a falta de unanimidade entre os vários autores a propósito do número de dimensões que integram o conceito de justiça organizacional.

Até porque não há unanimidade entre os investigadores sobre a distinção entre justiça procedimental versus interacional. Para Konovsky (2000, p. 505) a diferenciação deve ser considerada pelos investigadores, uma vez que existe “*literatura suficiente demonstrativa de que as três dimensões representam tipos únicos de justiça*”.

Na avaliação de desempenho, entendida no âmbito do conceito mais alargado de gestão do desempenho, fomentar a percepções de justiça relativamente à intervenção do superior na explicação dos procedimentos e dos resultados da decisão pode gerar consequências positivas, ao nível das atitudes dos indivíduos. Um dos fatores fundamentais para o sucesso da avaliação do desempenho é a forma como os trabalhadores percebem todo este processo (Narcisse e Harcourt, 2008), o que, por consequência, altera e condiciona as suas atitudes e comportamentos em relação à organização (Monday, Noe e Premeaux, 2002). Os membros organizacionais que percebem maior justiça organizacional sentem-se mais satisfeitos com a avaliação de desempenho.

Ainda que reconhecida a importância da avaliação de desempenho, salientada por teóricos e práticos da gestão de recursos humanos GRH, se o sistema não for corretamente conduzido o efeito pode ser conflituante. É necessário implementar sistemas de avaliação que sejam percebidos como justos e objetivos pelos seus intervenientes, de forma a potenciar a sua eficácia na organização (Cook e Crossman, 2004). Assim sendo, é determinante para o sucesso da avaliação de desempenho a reação dos avaliados, o modo como os colaboradores percebem a sua aplicação com suporte na justiça organizacional (Narcisse e Harcourt, 2008).

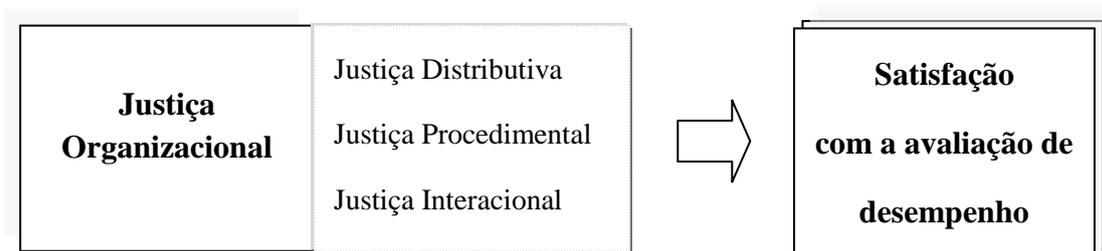
Na ausência percebida de estudos centrados na relação entre justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho dos funcionários públicos avaliados através do SIADAP optou-se por seguir, na generalidade, a linha do estudo de Cook e Crossman (2004), pelas razões já referidas (*cf.* ponto 1.3 – Parte I), consequentemente induziu a opção pelo modelo tridimensional *versus* modelos com número superior de dimensões, designadamente o tetra-dimensional. No estudo anteriormente referido descobre-se que a fonte de satisfação não é atribuída de forma similar às diferentes dimensões da justiça organizacional analisada à luz do modelo dos dois fatores: justiça distributiva *versus* justiça procedimental. Todavia, decidiu-se seguir

o modelo teórico que emerge da autonomização da justiça interacional, o qual interessa avaliar devido à pertinência dos elementos de índole interacional para a satisfação com a avaliação de desempenho e, também, porque há cada vez mais pesquisa produzida que reconhece a importância desta dimensão no relacionamento com o superior (Morman, 1991, Rego *et al.*, 2002, 2004 e 2009; Rego e Cunha, 2010). Segundo Assmar *et al.* (2005, p. 447), a avaliação de desempenho “*é uma das áreas de maior fecundidade para o estudo da justiça organizacional*”. Deste modo, justifica-se a opção pelo modelo tridimensional usado.

Com base no modelo tridimensional da justiça, é relevante conhecer quais os aspectos da justiça organizacional – distributiva, procedimental e interacional – que são preditores significativos da satisfação com a avaliação de desempenho, tentando-se esclarecer dúvidas incidentes sobre esta matéria e projetá-las para as percepções dos funcionários públicos avaliados através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP.

De seguida, apresentamos a figura que representa o modelo de análise e as hipóteses que se desenvolvem em torno da questão central.

Figura 1 - Representação do modelo de análise



Não havendo informação, na literatura desta área de investigação, que relacione o constructo da justiça organizacional com a satisfação com a avaliação de desempenho dos funcionários públicos implementada através do SIADAP, estabelecemos as seguintes hipóteses operacionais de carácter exploratório orientadoras da investigação no que respeita à recolha e análise dos dados:

Hipótese 1 - A percepção das dimensões de justiça organizacional difere significativamente entre os sujeitos.

Pretende-se aferir qual das dimensões da justiça organizacional é predominante nesta organização, se as pessoas percebem mais os resultados que obtêm, os procedimentos usados para determinar esses resultados ou o modo como são tratadas.

Prevê-se que não haja uma percepção homogênea de justiça organizacional nas suas várias dimensões.

Hipótese 2 - A satisfação com a avaliação de desempenho é influenciada pelas três dimensões de justiça organizacional.

Esta é a hipótese nuclear do estudo: espera-se que as três dimensões da justiça organizacional influenciem a satisfação com a avaliação de desempenho. A expectativa é a de que se confirme que a justiça procedimental predominará na explicação da satisfação com a avaliação de desempenho, correspondendo ao resultado obtido no estudo desenvolvido por Cook e Crossman (2004). Paralelamente pretende-se verificar se a justiça interacional tem um efeito significativo na satisfação com a avaliação de desempenho, testando-se desta forma o modelo tridimensional da justiça organizacional na relação entre justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho implementada através do SIADAP.

Hipótese 3 - A justiça organizacional é influenciada pela variável sexo.

Proceder-se-á à verificação de diferenças significativas na percepção de justiça organizacional em função do sexo dos sujeitos respondentes.

A expectativa é a de que se confirme que a justiça organizacional é influenciada pelo sexo dos respondentes.

Hipótese 4 - A justiça organizacional é influenciada pela variável antiguidade.

Proceder-se-á à verificação da existência de diferenças significativas na percepção de justiça organizacional em função da antiguidade dos sujeitos na organização.

A expectativa é a de que se confirme que a justiça organizacional é influenciada pela antiguidade na organização dos respondentes.

De seguida será delineada a metodologia que permitiu a recolha dos dados que irão confirmar ou negar as hipóteses em estudo.

PARTE II – METODOLOGIA

Neste capítulo, vamos definir o tipo de amostragem do estudo, a caracterização da amostra, o formato da pesquisa, descrever o instrumento utilizado na recolha dos dados e operacionalização das variáveis, mas também conhecer os procedimentos usados na aplicação do questionário.

1. Definição do tipo de amostragem do estudo

Por universo ou população entende-se o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões (Hill e Hill, 2012), refere-se a conceitos que estão associados. No nosso estudo o universo é formado por todos os funcionários públicos aos quais se aplica a avaliação de desempenho implementada através do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho SIADAP. Dada a impossibilidade material e temporal de estudar o Universo, esta investigação circunscreveu-se a uma realidade específica, constituindo-se essa, a nossa população. Na verdade, Field (2009, p. 33) considera que é difícil ou mesmo impossível os investigadores terem “*acesso a cada membro da população*”. Para Hill e Hill (2012) a população refere-se à parte do universo que se pretende estudar.

O conceito de amostra é entendido, por este autor, como a parte dos casos que constituem a população. Os casos são escolhidos seguindo um determinado método especificado sem ambiguidades cujos elementos, e só esses, são objeto de observação e medição. Segundo Field (2009, *idem*) é com base nas observações feitas sobre os elementos da amostra que se infere para a população, logo “*quanto maior a amostra, maior a probabilidade de ela refletir a população inteira*”. Nesta investigação, utilizou-se o método de amostragem por conveniência, segundo o qual, para Hill e Hill (2012, p. 49) “*os casos escolhidos são os casos facilmente disponíveis*”, sendo a amostra constituída pelos funcionários públicos da organização identificada para o estudo, que responderam ao inquérito e que assim se constituíram objeto de estudo. Este facto fez com que não se possa generalizar os resultados do estudo, uma vez que a técnica de amostragem é não-probabilística (Bryman e Bell, 2007).

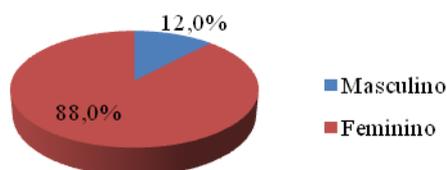
Foi efetuada a proposta de estudo à organização e obtida a respetiva autorização para a recolha dos dados, seguindo-se as orientações aduzidas na autorização da DGE – Direção-Geral de Educação.

2. Caracterização da amostra

A amostra foi recolhida no Agrupamento de Escolas de Campo situado na região Norte de Portugal.

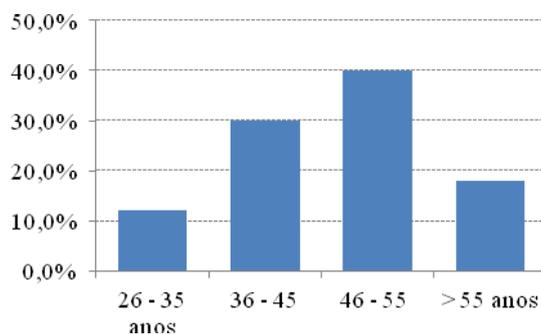
De um total de (71) trabalhadores avaliados nos termos do SIADAP colaboraram na investigação 50 sujeitos, a maioria é do sexo feminino ($n=44$, 88,0%) enquanto o sexo masculino se encontra representado por apenas 12% ($n=6$), conforme se pode constatar pela observação do gráfico nº 1.

Gráfico 1 - Distribuição por sexo



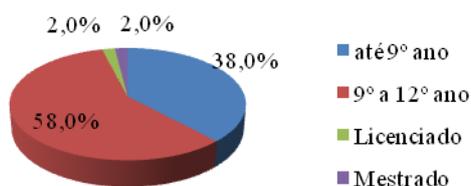
O gráfico nº 2 ilustra a distribuição por escalões etários. O escalão etário mais representado é o escalão dos 46-55 anos (40,0%). Os trabalhadores mais novos representam 12,0% e os mais velhos 18,0% do total da população inquirida.

Gráfico 2 - Distribuição por escalões etários



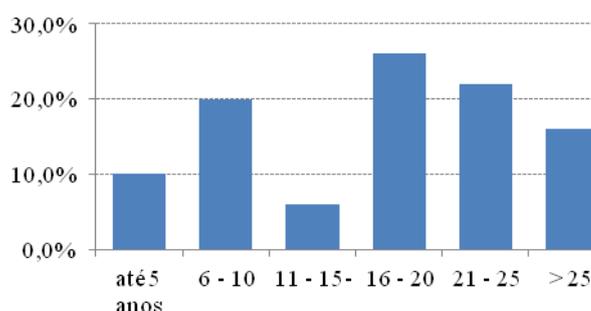
No que se refere à escolaridade, mais de metade tem habilitações entre o 9º e 12º ano. Os trabalhadores titulares do grau de Licenciatura e Mestrado representam no total 4,0%. Não houve registo de sujeitos detentores de Doutoramento.

Gráfico 3 - Distribuição por escolaridade



Em termos de antiguidade, a maioria tem entre 16-20 anos de tempo de serviço na organização (26,0%). Os dados revelam, e com sentido à luz do enquadramento legislativo atual, que os trabalhadores que integraram recentemente o organismo são em número reduzido 10% ($n=5$), conforme se pode constatar pela observação do gráfico nº 3.

Gráfico 4 - Distribuição por antiguidade



Por último, relativamente à distribuição da nossa amostra de acordo com a categoria profissional estabelecida para o regime de carreira geral da Administração Pública, prevista na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, que preconiza as seguintes categorias: técnico superior, assistente técnico e assistente operacional, podemos constatar que 68,0% são assistentes operacionais e 32,0% assistentes técnicos, não tendo havido qualquer registo referente à categoria de técnico superior, conforme ilustrado na tabela 1.

Tabela 1 - Categoria profissional dos participantes

	Frequência	Porcentagem
Assistente técnico	16	32,0
Assistente operacional	34	68,0
Total	50	100,0

3. Formato da pesquisa

O método seguido foi o de inquérito por questionário, com recolha de dados quantitativos, sendo as unidades de análise os indivíduos avaliados através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP no Agrupamento de Escolas de Campo, em Valongo.

A propósito do inquérito por questionário, Quivy (2008, p. 188) refere que:

“Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) às opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às expectativas, ao seu nível de conhecimento (...) ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores”.

O inquérito por questionário, na opinião deste autor, além de quantificar a informação obtida, é um processo que procura a verificação de hipóteses teóricas e análise de correlações sugeridas por essas hipóteses. Sendo ainda mencionado por Quivy (*idem*, p. 189) que se trata de um instrumento que está bem adaptado à investigação quantitativa, uma vez que permite *“comparar as respostas globais de diferentes categorias e analisar as correlações entre variáveis”* para responder a um determinado problema. Apesar de algumas limitações, consensualmente reconhecidas, importa fazer notar que a vantagem da garantia da confidencialidade que lhe é inerente assegura uma maior probabilidade de autenticidade das respostas.

Procurámos um formato de pesquisa que desse resposta aos desafios consubstanciados na formulação do problema de investigação, nos objetivos e nas hipóteses em estudo, pelo que a opção metodológica adotada (inquérito por questionário) é, assim, particularmente ajustada para este estudo, por se tratar de um instrumento bem adaptado a pesquisas quantitativas. Justifica-se ainda pelo carácter exploratório e interesse perspetivado na análise de relações entre as variáveis (dimensões da justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho através do SIADAP por recurso à utilização de testes estatísticos. Adicionalmente, permite a sistematização de observações que possam constituir-se como pistas para investigações futuras.

No sentido de clarificar o que vem sendo afirmado quanto à opção realizada importa referir que, no caso concreto desta pesquisa, a população inicialmente prevista para a realização deste estudo (trabalhadores da Administração Pública em exercício de funções na Direção Regional de Educação do Norte). Dada a impossibilidade de utilizar essa população, foi necessário introduzir ajustes ao nível do formato da pesquisa. De facto, por força de motivo não previsível, isto é, mudança de dirigente máximo do serviço, o estudo inicialmente programado para a concretização da parte empírica desta investigação teve de ser repensado. Na sequência da alteração de dirigente, emerge a necessidade de proceder à formalização do pedido de autorização no que concerne à aplicação do instrumento objeto deste estudo na referida organização. Em resultado deste pedido verifica-se uma alteração da decisão de concordância (informal) para não concordância (formal). O sentido desfavorável desta decisão apenas foi conhecido em outubro de 2012, através de despacho do Senhor Diretor Regional de Educação (*cf.* anexo 3), nomeado para o cargo de dirigente superior, em setembro de 2012. Este constrangimento imprevisto provocou dificuldades em encontrar outras instituições com as condições de realização almejadas para a prossecução dos interesses visados nesta investigação e afastou igualmente a eventual possibilidade de realização de entrevistas. Isto porque não é fácil encontrar trabalhadores disponíveis para expressarem as suas perceções de justiça face à instituição onde trabalham. Deste modo, entendemos que os constrangimentos existentes relativamente ao número reduzido de observações recolhidas e mesmo a não realização de entrevistas não se vislumbrariam ou seriam mais facilmente contornáveis se a instituição acolhedora desta investigação tivesse coincidido com o local de trabalho da investigadora, aliás como havia sido planeado. Em síntese, o fato da realização do estudo não ter sido exequível na DREN, associado à limitação temporal, impediu a possibilidade de constituição de uma amostra de grande dimensão tendo em vista outros fins mais abrangentes, bem como a eventual possibilidade de realização de entrevistas, tendo em vista a triangulação dos dados recolhidos. Neste contexto, optou-se por assegurar a continuidade do estudo em tempo útil, ainda que o fim último da investigação se tenha circunscrito a uma abordagem exclusivamente quantitativa das opiniões dos sujeitos inquiridos, numa amostra de reduzida dimensão. Consequentemente procede-se à alteração do formato da pesquisa de estudo de caso conforme planeado no projeto de proposta de dissertação (apresentado em setembro de 2012 e aprovado pelo Conselho Pedagógico pela Escola de Economia

de Gestão da Universidade do Minho para inquérito por questionário adotado no âmbito desta investigação.

4. Instrumento

A identificação e utilização de instrumentos de recolha de dados são cruciais para a obtenção de dados de qualidade que permitam uma análise eficaz e eficiente, que se traduzirá em conclusões consistentes e fiáveis. Em particular, perante a utilização de uma metodologia que considera a recolha de dados quantitativos, é considerada vantajosa a utilização de instrumentos já validados em estudos anteriores. Para a realização deste estudo foi utilizado um questionário elaborado para aferir duas medidas, a saber: justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho.

O instrumento de medida é composto por três partes: A primeira parte é composta por uma nota introdutória. A segunda parte procura medir a perceção de justiça organizacional segundo as dimensões mais enfatizadas na literatura: a distributiva, a procedimental, a interacional e a satisfação com a avaliação de desempenho dos trabalhadores abrangidos pelo sistema de avaliação de desempenho implementado na Administração Pública através do SIADAP. A terceira parte refere-se às variáveis de caracterização sociodemográfica da amostra.

A elaboração deste questionário contou com a ajuda dos Professores Arménio Rego da Universidade de Aveiro e Alf Crossman da Universidade de Surrey, Guildford, UK, que gentilmente disponibilizaram a informação utilizada nos seus estudos, permitindo desta forma que o questionário utilizado neste estudo derive de uma ferramenta já existente e aplicada previamente na investigação empírica de justiça organizacional e satisfação com avaliação de desempenho.

Os itens do questionário foram selecionados tendo por base dois critérios: primeiro, recolher informação sobre as reações gerais e particulares dos participantes em aspetos distributivos (remuneração/classificação de desempenho); procedimentais (possibilidade de recurso da avaliação, monitorização, acompanhamento do processo e consistência do processo); e relacionais (os que estão implicados na qualidade da

relação com o avaliador) na avaliação de desempenho. Segundo, fornecer reações genéricas correspondentes à satisfação com o processo de avaliação, qualidade da relação estabelecida com o avaliador e ao resultado da avaliação de desempenho baseado no sistema integrado de avaliação do desempenho SIADAP.

A nota introdutória tinha como finalidade esclarecer os participantes sobre o propósito do questionário, tendo sido acautelados os pressupostos citados por Hill e Hill (2012) conjugados com as recomendações emitidas pela DGE expostas (*cf.* ponto 5 – parte II), nomeadamente a declaração formal do anonimato e da confidencialidade das respostas, a voluntariedade da participação e o apelo à sinceridade nas respostas.

A segunda parte pretende aferir duas medidas, sendo elas: justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho. A justiça organizacional: foi operacionalizada através do questionário de justiça organizacional de Rego (2000), composto por 17 itens. Esta medida assenta no modelo tripartido da justiça organizacional. De acordo com este autor a justiça organizacional é um constructo multidimensional: justiça distributiva (focaliza-se na justiça dos fins alcançados ou obtidos); justiça procedimental (focaliza-se na justiça dos meios usados para alcançar os fins/resultados) e a justiça interacional (focaliza-se na qualidade da relação entre quem decide e quem é afetado pelas decisões) (Rego, 2000 e 2002). Em virtude das perceções de justiça serem contingentes da cultura local e dos contextos específicos (Greenberg, 1993a; Sweeney e McFarlin, 1997; citados por Rego, 2001). Foi necessário encontrar uma solução que constituísse um bom compromisso científico e na prática integrasse os interesses específicos em estudo. Assim, embora se trate de um instrumento com suporte teórico, aferido em contexto português e utilizado pelo autor (Rego, 2001) no domínio da avaliação de desempenho, optou-se, por introduzir ligeiras alterações decorrentes do necessário ajustamento ao contexto específico da Administração Pública e à inclusão de aspetos formais da avaliação de desempenho enquadrados no Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho SIADAP.

A justiça organizacional foi medida nas suas várias dimensões da justiça organizacional - distributiva, procedimental e interacional - a seguir indicadas:

Justiça distributiva

Foram utilizados quatro descritores de justiça distributiva: “Em geral, as recompensas que recebo são justas”; o item original “o meu salário é justo” foi alterado para - A minha classificação na avaliação de desempenho é justa; “Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo”; “Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado”, “Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente”.

Justiça procedimental

Foi avaliada através de quatro descritores, a saber: “A minha organização tem um mecanismo que permite aos trabalhadores reclamarem da decisão de avaliação”, neste item alterou-se “empregados apelarem das decisões” para “trabalhadores reclamarem das decisões de avaliação”; “As questões que os funcionários colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são respondidas pronta e satisfatoriamente”; “A minha organização tem um mecanismo que permite assegurar a monitorização do processo de avaliação” adaptado do item original “A minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração”, “Os procedimentos da minha organização asseguram a consistência do processo que determina a avaliação” em substituição do item original “Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes”.

Justiça interacional

No que respeita à justiça interacional, foram utilizados os oito descritores contemplados no questionário de Rego (2000) “O meu avaliador mostra interesse genuíno em ser justo comigo”; “O meu avaliador fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho”; “O meu avaliador é completamente sincero e franco comigo”; “Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu avaliador dá-me explicações com sentido para mim”; “O meu avaliador trata-me com respeito e consideração”; “O meu avaliador discute comigo os objetivos e planos para melhorar o meu desempenho”; “O meu avaliador mostra preocupação pelos meus direitos”; “O meu avaliador oferece

justificação adequada para as decisões relativas à minha avaliação”, neste item “as decisões relativas ao meu trabalho” passaram para “as decisões relativas à minha avaliação”. Importa referir que em todos os itens da justiça organizacional a designação de chefia passou de “superior” para “avaliador”.

Escala

Optou-se por aplicar a escala apresentada no questionário de Rego (2000), assim sendo, para a medição da variável independente foi usada uma escala de *Likert* de 6 pontos (1: “É completamente falsa”; 2: “Na maior parte, é falsa”; 3: “É um pouco falsa”; 4: “É um pouco verdadeira”; 5: “Na maior parte, é verdadeira”; 6: “É completamente verdadeira”).

Satisfação

Para a sua operacionalização foram selecionados três descritores: Estou satisfeito(a) com o resultado final da avaliação de desempenho; Estou satisfeito(a) com a qualidade da interação com o meu avaliador em relação à avaliação de desempenho; Estou satisfeito(a) com os procedimentos usados pelo meu avaliador na avaliação de desempenho. Os dois primeiros itens basearam-se no questionário desenvolvido por Cook e Crossman (2004), o terceiro item, foi acrescentado tendo por base o modelo teórico tridimensional e que interessa analisar nesta investigação: a justiça interacional. Na medição foi utilizada uma escala de *Likert* de 6 pontos (1: “Muito Insatisfeito”; 2: “Insatisfeito”; 3: “Nem satisfeito nem insatisfeito”; 4: “Satisfeito”; 5: “Muito Satisfeito”; 6: “Totalmente Satisfeito”). Decidiu-se manter o mesmo formato nesta investigação.

Por fim, na terceira parte, o grupo de questões servia para caracterizar os inquiridos e ainda verificar se as pessoas de diferentes idades, sexo e antiguidade na carreira respondiam diferentemente às perceções de justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho. Para tal, foram solicitados os seguintes elementos: “sexo”, “idade”, “escolaridade”, “antiguidade na carreira”, “categoria profissional”, “teve entrevista anual de avaliação de desempenho com o avaliador no ano de 2011”, “foi avaliado no último ciclo de avaliação”, “a minha avaliação no último ano foi:”, “a minha última avaliação foi”, “considero que o meu desempenho durante o ano transato foi”.

O sexo foi classificado em duas categorias (1- masculino e 2 - feminino).

A idade foi classificada em cinco categorias (1 – até 25 anos; 2 – 26 a 35 anos; 3 – de 36 a 45 anos; 4 – de 46 a 55 anos; 5 – 56 ou mais anos).

A escolaridade foi classificada em seis categorias (1- até ao 9º ano; 2 – 9º a 12º ano; 3 – Bacharelato; 4 – Licenciado; 5 – Mestrado; 6 – Doutoramento).

A antiguidade foi classificada em seis categorias (1 - até 5 anos; 2 – de 6 a 10 anos; 3 – de 11 a 15 anos; 4 – de 16 a 20 anos; 5 – de 21 a 25 anos; 6 – mais de 25 anos).

A categoria profissional foi classificada de acordo com três categorias (1 – técnico superior; 2 – assistente técnico; 3 – assistente operacional) de acordo com regime de carreira geral, instituído na Administração Pública através da Lei n. 12-A/2008, de 27 de fevereiro.

O item “Teve entrevista anual de avaliação de desempenho com o avaliador no ano de 2011” foi classificada em duas categorias (1 – sim e 2 – não).

Para validar os critérios de inclusão/exclusão foi utilizado o seguinte item: foi avaliado no último ciclo de avaliação tendo sido classificada em duas categorias (1 – sim e 2 – não).

O item “A minha avaliação no último ano” foi classificada em três categorias (1 – dentro do que esperava; 2 – abaixo do que esperava; 3 – acima do que esperava).

O item “A minha última avaliação foi:” foi classificada em 4 categorias (1 – inadequado; 2 - adequado; 3 – relevante; 4 – excelente).

O item “Considero que o meu desempenho durante o ano transato foi:” foi classificada em 3 categorias (1 - abaixo da média; 2 – dentro da média e 3 – acima da média).

5. Procedimentos

Foi realizado um pré-teste que serviu simultaneamente para identificar potenciais erros existentes no inquérito e realizar uma avaliação crítica das questões. A amostra foi constituída por 30 indivíduos que ocupavam categorias profissionais e com características sociodemográficas semelhantes aos sujeitos inquiridos.

Antes de se efetuar o pré-teste, com a finalidade de perceber se os itens suscitavam dúvidas, foi solicitada a discussão dos mesmos envolvendo pessoas com experiência em SIADAP e enquadrados nas mesmas categorias profissionais dos sujeitos visados no âmbito deste estudo, tendo-se obtido a confirmação que os mesmos eram percebidos por todos, pelo que o questionário foi considerado pronto para aplicação na amostra.

Estabeleceu-se contato com várias instituições (Municípios e outros organismos da Administração Pública), através de correio electrónico e contato telefónico. Perante a não aceitação de uns e ausência de resposta por parte de outros, a opção exequível recaiu sobre o AE de Campo em Valongo, tendo sido solicitada a necessária autorização à DGE – Direção Geral da Educação para a monitorização de inquérito em meio escolar. Posteriormente seguiu um email para o Diretor do Agrupamento de Escolas de Campo – Valongo, contendo as finalidades do estudo e um pedido de autorização formal para a aplicação do questionário a todos os funcionários inseridos na carreira geral da Administração Pública, avaliados em 2011, nos termos do SIADAP, pretendendo-se abranger o máximo de sujeitos possíveis.

Após obtida a respetiva autorização para a recolha dos dados foi marcada uma reunião com o responsável pelos recursos humanos e negociada a metodologia para aplicação do questionário, deste modo os colaboradores foram convidados a participarem no estudo, tendo sido entregues questionários, aqueles que reuniam o critério previamente estabelecido de inclusão/exclusão, a saber: ter sido avaliado em 2011 nos termos do SIADAP. A definição deste critério permitiu acautelar a aplicação dos questionários apenas a participantes que conheciam o sistema de avaliação de desempenho. As respostas foram anónimas, tendo sido pedido aos respondentes que entregassem o questionário dentro do sobrescrito fechado, previamente disponibilizado

para o efeito. A opção de aplicação do questionário em papel justificou-se pela facilidade de receção dos questionários. Esta solução permitiu o esclarecimento imediato das dúvidas e evitou receios sobre a garantia de confidencialidade considerada importante devido à notória apreensão dos sujeitos face à natureza da temática em causa. Deste modo, para a recolha de dados utilizou-se o método de observação indireta, inquirido por questionário, no respeito pelas observações aduzidas pela DGE, que referem: “(...) a autorização prévia da Direção do Agrupamentos de Escolas”; “(...) medidas de proteção e segurança previstas na Lei n.º 67/98, de 26 de outubro”; “(...) exige-se a garantia de anonimato, confidencialidade e proteção dos mesmos. Os inquiridos não devem ser identificados pelo nome ou por qualquer outro modo de identificação pessoal direta ou indireta. A recolha e o tratamento dos dados deverá basear-se no consentimento expresso e esclarecido do titular dos dados ou dos seus legais representantes. Assim, deverá ser obtido o consentimento informado e a respetiva autorização dos inquiridos contendo a identificação do responsável pelo tratamento e sua finalidade, informando sobre a existência e condições do direito de acesso e de retificação por parte do respetivo titular, ao que serão apostas as assinaturas dos legais representantes dos titulares dos dados.”

PARTE III – ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta parte da dissertação irão ser apresentados os resultados obtidos no questionário, a consistência interna dos instrumentos utilizados no estudo, as análises estatísticas usadas e as respostas às hipóteses de investigação.

1. Respostas às perguntas do questionário

Na tabela nº 2 apresentam-se as respostas dos sujeitos às questões relacionadas com a justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho. Evidenciam-se em cinza claro as respostas mais frequentes (moda). A afirmação que os sujeitos consideraram como mais verdadeira *O meu avaliador trata-me com respeito e consideração* (70,0%) e a afirmação que mais consideraram como completamente falsa foi *A minha classificação na avaliação de desempenho é justa* (38,0%).

Tabela 2 - Perceções de justiça organizacional/satisfação com a avaliação de desempenho

Legenda: 1 - É completamente falsa 2 - Na maior parte, é falsa 3 - É um pouco falsa 4 - É um pouco verdadeira
5 - Na maior parte, é verdadeira 6 - É completamente verdadeira

		1	2	3	4	5	6	Total
1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.	Freq.	6	3	5	22	13	1	50
	%	12,0	6,0	10,0	44,0	26,0	2,0	100,0
2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos trabalhadores reclamarem da decisão de avaliação.	Freq.	2	3	4	9	23	9	50
	%	4,0	6,0	8,0	18,0	46,0	18,0	100,0
3. O meu avaliador mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	Freq.	2	1	2	10	15	20	50
	%	4,0	2,0	4,0	20,0	30,0	40,0	100,0
4. O meu avaliador fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.	Freq.	4	1	5	11	13	16	50
	%	8,0	2,0	10,0	22,0	26,0	32,0	100,0
5. A minha classificação na avaliação de desempenho é justa.	Freq.	19	7	7	12	3	2	50
	%	38,0	14,0	14,0	24,0	6,0	4,0	100,0
6. As questões que os trabalhadores colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são respondidas pronta e satisfatoriamente.	Freq.	4	8	2	13	18	5	50
	%	8,0	16,0	4,0	26,0	36,0	10,0	100,0
7. O meu avaliador é completamente sincero e franco comigo.	Freq.	3	1	3	4	15	24	50
	%	6,0	2,0	6,0	8,0	30,0	48,0	100,0
8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu avaliador dá-me explicações com sentido para mim.	Freq.	3	0	4	6	24	12	49
	%	6,1	0,0	8,2	12,2	49,0	24,5	100,0
9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço	Freq.	12	5	9	14	7	3	50

que o meu salário é justo.	%	24,0	10,0	18,0	28,0	14,0	6,0	100,0
10.A minha organização tem um mecanismo que permite assegurar a monitorização do processo de avaliação.	Freq.	6	1	8	19	10	6	50
	%	12,0	2,0	16,0	38,0	20,0	12,0	100,0
11.O meu avaliador trata-me com respeito e consideração	Freq.	1	0	3	4	7	35	50
	%	2,0	0,0	6,0	8,0	14,0	70,0	100,0
12.O meu avaliador discute comigo os objetivos e planos para melhorar o meu desempenho.	Freq.	6	0	2	7	20	15	50
	%	12,0	0,0	4,0	14,0	40,0	30,0	100,0
13.Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	Freq.	10	7	5	12	8	8	50
	%	20,0	14,0	10,0	24,0	16,0	16,0	100,0
14.Os procedimentos da minha organização asseguram a consistência do processo que determina a avaliação.	Freq.	4	5	7	9	15	10	50
	%	8,0	10,0	14,0	18,0	30,0	20,0	100,0
15.O meu avaliador oferece justificação adequada para as decisões relativas à minha avaliação.	Freq.	4	1	5	8	19	13	50
	%	8,0	2,0	10,0	16,0	38,0	26,0	100,0
16.Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	Freq.	8	5	8	10	12	7	50
	%	16,0	10,0	16,0	20,0	24,0	14,0	100,0
17.O meu avaliador mostra preocupação pelos meus direitos.	Freq.	3	2	3	8	16	18	50
	%	6,0	4,0	6,0	16,0	32,0	36,0	100,0
18.Estou satisfeito(a) com os procedimentos utilizados pelo meu avaliador na avaliação de desempenho.	Freq.	4	0	7	3	21	15	50
	%	8,0	0,0	14,0	6,0	42,0	30,0	100,0
19.Estou satisfeito(a) com a qualidade da interação com o meu avaliador em relação à avaliação de desempenho.	Freq.	3	1	4	8	16	18	50
	%	6,0	2,0	8,0	16,0	32,0	36,0	100,0
20.Estou satisfeito(a) com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.	Freq.	7	1	4	7	19	12	50
	%	14,0	2,0	8,0	14,0	38,0	24,0	100,0

Os valores das estatísticas descritivas, obtidos pelos sujeitos nas escalas de justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional e satisfação com a avaliação do desempenho através do SIADAP, valores mínimos, máximos, médios e respetivos desvios padrão, podem ser observados na tabela nº 3. A média mais elevada foi obtida na subescala de justiça interacional (4,78) e a mais baixa em justiça distributiva (3,32).

Tabela 3 - Estatísticas descritivas das escalas de justiça organizacional e satisfação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Justiça Distributiva	50	1,00	6,00	3,32	1,31
Justiça Procedimental	50	1,00	5,75	4,11	1,20
Justiça Interacional	49	1,25	6,00	4,78	1,19
Satisfação com AD	50	1,00	6,00	4,56	1,42

Conforme decorre dos resultados aqui apresentados, o valor médio da satisfação com a avaliação de desempenho aferido nesta organização é positivo (4,56), correspondendo a trabalhadores “satisfeitos” com a avaliação de desempenho baseada no SIADAP.

Relativamente à realização de entrevista anual de avaliação, apenas 6,0% ($n=3$) dos inquiridos indicam que não tiveram entrevista anual de avaliação de desempenho em 2011.

Tabela 4 - Teve entrevista anual de avaliação de desempenho com o avaliador no ano de 2011

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem válida
Sim	47	94,0	94,0	94,0
Não	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

No entanto, a percentagem dos que foram avaliados no último ciclo de avaliação do desempenho eleva-se a uns expressivos 100,0%.

Tabela 5 - Foi avaliado no último ciclo de avaliação de desempenho

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem válida
Sim	50	100,0	100,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Para a maioria (72,0%) a avaliação do desempenho situa-se dentro do que esperavam. Dos restantes, 14,0% indicam que ela foi acima do que esperavam e em idêntica proporção (14,0%) abaixo do que esperavam.

Tabela 6 - A minha avaliação no último ano foi:

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem válida
Dentro do que esperava	36	72,0	72,0	72,0
Abaixo do que esperava	7	14,0	14,0	86,0
Acima do que esperava	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Mais de metade da amostra obteve na avaliação de desempenho a menção qualitativa de adequado (76,0%) e não se verificaram registos de menções de inadequado. Os resultados recolhidos sugerem a confirmação do cumprimento das quotas por parte da organização, em conformidade com o enquadramento legal em vigor para o efeito.

Tabela 7 - A minha avaliação foi:

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem válida
Inadequado	0	0,0	0,0	0,0
Adequado	38	76,0	76,0	76,0
Relevante	10	20,0	20,0	96,0
Excelente	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Um pouco mais de metade informa que o seu desempenho foi dentro da média (62,0%), 12,0% abaixo da média e 26,0% acima da média.

Tabela 8 - Considero que o meu desempenho durante o ano transato foi:

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem válida
Abaixo da média	6	12,0	12,0	12,0
Dentro da média	31	62,0	62,0	74,0
Acima da média	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

2. Consistência interna

A consistência interna dos instrumentos utilizados no presente estudo foi avaliada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach. Os valores encontrados para justiça organizacional variam entre um mínimo de 0,864 (bom) na subescala de justiça procedimental e um máximo de 0,952 (excelente) na subescala de justiça interacional. A consistência interna obtida na escala de satisfação com a avaliação do desempenho foi de 0,941 (excelente).

Tabela 9 - Consistência interna da escala de justiça organizacional

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Justiça Distributiva	0,891	5
Justiça Procedimental	0,864	4
Justiça Interacional	0,952	8

Tabela 10 - Consistência interna da escala de satisfação com AD

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Satisfação com AD	0,941	3

Segundo Hill e Hill (2012), nas ciências sociais é possível trabalhar com valores de consistência interna na ordem dos 0,6. No entanto, só a partir dos 0,7 é que a resposta assume tipicidade. Neste estudo o Alpha de Cronbach ultrapassou invariavelmente o valor mínimo de 0,7, sugerido para a consistência das escalas utilizadas.

3. Análise estatística

Para testar as hipóteses formuladas vamos utilizar como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula, um nível de significância ($\alpha \leq 0,05$).

Para testar a hipótese nº 1 usou-se o teste Anova Repeated Measures pois trata-se de comparar as respostas dos mesmos indivíduos em três variáveis diferentes.

Para testar a hipótese nº 2 usou-se o modelo de regressão linear múltiplo. Os pressupostos deste modelo, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov), multicolinearidade (VIF e Tolerance) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos.

Para testar as hipóteses nº 3 e nº 4 usou-se o teste t de Student quando se comparou duas amostras independentes ou o teste Anova One-Way quando se comparou mais de duas amostras independentes. Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene. Nas situações em que a dimensão das amostras é superior a 30 aceitou-se a normalidade de distribuição de acordo com o teorema do limite central. Quando a homogeneidade não se encontrava satisfeita usou-se o teste t de Student ou a Anova One-Way com a correção de Welch.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para Windows.

4. Resposta às hipóteses de investigação

Hipótese 1 – A percepção das dimensões da justiça organizacional difere significativamente entre os sujeitos.

A dimensão da justiça organizacional que os sujeitos percebem como mais evidente na sua organização é a justiça interacional e a menos evidente a justiça distributiva. As diferenças na percepção das dimensões da justiça organizacional são estatisticamente significativas, $F(2, 96) = 40,700$, $p = 0,000$. Quando se comparam as diferenças entre as três dimensões através do teste de comparação múltipla *a posteriori* constata-se que as diferenças são todas estatisticamente significativas.

Tabela 11 - Anova de medidas repetidas para a justiça organizacional

	Média	Desvio padrão	Sig.
Justiça Distributiva	3,27	1,26	0,000 *
Justiça Procedimental	4,09	1,20	
Justiça Interacional	4,78	1,19	

* $p \leq 0,05$

Tabela 12 - Comparações emparelhadas para a justiça organizacional

(I) fator	(J) fator	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.
Justiça distributiva	Justiça Procedimental	-,818*	,181	,000 *
	Justiça Interacional	-1,510*	,183	,000 *
Justiça Procedimental	Justiça Distributiva	,818*	,181	,000 *
	Justiça Interacional	-,691*	,134	,000 *
Justiça Interacional	Justiça Distributiva	1,510*	,183	,000 *
	Justiça Procedimental	,691*	,134	,000 *

* $p \leq 0,05$

Hipótese 2: A satisfação com a avaliação de desempenho é influenciada pelas três dimensões da justiça organizacional.

O modelo de regressão linear múltipla explica 78,0% da satisfação com a avaliação do desempenho e é estatisticamente significativo, $F(3,45) = 53,277$, $p = 0,000$.

Tabela 13 - Sumário do modelo de regressão linear

Model	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimação
1	,883	,780	,766	,69067

A variável que se revelou como um preditor significativo da satisfação com o desempenho foi a variável justiça interacional, $\beta = 0,933$, $t(45) = 7,860$ $p = 0,000$. Como o coeficiente é positivo, quanto mais elevado for a percepção da justiça interacional mais elevada é a satisfação com a avaliação do desempenho.

Tabela 14 - Coeficientes

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,614	,424		-1,449	,154
1 Justiça Distributiva	,110	,091	,098	1,207	,234
Justiça Procedimental	,082	,119	,069	,689	,495
Justiça Interacional	,933	,119	,783	7,860	,000 *

* $p \leq 0,05$

Os resultados evidenciam que os trabalhadores que percebem mais justiça interacional revelam mais satisfação com a avaliação de desempenho.

Hipótese 3 – A justiça organizacional é influenciada pela variável sexo.

Em regra, as mulheres percebem valores mais elevados de justiça organizacional do que os homens, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas.

Tabela 15 - Sexo e justiça organizacional

	Masculino		Feminino		Sig.
	M	Dp	M	DP	
Justiça Distributiva	2,83	0,60	3,40	1,37	0,101
Justiça Procedimental	3,96	0,83	4,14	1,25	0,738
Justiça Interacional	4,06	0,49	4,88	1,23	0,116

Hipótese 4 – A justiça organizacional é influenciada pela variável antiguidade.

Relativamente à antiguidade encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 16 - Antiguidade e justiça organizacional

	Até 10 anos		11-20		> 20 anos		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
Justiça Distributiva	3,15	1,45	3,48	1,03	3,35	1,46	0,789
Justiça Procedimental	4,50	1,05	4,05	1,27	3,87	1,25	0,311
Justiça Interacional	5,50	0,49	4,89	1,07	4,09	1,36	0,001 *

* $p \leq 0,05$

Justiça Interacional:

$F(2, 27, 110) = 9,101$, $p = 0,001$, a análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* indica-nos que as diferenças significativas encontram-se entre os sujeitos com mais de 20 anos de antiguidade e os com até 10 anos de antiguidade na carreira, sendo que estes últimos percecionam valores mais elevados de justiça interacional (5,50 vs. 4,09).

Tabela 17 - Teste de Tukey em relação à justiça organizacional

Antiguidade na organização	na N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
> 20 anos	18	4,09	
de 11 a 20 anos	16	4,89	4,89
até 10anos	15		5,50
Sig.		,093	,244

Na parte seguinte proceder-se-á à discussão/conclusões da investigação.

PARTE IV – DISCUSSÃO/CONCLUSÕES

De acordo com os objetivos considerados nesta investigação, nesta parte do trabalho irão ser enunciadas a conclusão, a discussão dos resultados, as principais limitações e recomendações a observar em estudos futuros.

1. Discussão dos resultados

Com base na revisão de literatura realizada, para analisar a relação entre justiça organizacional e satisfação com a avaliação de desempenho implementada na Administração Pública através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP, foi aplicado um inquérito por questionário que permitiu a medição das seguintes dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional e satisfação com avaliação de desempenho, tendo sido complementado com questões demográficas que visavam a caracterização dos sujeitos da amostra.

A consistência interna dos instrumentos utilizados nesta investigação foi avaliada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach. A justiça organizacional foi analisada nas subescalas justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional, tendo sido encontrados os seguintes resultados do Alpha de Cronbach (0,891, 0,864, 0,952), respetivamente, o que demonstra uma consistência interna que varia entre um mínimo de bom e um máximo de excelente. Quanto à escala da satisfação com a avaliação de desempenho o valor obtido no Alpha de Cronbach foi de (0,941), o que significa uma excelente consistência interna.

Recordamos a nossa pergunta de partida: as perceções de justiça organizacional – distributiva, procedimental e interacional - influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho?

A finalidade é perceber em que medida a satisfação com a avaliação de desempenho dos funcionários públicos abrangidos pelo sistema de avaliação de desempenho implementado na Administração Pública através do SIADAP poderá ser explicada pelas três dimensões da justiça organizacional, se todas têm um efeito significativo na predição da satisfação com a avaliação de desempenho. Assim, procura-

se analisar qual das dimensões da justiça revela mais potencial explicativo face à satisfação com a avaliação de desempenho.

Relativamente à hipótese nº 1, verificou-se se as dimensões de justiça organizacional são percebidas diferentemente pelos sujeitos. Procedeu-se à agregação do número de respostas por nível de percepção em cada item e, posteriormente, em cada subescala da justiça organizacional. Foram obtidos os valores médios (3,32, 4,11 e 4,78), nas subescalas da justiça organizacional - distributiva, procedimental e interacional. Constatou-se que a dimensão predominante é a justiça interacional (4,78), enquanto a menos valorizada foi a justiça distributiva (3,27). Quando se analisam as diferenças de médias na percepção das várias dimensões de justiça organizacional, conclui-se que todas são estatisticamente significativas $F(2,96) = 40,700, p = 0,000$. Verificou-se, através dos testes de comparação múltipla efetuados, a diferença de médias entre justiça interacional e justiça procedimental; justiça interacional e justiça distributiva; entre justiça procedimental e distributiva e tal procedimento permitiu concluir que são todas estatisticamente significativas. Logo, tal como se previa e com base no suporte empírico as percepções de justiça organizacional são significativamente diferentes em relação aos vários tipos de justiça - distributiva, procedimental e interacional. Os resultados desta investigação sugerem que a dimensão predominante nesta organização é a justiça interacional.

Essa predominância da justiça interacional poderá ser explicada por características da cultura portuguesa, designadamente o seu carácter afiliativo. Diversas investigações sugerem a sua presença em Portugal (McClelland, 1987; Rego e Carvalho, 2002; Rego *et al.*, 2002, citados por Rego e Cunha, 2010). A afiliação é entendida, segundo Rego (2000, p.1) “*como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo com outras pessoas*”. Reflete a necessidade de um relacionamento entre superiores e subordinados baseado designadamente em consideração pelas pessoas, espírito amigável e cooperativo. É ainda referido por Rego (2000, p. 341/242): “*os menos academicamente habilitados serem mais afiliativos*” e a “*maior propensão afiliativa dos indivíduos do sexo feminino*”. Na verdade, parece haver razões no contexto específico desta investigação empírica, que suportam esta explicação. Vejamos pois: os dados recolhidos revelam que: (88%) dos sujeitos pertencem ao sexo feminino e regista-se que apenas 4% são

titulares de grau académico de nível superior. Esta configuração marcada por forte predominância do sexo feminino, naturalmente mais preocupado com o bem estar e a qualidade do relacionamento, e o baixo nível académico dos sujeitos - mais afiliativos é consistente com the *strong affiliative motivacional*, o que poderá, em parte, explicar a importância atribuída ao relacionamento interpessoal com o superior.

Este dado torna-se mais compreensível se for considerado o conhecimento próprio da organização em que a execução da atividade profissional dos sujeitos, integrados nas categorias profissionais de assistentes técnicos e operacionais, decorre sob a interação permanente de uma chefia intermédia e se caracteriza por baixos níveis de autonomia, em consonância com a orientação legal para o seu conteúdo funcional - “*funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos (...)*”, de acordo com art.º n.º 2 da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. Parece implícita a necessidade de se manter e respeitar a proximidade de relação entre colaboradores e chefia intermédia.

É também presumível que a predominância da justiça interacional assente no facto das pessoas deste organismo serem especialmente sensíveis ao modo justo como são tratadas pelos responsáveis organizacionais. É este o quadro interpretativo que facilita a compreensão das razões que sustentam a predominância da justiça interacional nesta organização. Confirma-se a hipótese em análise. A opção por esta hipótese decorreu do compromisso assumido com o dirigente máximo desta organização dado o interesse manifestado em conhecer a avaliação da justiça organizacional da sua organização.

No que respeita à hipótese 2, procurou-se verificar se a satisfação com a avaliação de desempenho é influenciada pelas três dimensões da justiça organizacional. Para tal, as relações da justiça organizacional, nas suas três dimensões, com a satisfação com a avaliação de desempenho foram verificadas através de análises de regressão linear múltipla em que o modelo explicou 78% da satisfação com a avaliação de desempenho. Os resultados sugerem que apenas a justiça interacional se revelou um preditor significativo da satisfação com a avaliação de desempenho $\beta = 0,933$, $t(45) = 7,860$ $p = 0,000$, não cabendo qualquer poder explicativo significativo às dimensões de justiça distributiva e procedimental.

A ausência percebida de pesquisa científica confirmada com referencial comum de análise e relação entre as variáveis impede considerações definitivas em termos de resultados empíricos comparativos. Em termos de justiça organizacional, no entanto, pode admitir-se alguma comparabilidade com evidência empírica produzida no estudo da dimensionalização do constructo das percepções de justiça organizacional, ainda que em áreas adjacentes, designadamente comportamentos de cidadania organizacional.

Outro dado passível de comparação refere-se ao facto da generalidade dos resultados encontrados serem consistentes com os resultados de Cook e Crossman (2004), na medida em que sugerem que a fonte de satisfação com a avaliação de desempenho não é atribuída similarmente a todos os aspetos da justiça organizacional. Todavia, particularmente, não são consistentes na identificação da dimensão da justiça mais preditiva da satisfação com a avaliação de desempenho. Até porque estes autores (Cook e Crossman, 2004) referem a justiça procedimental como a mais significativa e não a interacional. Importa por isso sublinhar que estes autores não consideraram a dimensão da justiça interacional e para a medição da justiça organizacional utilizaram um instrumento diferente, o que poderá explicar as diferenças sugeridas pelos resultados.

A justiça distributiva não denotou influência sobre a satisfação com a avaliação de desempenho, uma possibilidade interpretativa baseia-se no grau de conhecimento dos procedimentos. Segundo Cunha *et al.* (2007, p.295), esta dimensão da justiça emerge como fator explicativo das reações dos indivíduos em situações de *“pouca familiaridade com os procedimentos, ou quando desconhecem a utilidade e propriedade dos procedimentos usados pela/na organização, as pessoas são mais sensíveis à justiça distributiva”*, o que não se aplica ao caso da avaliação de desempenho desta organização nem dos restantes organismos da Administração Pública abrangidos pela avaliação de desempenho implementada através do SIADAP, desde 2004.

Outra possibilidade explicativa sustenta-se nos efeitos da justiça distributiva. Segundo Rego *et al.* (2002, p. 121), os resultados distributivos são fatores explicativos significativos no momento da decisão, particularmente se forem desfavoráveis, até porque, para este autor, *“os resultados distribuídos podem ser um potente fator explicativo das reações das pessoas no curto prazo, isto é, logo que os resultados são conhecidos, especialmente se foram negativos”*. Na verdade, se for considerado que os dados foram recolhidos em finais de outubro e que a reunião de avaliação do SIADAP

ocorre “durante o mês de fevereiro (...) realizam-se as reuniões dos avaliadores com cada um dos avaliados, tendo como objetivo dar conhecimento da avaliação”, em conformidade com o cronograma do SIADAP previsto no art.º n.º 65 da Lei n.º 66/2007, de 28 de dezembro, também os efeitos diferenciados não são sustentáveis por esta investigação empírica.

Deste modo, com suporte na evidência empírica encontrada, esta dimensão da justiça não revelou uma influência significativa sobre a satisfação com a avaliação de desempenho.

Na mesma linha, a justiça procedimental também não revelou influência significativa sobre a satisfação com a avaliação de desempenho: uma possibilidade interpretativa poderá ser assumida com base no grau de conhecimento dos procedimentos. Segundo Cunha *et al.* (2007, p.296), a justiça procedimental emerge como fator explicativo das reações dos indivíduos quando estes detêm “*um conhecimento mais real e detalhado dos procedimentos, são estes que mais influenciam as suas reações (...) como pode acontecer nos processos de avaliação de desempenho*”. Depreende-se deste enunciado que seria expectável que se tivesse mostrado uma influência significativa positiva, todavia, isso não aconteceu. Porquê?

A explicação poderá radicar na filosofia de distribuição forçada preconizada no SIADAP que se traduz na fixação de quotas para o reconhecimento de mérito “*a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de desempenho excelente*”, de acordo com o art.º n.º 75 da Lei n.º 66/2007, de 28 de dezembro. Sendo também referido por Rego *et al.* (2012, p. 1546), “*(...) promoting the attempts to influence appraisals through impression management tactics and keeping the risks of merely (and forcedly) classifying the workers for bureaucratic purposes, instead of ascribing them the performance scores they really deserve*”.

Ainda que seja mencionado por este autor, referindo-se a outros autores, que o efeito da distribuição forçada traduzido na fixação de quotas pode ser mitigado pelo efeito da distinção de mérito dos serviços, no qual se prevê a possibilidade de reforço orçamental - aumento para 35% e 10% das percentagens máximas - previstas para os dirigentes intermédios e restantes trabalhadores visados no SIADAP, inerente à avaliação dos

serviços “*Em cada ministério podem ser selecionados os serviços que mais se distinguiram no seu desempenho para a atribuição da distinção de mérito, reconhecendo o desempenho excelente até 20% dos serviços que o integram ou estão sob sua superintendência*”, de acordo com o art.º n.º 19 da Lei n.º 66/2007, de 28 de dezembro. É plausível que o efeito possa ser mitigado, mas é pouco provável que possa ser compensado. Sendo também pouco provável que o resultado da avaliação traduza o real desempenho dos trabalhadores, em vez de uma avaliação forçada em função da aplicação de quotas. Esta perspectiva da diferenciação de desempenhos ser considerada injusta é evidenciada por Narcisse e Harcourt (2008) mas também nos estudos realizados pelos investigadores (Carvalho, 2010 e Serrano, 2011) sobre o sistema de avaliação de desempenho SIADAP. Na verdade, a avaliação de desempenho é questionável enquanto processo justo devido à fixação de quotas que descredibiliza o processo, provocando a sua desvalorização pelos colaboradores. Até porque não percebem os benefícios da justiça procedimental no presente nem os perspetivam para o futuro. A consequência é a descredibilização do processo e o risco de se resumir a um estreito fim normativo de regularização para fins burocráticos.

Ou seja os resultados desta investigação demonstram que o elemento empírico importante é o que sugere que a dimensão interacional predomina na satisfação com a avaliação de desempenho implementada através do SIADAP.

Esta evidência é geralmente consistente com diversa pesquisa empírica recente (Rego *et al.*, 2009; Rego e Cunha, 2010), mas também mais antiga (Rego *et al.*, 2002 e 2004) que sugere a prevalência da justiça interacional na explicação de variáveis atitudinais e comportamentais, designadamente os comportamentos de cidadania organizacional.

O quadro interpretativo para perceber por que os colaboradores atribuem maior importância ao relacionamento com o superior assume que os colaboradores são motivados por razões de identidade grupal. O padrão empírico desta investigação é congruente com o modelo do valor grupal (Tyler, 1994) para o qual não é necessário que as pessoas recebam resultados favoráveis se sentirem que são dignamente tratadas e valorizadas pelo grupo em que se inserem (Tyler, 1994). Sotomayor (2006, p.72) refere que este modelo “*Focaliza-se no contexto relacional no qual ocorrem os*

procedimentos”, para o mesmo autor segundo esta teoria, “*os aspetos relacionais afetam positivamente as reações das pessoas face a um resultado, independentemente da sua satisfação ou não com o mesmo e do controlo ou não do processo*”. (Moorman, 1991) defende que, mais do que os resultados ou os procedimentos, as interações podem assinalar com mais vigor o valor que o grupo lhes confere. Cunha *et al.* (2007, p. 292) também “*defende que as pessoas são sensíveis às relações sociais*”. Estes autores defendem que “*a identificação com o grupo é psicologicamente compensadora*”. Até porque “*proporciona, também, apoio emocional e um sentido de pertença*”. Existem indicações (Rego *et al.*, 2002, 2004 e 2009) de que o poder explicativo das várias dimensões da justiça não é independente do contexto, pelo que o padrão revelado nesta investigação poderá também ser reforçado por características da cultura portuguesa, designadamente a afiliação. É referido pelos autores (Cunha *et al.*, 2007, p. 291) que “*os portugueses parecem ser mais sensíveis à relação social com o superior*”.

Os autores (Cunha *et al.*, 2007) defendem que os elementos de natureza interacional são de diversa índole, como a consideração pelos direitos das pessoas, a sensibilidade às necessidades pessoais, o respeito pela dignidade individual, o relacionamento honesto e verdadeiro, a explicação adequada das decisões, a auscultação da opinião das pessoas e a consistência das decisões.

Este dado torna-se mais compreensível se for considerado que os superiores (avaliadores) são responsáveis pela implementação de vários procedimentos formais e informais da organização inerentes à avaliação de desempenho nos termos do SIADAP. Mas mais importante do que o procedimento é a sua implementação refletida na forma como o decisor transmite e explica ao colaborador os resultados das suas decisões (Cunha *et al.*, 2007). Isto porque os colaboradores esperam que os seus superiores lhes prestem explicações sustentadas para as decisões, designadamente quando os resultados são desfavoráveis (Cropanzano e Greenberg, 1997). No SIADAP os avaliadores têm capacidade para influenciar os benefícios inerentes à sua aplicação, sendo aceitável que a interação seja mais saliente do que os procedimentos e até mesmo os resultados.

Seguindo a lógica suportada na evidência empírica desta investigação, afirma-se que mais importante do que os resultados, do que a clareza dos procedimentos para a satisfação da avaliação de desempenho nos termos do SIADAP é a sua inerente

implementação, ou seja, o modo justo como o superior promove a relação com os colaboradores.

Confirma-se a hipótese em análise. Esta hipótese visava responder à pergunta de investigação objetivada. Pretendia-se esclarecer as dúvidas incidentes sobre as dimensões justiça organizacional – distributiva, procedimental e interacional – como preditores da satisfação com a avaliação de desempenho dos funcionários públicos avaliados através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP.

No que respeita à hipótese 3, procurou-se verificar se a justiça organizacional é influenciada pela variável sexo. Para tal, utilizou-se o teste t de Student com a finalidade de averiguar se o sexo se relaciona com a justiça organizacional. Tendo por base o nível de significância ($\beta \leq 0,05$ e os valores obtidos nas várias dimensões da justiça (justiça distributiva $p=0.101$; justiça procedimental $p = 0.738$ e justiça interacional $p=0.116$) como ($p > 0,05$) afirma-se que o sexo não influencia a justiça organizacional.

Ainda que estatisticamente as diferenças apuradas não tenham tido significância estatística. Importa salientar que as perceções de justiça interacional apresentam valores médios mais elevados qualquer que seja o sexo dos respondentes (4,88 vs. 4,06), respetivamente pelo no grupo das mulheres face ao dos homens enquanto as perceções de justiça distributiva são as que correspondem a valores médios mais baixos em ambos os sexos (3,4 vs. 2,83), respetivamente no grupo das mulheres face ao dos homens e, por fim, o valor médio encontrado na subescala da justiça procedimental (4,14 vs. 3,96), respetivamente no grupo das mulheres face ao dos homens. Faz-se notar que os resultados revelam que as mulheres denotam perceções de justiça organizacional mais elevadas que os sujeitos do sexo masculino.

Os resultados encontrados são consistentes com pesquisas anteriores Cohen-Charash e Spector (2001), constataram, na sua meta análise, que a justiça organizacional não diferia em função do sexo dos respondentes, concluíram que os indivíduos, independentemente do sexo, percecionaram a justiça de forma similar. No estudo de Hartman *et al.* (1999) os autores constataram que as perceções de justiça organizacional não eram influenciadas significativamente pelo sexo. Estes autores consideraram que as mulheres iriam atribuir mais importância à dimensão distributiva, ao contrário os homens dariam mais importância à dimensão procedimental, todavia, os resultados não

suportaram a hipótese. Sotomayor (2006) analisou o modo como as percepções de justiça organizacional são influenciadas pelo sexo na expectativa de que as diferenças reveladas não fossem significativas, tendo concluído que o sexo não influencia a justiça organizacional.

A falta de suporte para a hipótese formulada, poderá ser indicativo de uma tendência no mercado de trabalho que reflete a similaridade de valores entre homens e mulheres. Na verdade, Lee e Farn (1999, p. 141) referem que *”dada a homogeneidade dos valores, os efeitos do gênero podem não ser robustos nos nossos dias”*. Hartman *et al.* (1999) consideram que a generalização das mulheres no mercado de trabalho poderá justificar o desaparecimento de diferenças de percepção de justiça organizacional entre homens e mulheres.

Não se confirma a hipótese em análise, uma vez que as diferenças apuradas não se revelaram significativas. A opção por esta hipótese decorreu do interesse em verificar se há diferenças significativas na percepção de justiça organizacional em função do sexo dos sujeitos inquiridos.

No que respeita à hipótese 4, procurou-se verificar se a justiça organizacional é influenciada pela antiguidade. Para averiguar se há diferenças significativas utilizou-se o teste Anova One-Way. Em relação à variável antiguidade, na dimensão da justiça interacional, os resultados revelam diferenças significativas no escalão dos respondentes com mais de 20 anos de senioridade na organização e no caso dos respondentes com menos de 10 anos de serviço. De salientar que estes últimos percecionam valores médios mais elevados de justiça interacional.

Os resultados encontrados são consistentes com os resultados encontrados por Sotomayor (2006). Este autor analisou o modo como as percepções de justiça organizacional são influenciadas pela antiguidade, concluindo, que é significativa a divergência nas percepções de justiça entre os trabalhadores mais recentes e os mais antigos na organização.

Confirma-se a hipótese em análise. A opção por esta hipótese decorreu do interesse em verificar se há diferenças significativas na percepção de justiça organizacional em função antiguidade na organização dos sujeitos inquiridos.

Implicações para a gestão

Em termos de implicações para a gestão, os resultados empíricos indicam que os responsáveis organizacionais (avaliadores) podem influenciar diretamente a satisfação com avaliação de desempenho através do modo como conduzem a sua atuação baseada nos seguintes elementos: explicação sustentada das decisões, relacionamento franco e sincero e agindo com respeito e consideração pelas pessoas.

Esse comportamento possibilitará o incremento positivo na satisfação com a avaliação de desempenho efetuada nos termos do SIADAP. Esta orientação é particularmente relevante no quadro da Administração Pública porque depende exclusivamente das intenções do avaliador. É mais fácil de conseguir nesta dimensão da justiça do que nas restantes dimensões, cujo incremento poderá depender de outras condicionantes - a título de exemplo, a política organizacional -, e, eventualmente, terá implicações de natureza financeira fora do alcance desse responsável, o que, aliás, será o mais previsível num quadro marcado por restrições orçamentais.

Faz-se notar a importância de um cuidado redobrado relativamente ao modo como o SIADAP é implementado pelos responsáveis organizacionais. Com base nos resultados apurados, o determinante mais forte na satisfação com a avaliação de desempenho é explicado à luz da justiça interacional. É esta a dimensão da justiça que, segundo alguns autores (Cunha *et al.*, 2007, p. 293), motiva as pessoas a superarem um padrão médio de desempenho, irem para “*além do esperado*” e revelarem “*maiores graus de aceitação e apoio à mudança*”.

A orientação dos responsáveis organizacionais (avaliadores) para o exercício de uma boa explicação mitiga os potenciais efeitos indesejados das reações dos sujeitos objeto da avaliação de desempenho implementada na Administração Pública Portuguesa através do SIADAP com suporte na justiça organizacional. A ausência ou má explicação poderá mesmo pôr em causa a sua utilidade potencial para a harmonia das relações entre trabalhadores e organizações.

Refira-se, também, em termos de implicação para a gestão, que os resultados obtidos são elucidativos de uma medida de reforço positivo de desempenho, com

indicação clara para os atores organizacionais com responsabilidades de avaliação, sobre o modo como podem intervir sobre os potenciais efeitos das reações inerentes à implementação do SIADAP. Inibindo as reações negativas ou incrementando as reações positivas resultantes da sua implementação nos organismos da Administração Pública. Consequentemente melhoram a satisfação com a avaliação de desempenho das pessoas que neles trabalham e visam potenciar o desempenho individual e organizacional, com suporte na justiça interacional.

2. Conclusão

Como se pôde verificar ao longo deste trabalho de caráter fundamentalmente exploratório através de demonstrações várias ilustradas por quadros e gráficos de análise de resultados, os objetivos definidos foram conseguidos, as hipóteses verificadas e os constrangimentos conhecidos em termos metodológicos superados. É certo que não se pode falar em representatividade da população nem, consequentemente, generalizar resultados. Trata-se, mais, de um ensaio da metodologia, com vista a aplicação futura.

Procurou-se avaliar a perceção de justiça organizacional dos sujeitos objeto de análise do presente estudo, conhecer o potencial explicativo das várias dimensões de justiça organizacional para a satisfação com a avaliação de desempenho, verificar qual das dimensões de justiça organizacional apresenta maior poder preditivo em relação à satisfação com a avaliação de desempenho e verificar se as variáveis sociodemográficas em estudo se relacionam com a justiça organizacional.

Para tal foram fixados quatro objetivos operacionais, a saber: 1) Identificar a dimensão da justiça organizacional predominante no estudo; 2) Verificar se as três dimensões de justiça organizacional - distributiva, procedimental e interacional - têm o mesmo poder explicativo face à satisfação com a avaliação de desempenho dos funcionários públicos; 3) Identificar a dimensão da justiça organizacional que, no estudo, tem maior poder preditivo na satisfação com a avaliação de desempenho; e, por último 4) verificar se as variáveis sexo e antiguidade se encontram relacionadas com a justiça organizacional.

Para a operacionalização destes objetivos foram identificadas as quatro hipóteses, a saber: H1 - A percepção das dimensões de justiça organizacional difere significativamente entre os sujeitos; H2 - A satisfação com a avaliação de desempenho é influenciada pelas três dimensões de justiça organizacional; H3 - A justiça organizacional é influenciada pela variável sexo; H4 - A justiça organizacional é influenciada pela variável antiguidade. Posteriormente, verificadas através das análises estatísticas mais adequados à dimensão da amostra em causa (cf. ponto 3 – Parte III).

Na medição das variáveis foi utilizada uma escala de 6 pontos (cf. ponto 4 – Parte II), tendo-se obtido um valor médio da satisfação com a avaliação de desempenho positivo (4,56), correspondendo a trabalhadores “satisfeitos”. Relativamente à justiça organizacional o valor médio mais elevado foi obtido na subescala de justiça interacional (4,78), ao que se seguiu a justiça procedimental (4,11) e, por fim, o valor médio mais baixo em justiça distributiva (3,32), representando níveis moderados de justiça. Os resultados da investigação empírica sugerem que a justiça interacional é um determinante mais forte da satisfação com a avaliação de desempenho implementada através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP, enquanto a justiça distributiva e a justiça procedimental não denotaram efeitos significativos sobre a satisfação com a avaliação de desempenho. Os resultados evidenciam a existência de diferenças apenas na justiça interacional no grupo dos trabalhadores mais antigos e mais recentes, respetivamente com mais de 20 anos e menos de 20 anos, sendo mais percecionada neste último grupo (5,50 vs. 4,09). O sexo não influencia a percepção da justiça organizacional.

Em síntese, esta investigação confinou-se ao contexto da Administração Pública, tendo a amostra dos sujeitos sido obtida em ambiente organizacional, o que permitiu compreender como é que estes reagem às percepções de justiça organizacional, no contexto real.

Outra característica deste estudo foi ter gerado conhecimento útil tanto para académicos como para profissionais, porque facultou contributos para a ampliação do conhecimento sobre a relação entre justiça organizacional *versus* satisfação com a avaliação de desempenho e para o alargamento do estudo sobre fenómenos organizacionais. Identificou ainda medidas de reforço positivo inerentes à justiça

organizacional aplicáveis na melhoria da implementação do SIADAP consideradas de relevante utilidade na mitigação dos efeitos indesejados das reações dos implicados neste instrumento de gestão de avaliação de desempenho. Por fim, paralelamente, permitiu reconhecer a necessidade de, na aplicação de instrumentos de gestão de recursos humanos GRH, ser considerada a importância do tratamento digno e respeitoso dos sujeitos como pessoas.

O maior impacto desta investigação advém de se constituir como um relevante contributo para futura investigação que pretenda relacionar o constructo da justiça organizacional com o modelo de avaliação de desempenho implementado através do SIADAP. As contradições e os efeitos ainda pouco explorados resultantes deste modelo e sua aplicação conflituante justificam a necessidade de mais investigação científica realizada neste domínio, ainda de difícil aceitação por parte das organizações. Talvez essa razão possa, em parte, justificar a escassez de investigação científica realizada neste domínio, designadamente em Portugal.

Importa recordar que não é conveniente ignorar as perceções de justiça dos membros organizacionais, sob pena das reações atitudinais e comportamentais comprometerem o desenvolvimento individual e organizacional. Até porque prejudica o sucesso desejável das medidas de modernização integradas no quadro de valorização de uma cultura de avaliação e sensibilização para a melhoria contínua, designadamente o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho SIADAP que marca o presente e se perspetiva como o futuro da Administração Pública Portuguesa, pelo que justifica a inegável relevância da medida de reforço positivo baseada na justiça interacional resultante desta investigação.

Por fim, como conclusão, o efeito do contexto organizacional poderá ter influenciado os resultados apurados nesta investigação, pelo que se sugere a replicação deste estudo a outros contextos organizacionais.

3. Limitações e recomendações

Terminaremos com a apresentação de algumas limitações e sugestões de questões para desenvolvimento de futuros trabalhos nesta área. A ordenação efetuada não traduz a importância das limitações identificadas.

Em primeiro lugar, do ponto de vista empírico, uma limitação importante a registrar prende-se com a dimensão da amostra, limitativa, por ser não probabilística, impedindo desta forma que se fale em representatividade da população e, conseqüentemente, generalizar as conclusões para o universo dos funcionários públicos. Teria havido vantagens em usar uma amostra de maior dimensão, até porque permitiria confirmar a multidimensionalidade do constructo através da realização da análise fatorial, mas devido a motivos supervenientes não previsíveis (*cf.* ponto 3 – parte II), optou-se por garantir a exequibilidade desta investigação, nas condições de realização possíveis *versus* as ideais, sem pôr em causa a prossecução dos objetivos inscritos nesta investigação que, na generalidade, como se pôde verificar ao longo deste estudo, foram conseguidos.

Em segundo lugar, a ausência percebida de estudos cuja operacionalização e relação entre as variáveis tenha sido semelhante à da análise efetuada no estudo em apreço impede considerações mais definitivas em termos de resultados empíricos comparativos, não retirando pertinência ao estudo. Pelo contrário, este constitui-se como um ponto de partida para nos debruçarmos, a curto prazo, sobre um projeto de investigação no âmbito da realização de uma tese de doutoramento.

Além do mais, considera-se que estamos a analisar a relação entre justiça organizacional e a satisfação com a avaliação de desempenho de uma forma um pouco linear, na medida em que, nas organizações, a variável dependente *versus* independente se encontra numa interação dinâmica, ou seja, não se considerou no presente estudo variáveis que mediem ou moderem a relação entre as variáveis, nomeadamente estilos de liderança, desempenho organizacional, natureza do trabalho e cultura organizacional. Adicionalmente, apenas se considerou uma variável dependente (satisfação com a avaliação de desempenho).

Em termos de recomendações, embora os resultados empíricos reforcem a ideia da enorme relevância da justiça interacional associada à satisfação com a avaliação de desempenho na Administração Pública, importa considerar a possibilidade de as restantes dimensões da justiça interagirem na produção de efeitos atitudinais e comportamentais, cada uma atuando sobre os efeitos das outras. Deste modo, ainda que não conste dos objetivos inscritos nesta investigação, este aspeto merece ser contemplado em futuras pesquisas, alias, como sugerido por outros autores, designadamente por Brockner e Wiesenfeld (1996).

A nível metodológico futuro, será conveniente que, em trabalhos desta natureza, a abordagem quantitativa realizada seja complementada com a utilização de metodologias qualitativas, incluindo-se o suporte necessário (questões de resposta aberta e realização de entrevistas aos sujeitos em análise), permitindo desta forma a triangulação dos dados, o que não foi considerado neste estudo por força das circunstâncias já explicadas (*cf.* ponto 3 – Parte II).

Adicionalmente, sugere-se também a inclusão de mais itens na medição da satisfação com a avaliação de desempenho, permitindo o pormenor e aprofundamento da análise da satisfação com a avaliação de desempenho, como sugerido por outros autores, nomeadamente por Jawahar (2006).

Por fim, pela importância revelada ao nível da qualidade da interação com o superior hierárquico importa distinguir as subdimensões da justiça interacional: interpessoal e informacional, como sugerido por outros autores, designadamente por Sotomayor (2007), para que seja possível aprofundar a compreensão das atitudes e comportamentos dos sujeitos, incluindo a satisfação com a avaliação de desempenho implementada através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho SIADAP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C. e Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (3), 443- 453.

Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*, Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.

Araújo, J. (2001). Improving Public Service Delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. *Public Administration*, 79 (4), 915-932.

Araújo, J. (2009). A experiência da Implementação da gestão Orientada para os Resultados em Portugal. *Revista Enfoques: Ciência Política y Administración Pública*, 7 (11), 131-153.

Bach, S. e Kessler. I. (2007). Human resource management and the New Public Management. In P. Boxall, J. Purcell e P. Wright (Orgs.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 469-488). Oxford: Oxford University Press.

Bacal, R. (1999). *Performance Management*. London: McGraw-Hill.

Ballantine, J., Brignall, S. e Modell, S. (1998). Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and swedish practice. *Management Accounting Research*, 9 (1), 71-74.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Bies, R. J. e Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard e M. H. Bazerman (Orgs.), *Research on*

Negotiation in Organizations (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Bilhim, J. (2003). A Avaliação de desempenho na Administração Pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 4 (1/2), 72-87.

Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto de Ciências Sociais e Políticas.

Bordogna, L. (2007). *Industrial Relations in the Public Setor*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, disponível em: <http://www.eiro.org>.

Brignall, S. e Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the New Public Setor. *Management Accounting Research*, 11, 281-306.

Brockner, J. e Wiesenfield, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychology Bulletin*, 120 (2), 189-208.

Bryman, A. e Bell, E. (2007). *Business research methods*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.

Carvalho, J. (2010). *Avaliação do desempenho nas autarquias da região do Algarve: um estudo descritivo*. Tese de Mestrado em Gestão Empresarial, Universidade do Algarve.

Carapeto, C. e Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa. Edições Sílabo.

Christensen, T. e Lægreid, P. (2001). *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot: Ashgate.

Cohen-Charash, Y., e Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.

Conner, D. (2003). Socially appraising justice: A cross-cultural perspective. *Social Justice Research*, 16 (1), 29-39.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 386-400.

Colquitt, J., Wesson, M., Porter, C., Conlon, D. e Yee. N. (2001). Justice at the Millennium: A meta – Analytic Review of 25 years of organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 445-524.

Cook, J. e Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (5), 526-541.

Cropanzano, R. e Forger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers e L. W. Porter (Orgs.), *Motivation and Work Behavior* (pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.

Cropanzano, R. e Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice:Tunnelling through the maze. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Orgs.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol.12, pp. 317-372). Chichester: John Wiley e Sons.

Crouch, C. (1993). *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon Press.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional gestão*. Lisboa: Editora RH.

Decreto Regulamentar n.º 44-B/1983, (1983). Estabelece o regime de classificação de serviços na função pública. Diário da República – I Série – B, 152.

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 (2004). Regulamenta o sistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio e demais trabalhadores da Administração Pública. Diário da República – I Série – B, 113.

Despacho n.º 32533/2008, de 15 de Janeiro (2008). Constituição de equipas multidisciplinares na DREN. Diário da República – II Série – B, 246.

Dobbins, J. H., Cardy, R. L. e Platz - Vieno, S. J. (1990). A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics. *Journal of Management*, 16 (3), 619-632.

Dorfman, P. W., Stephan, W. G. e Loveland J. (1986). Performance Appraisal Behavior: Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions. *Personnel Psychology*, 39 (3), 579-598.

Drucker, J., e White, G. (2000). The context of reward management. In White, G., e Drucker, J. *Reward Management: A Critical Text*. London: Routledge Studies in Employment Relations.

Drucker, P. (1997). *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F Drucker sobre administração*, (3ª Edição), S. Paulo: Pioneira.

Dunleavy, P. e Hood. C. (1994). From old Public Administrative to new public management. *Public Money e Management*, 14 (3), 9-16.

Eisenberger, R., Huntigton, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986.

Ferlie, Ewan, Ashburner, L., Fitzgerald, L., e Pettigrew, A., 1996. *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.

Fernandes, A. e Caetano, A. (2007). *A Avaliação do Desempenho*. In A. Caetano e J. Vala (Orgs), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa: Editora RH.

Fernandes, M. J. (2004). *La Nueva Gestión Pública y los Indicadores de Gestión en los Ayuntamientos Portugueses: Estructura Teórica y Análisis Empírico*. Tese de doutoramento. Santiago de Compostela, Espanha. Universidade de Santiago de Compostela.

Fernández, D. M. (2008). Trade negotiations make strange bedfellows. *World Trade Review*, 7 (2), 423-453.

Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.

Fischer, G. (1990). Communications requirements for cooperative problem solving systems. *The International Journal of Information Systems (Special Issue on Knowledge Engineering)*, 15 (1), 21-36.

Fleury, A. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*, (2ª Edição), São Paulo: Atlas.

Folger, R. e Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, VA: Sage.

Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J. e Corkran, L. (1979). Effects of 'voice' and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (12), 2253-2261.

Folger, R. e Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision. *Academy of Journal Management*, 32 (1), 115-130.

Gomes, J. S. (2001). Perspetivas da moderna gestão pública em Portugal, in

Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (Orgs.), *Administração e Política: Perspetivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editora 77-102.

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gomez - Mejia, L. R, Welbourne, T. M, e Wiseman, R. M. (2000). The role of risk sharing and risk taking under Gainsharing. *The Academy of Management Review*, 25 (3), 492-507.

Giles, W. F. e Mossholder, K. W. (1990). Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 371–377.

Gray, A. e Jenkins. B. (1995). From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution? *Public Administration*, 73, 75-99.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.

Greenberg, J. (1993a). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 249-256.

Greenberg, J. (1993b). The Intellectual adolescence of organizational justice: You`ve come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6 (1), 135-148.

Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. In J. Greenberg e R. Cropanzano (Orgs.), *Advances in organizational justice* (pp. 245-271). Stanford: Stanford University Press 245-271.

Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare: managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33, 322-365.

Greenberg, J. e Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper e E. A. Locke (Orgs.), *Industrial and Organizational Psychology – Linking Theory with Practice* (pp. 72-108). Malden, Massachusetts: Blackwell.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4 (1), 1-25.

Hartman, S. Yrle, A. e Galle, Jr. W. (1999). Procedural and distributive justice: examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20 (4), 337-351.

Hill, M. e Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. (2ª Ed.), Lisboa: Edições Sílabo.

Hopkins, S. M. e Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust and employe attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology*, 140 (5), 477-498.

Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace e World.

Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons?. *Public Administration*, 69 (1), 3-19.

Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2/3), 93-109.

Hood, C. e Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (3), 267-282.

Ismail, Faizel. (2007). The G-20 and Nama-11: *The role of Developing Countries in the WTO and Doha Round*. Paper presented at the GEG Seminar Series on Making Globalization Work for Developing Countries. Oxford.

Jawahar, I. M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, 28 (2), 213-236.

Johnsen, Á. (2005). What does 25 years of Experience tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?. *Public Money & Management*, 25 (1), 9-17.

Julnes, P. e Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61 (6), 693-708.

Keeping, L. M. e Levy P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 708-723.

Kim, W. C. e Mauborgue, R. A. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75 (4), 65-75.

Kloot, L. e Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impacts on business organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511.

Kozlowski, W. e Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 546-553.

Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new-economy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, C. e Farh, J. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1), 133-143.

Lei n.º 67/98 (1998) – Lei da proteção de dados pessoais. Diário – I Série – A, 247.

Lei n.º 66-B/2007 (2007). Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da Administração Pública – I Série A, 250.

Lei n.º 12-A/2008 (2008). Regula os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. Diário da República – I Série A, 41.

Lind, E. A. E Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Locher, A. H. e Teel, K. S. (1977). *Performance appraisal – a survey of current practices*. *Personnel Journal*, 56 (5), 245-257.

Locke, E. A. (1976). The nature causes of job satisfaction. In. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: relating employees`and costumers`perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 594-604.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Meyer, J. e Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Astructure as Myth and Cerimone. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 440-463.

Modell, S. (2001). Performance measurement and institutional process: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research*, 12 (4), 437-464.

Monday, R. W., Noe, R. M. e Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*, Eighth Edition, N.Y: Prentice Hall.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.

Mueller, W., Iverson, R. e Jo, G. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A Comparison of U.S. and South Korean Teachers. *Human Relations*, 52 (7), 869-893.

Narcisse, S. e Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (6), 1152-1169.

OECD (2008). Avaliação do processo orçamental em Portugal: relatório da OCDE. Direção – Geral do Orçamento. Ministério das finanças e da Administração Pública. URL: <http://oecd.org/daoecd/portugal/42007650.pdf>.

Osborne, D. and Gaebler, T. 1993. *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison-Wesley.

Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York: Routledge.

Paterson, J., Green, A. e Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4), 393-408.

Portaria n.º 1633/2007 (2007). Modelos de fichas de avaliação do desempenho. Diário da República – I Série – B, 251.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, (5ª edição), Lisboa: Gradiva Publicações, Lda.

Raine, J. e Willson, M. (1995). New Public Management and Criminal Justice. *Public e Money Management*, Jan-Mar: 35-40.

Rego, A. (1999). Justiça nas organizações – na senda de uma nova vaga? In S. B. Rodrigues e M. P. Cunha (Orgs.), *Novas perspetivas na Administração de Empresas (uma colectânea luso-brasileira)*. São Paulo: Iglu Editora.

Rego, A. (2000). Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14, 285-307.

Rego, A. (2000e). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 1 (18), 335-344.

Rego, A. (2001). Estudos de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino superior. *Psicologia*, 17 (2) 119-131.

Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Rego, A. e Carvalho, T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Evidência confirmatória do construto. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18 (1), 17-26.

Rego, A., Carvalho, T., Leite, R., Freire, C. e Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Psicologia*, 2 (2), 113-142.

Rego, A., Carvalho, T., Leite, R., Freire, C. e Vieira, A. (2004). Organizational commitment: toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2 (3), 201-218.

Rego, A., Cunha, P. e Pinho, C. (2009). Exploring a five-factor model of organizational justice. *Management Research*, 7 (2), 103-125.

Rego, A. e Cunha, P. (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: A study in the portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (3), 404-430.

Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. e Cunha, P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1531-1552.

Rocha, O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Ruyssseveldt, J. e Visser, J. (1996). *Industrial Relations in Europe: Traditions and Transitions*. Londres: Sage Publications.

Silvestre, H. e Araújo, J. (2009). A gestão por resultados no setor público: o caso dos hospitais EPE. Acedido a 22 de março de 2013 em: <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/515>.

Siqueira, M. M. e Pavodam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24 (3), 201-209.

Serrano, O. (2010). *A Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública – Estudo de caso*. Tese de Mestrado em Setor Público Administrativo, Instituto Politécnico de Portalegre.

Skitka, L., Winkvist, J. e Hutchinson, S. (2003). Are outcome justice and outcome favorability distinguishable constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 16, 309-341.

Sotomayor, A. (2006). As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico. Tese de Doutoramento em Gestão – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Sotomayor, A. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Universo Contábil*, 3 (3), 87-100.

Streib, G. e Poister, T. (1999). Performance Measurement in municipal government: Assessing the State of the Practice. *Public Administration Review*, 59 (4), 325-355.

Sweeney, P. e Mcfarlin, D. (1997). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 3 (35), 626-637.

Tavares, M. M. (2004). *Estratégia e Gestão por Objetivos*, (2ª Ed.), Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Taylor, P., Richardson, J., Yeo, A., Marsh, I., Trobe, K. e Pilkington, A. (1995). *Sociology in Focus*. Ormskirk: Causeway Press.

Thibaut, J. e Walker, J. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum.

Tremblay, M., Sire, B. e Balkin, D. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction and its Effects on Work Attitudes. *Group and Organization Management*, 25 (3), 268-289.

Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (5), 650-863.

Visser, J. (2004). *Patterns and variations in European industrial relations*, em *Industrial Relations in Europe*, Luxemburg, European Commission, Directorate - General for Employment and Social Affairs, Office for Official Publications of the European Communities, cap. 1, 11-57, disponível em: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2005/ke6104307_en.pdf

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO DE PERCEÇÕES



QUESTIONÁRIO

PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
CENTRADO NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

O presente inquérito por questionário faz parte de um projeto no âmbito de uma dissertação para conclusão do mestrado em Administração Pública, na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

A sua finalidade é perceber se a perceção de justiça organizacional influencia a satisfação com a avaliação de desempenho.

As informações disponibilizadas são confidenciais e anónimas. O valor deste estudo depende do rigor das respostas às questões. Não existem respostas certas ou erradas, o mais importante é responder a todas as perguntas de forma sincera.

SECÇÃO I – PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL/SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por favor, assinale **com uma cruz**, em que medida as afirmações que se seguem são ou não verdadeiras, baseado na sua experiência e perceção acerca do sistema de avaliação de desempenho (SIADAP). Para tal, utilize as seguintes escalas.

É completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
①	②	③	④	⑤	⑥
1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos trabalhadores reclamarem da decisão de avaliação.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. O meu avaliador mostra interesse genuíno em ser justo comigo.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. O meu avaliador fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. A minha classificação na avaliação de desempenho é justa.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6. As questões que os trabalhadores colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
7. O meu avaliador é completamente sincero e franco comigo.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu avaliador dá-me explicações com sentido para mim.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥



Universidade do Minho

QUESTIONÁRIO

PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO CENTRADO NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
10. A minha organização tem um mecanismo que permite assegurar a monitorização do processo de avaliação.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
11. O meu avaliador trata-me com respeito e consideração.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
12. O meu avaliador discute comigo os objectivos e planos para melhorar o meu desempenho.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
13. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
14. Os procedimentos da minha organização asseguram a consistência do processo que determina a avaliação.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
15. O meu avaliador oferece justificação adequada para as decisões relativas à minha avaliação.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
16. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
17. O meu avaliador mostra preocupação pelos meus direitos.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
①	②	③	④	⑤	⑥
18. Estou satisfeito(a) com os procedimentos utilizados pelo meu avaliador na avaliação de desempenho.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
19. Estou satisfeito(a) com a qualidade da interacção com o meu avaliador em relação à avaliação de desempenho.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
20. Estou satisfeito(a) com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥



Universidade do Minho

QUESTIONÁRIO

PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO CENTRADO NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

SECÇÃO II - INFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Por favor, assinale **com uma cruz**, a opção que corresponde ao seu caso.

21. Sexo: ① Masculino ② Feminino

22. Idade

① até 25 anos ② de 26 a 35 anos ③ de 36 a 45 anos ④ de 46 a 55 anos ⑤ 56 ou mais anos

23. Escolaridade

① até 9º ano ② 9º a 12º ano ③ Bacharelato ④ Licenciado ⑤ Mestrado ⑥ Doutoramento

24. Antiguidade na organização

① até 5 anos ② de 6 a 10 anos ③ de 11 a 15 anos ④ de 16 a 20 anos
⑤ de 21 a 25 anos ⑥ mais de 25 anos

25. Categoria profissional

① Técnico superior ② Assistente técnico ③ Assistente operacional

26. Teve entrevista anual de avaliação de desempenho com o avaliador no ano de 2011.

① Sim ② Não

27. Foi avaliado no último ciclo de avaliação de desempenho:

① Sim ② Não

28. A minha avaliação no último ano foi:

① Dentro do que esperava ② Abaixo do que esperava ③ Acima do que esperava

29. A minha última avaliação foi:

① Inadequado ② Adequado ③ Relevante ④ Excelente

30. Considero que o meu desempenho durante o ano transato foi:

① Abaixo da média ② Dentro da média ③ Acima da média

Muito obrigada pela sua colaboração

ANEXO 2

2.1 - AUTORIZAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO NO AE CAMPO

2.2 - DESPACHO DESFAVORÁVEL PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO NA DREN

Exma. Sr^a.
Margarida Cristina Lima de Oliveira
Rua do Castro, nº 411 – 2º Frente
4435-657 Baguim do Monte

Assunto: Aplicação do inquérito no AE Campo – Valongo

Relativamente ao assunto em epígrafe, informo V. Ex.^a que concedo autorização para a aplicação do inquérito, com a designação, Perceções de justiça organizacional: Um estudo centrado no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos, neste Agrupamento de Escolas.

Campo, Outubro de 2012

O Diretor



Orlando Gaspar Rodrigues

Prof. João
de
ética
2012/09/26
João Branco
Diretor Regional

Ex.mo Senhor

Diretor Regional de Educação do Norte

Margarida Cristina Lima de Oliveira, estudante do curso de mestrado em Administração Pública, na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, necessita para o concluir, de realizar um trabalho de investigação cujo tema é "Perceção de justiça organizacional: Um estudo centrado no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos".

A concretização deste projeto só será possível se contar com a colaboração dos colegas da Direção Regional de Educação do Norte para responderem a um inquérito. Neste sentido, solicito a V. Ex.^a autorização para que possa distribuir aos colaboradores, o questionário em anexo, de modo a ser-lhes possível participar no estudo.

Aproveito para informar que o inquérito é anónimo, tem duração estimada de 10 minutos, e todas as respostas serão tratadas de forma agregada e confidencial.

Antecipadamente grata pela atenção disponibilizada a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Margarida Cristina Lima de Oliveira
26-09-2012