

M 2013



A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA E OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL:

O CASO DO SIADAP

MARIANA VILAÇA COUTO DE AZEVEDO LIMA
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA
À FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
DA UNIVERSIDADE DO PORTO EM
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

**A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA E OS COMPORTAMENTOS DE
CIDADANIA ORGANIZACIONAL:
O CASO DO SIADAP**

Mariana Vilaça Couto de Azevedo Lima

Outubro 2013

Mariana Vilaça Couto de Azevedo Lima

Presidente: Doutora Marina Natália Romeira Prista Guerra

Arguente: Doutora Maria Filomena Jordão Moraes

Orientadora: Doutora Catarina do Vale Brandão

Classificação: 17 valores

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado em Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da
Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora
Catarina Brandão (F.P.C.E.U.P.)

Agradecimentos

A presente investigação é sobretudo um trabalho pessoal, mas sem a colaboração de todos os que nos acompanharam seria impossível a sua realização, desde já o nosso muito obrigado.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Catarina Brandão não só pelo seu acompanhamento e pela contribuição das suas sugestões, mas também pela sua exigência e ponderação.

Quero agradecer também às direcções das instituições onde se realizaram a recolha de dados, por amavelmente ter permitido e facilitado as condições para a aplicação dos questionários aos seus colaboradores, em prol da consecução do presente trabalho.

Um agradecimento final aos trabalhadores que participaram no estudo pela sua inestimável colaboração e contributo para a prossecução dos objetivos, já que os seus testemunhos constituíram a matéria-prima do presente estudo.

A todos, muito obrigada.

Resumo

As recentes transformações na Administração Pública Portuguesa (APP) instituem uma gestão determinada por objetivos, com o intuito de motivar os trabalhadores para um desempenho de qualidade, reconhecendo o mérito e a excelência, na qual a avaliação de desempenho tem um papel crucial. A forma como os trabalhadores percecionam a justiça do sistema de avaliação de desempenho condiciona o seu posicionamento face ao mesmo e influencia uma série de comportamentos e atitudes organizacionais, tais como os CCO (Sottomayor, 2006). A relevância dos CCO para as organizações assenta no pressuposto, empiricamente confirmado, de que estes são essenciais para aumentar a eficácia e eficiência organizacional (Rego, 2002), já que o seu funcionamento efetivo depende da vontade dos colaboradores irem para além do que lhes é formalmente requerido (Katz & Kahn, 1978). É, por isso, essencial compreender como é que as perceções de justiça no sistema de avaliação de desempenho influenciam os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores.

O presente estudo visa avaliar a perceção de justiça dos trabalhadores da Administração Pública face ao SIADAP, tendo em conta as várias dimensões da justiça (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional), e analisar a relação entre estas e a adoção de comportamentos de cidadania organizacional. Utilizando uma amostra de 177 trabalhadores de duas organizações da APP, verificou-se que não só a avaliação de desempenho é percecionada de forma justa pelos trabalhadores, como também que a perceção de justiça é uma variável com influência nos CCO. Os resultados revelam a importância da perceção de justiça em relação à avaliação de desempenho na adoção de CCO, reforçando, assim, a necessidade de as organizações desenvolverem competências no sentido de, por exemplo, melhorarem a forma como os objetivos são definidos e como as informações são comunicadas, a fim de contribuir para a adoção de CCO pelos seus colaboradores, tornando-as mais competitivas e eficazes.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho, SIADAP, Perceção de Justiça, Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Abstract

Recent changes in the Portuguese Public Administration (APP) enable for management determined by objectives, with the challenge of motivating workers in order to achieve a high quality performance, recognize merit and excellence where evaluation and performance play a decisive role. The way in which workers perceive justice of the system that evaluates performance limits its positioning and influences a series of behavioral and organizational attitudes such as OCB (Sottomayor, 2006). The relevance of the OCB for organizations falls under the assumption, although empirically confirmed, that OCB is essential in order to increase organizational effectiveness and efficiency (Rego, 2002), knowing that its functionality depends the willingness of employees to go beyond what is required of them (Katz & Kahn, 1978). It is therefore crucial; to understand how perceived fairness in the performance evaluation system influences employees' behaviors and attitudes.

This study aims to evaluate employee perception of justice of Public Services in comparison to the SIADAP, considering several dimensions of justice (distributive, procedural, interpersonal and informational), and analyze the relationship between them as well as adoption of organizational citizenship behaviors. Using a sample of 177 employees from two APP organizations, it can be seen that not only employees perceive the performance analysis in a fair manner, but the perception of justice is a variable that influences OCB. Results disclose the importance of the perception of fairness in the performance evaluation and adoption of OCB, thus reinforcing the need for organizations to develop skills that can improve objective setting, and how information is communicated in order to contribute to the adoption of OCB by all employees, making them more competitive and effective.

Key-Words: Performance Appraisal, SIADAP, Organizational Justice Perception, Organization Citizenship Behavior.

Resumé

Les récentes transformations de l'Administration Publique Portugaise (APP) créent une gestion déterminée par des objectifs pour motiver les travailleurs à une performance de qualité, en reconnaissant le mérite et l'excellence dans lesquels l'évaluation de performance joue un rôle crucial. La façon dont les travailleurs envisagent la justice du système d'évaluation de performance conditionne son regard sur le même et influence des comportements et des attitudes organisationnelles tels que les CCO (Sottomayor, 2006). L'importance des CCO dans les organisations repose dans la présupposition, confirmée de façon empirique, que ceux-ci sont fondamentales pour augmenter l'efficace et l'efficacité organisationnelle (Rego, 2002) car son fonctionnement effective dépend de la volonté des travailleurs d'aller plus loin, en ce qui concerne ce qui ont les demande de façon formelle (Katz & Kahn, 1978). Il faut donc comprendre comment les perceptions de justice dans le système d'évaluation de performance influencent les comportements des travailleurs.

Cette étude a pour objective la perception de justice des travailleurs de l'Administration Publique face au SIADAP, en tenant en compte les différentes dimensions de la justice (distributive, de procédure, interpersonnelle et informationnelle) et veut aussi établir une relation entre celles-ci et l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle. Avec un échantillon de 177 travailleurs de deux organisations de l'APP, on a pu constater que l'évaluation de performance est perçue par des travailleurs comme juste et aussi que la perception de la justice est une variable avec influence dans les CCO. Les résultats montrent l'importance de la perception de justice en ce qui concerne l'évaluation de performance dans l'adoption des CCO, renforçant ainsi le besoin du développement de compétences de la part des organisations pour, par exemple, améliorer la façon dont les objectifs sont établis et les informations communiquées, en contribuant pour l'adoption des CCO par ses collaborateurs, devenant ainsi plus compétitives et efficaces.

Mots-clés : Evaluation de Performance, SIADP, Perception de Justice, Comportements de Citoyenneté Organisationnelle

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Resumé.....	v
Introdução	1
Primeira Parte – Enquadramento teórico.....	4
1. Gestão e Avaliação de Desempenho.....	4
1.1. Definição	4
1.2. Objetivo da GAD.....	6
1.3. O Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho na APP	8
2. A Perceção de Justiça dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho	14
2.1. As dimensões da Justiça	15
2.2. A Perceção de Justiça e a Avaliação de Desempenho.....	17
3. Comportamentos de Cidadania Organizacional	18
3.1. Definição	18
3.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional e Perceção de Justiça	22
Segunda Parte – Estudo Empírico	26
4. Método.....	26
4.1. Objetivos e Hipóteses	26
4.2. Instrumentos / Operacionalização das variáveis.....	27
Perceção de Justiça Organizacional.....	27
Comportamentos de Cidadania Organizacional	28
Caracterização sociodemográfica da Amostra	29
4.3. Procedimento	29
4.4. Participantes	30
5. Apresentação dos Resultados	32
5.1. Análise descritiva e correlacional.....	32
5.2. Teste de Hipóteses	33
6. Discussão dos Resultados.....	37
7. Conclusão	41
Referências bibliográficas	46

Anexos.....	55
Anexo 1: Pedido de autorização	55
Anexo 2: Questionário de Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra	57
Anexo 3: Questionário de Percepção de Justiça Organizacional	59
Anexo 4: Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional	62
Anexo 5: Outputs SPSS - Teste de Médias variáveis Sociodemográficas e profissionais com a Percepção de Justiça e com os CCO	64

Índice de quadros

Quadro 1 – Comparação valores de alfa de Cronbach	28
Quadro 2 – Comparação valores de alfa de Cronbach	29
Quadro 3 – Distribuição dos sujeitos segundo a organização de pertença	31
Quadro 4 – Distribuição dos sujeitos segundo o sexo	31
Quadro 5 – Distribuição dos sujeitos por nível de habilitações literárias	31
Quadro 6 – Distribuição dos sujeitos segundo algumas variáveis sociodemográficas...	32
Quadro 7 – Distribuição dos sujeitos segundo o sexo do avaliador	32
Quadro 8 – Médias, desvios-padrão e valores de correlação de <i>Pearson</i>	33
Quadro 9 – Teste de Médias Amostras.....	34
Quadro 10 – Análise de regressão linear múltipla da Percepção de Justiça nos CCO	35
Quadro 11 – Análise de regressão linear múltipla da Percepção de Justiça na Lealdade	35
Quadro 12 – Análise de regressão linear múltipla da Percepção de Justiça na Aceitação de Regras	35
Quadro 13 – Comparação variáveis do estudo com o nível de Habilitações Literárias .	36

Siglas e Abreviaturas

GAD – Gestão e Avaliação de Desempenho

APP – Administração Pública Portuguesa

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

Introdução

A Avaliação de Desempenho surge no enquadramento da sociedade em que vivemos, onde tudo deve ser medido e avaliado, e assenta no atual paradigma da gestão, segundo o qual o sucesso das organizações depende, em grande escala, do grau de motivação e empenhamento dos trabalhadores (Caetano & Vala, 2007). Apesar de ser um dos tópicos mais estudados no âmbito da Psicologia das Organizações, continua a ser objeto de extrema insatisfação por parte dos trabalhadores, na medida em que é, geralmente, percecionado como inadequada, ineficaz, injusta e com cariz político (Rao, 2004). A perceção de justiça e equidade relativamente a este processo por parte do trabalhador é fundamental para a organização, já que influencia a forma como os indivíduos pensam, sentem e agem no seu trabalho, evitando ou minimizando o aparecimento de consequências negativas, tais como insatisfação, aumento do índice de absentismo e rotatividade (Caetano & Vala, 1999). Além disso, reforça os efeitos positivos, nomeadamente, o compromisso e o empenho organizacional, os comportamentos de cidadania e, ainda, a satisfação com o trabalho (Moorman, Niehoff & Organ, 1993).

Para que os trabalhadores avaliem positivamente não só os resultados da avaliação de desempenho, mas também o processo em si e a forma como é administrado, é necessário que estes compreendam e aceitem que os fatores sobre os quais são avaliados são, de facto, pertinentes para o seu desempenho e para o exercício da sua função (Dipboye & Pontbriand, 1981). Isto é importante, na medida em que os indivíduos não têm apenas em consideração a justiça dos resultados da avaliação, mas também a justiça do processo e a forma como são tratados (Rodrigues, 2005). Neste sentido, e dado que as perceções de justiça ou injustiça face ao sistema de avaliação por parte dos trabalhadores podem ter efeitos ao nível das suas atitudes e comportamentos e, consequentemente, ao nível do funcionamento da organização, aprofundar o conceito de justiça organizacional revela-se extremamente pertinente. De facto, “existe um conjunto de reações, de atitudes e de comportamentos que as pessoas podem adotar como resposta às perceções de (in) justiça e que essas reações podem exercer efeitos diretos e indiretos sobre o funcionamento dos grupos e organizações. Se querem ser eficazes, criar ambientes de satisfação e empenhamento nas organizações, os gestores não podem ignorar esses efeitos” (Rego,

2002, p.83). A justiça é, desta forma, uma componente fundamental no processo de avaliação de desempenho, já que pode ser não só antecedente, mas também consequente da reação dos indivíduos (Rodrigues, 2005). Esta ideia é reforçada por Rego (2002), que afirma que os trabalhadores acreditam que os procedimentos e as interações justas aumentam a probabilidade de alcançarem resultados mais favoráveis futuramente. Desta forma, as perceções dos trabalhadores relativamente à justiça do processo de avaliação de desempenho podem influenciar a sua motivação e desempenho individual, como também organizacional, positiva ou negativamente. As perceções de justiça dos trabalhadores afetam um amplo leque de atitudes e comportamentos organizacionais que, por sua vez, influenciam variáveis como, por exemplo, a motivação, o absentismo, as intenções de turnover, o desempenho e a produtividade.

Atualmente, as organizações públicas e privadas enfrentam grandes turbulências económicas e sociais que dificultam a determinação precisa dos conteúdos dos cargos e que apelam aos seus trabalhadores para que sejam capazes de agir de forma a responder às imprevisibilidades e contingências (Rego, 2001). De facto, “uma condição essencial para o funcionamento efetivo das organizações é a vontade dos colaboradores irem para além do que lhes é formalmente requerido” (Passos & Caetano, 2000, p. 71). Isto leva-nos ao conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional proposto por Organ (1988). Este constructo compreende as “contribuições voluntárias dos indivíduos, relacionadas com a organização, que não são nem requeridas explicitamente pelos seus papéis formais, nem formalmente recompensadas, mas que contribuem para a eficácia e para a eficiência organizacional (idem). Denota-se um interesse crescente no estudo dos comportamentos de cidadania organizacional, dada a sua importância e necessidade para a sobrevivências das organizações em ambientes competitivos e dinâmicos, como os que se vivem atualmente (Peiró & Prieto, 1996). De facto, segundo Katz e Kahn (1987) as empresas cujos colaboradores se limitem unicamente a executar o que lhes foi formalmente requerido terão certamente uma curta existência.

A Administração Pública Portuguesa tem vindo a ser alvo de profundas mudanças nos últimos anos, nomeadamente ao nível da Avaliação de Desempenho, com a introdução de um novo instrumento, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), em 2007. Este sistema enfatiza não só a adoção de princípios de gestão por objetivos e a importância da avaliação de desempenho dos trabalhadores, como também enfatiza os resultados, em detrimento dos procedimentos

(Santiago, 2011). A finalidade deste instrumento traduz-se na procura de um método mais consistente em termos de eficácia e de eficiência na prestação de serviços públicos, que através da definição e estabelecimento de objetivos, ambiciona aumentar a motivação dos trabalhadores para um desempenho de qualidade, reconhecendo o mérito e a excelência dos trabalhadores (idem). A implementação de sistemas de gestão e avaliação de desempenho, apesar de constituir algo absolutamente vital para o desenvolvimento e sucesso das organizações, caracteriza-se por ser uma tarefa extremamente complexa e difícil (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004).

O presente trabalho de investigação pretende ter um contributo real no aumento e melhoria da compreensão sobre o sistema de gestão e de avaliação de desempenho implementado na Administração Pública Portuguesa e que gerou profunda controvérsia e contestação por parte dos trabalhadores da função pública (Castro, 2009). Segundo Cheng, Dainty e Moore (2007) um sistema de Gestão de Avaliação de Desempenho parece necessitar de aproximadamente seis anos para se “enraizar” / fixar na organização. É, assim, pertinente estudar, neste âmbito, as perceções dos trabalhadores em relação ao sistema de gestão e avaliação de desempenho (Hartog et al., 2004), na medida em que estas parecem não só mediar, como também moderar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores e, consequentemente, o desempenho organizacional. Além disso, os efeitos positivos associados aos CCO, nomeadamente ao nível da eficácia individual e organizacional, reforçam a pertinência do seu estudo (Brandão, 2010). Neste sentido, este estudo visa estudar a perceção de justiça organizacional dos trabalhadores da Administração Pública Portuguesa face ao novo sistema de gestão e avaliação de desempenho (SIADAP) implementado, ou seja, pretende saber se o novo instrumento é percecionado como justo, e a sua correlação com a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

Este trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente é feito um enquadramento teórico, onde são aprofundados os conhecimentos sobre as temáticas em estudo. Posteriormente, no “Método” são descritas as hipóteses e variáveis do presente estudo, os instrumentos utilizados, os procedimentos de recolha e de análise dos dados e os participantes. No ponto seguinte, são apresentados os resultados obtidos, seguindo-se a discussão dos mesmos. E, por último, são apontadas algumas conclusões.

Primeira Parte – Enquadramento teórico

Consiste em fazer o balanço do que foi escrito sobre a investigação em curso. Por mais interessantes que sejam as questões de investigação não poderão ser abordadas sem ter em conta os conhecimentos já adquiridos no domínio escolhido.

Fortin (1999,p. 73)

1. Gestão e Avaliação de Desempenho

1.1. Definição

A Avaliação de Desempenho “continua a ser um assunto de interesse e de importância para os especialistas de recursos humanos” (Smith et al., 1996, citados por Sottomayor, 2006, p. 5), e, por isso, a avaliação deve ser feita no sentido de promover desempenhos positivos e de modificar ou corrigir aqueles que se distanciam dos desígnios previamente acordados e estabelecidos, dado que “o desenvolvimento da organização passa pelo desenvolvimento dos seus colaboradores e o desenvolvimento destes pelo da organização” (Oliveira, 2006, p. 37). Neste sentido, todas as organizações, quer públicas quer privadas, devem dedicar-se à gestão e avaliação dos seus recursos humanos, para, assim, aperfeiçoarem e otimizarem os seus níveis de desempenho e eficácia (Santiago, 2011), pois esta é “uma das técnicas mais eficazes ao seu dispor para melhorarem a sua performance” (Proença, 2006, citado por idem, p. 24).

Abordar a gestão e a avaliação do desempenho (GAD) e a sua implementação nas organizações é cada vez mais importante no enquadramento socioeconómico atual, já que o objetivo fundamental deste sistema é melhorar a eficácia, a eficiência e a produtividade e, consequentemente, o nível de competitividade, contribuindo, em última instância para o crescimento sustentado das organizações. Não obstante os esforços desenvolvidos nesse sentido, esta continua a ser percecionada como algo incómodo e com pouca utilidade, tanto por avaliadores como por avaliados (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002). Este processo não é um fim, mas sim um instrumento, um meio, uma ferramenta para alcançar uma melhoria dos resultados de desempenho e produtividade da organização (Chiavenato, 1998), comportando benefícios a curto, médio e longo prazo para o indivíduo, para a organização

e para a comunidade (ibidem, 1998). O esforço individual e coletivo para ser considerado produtivo e eficaz terá que ser canalizado para "o que é esperado ser feito" (Seixo, 2007, p.13), para que possa trazer valor acrescentado à organização. Desta forma, este esforço deve ser gerido, ou seja, não só planeado e organizado, como também dirigido para objetivos específicos e pré-determinados, para que "a forma como é feito e quando é feito" seja eficiente (idem, p.13). De facto, organizações dinâmicas dependem/ necessitam de trabalhadores dinâmicos, flexíveis, focados "em cada momento no que, em cada momento é ditado pelas necessidades ou objetivos organizacionais" (idem, p.14). Este processo, o da GAD, é, assim, uma ferramenta poderosa que aposta no planeamento e avaliação do desempenho dos colaboradores visando o seu desenvolvimento profissional e, naturalmente, o crescimento e desenvolvimento organizacionais.

A gestão de desempenho pode ser, assim, compreendida como "a atribuição de tarefas específicas para um dado período de tempo a cada empregado e avaliação da sua execução, para que os objetivos organizacionais sejam eficaz e eficientemente atingidos, num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa correspondente ao seu esforço" (idem, p. 16). Neste sentido, um sistema integrado de gestão de desempenho numa organização pode ser uma ferramenta necessária e uma estratégia de crescimento sustentado e de desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que a compõem, mas não é por si só uma condição suficiente. De facto, "esta forma de gestão necessita de uma cultura norteada por valores como a responsabilidade, a confiança, o trabalho de equipa, abertura à mudança e foco permanente no cliente e no consumidor, sejam internos ou externos" (idem, p.17).

Posto isto, a Avaliação de Desempenho pode ser percecionada como um mecanismo de exercício profissional, democracia no trabalho e justiça social, combinando em si uma vertente técnica, científica e relacional e, ainda, uma vertente política, social e pessoal (Fernandes, 2007). Esta assume um papel incontornável enquanto instrumento de gestão e desenvolvimento pessoal e profissional. Trata-se de uma das mais importantes práticas de recursos humanos nas organizações, baseada na premissa de que os principais fatores competitivos de uma organização já não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim os trabalhadores, isto é, as pessoas que a compõem. Neste sentido, pressupõe-se que quanto mais motivados e empenhados estiverem os trabalhadores a desempenhar as suas atividades e funções, maior será, consequentemente, o nível de produtividade e eficiência da organização (Caetano & Vala, 2007). De facto, a avaliação de

desempenho tem tido um papel de relevo nas organizações, uma vez que pode ter efeitos significativos sobre a produtividade, de forma direta e indireta, parecendo surgir, portanto, da necessidade de “justificar a ação salarial, conhecer a potencialidade dos funcionários e aumentar a produtividade” (Frederico & Leitão, 1999).

1.2. Objetivo da GAD

A avaliação de desempenho (AD) é um sistema formal, dinâmico e sistemático, que tem como objetivo avaliar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização, em função das atividades que estes desempenham, das metas e resultados alcançados e, também, do seu potencial de desenvolvimento, no sentido de um aumento do seu desempenho (Chiavenato, 1999). Pode ser conceptualizada em termos de três componentes dinamicamente interligados – os objetivos, os instrumentos e os procedimentos (Caetano & Vala, 2007). A história da AD está em grande parte associada ao tipo de métodos ou instrumentos que foram criados desde o princípio do século XX, com o objetivo de superar as diferenças psicométricas dos instrumentos utilizados até então, na medida em que os instrumentos para serem validados têm de ter propriedades psicométricas adequadas a fim de se obter medidas fidedignas do desempenho do trabalhador avaliado (idem). Existem variadíssimas formas de avaliar o desempenho dos trabalhadores, e dada a multiplicidade de finalidades da avaliação do desempenho, não existe nenhum método que seja globalmente melhor (Bacal, 1999).

O principal intuito da AD é descobrir a fonte dos problemas, fazer o levantamento de necessidades de formação e de desenvolvimento organizacionais (Cleveland, Murphy & Williams, 1989) e dar a conhecer o caminho para a melhoria, procurando alcançar os objetivos estabelecidos bilateralmente (Fernandes, 2007), resolvendo os problemas de desempenho e melhorando a qualidade não só do trabalho, mas também de vida, dentro das organizações (Chiavenato, 2005).

A avaliação de desempenho é utilizada, nomeadamente, para comparações interindividuais, ao nível da gestão salarial, promoções, despedimentos, através da comparação dos desempenhos dos diversos trabalhadores, e para comparações intraindividuais – identificação das necessidades de formação e aquisição de competências, identificação dos pontos fracos e fortes dos trabalhadores e possibilidade de lhes dar

feedback sobre os seus desempenhos. O processo de avaliação de desempenho procura, portanto, medir a eficácia, mas, fundamentalmente, pretende testar a eficácia do próprio sistema, baseando-se na congruência entre os resultados e os objetivos propostos (Fernandes, 2007).

O processo de gestão de desempenho assenta numa filosofia de crescimento pessoal e profissional de todos os atores envolvidos e, portanto, os indivíduos têm de sentir o esforço da organização no seu desenvolvimento pessoal e profissional. A gestão de desempenho deverá ser acompanhada de um sistema de remunerações consistente que permita oferecer uma contrapartida equitativa e justa que funcione como reforço positivo às contribuições individuais ou das equipas. As oportunidades de evolução na carreira devem ser oferecidas àqueles que evidenciem o perfil de competências mais adequado e que tenham um histórico de resultados alcançados que permitam antecipar o sucesso no desempenho de funções de maior complexidade e responsabilidade.

Os atores organizacionais que realizam a avaliação de desempenho são, na maioria das vezes, o chefe imediato, os colegas do avaliado, os subordinados ou, ainda, o próprio avaliado. A maioria das organizações recorre ao chefe imediato do avaliado para realizar a avaliação (Caetano & Vala, 2007). Avaliar é, de facto, um fenómeno fundamentalmente subjetivo, na medida em que “implica apreciar o valor ou valores de objetos, acontecimentos e indivíduos” e, por isso, “avaliar é sempre tomar posição a partir de um ponto de vista”, o que, implicitamente “traz uma escala de valores, uma visão do mundo” (Fischer, 2002, citado por Fernandes, 2007). Neste sentido, para a avaliação ser eficaz, objetiva e adequada ao real, isto é, para que reflita a realidade organizacional, é essencial conhecer e ter em consideração todas as relações e “dados em jogo” (Hadji, 1992 citado por idem), sendo, igualmente, importante que esta não esteja exclusivamente orientada para o passado, mas também para o futuro a fim de se alcançar todo o potencial humano da organização (Chiavenato, 2005). Além disso, cada organização deverá possuir os seus próprios sistemas de avaliação de desempenho adequados às circunstâncias, à sua história e aos seus objetivos, (Chiavenato, 1987).

O sistema de avaliação de desempenho é constituído pela interação entre o desenvolvimento do sistema, os processos de avaliação e o processo de feedback, estando a comunicação presente em cada uma destas fases (Castro, 2009). Analisar e compreender o processo de comunicação na sua globalidade, integrando o próprio processo com a forma como o avaliador promove a comunicação efetiva do sistema e, simultaneamente, a forma

como o avaliado conhece e compreende o sistema de avaliação, é de suma importância, na medida em que está na base do desenvolvimento e sucesso do sistema de avaliação de desempenho (Barnes-Farrell & Lynch, 2003). De facto, não só as técnicas e os procedimentos utilizados no processo de avaliação, mas também a forma como o feedback sobre o desempenho é comunicado ao trabalhador, desempenham um papel importante na forma como os trabalhadores percecionam o sistema de avaliação, sentindo-se ou não satisfeitos e empenhados, e adotando ou não comportamentos de cidadania (Jawar, 2007).

A gestão de desempenho assume, assim, o desafio de definir, avaliar e estimular /motivar a performance dos trabalhadores com o intuito final de aumentar e melhorar o desempenho e eficácia organizacional (Hartog et al., 2004). No entanto, a performance individual e, consequentemente, a performance organizacional, estão dependentes das percepções e atitudes dos trabalhadores face ao processo de gestão e avaliação de desempenho (idem). De facto, Guest (1999) sugere que o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no compromisso e no desempenho dos trabalhadores depende das percepções e avaliações que os trabalhadores fazem delas (idem). Neste sentido, as percepções e atitudes dos trabalhadores parecem não só mediar, como também moderar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores (idem). O comportamento dos trabalhadores tem, por sua vez, impacto no desempenho organizacional, nomeadamente ao nível da produtividade e eficiência.

Muitas organizações privadas e públicas têm vindo a desenvolver e implementar sistemas de avaliação e uma cultura de gestão por objetivos, tal como aconteceu na Administração Pública Portuguesa (Neves, 2002).

1.3. O Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho na APP

A Administração Pública Portuguesa (APP) é, geralmente, percecionada de uma forma negativa pela sociedade, sendo inclusivamente considerada como uma «estrutura secular altamente pesada, normalizada e burocrática» (Madureira & Rodrigues, 2006, pág. 163) ineficiente, introvertida e avessa ao cidadão –“ela é tida como um corpo estranho à sociedade civil, agnóstica ao mercado, divorciada da classe e dos atores da política” (Campos, 2002, citado por Oliveira, 2006, p. 27). A Administração Pública tem reagido de forma relativamente lenta às transformações económicas e sociais que se têm vindo a sentir

nas últimas décadas e tal deve-se, em grande parte, à sua característica burocrática, uma vez que “a administração burocrática no serviço público (...) não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, na verdade, ela é lenta, cara, auto referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (Saraiva & Capelão, 2000, p. 2). No entanto, nos últimos anos a APP tem sofrido profundas pressões, não só dos seus utentes, mas também da crescente exigência de competitividade do sistema económico e da emergência das tecnologias de comunicação e informação (Santiago, 2011), no sentido de se tornar economicamente mais eficiente (Wright, 2001), mais eficaz, mais flexível e adaptativa e, por isso, menos burocrática e mais empreendedora (Arvonen & Ekvall, 1999; Kanter, 1989; Murphy & Jackson, 1999, citados por Brandão, 2010). Tal conduziu a uma profunda reforma na Administração Pública Portuguesa e, por conseguinte, a um conjunto de transformações que originaram uma nova cultura de gestão, baseada em novos conceitos, instrumentos e ferramentas (Santiago, 2011), procurando não só dar resposta às necessidades e expectativas dos seus clientes (Muldrow, Buckley & Schay, 2002), mas também promover uma cultura de mérito e excelência entre os seus trabalhadores, motivando e premiando os melhores desempenhos (Rodrigues, 2005). Assim, a APP que se caracterizava por ser uma administração altamente burocrática e hierarquizada pretende, com estas mudanças, ser mais flexível, mais adaptada às especificidades dos serviços públicos e mais atenta em satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos, e da sociedade em geral. Para tal, a avaliação de desempenho assume um papel determinante, aspirando conhecer em cada momento os inputs utilizados, os processos desenvolvidos, os resultados esperados e os que foram realmente alcançados, na medida em que se trata de um “processo contínuo, sistemático e estruturado de análise dos recursos utilizados e dos resultados obtidos” (Carvalho, 1998, citado por Oliveira, 2006, p. 27).

O atual sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho implementado na Administração Pública Portuguesa – o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública),¹ foi implementado no ano 2004 (Lei nº 10/2004 de 22 de Março) no âmbito do processo de reforma da AP,² mas por apresentar algumas

¹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de Julho e Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril.

² Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, criado pela Lei nº 10/2004 de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio.

lacunas, foi revisto e surgiu, então, a Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de Dezembro (Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro), que revogou a anterior e que ainda hoje vigora. O SIADAP está devidamente legislado e os seus critérios e fases bem definidas e delimitadas temporalmente. Além disso, a informação relativa ao sistema está disponibilizada publicamente, não só no Diário da República, como também em diversos *sites* da Internet.

Este sistema enfatiza a adoção de princípios de gestão por objetivos e a importância da avaliação do desempenho dos trabalhadores (Santiago, 2011) e a ênfase nos resultados em detrimento dos procedimentos (*idem*), característicos do setor privado. O Sistema de Gestão por Objetivos, inicialmente proposto por Drucker (1954), tem como base a adoção de um sistema de gestão radicado num conjunto de indicadores, tendo como prioridade o cumprimento de metas pré-definidas (Oliveira, 2011). A qualidade da avaliação de desempenho por Gestão de Objetivos depende, sobretudo, da qualidade dos objetivos que forem previamente fixados, e que a sua fixação não seja unilateral, isto é, partindo do topo para a base da empresa, mas antes negociados com o avaliado. A definição de objetivos, de acordo com o SIADAP, deve ter em conta três princípios fundamentais: definição em coerência com a missão da unidade orgânica, focalização nos resultados prioritários e, por último, articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais (*idem*). Os trabalhadores são avaliados em função de duas dimensões fundamentais – objetivos e competências comportamentais - que remetem para uma lógica essencialmente individualista, uma vez que embora o sistema de avaliação adotado estabeleça objetivos comuns e partilhados pelos elementos da equipa, avalia o contributo específico de cada um para a sua concretização (Rodrigues, 2005). A partir da missão, visão e objetivos da organização deve-se identificar para cada nível hierárquico e para cada titular de posto de trabalho os objetivos a atingir, que devem ambicionar uma melhoria na prestação do serviço e não uma continuação do nível qualitativo já alcançado (perspetiva de qualidade e de melhoria contínua), para que no seu todo a organização atinja os objetivos globais, pois os objetivos de cada unidade e de cada trabalhador são “as muitas gotas de água que no todo constituem o oceano” (Oliveira, Comunicação Pessoal, Abril de 2011).

O SIADAP integra um conjunto de objetivos globais, que ambicionam a melhoria contínua e sistemática dos serviços prestados, o desenvolvimento de práticas de avaliação e autorregulação, o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação das necessidades de formação, a promoção da motivação de competências e qualificações profissionais, o reconhecimento e compensação do mérito e, finalmente, o

desenvolvimento de uma cultura de gestão orientada para resultados, com base em objetivos pré-estabelecidos (Tourais, 2008). Esta gestão deve estar centrada na análise dos resultados de desempenho em função dos objetivos pré – estabelecidos por meio de um processo participado, no qual os avaliadores e os avaliados identificam e definem, em conjunto, objetivos coletivos e individuais, e resultados a alcançar, e determinam as contribuições de cada um dos membros envolvidos (Caetano, 1991, citado por idem).

Este sistema subdivide-se em três subsistemas de avaliação de desempenho que variam em função do objeto de avaliação: o SIADAP 1 – o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública -, o SIADAP 2 - o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública – e, por último, o SIADAP 3, isto é, o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (Artigo nº 9 da Lei n.º 66-B/2007). Relativamente ao primeiro, ou seja, ao SIADAP 1, este tem como base a implementação de uma cultura de avaliação e responsabilização na Administração Pública e a publicidade dos objetivos e dos resultados obtidos pelos diversos serviços, assim como a sua articulação com o ciclo anual de gestão (Artigo 10.º). O ciclo anual de gestão integra as várias fases: o estabelecimento do plano de atividades para o ano seguinte, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização; a definição dos objetivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte; o estabelecimento dos objetivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte; elaboração do relatório de atividades e, finalmente, a avaliação dos desempenhos (Oliveira, Comunicação Pessoal, Abril de 2011). Cada serviço é avaliado a partir dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade, que são traduzidos em objetivos propostos pelo serviço. Esta avaliação é anual e apresenta duas componentes, uma de autoavaliação, onde se devem identificar os resultados alcançados e os desvios verificados, e outra de heteroavaliação, em que se procura adquirir conhecimentos sobre as causas dos desvios destacados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e dos resultados (Castro, 2009).

No que diz respeito ao SIADAP 2, a avaliação dos dirigentes intermédios centra-se nos objetivos da unidade orgânica e nas competências técnicas, comportamentais e de liderança demonstradas, sendo que os resultados finais da avaliação podem levar à atribuição de prémios e regalias e à renovação ou cessação da “respetiva comissão de

serviço”³ (Artigo 34.º). Tal como nos restantes subsistemas, também neste são introduzidas “quotas”, isto é, percentagens máximas para a diferenciação de desempenhos, e, por isso, só pode haver 25% de avaliações com “Desempenho Relevante” e, de entre estas, só 5 % do total de dirigentes intermédios podem alcançar um nível de “Desempenho Excelente” (Artigo 37.º).

Finalmente, a avaliação de desempenho dos colaboradores (SIADAP 3) integra dois parâmetros - resultados e competências - procurando, dessa forma, valorizar não só os resultados obtidos, mas também as competências demonstradas, isto é, a forma como estes foram alcançados, visando que os trabalhadores consigam alcançar elevados níveis de desempenho a médio e longo prazo (Artigo 45.º da Lei n.º 66-B/2007). Relativamente ao primeiro - resultados- este tem em conta o desenvolvimento e a prossecução dos objetivos pré-estabelecidos para cada trabalhador, sendo que os objetivos são os resultados/metasp devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica desempenhada por um colaborador ou por uma equipa num determinado período de tempo (idem). Deverão ser estabelecidos, pelo menos, três objetivos durante o ano, com o intuito de alcançar os objetivos comuns e partilhados pelo respetivo serviço, que estão associados à produção de bens ou à eficácia da prestação de serviços, à qualidade do serviço para satisfazer as necessidades e expectativas dos utilizadores, à eficiência do serviço, em termos de racionalização dos recursos, para reduzir os custos de funcionamento, e, por último, ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais do trabalhador (Castro, 2009). A avaliação dos resultados adquiridos em cada um dos objetivos caracteriza-se por três níveis: “Objetivo superado”, que equivale a uma pontuação de 5, “Objetivo atingido”, que corresponde a uma pontuação de 3, e, ainda, “Objetivo não atingido”, obtendo-se a pontuação de 1. A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Resultados” é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos (Artigo 47.º da Lei n.º 66-B/2007).

No que diz respeito ao segundo parâmetro, isto é, às competências, pretende-se avaliar os conhecimentos e competências técnicas, bem como os comportamentos adequados e requeridos para o desempenho da função (Artigo 45.º da Lei 66-B/2007). A

³ Considera-se comissão de serviço a função desempenhada por tempo determinado e sempre amovível, por funcionário dos quadros ou por pessoas a eles estranhas.

§ 1.º A investidura em comissão de serviço faz-se sempre por nomeação.

§ 2.º As comissões de serviço podem ser ordinárias ou eventuais. São ordinárias as previstas na lei como modo normal do desempenho da função. São eventuais as que acidentalmente se tornem necessárias para a realização de fins determinados.

avaliação das competências visa promover o desenvolvimento e qualificação dos trabalhadores, maximizar o seu desempenho e promover uma cultura de excelência e qualidade de acordo com várias regras. Nomeadamente, as competências são definidas em diferentes grupos profissionais de forma a garantir uma melhor adequação dos fatores de avaliação às exigências específicas de cada realidade, devem ser no mínimo 5, e o avaliado deve ter conhecimento das competências exigidas para a respetiva função, no início do período de avaliação (Tourais, 2008). Tal como no primeiro parâmetro, a avaliação é igualmente realizada segundo três níveis: “Competência demonstrada a um nível elevado” (5 pontos), “Competência demonstrada” (3 pontos) ou, ainda, “Competência não demonstrada ou inexistente” (1 ponto). A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências”, à semelhança do que acontece com o parâmetro “Resultados”, é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador (Artigo 49.º da Lei 66-B/2007).

A pontuação final no processo de avaliação é o resultado da média ponderada das pontuações atribuídas aos dois parâmetros anteriores, sendo, posteriormente atribuídas, de acordo com a pontuação final obtida, diferentes classificações que variam desde o “Desempenho inadequado” (avaliação final de 1 a 1,9), o “Desempenho adequado” (de 2 a 3,9), ao “Desempenho relevante” (de 4 a 5). Existe ainda o “Desempenho Excelente” que poderá ser atribuído por reconhecimento do mérito do desempenho do trabalhador, devendo esta atribuição ser devidamente fundamentada com os resultados da avaliação de desempenho e da relevância do contributo do seu desempenho para o serviço (Artigo 50.º da Lei 66-B/2007). Contudo, esta classificação baseia-se no sistema de “quotas” e, por isso, obedece ao princípio de que só pode existir uma percentagem máxima de 25% de atribuições de “Desempenho relevante” e, dentro destas, só 5% poderá ser distinguido com “Desempenho excelente” (Artigo 37.º da Lei 66-B/2007). De acordo com a Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (LOE 2013), a periodicidade da avaliação de desempenho passou de anual a bienal (Artigo 9.º, n.º 3) e, por isso, o período de avaliação reporta aos “dois anos civis anteriores” (Art. 41.º, n.º 2).

O processo de avaliação e, consequentemente, de gestão ativa não só da organização, mas também do desempenho dos trabalhadores assenta num objetivo fundamental: o de otimizar a eficácia e a eficiência organizacional (Hartog et al., 2004). Atualmente, este processo é, por isso, percecionado como sendo absolutamente crítico para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações (idem). A avaliação de desempenho

é, de facto, uma ferramenta que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada colaborador está a desempenhar o seu papel e o quanto está, ou não, a corresponder ao que se espera que seja realizado na função que ocupa (Santiago, 2011). O modelo atual implementado na Administração Pública Portuguesa pretende ser um modelo integrado de gestão e avaliação de desempenho, no qual os trabalhadores trabalham em conjunto com os seus supervisores na definição de expectativas e objetivos, na avaliação e revisão dos resultados e nas subseqüentes recompensas. Para, assim, contribuir não só para a melhoria do desempenho e competências individuais, como também para a melhoria e o sucesso organizacional (e.g., Mondy, Noe, & Premeaux, 2002, citados por idem). Com a implementação do SIADAP pretende-se, avaliar de forma integrada não só os funcionários/ colaboradores, mas também os dirigentes e os serviços em geral, através de uma cultura de mérito e de avaliação de resultados, para estimular a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos (Araújo, 2005), definindo objetivos/ metas e proporcionando maior coerência e harmonia entre os diversos serviços, dirigentes e trabalhadores (Madureira & Rodrigues, 2000). E, portanto, “criar uma cultura de responsabilidade, promovendo uma avaliação rigorosa, o cumprimento de objetivos e reforço dos vários níveis de responsabilidade e controlo” na Administração Pública Portuguesa (Santiago, 2011, p. 37).

2. A Perceção de Justiça dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho

A perceção de justiça desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação de desempenho e remete para a forma como os procedimentos e os resultados são percecionados como justos, consistentes e equitativos. A justiça organizacional pode ser abordada a partir de duas perspetivas: a justiça objetiva e a justiça subjetiva. Uma decisão organizacional é objetivamente justa quando respeita critérios normativos de justiça, e é subjetivamente justa quando as pessoas a percecionam como tal. Neste sentido, “uma decisão organizacional pode ser objetivamente justa à luz de um determinado critério normativo, mas ser percecionada como injusta pelas pessoas que são por ela afetadas” (Pina & Cunha et al., 2003, citados por Rodrigues, 2005, p. 69). De

facto, a justiça organizacional é o resultado das múltiplas percepções do indivíduo relativamente à forma justa como é tratado, quer pela organização, quer pelos seus superiores (Passos & Caetano, 2000).

2.1. As dimensões da Justiça

Para a compreensão do significado das percepções de justiça é pertinente distinguir e considerar três dimensões fundamentais que estão inter-relacionadas entre si: a justiça distributiva – que diz respeito às percepções de justiça que resultam dos resultados da avaliação de desempenho -, a justiça procedimental – que remete para a justiça dos procedimentos utilizados para definir e para atingir os resultados – e, finalmente, a justiça relacional – que se refere à forma como os procedimentos e os resultados da avaliação de desempenho são explicados, implementados e comunicados aos trabalhadores (Mourão, 2009). A justiça distributiva (e.g., Adams, 1965) focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, como por exemplo, salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares e lucros distribuídos aos trabalhadores. Esta está, geralmente, associada à satisfação com os resultados específicos de determinada decisão, emergindo como importante fator explicativo das reações dos indivíduos, quando os resultados são conhecidos e nas situações em que estes estão pouco familiarizados com os procedimentos (Rodrigues, 2005). A segunda dimensão, justiça procedimental, refere-se à percepção de justiça dos subordinados relativamente aos procedimentos utilizados, ao próprio processo de avaliação e aos sistemas de recompensas e “focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins” (Rego, 2002, p. 156). A justiça procedimental está, assim, relacionada com o processo de tomada de decisão e está, por isso, dependente do grau de participação dos avaliados no processo de decisão, enquanto a justiça distributiva diz respeito ao balanço entre os recursos obtidos e os esperados no processo de decisão.

Estes dois tipos de justiça estão ainda relacionados com a justiça relacional, que se refere à forma como a decisão é desenvolvida e comunicada ao avaliado, tendo em conta uma série de determinantes, tais como a honestidade, a ética, o respeito e a forma como o feedback é comunicado (Gilliland & Langdon, 1998). Segundo vários autores (e.g., Colquitt, 2001), a justiça interacional (ou relacional) pode ser dividida em justiça

interpessoal e em justiça informacional. A consideração que os avaliadores têm ao informar os indivíduos avaliados dos procedimentos utilizados na determinação de resultados, isto é, a justiça informacional, representa os aspetos sociais da justiça procedimental. Por outro lado, a justiça interpessoal integra os aspetos sociais da justiça distributiva. Trata-se, portanto, da consideração ou preocupação demonstradas pelo avaliador perante o avaliado, em relação aos resultados obtidos (Rego, 2000). Contudo, esta subdivisão não reúne consenso por parte dos investigadores (Sottomayor, 2006). “A justiça distributiva contribui para que os membros organizacionais executem (apenas) os seus deveres funcionais, a procedimental e interacional gera maiores níveis de confiança e empenhamento e incita as pessoas a irem mais além, contribuindo, assim para níveis superiores de desempenho organizacional” (Kim & Mauborgne, 1997 citados por Rego, 2002, p.85).

A investigação em justiça organizacional evidencia que a inclusão das perceções de justiça é um dos aspetos fulcrais para uma gestão eficaz do desempenho (Gilliland & Chan, 2001). Porém, não há, ainda, muitos estudos que considerem, em simultâneo, as três dimensões da justiça organizacional, isto é, a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional (e.g. Caetano & Vala, 1999; Moorman, 1991; Rego, 2000; Sottomayor, 2006). A inclusão das quatro dimensões da justiça – distributiva, procedimental, interpessoal e informacional - no mesmo estudo é ainda menos frequente, salientando-se o estudo pioneiro de Colquitt (2001). No entanto, os estudos têm vindo a demonstrar a importância de utilizar cada uma das componentes da justiça organizacional, na medida em que estas afetam determinados *outcomes* organizacionais específicos (idem).

A perceção de justiça procedimental tende a afetar atitudes e comportamentos em relação à organização; a justiça distributiva está relacionada com as decisões individuais e com a afetação de *outcomes* pessoais; e a justiça interacional, subdividida em justiça interpessoal e justiça informacional, diz respeito aos comportamentos e atitudes face às figuras de autoridade e aos decisores (Sottomayor, 2006). Deste modo, “usar medidas separadas para estas dimensões [de justiça organizacional] permite uma melhor compreensão dos fatores que estão associados a estas perceções de justiça” (Kernan & Hanges, 2002, citados por idem, p. 134).

2.2. A Percepção de Justiça e a Avaliação de Desempenho

A percepção de justiça face ao processo de avaliação de desempenho influencia o sucesso e a efetividade do próprio processo e, por isso, o aparecimento de reações de insatisfação e sentimentos de injustiça poderá levar ao insucesso do sistema de avaliação de desempenho (Levy & Williams, 2004). De facto, “ (...) a percepção de uma injustiça torna-se fonte de tensão que pode conduzir quer a procura para recompensas acrescidas quer a uma redução do desempenho em qualidade ou em quantidade” (Bertrand & Guillemet, 1994, p.146). De acordo com vários estudos (e.g., Colquitt, 2001; Sweeney & McFarlin, 1997), a percepção de justiça do sistema de avaliação de desempenho parece estar relacionada com o grau de aceitação e satisfação dos avaliados com os resultados e com o próprio sistema. Neste sentido, e uma vez que é uma das formas mais utilizadas para aumentar a aceitação e satisfação, é essencial promover a participação dos trabalhadores no processo de avaliação (Taylor, Tracy, Renard, & Harrison, 1995), visto que ao participarem na sua definição e implementação, tendem a aceitar a decisão da organização e a percecioná-la de uma forma mais justa e adequada. O envolvimento de todos os membros organizacionais, desde o início do processo de desenvolvimento do sistema é, de facto, fundamental, na medida em que as atitudes positivas ou negativas que surgirem relativamente à justiça procedimental e relacional manter-se-ão durante a sua implementação (Mourão, 2009).

Segundo Gilliland e Langdon (1998), através do recurso a certas práticas, para além da promoção do envolvimento e participação dos trabalhadores não só no desenvolvimento do sistema, mas também durante o processo de avaliação, as percepções de justiça distributiva e procedimental podem ser reforçadas, nomeadamente, através do tratamento consistente e equitativo de todos os indivíduos durante todo o processo, da identificação e explicitação de informações relevantes para o desenvolvimento do sistema e da explicação da importância e pertinência do sistema de avaliação, a fim de evitar medos e desconfortos. No que concerne à justiça relacional, esta é influenciada pela forma como as informações, expectativas de desempenho e decisões de avaliação e de recompensas são comunicadas aos membros organizacionais (Taylor et al., 1995). De facto, as informações fornecidas e o feedback contínuo ao longo do processo de avaliação são fundamentais para a percepção da justiça relacional, evitando a construção de expectativas negativas e pré-concebidas acerca das avaliações (Castro, 2009). Para tal, o

processo de feedback deve valorizar a comunicação interacional e a participação de todos os trabalhadores, uma vez que lhes deve ser dada oportunidade para reverem as suas avaliações e melhorarem a perceção de justiça em relação à avaliação e ao feedback (Gilliland & Langdon, 1998). Além disso, deve ser garantida a fidelidade do processo, procurando evitar enviesamentos pessoais, nomeadamente através da formação dos chefes imediatos ao nível da importância dos resultados e comportamentos. Por último, é importante que o feedback seja fornecido de forma contínua, de forma a aumentar a confiança dos trabalhadores e, consequentemente, a forma como irão percecionar a justiça relacional (idem).

A importância atribuída às perceções de justiça prende-se com o facto de estas influenciarem de forma significativa não só as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, mas também a sua motivação e comprometimento com a organização e, consequentemente, o seu desempenho (idem). De facto, o comprometimento perante a organização e a intenção de permanecer nesta e ir “mais além” do que aquilo que lhe é formalmente pedido, isto é, a adotar comportamentos de cidadania organizacional (CCO) parece estar relacionado com as perceções de justiça dos trabalhadores sobre a avaliação. De acordo com Moorman (1991), “a crença dos investigadores que defendem o valor da justiça organizacional é a de que se os empregados forem tratados de forma justa, eles terão mais probabilidades de evidenciar atitudes positivas face ao seu trabalho, aos *outcomes* do seu trabalho e aos seus supervisores” (Sottomayor, 2006, p.132).

3. Comportamentos de Cidadania Organizacional

3.1. Definição

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) têm sido objeto de variadíssimos estudos (Rego, 2002) e a sua importância e relevo assenta na premissa de que contribuem para o aumento do desempenho e eficácia organizacional, o que tem sido empiricamente sustentado por diversos estudos, nos quais se tem verificado maior índice de eficácia nas organizações em que os trabalhadores manifestam Comportamentos de Cidadania (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Rego, 2001; Rego, 2002). Tal parece dever-se

ao facto de atualmente se viver um período caracterizado por uma constante necessidade de mudanças, o que exige a adoção de respostas espontâneas, inovadoras, criativas e de carácter cooperativo por parte dos membros organizacionais face às incertezas e contingências ambientais (Kim & Mauborgne, 1997; Organ, 1997; Rego, 2002). E, por isso, “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (Katz, 1964, citado por Rego, 2002, p. 132). Os CCO estão, portanto, associados a consequências positivas na eficácia e funcionamento da organização. No pólo oposto encontram-se os comportamentos contra produtivos, que têm consequências negativas para a organização, e que se traduzem em, por exemplo, atos retaliatórios dirigidos à organização, como sejam furtos ou roubos ou ações de sabotagem (Cropanzano & Greenberg, 1997, citados por Matias, 2006). Estes atos podem ser definidos como sendo o “comportamento voluntário que viola normas organizacionais importantes e que por isso ameaça o bem-estar de uma Organização, os seus membros ou ambos” (Robinson & Bennet, 1995, p. 556).

Os CCO foram inicialmente definidos como os comportamentos individuais espontâneos que ultrapassam os requisitos do papel, ou seja o que é requerido formalmente ao trabalhador, e que promovem o funcionamento organizacional (Brandão, 2010). O conceito de CCO tem a sua origem em Organ, na década de oitenta, (Organ, 1988) tendo como base as ideias de Katz, nas quais o autor enfatizava o conceito de comportamento extrapapel, mencionando que os indivíduos não devem só entrar e permanecer nas organizações e desempenharem as suas respetivas funções, como deveriam também promover atividades espontâneas e inovadoras que iriam para além do determinado e estabelecido para a sua função (Katz & Kahn, 1978). Contudo, a fronteira entre os comportamentos extrapapel (CCO) e os comportamentos prescritos no papel é ambígua, na medida em que a perceção dos contornos dessa linha imaginária é variável de pessoa para pessoa (Morrison, 1994). Esta fronteira parece variar em função das características do trabalhador e do observador, das características relacionais entre ambos e, ainda, do momento de observação e, por isso, aquilo que pode agora ser considerado como “extrapapel”, poderá mais tarde ser considerado como sendo parte do papel, pois os papéis e as expectativas dos observadores e dos trabalhadores evoluem no tempo (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995).

Segundo Organ (1998), os CCO são definidos como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa

formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Matias, 2006, p. 30). Contudo, o aumento das expectativas em relação aos funcionários por parte das organizações levou à redefinição deste conceito e, por consequência, à adoção do conceito de desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993). Este constructo engloba a definição de CCO, sem, no entanto, considerar que estes comportamentos tenham que ser “discrecionários” ou destituídos de recompensas. Para uma melhor compreensão do significado de desempenho contextual é importante conhecer um outro conceito, o de “desempenho na tarefa”, que pode ser definido como “a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo as tarefas que contribuem para o núcleo técnico e que sobretudo se relacionam com as valências e competências técnicas das pessoas (Borman & Motowidlo, 1997, citados por idem, p. 33). Não obstante, os trabalhadores contribuem, também, para a eficácia da organização através de comportamentos e atitudes que ultrapassam as atividades prescritas e específicas para cada função, podendo, dessa forma, influenciar os objetivos organizacionais e modelar os contextos organizacional, social e psicológico que servem como catalisador crítico para as atividades e processos de tarefa (idem).

Os CCO são considerados um constructo multidimensional (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). No entanto, parece não haver consenso relativamente às respetivas dimensões, sendo que na revisão da literatura podem ser identificadas quase 30 formas diferentes de cidadania (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000) que podem ser compreendidas sob a forma de sete grandes dimensões, que podem, todavia, variar de acordo com o contexto sociocultural onde a organização está inserida. São estas: comportamento de ajuda (ações destinadas a ajudar os colaboradores), lealdade organizacional (tolerância dos indivíduos face a dificuldades e obstáculos), obediência organizacional (sentimento de sinceridade e benevolência para com a organização), iniciativa individual (zelo extremo no cumprimento do quadro normativo em vigor, em todas as situações), virtude cívica (inclui os atos voluntários e criativos que têm como objetivo melhorar a realização das próprias tarefas) e, por último, autodesenvolvimento, que consiste em ações levadas a cabo a fim de melhorar o repertório de conhecimentos, aptidões e competências (Rego, 2002). A dimensão “Lealdade” organizacional traduz-se pela lealdade e fidelidade demonstradas em relação aos líderes e à própria organização, que passam, por exemplo, por “defender a organização perante agressões, contribuir para a boa reputação da organização, e cooperar com os outros para servir os interesses gerais da

organização” (Passos & Caetano, 2000, p. 80). A dimensão “Aceitação de Regras” ou Obediência organizacional remete para a aceitação da necessidade de regras objetivas não só para a regulação da estrutura, como também para a descrição de funções e para a política de recursos humanos. Estes dois fatores remetem-nos para o “esforçar-se”, o que nos permite perceber a vontade de “ir mais além”.

Os comportamentos e atitudes associados a este constructo são, portanto, persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas, voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo, ajudar e cooperar com os outros, cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente e, finalmente, apoiar e defender os objetivos organizacionais (Matias, 2006). É esperado que os cidadãos de uma comunidade ou organização não só observem e obedeçam a um conjunto de regras estabelecidas, como também defendam e promovam de forma leal a comunidade e organização à qual pertencem ou estão inseridos (D’Intino, 1999).

Morrison (1994) defende a necessidade de clarificar não só a natureza multidimensional dos comportamentos de cidadania organizacional e, por isso, de melhorar as respetivas operacionalizações, mas também a importância de delimitar o seu posicionamento e fronteira entre comportamentos de papel e extra papel. De acordo com o autor, esta fronteira não é clara e definida e, por isso, está sujeita a múltiplas interpretações. De facto, o que é percecionado como sendo parte integrante e obrigatória do seu trabalho (comportamentos de papel) e o que é “ir mais além” varia de trabalhador para trabalhador e deste para as suas chefias. E, por isso, um determinado comportamento pode ser definido como sendo de “papel” por um colaborador e como extrapapel pela sua chefia, e vice-versa. Esta discordância traz implicações importantes não só no modo como os CCO são definidos conceptualmente, mas também na forma como os investigadores avaliam/medem, de forma empírica, comportamentos extrapapel (idem).

A forma como os indivíduos definem o seu trabalho e, consequentemente, a frequência com que estes adotam comportamentos que podem ser percecionados como sendo comportamentos de cidadania organizacional, parecem ser influenciados por uma grande variedade de fatores cognitivos, motivacionais e situacionais (idem). Para tentar compreender qual a contribuição das pessoas para a organização não é (por si só) suficiente compreender a forma como os trabalhadores desempenham a sua tarefa. É igualmente importante entender o que potencia a adoção de CCO, ou seja, o que leva as pessoas a ir

mais além do que aquilo que está normalmente prescrito (Organ & Paine, 1999), dado que os Comportamentos de Cidadania Organizacional podem constituir uma mais-valia para a organização, na medida em que contribuem para impulsionar os níveis de desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, a produtividade e eficiência da organização (Organ & Ryan, 1995).

3.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional e Percepção de Justiça

Como vimos anteriormente, no segundo capítulo, as percepções de justiça da GAD são determinadas pela forma como os avaliadores e os avaliados percebem o processo de avaliação de desempenho, o que irá, por sua vez, influenciar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, bem como a sua motivação e desempenho individual e, conseqüentemente, as decisões contratuais (por exemplo, grupo funcional, remuneração, benefícios, entre outros), e o desempenho organizacional (Gilliland & Langdon, 1998). A satisfação dos trabalhadores e a adoção de comportamentos de cidadania organizacional parecem aumentar nas situações em que o avaliador detém conhecimentos aprofundados e detalhados acerca do trabalho e da tarefa do trabalhador, bem como do seu nível de desempenho e, ainda, quando fornece indicações sobre este com o objetivo de o indivíduo alcançar os seus objetivos definidos (Jawahar, 2006). De facto, fornecer feedback aos trabalhadores e explicar-lhes de forma detalhada as decisões de avaliação são instrumentos fundamentais do processo de avaliação, ao conferirem-lhe objetivo e transparência (Shrivastava, 2011).

As implicações psicológicas da relação entre percepção de justiça e o feedback dado aos avaliados fazem desta variável um determinante significativo não só da forma como os trabalhadores se vão comportar no futuro, mas também das atitudes organizacionais (Taylor, Fisher, & Ilgen, 1984). Dar feedback não é, por isso, somente importante para os indivíduos, mas também para as organizações, devido à sua influência potencial no nível de desempenho e na variedade de atitudes e comportamentos de interesse para as organizações em que exercem funções, na medida em que quando os indivíduos estão verdadeiramente empenhados e comprometidos com o seu trabalho, estão dispostos a fazer sacrifícios por estas, ou seja, a agirem de forma “patriótica” perante a organização do qual fazem parte (Goleman, 1998).

Contudo, é importante referir que não é o feedback per si que parece assumir esta influência de forma direta nos indivíduos, e indiretamente nas organizações, mas sim as reações, ou seja, as interpretações e percepções de justiça dos trabalhadores ao feedback comunicado pelos avaliadores (Jawahar, 2006) e do grau em que as pessoas sentem que são tratadas com justiça e respeito. De facto, as percepções das diferentes facetas da justiça conduzem a diferentes comportamentos e atitudes e, por sua vez, a diferentes níveis de desempenho organizacional, sendo que a justiça interacional parece ter maior influência na propensão dos indivíduos para a prática de CCO dirigidos aos indivíduos (supervisores e colaboradores), enquanto a justiça procedimental parece estar mais relacionada com os CCO que são dirigidos à organização (Moorman, 1991). Neste sentido, quando os indivíduos experienciam ou possuem percepções de justiça procedimental e interacional elevadas experimentam laços de comprometimento afetivo e sentimentos de confiança para com a organização e seus dirigentes, sentindo-se, assim, reconhecidos pelo seu valor pessoal, emocional e intelectual (Kim & Mauborgne, 1997) e, conseqüentemente, disponibilizando-se para “ir mais além” do que é esperado, e para adotar comportamentos de cidadania (Rego, 2002).

Os comportamentos de cidadania organizacional são, de facto, amplamente influenciados pela percepção de justiça organizacional (Organ, 1990). Segundo vários estudos (e.g., Rego, 2000) as três dimensões consideradas da justiça organizacional parecem influenciar o comportamento de cidadania, já que quando os trabalhadores percecionam não só os resultados das suas avaliações, mas também a distribuição dos recursos de uma forma justa, terão tendência a desenvolver comportamentos que transcendem o seu papel formal, em prol da organização (Passos & Caetano, 2000). A relação existente entre estas duas variáveis – percepção de justiça e comportamentos de cidadania organizacional – tem sido alvo de estudo (e.g., Colquitt et al., 2001; Moorman, 1991; Niehoff e Moorman, 1993; Rego, 2000). Segundo Moorman (1991) é possível estabelecer-se uma relação de causalidade entre elas, considerando, porém, que o tipo de justiça, isto é, se é distributiva, procedimental ou relacional, pode desempenhar um papel importante na predição de comportamentos de cidadania. Este autor tem encontrado resultados divergentes nos seus estudos. No primeiro, apenas a justiça relacional parece estar significativamente relacionada com o comportamento de cidadania organizacional – ou seja, quando os trabalhadores consideram que estão a ser tratados de forma justa, têm maior probabilidade de adotar este tipo de comportamentos. No segundo estudo, apenas a

justiça procedimental demonstrou exercer influência no comportamento de cidadania organizacional (Niehoff & Moorman, 1993). Relativamente ao estudo desenvolvido por Passos e Caetano (2000), os autores verificaram que apenas a justiça distributiva influencia positiva e significativamente os comportamentos de cidadania organizacional. Ou seja, a adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos trabalhadores depende do grau em que estes acreditam serem tratados de forma justa pela organização (Passos & Caetano, 2000).

Diversos estudos sobre justiça organizacional e sobre comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Taylor et al., 1998; Sweeney & McFarlin, 1997; Sottomayor, 2006) mencionam a influência que as características sociodemográficas podem exercer sobre estas variáveis. A variável sexo é, sem dúvida, a mais estudada. Contudo, os resultados obtidos não são consistentes (Sottomayor, 2006). De acordo com o estudo realizado por Sweeney e McFarlin (1997), as mulheres tendiam a atribuir maior importância aos processos (justiça procedimental) e os homens, pelo contrário, salientavam mais os resultados, isto é, a justiça distributiva. Estes resultados não foram, porém, replicados por Lee e Farh (1999), que verificaram, no seu estudo, que os homens e as mulheres percecionavam a justiça de forma muito semelhante. Esta conclusão foi também obtida por Cohen-Charash e Spector, 2001, citados por Sottomayor, 2006) e por Rego (2000), no estudo da influência das percepções de justiça nos comportamentos de cidadania organizacional. Não obstante o facto de a maioria dos investigadores acreditar que as mulheres, de uma forma geral, tendem a valorizar mais os processos e o tratamento interpessoal e que os homens atribuem uma maior importância à justiça distributiva, os autores concluíram que “os indivíduos, independentemente do sexo, percecionam a justiça de forma muito similar” (Sottomayor, 2006, p. 143). As restantes variáveis de controlo não parecem exercer uma influência significativa sobre as percepções de justiça organizacional, podendo, no entanto, influenciar outras variáveis (Cohen-Charash & Spector, 2001, citados por Sottomayor, 2006), tais como os comportamentos de cidadania organizacional.

Em suma, a evidência empírica que relaciona os CCO com o desempenho individual e organizacional reforça a necessidade e a pertinência de se obter resposta a uma questão que tem cativado os investigadores: o que induz as pessoas a adotarem estes comportamentos? A presente investigação visa dar um contributo a este nível. Mais concretamente, este estudo pretende saber em que medida o novo instrumento de Gestão e Avaliação de Desempenho adotado na Administração Pública Portuguesa – o SIADAP – é

percecionado de forma justa pelos trabalhadores, ao nível dos resultados da avaliação de desempenho obtidos (justiça distributiva), do processo em si mesmo (justiça procedimental) e da forma como este é comunicado (justiça relacional). Pretendendo-se, ainda, analisar a relação da justiça organizacional percecionada pelos trabalhadores com a sua consequente adoção de comportamentos de cidadania organizacional. A percepção de justiça e equidade relativamente ao processo de gestão e avaliação de desempenho por parte dos trabalhadores é fundamental para a organização, na medida em que influencia a forma como os indivíduos pensam, sentem e agem no seu trabalho, evitando ou minimizando o aparecimento de consequências negativas, tais como insatisfação, roubo, ameaça ou ações de sabotagem, e, em situações mais extremas, aumento do índice de absentismo e rotatividade (Caetano & Vala, 1999). Além disso, parece reforçar não só a adoção de comportamentos de cidadania organizacional, como também o compromisso e o empenho organizacional e a satisfação com o trabalho (Moorman, Niehoff & Organ, 1993). A fim de os trabalhadores percecionarem a existência de justiça e intensificarem o seu nível de comprometimento organizacional, para, assim, reforçar os comportamentos de cidadania, é imprescindível que a organização, neste caso, a Administração Pública, leve a cabo estratégias que procurem, de facto, atender a estas preocupações (Paine & Organ, 2000).

Segunda Parte – Estudo Empírico

O investigador determina os métodos que utilizará para obter as respostas às questões de investigação, sendo as diversas decisões metodológicas importantes para assegurar a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação.

(Fortin, 1999, p. 41).

4. Método

A estratégia de investigação utilizada no presente de estudo é do tipo quantitativo/dedutivo, que se caracteriza, fundamentalmente, por ser baseada em teoria, pela recolha e análise de dados, a fim de testar as hipóteses definidas. Os objetivos primordiais da investigação quantitativa assentam na generalização dos resultados, na produção de inferências acerca das relações, na testagem da teoria e, por último, no estudo de múltiplas unidades. Para além da possibilidade de generalização de resultados, a investigação quantitativa aumenta a possibilidade de réplica e facilita a comparação entre estudos semelhantes (Rodrigues, 2005).

A presente investigação caracteriza-se, ainda, por ser um estudo do tipo correlacional, na medida em que procura avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis, em determinado contexto, e apreciar a interação entre elas. Mais concretamente, pretende-se relacionar a variável Perceção de Justiça Organizacional com a variável Comportamento de Cidadania Organizacional, no contexto da avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa. O estudo correlacional aspira a compreensão do fenómeno em causa, porém outros fatores ou variáveis poderão explicar a relação observada.

4.1. Objetivos e Hipóteses

A formulação de hipóteses é uma etapa fundamental e incontornável em qualquer estudo de investigação no sentido de atingir resultados úteis e satisfatórios (Rodrigues, 2005). O modelo desenhado no contexto desta investigação propõe a utilização de dois

conceitos fundamentais: a percepção de justiça organizacional do processo de avaliação de desempenho e a adoção de comportamentos de cidadania organizacional. A problemática do presente estudo é, assim, o impacto da percepção de justiça nos CCO, procurando-se perceber a influência das diferentes dimensões da percepção de justiça em relação à avaliação de desempenho nos diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional. Neste sentido, definimos as seguintes hipóteses:

H1 – Os trabalhadores da Administração Pública terão uma percepção de justiça da avaliação de desempenho baixa.

H2 – A percepção de justiça é um preditor significativo dos comportamentos de cidadania organizacional, de tal forma que a níveis mais elevados de percepção de justiça correspondem níveis mais elevados de comportamentos de cidadania.

H3 – A percepção de justiça e os Comportamentos de Cidadania Organizacional são diferentes segundo as características sociodemográficas e profissionais.

4.2. Instrumentos / Operacionalização das variáveis

Para realizar a análise e medir as variáveis dependente e independente do presente estudo, isto é, o comportamento de cidadania organizacional e a percepção de justiça organizacional, utilizaram-se os questionários de Passos e Caetano (2000) e de Sottomayor (2006), respetivamente, tendo a sua viabilidade e fidelidade sido já manifestamente comprovadas.

Percepção de Justiça Organizacional

A variável independente do presente estudo foi avaliada com recurso ao instrumento de Sottomayor (2006), que foi construído pela autora a partir da revisão da literatura empírica (baseado em Colquitt, 2001; Moorman, 1991), e que permite medir as percepções de justiça organizacional dos trabalhadores, em contexto de avaliação de desempenho (Anexo 3). Este instrumento é constituído por 24 itens⁴ repartidos pelas quatro dimensões da justiça: 5 itens para a Justiça Distributiva, 6 itens para a Justiça Procedimental, 6 itens para a Justiça Interpessoal e 7 itens para a Justiça Informacional. A

⁴ Banco 1 (Sottomayor, 2006).

escala utilizada varia de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente), sendo que valores acima do ponto 4 significam uma percepção de justiça elevada (Sottomayor, 2006).

Os itens do questionário estão escritos numa linguagem simples e acessível e de forma adaptada ao contexto em estudo - a avaliação de desempenho (Sottomayor, 2006). E as instruções do questionário apresentam uma indicação para que os sujeitos aquando do seu preenchimento se reportem apenas ao seu último momento de avaliação. Isto deve-se ao facto de ser absolutamente fundamental, para este estudo, que os indivíduos respondam em relação a um único supervisor, de modo a garantir a validade e fiabilidade dos resultados.

No presente estudo foram obtidos valores de coeficiente de Cronbach das dimensões da percepção de justiça bastante elevados (ver Quadro 1), que foram ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Sottomayor, e são considerados muito bons, já que são sempre superiores ao mínimo de 0.70 sugerido por Nunally (1978).

Quadro 1 – Comparação valores de alfa de Cronbach

	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Sottomayor	$\alpha = 0.977$	$\alpha = 0.827$	$\alpha = 0.912$	$\alpha = 0.873$
Presente estudo	$\alpha = 0.951$	$\alpha = 0.913$	$\alpha = 0.908$	$\alpha = 0.752$

Comportamentos de Cidadania Organizacional

O Comportamento de Cidadania Organizacional é considerado a variável dependente em estudo e foi operacionalizada usando o questionário desenvolvido por Passos e Caetano (2000), que teve como base a escala elaborada pelos autores Van Dyne e colegas (1994). O questionário de Passos e Caetano (2000) é constituído por 8 itens, utiliza uma escala de Lickert de 5 pontos (1= discordo completamente e 5= concordo completamente) e compreende 2 dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional: a Lealdade e a Aceitação de Regras (Anexo 4).

O instrumento desenvolvido por Passos e Caetano revelou índices de consistência interna satisfatórios, estando os itens repartidos do seguinte modo: 4 itens para a Lealdade e 4 itens para a Aceitação de Regras. Os valores de consistência interna obtidos no estudo que aqui se apresenta são muito próximos dos valores do estudo original – Passos e Caetano (2000) (ver Quadro 2).

Quadro 2 – Comparação valores de alfa de Cronbach

	Lealdade	Aceitação de Regras
Passos e Caetano	$\alpha = 0.72$	$\alpha = 0.65$
Presente estudo	$\alpha = 0.68$	$\alpha = 0.62$

Caracterização sociodemográfica da Amostra

Além destes dois instrumentos, foi também aplicado o questionário de Caracterização da Amostra, desenvolvido especificamente para este estudo, de forma a caracterizar a amostra analisada. Este instrumento contém 7 questões de resposta aberta e fechada, relacionadas com os seguintes dados pessoais e profissionais dos respondentes: sexo, idade, nível de habilitações literárias, antiguidade na organização e no atual posto de trabalho, período de tempo em que é avaliado pelo(a) atual supervisor(a) e, por último, o sexo do(a) seu (sua) avaliador(a) (Anexo 2).⁵

4.3. Procedimento

O primeiro passo para a aplicação dos instrumentos consistiu no envio do pedido de colaboração no estudo a duas organizações da APP (organização X e organização Y)⁶, através do pedido de autorização dirigido aos Presidentes dessas instituições. Nesse pedido referia-se o âmbito/tema e os objetivos da investigação, e assegurava-se o total anonimato relativamente ao nome da instituição e aos dados recolhidos na mesma. Anexado ao pedido, foi entregue um exemplar do questionário.

O pedido formal foi precedido de contactos informais com responsáveis das respetivas instituições, onde foram expostas as motivações e objetivos do estudo, bem como a necessidade da sua participação e colaboração na divulgação dos questionários pelos colaboradores. Além disso, garantiu-se o total anonimato dos dados fornecidos. Os questionários foram entregues pessoalmente ao responsável do Departamento de Recursos Humanos, em cada uma das instituições, onde os mesmos foram aplicados, que assumiu a responsabilidade de os distribuir, dentro de um envelope, pelos seus colaboradores, pelos

⁵ Foi aplicada, simultaneamente, uma medida de autorrelato de desempenho individual, desenvolvida por Rego, Pina, Cunha e Souto (2007), mas cujos resultados não serão explorados neste estudo.

⁶ O nome das instituições onde os dados foram recolhidos não será revelado, de modo a garantir e salvaguardar o anonimato dos mesmos.

vários departamentos da organização. Os dados foram finalmente recolhidos nas instituições X e Y no período que decorreu entre os dias 15 de Junho e 15 de Julho do presente ano. Os questionários foram respondidos pelos sujeitos e, posteriormente, selados em envelope, garantindo o anonimato das respostas. Os envelopes fechados foram colocados numa caixa de cartão e, mais tarde recolhidos pelo investigador.

A análise de dados é o culminar de um processo que se inicia no tratamento e termina na interpretação dos dados recolhidos. Tendo em conta que a presente investigação se trata de um estudo correlacional, a análise dos dados recolhidos é quantitativa, com recurso ao SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 20.0.

4.4. Participantes

De acordo com a temática do presente estudo, a unidade de análise focada é o indivíduo/ trabalhador. A população-alvo deste estudo e sobre os quais se deseja obter determinado tipo de informações inclui os colaboradores de dois organismos da Administração Pública Portuguesa local do norte do País.

O processo de amostragem foi não probabilístico por conveniência, o que possibilita ao investigador “decidir seleccionar, intencionalmente, a mais ampla variedade possível de respondentes, ou, ainda, pode seleccionar os sujeitos tidos como características da população em questão, ou particularmente conhecedores das questões em que estão sendo estudadas” (Polit & Hungler, 1995, citados por Rodrigues, 2005, p. 89).

Foram entregues 200 questionários a trabalhadores que exerciam funções em diversos serviços e áreas de atuação das instituições X e Y e que cumpriam cumulativamente os seguintes critérios: exercer funções num organismo de administração pública e terem sido já avaliados pelo menos uma vez; responder enquanto avaliados e não exercer funções de direção.

A amostra é constituída por 177 participantes (N=177). De um total de 200 questionários recolhidos em ambas as organizações selecionadas para a presente investigação, 23 não estavam totalmente preenchidos ou estavam em branco e, por isso, não foram considerados na análise, no que representa uma taxa de resposta de 88,5%. Ainda que este valor seja considerado elevado, é importante referir que diversos estudos

sobre percepção de justiça verificaram valores semelhantes (e.g., 71% em Sottomayor, 2006; 61% em McFarlin & Sweeney, 1992; 82% em Cheng et al., 2003).

Oitenta e nove dos participantes pertenciam à organização X e 88 são colaboradores da organização Y (ver quadro 3).

Quadro 3 – Distribuição dos sujeitos segundo a organização de pertença

	Frequência	Percentagem (%)
Instituição X	89	50.3
Instituição Y	88	49.9
Total	177	100

A maioria dos respondentes é do sexo feminino (72.9%) (ver quadro 4).

Quadro 4 – Distribuição dos sujeitos segundo o sexo

	Frequência	Percentagem (%)
Masculino	47	26.6
Feminino	129	72.9
Sem resposta	1	0.6
Total	177	100

Relativamente às habilitações académicas observa-se que a maioria dos participantes é “Licenciado” (40.7%) ou possui o “Ensino Secundário” (33.9%) (Quadro 5).

Quadro 5 – Distribuição dos sujeitos por nível de habilitações literárias

	Frequência	Percentagem
2º ciclo	1	0.6
3º ciclo	10	5.6
Ensino secundário	60	33.9
Licenciatura	72	40.7
Pós-Graduação	19	10.7
Mestrado	12	6.8
Doutoramento	1	0.6
S/ Resposta	2	1.1
Total	177	100

Pela observação do quadro 6, constata-se que a média de idades dos trabalhadores é de 44 anos (DP = 8.32). Além disso, verificou-se que, em média, os sujeitos trabalham na organização há 16 anos (DP = 8.75) e que se encontram no atual posto de trabalho em

média há 8 anos (DP = 7.18). Além disso, é possível observar, também, que os sujeitos são avaliados, em média há 3 anos (DP = 3.01), pelo atual supervisor.

Quadro 6 – Distribuição dos sujeitos segundo algumas variáveis sociodemográficas

	N	M	DP
Idade	174	44	8.32
Antiguidade na organização (anos)	173	16	8.76
Antiguidade no posto de trabalho (anos)	175	8	7.18
Há quanto tempo é avaliado pelo atual supervisor	170	3	3.01

No que diz respeito ao sexo do avaliador dos sujeitos da nossa amostra evidenciou-se uma notória predominância de avaliadores do sexo feminino – 67.2% (ver Quadro 7).

Quadro 7 – Distribuição dos sujeitos segundo o sexo do avaliador

	Frequência	Porcentagem (%)
Masculino	58	32,8
Feminino	119	67,2
Total	177	100

5. Apresentação dos Resultados

No presente capítulo serão analisadas as relações entre as várias dimensões da justiça organizacional (justiça distributiva, justiça procedimental, justiça informacional e justiça interpessoal) – variável independente do estudo – e os comportamentos de cidadania organizacional – variável dependente. Neste sentido, a análise estatística realizada tem como objetivo fundamental testar o poder explicativo que as quatro dimensões da justiça organizacional têm na adoção de comportamentos de cidadania organizacional, por parte dos trabalhadores.

5.1. Análise descritiva e correlacional

No Quadro 8 são apresentados as médias, desvios padrão e os valores de correlação de Pearson das variáveis do presente estudo.

Quadro 8 – Médias, desvios-padrão e valores de correlação de *Pearson*

	M	DP	CCO Global	Lealdade	Aceitação de Regras
P. Justiça Global	4.83	1.23	0.373**	0.417**	0.146
J. Procedimental	4.69	1.16	0.405**	0.431**	0.191*
J. Distributiva	4.27	1.91	0.182*	0.210**	0.060
J. Informacional	4.74	1.55	0.355**	0.415**	0.112
J. Interpessoal	5.56	1.33	0.326**	0.349**	0.155*
CCO Global	4.19	0.54	-	-	-
Lealdade	4.04	0.76	-	-	-
Aceitação de Regras	4.33	0.54	-	-	-

**Valores significativos para $p < 0.01$

* Valores significativos para $p < 0.05$

Verifica-se, tal como esperado, a existência de uma correlação positiva e significativa entre as variáveis Percepção de Justiça global e CCO global ($r=0.37$, $p < 0.01$). Para além disso, como se pode observar, as várias dimensões da justiça da avaliação de desempenho correlacionam-se positivamente com os Comportamentos de Cidadania Organizacional, e mais concretamente com o fator “Lealdade”. De facto, as dimensões da justiça Procedimental, Informacional e Interpessoal estão moderadamente correlacionadas com a Lealdade, assumindo a Justiça Procedimental uma maior influência ($r=0.43$, $p < 0.01$). Por outro lado, a justiça Distributiva está fracamente correlacionada com a Lealdade ($r=0.21$, $p < 0.01$). No que diz respeito à “Aceitação de Regras”, verifica-se não existir correlação estatisticamente significativa entre as dimensões distributiva e informacional da percepção de justiça e este fator. Isto significa que a justiça distributiva e a justiça informacional não estão correlacionadas com a Aceitação de Regras. A relação entre as vertentes Procedimental e Interpessoal da justiça e a Aceitação de Regras é estatisticamente significativa, mas ambas apresentam uma fraca correlação com esta dimensão dos CCO ($r=0.19$, $p < 0.05$ e $r=0.15$, $p < 0.05$, respetivamente) (Quadro 8).

5.2. Teste de Hipóteses

Hipótese 1: Os trabalhadores da Administração Pública terão uma percepção de justiça da avaliação de desempenho baixa

Os sujeitos que constituíram a amostra do estudo apresentam uma percepção de justiça global em relação à avaliação de desempenho que ronda o ponto 5 (“Concordo ligeiramente”) numa escala de 1 a 7. Da mesma forma, nas diferentes dimensões da justiça, os sujeitos apresentam também uma média significativamente superior a 4, à exceção da componente da justiça distributiva ($M=4.27$, $p=ns$, a 1%). Assim, verifica-se que os sujeitos da amostra apresentam valores elevados de percepção de justiça da avaliação de desempenho, exceto no que diz respeito à percepção de justiça distributiva, ou seja, em relação aos resultados obtidos na avaliação de desempenho. Por conseguinte, a H1 não foi completamente suportada pelos dados (ver Quadro 9).

Quadro 9 – Teste de Médias Amostrais

	M	t	p	Diferença de Médias
Procedimental	4.69	7.85	0.00	0.685
J. Distributiva	4.27	1.90	0.03*	0.273
J. Informacional	4.74	6.35	0.00	0.739
J. Interpessoal	5.56	15.52	0.00	0.155

**Valores significativos para $p<0.01$

* Valores significativos para $p<0.05$

Hipótese 2: A percepção de justiça é um preditor significativo dos comportamentos de cidadania organizacional, de tal forma que a níveis mais elevados de percepção de justiça correspondem níveis mais elevados de comportamentos de cidadania.

Para testar a Hipótese 2 realizaram-se uma série de análises de regressão linear múltipla. Tal como se pode verificar pela observação do quadro 10, a várias dimensões da Justiça explicam em conjunto cerca de 20% da variância da variável dependente do estudo – Comportamentos de Cidadania Organizacional. Através da análise dos coeficientes padronizados de regressão beta, verifica-se que a dimensão da Justiça Procedimental está significativa e positivamente relacionada com os CCO ($\beta=0.35$; $p<0.05$). Esta vertente da justiça tem um papel importante na predição de Comportamentos de Cidadania Organizacional, assumindo-se como preditor relevante desta variável.

Quadro 10 – Análise de regressão linear múltipla da Percepção de Justiça nos CCO

	Adjusted RSquare	RSquare Change	F Change	β
<u>Modelo 1</u>	0.180	0.199	10.681	
J. Distributiva				-0.159
J. Procedimental				0.346*
J. Informacional				0.156
J. Interpessoal				0.100

Variável Dependente – CCO

*Valores significativos para $p < 0.05$

Quando se considera as duas dimensões de CCO, no que diz respeito à dimensão “Lealdade” dos CCO, a variável percepção de justiça Organizacional global explica 24% da variância. A justiça procedimental e a justiça informacional exercem uma influência significativa nesta dimensão, sendo a primeira o maior preditor da “ocorrência/manifestação” da Lealdade (Quadro 11).

Quadro 11 – Análise de regressão linear múltipla da Percepção de Justiça na Lealdade

	Adjusted RSquare	RSquare Change	F Change	β
<u>Modelo 1</u>	0.218	0.236**	13.201	
J. Distributiva				-0.152
J. Procedimental				0.335**
J. Informacional				0.254*
J. Interpessoal				0.052

Variável Dependente – Lealdade

*Valores significativos para $p < 0.05$

**Valores significativos para $p < 0.01$

Em relação ao fator “Aceitação de Regras”, a percepção de justiça global explica apenas cerca de 5% da variância. A relação entre as variáveis não é considerada estatisticamente significativa ($p > 0.05$, ns), indicando que a variável independente percepção de justiça organizacional não é um preditor significativo da dimensão “Aceitação de Regras” dos Comportamentos de Cidadania (Quadro 12). Neste sentido, considera-se que a hipótese 2 foi parcialmente suportada pelos dados.

Quadro 12 – Análise de regressão linear múltipla da Percepção de Justiça na Aceitação de Regras

	Adjusted RSquare	RSquare Change	F Change	β
<u>Modelo 1</u>	0.026	0.048	2.172	
J. Distributiva				-0.104
J. Procedimental				0.212

J. Informacional	-0.056
J. Interpessoal	0.253

Variável Dependente – Aceitação de Regras
*Valores significativos para $p < 0.05$

Hipótese 3: A percepção de justiça e os Comportamentos de Cidadania Organizacional são diferentes segundo as características sociodemográficas e profissionais.

Para poder comparar as características sociodemográficas a amostra foi dividida ao meio, através do valor mediano. Foi realizado o teste de comparação de médias para todas as variáveis sociodemográficas incluídas no presente estudo – sexo do avaliado e do avaliador, antiguidade na organização e no posto de trabalho, tempo que o sujeito é avaliado pelo supervisor e nível de habilitações literárias do avaliado. No entanto, dado que apenas uma parece influenciar uma das dimensões das variáveis do estudo, os resultados não serão reportados totalmente (no anexo 5 podemos encontrar todos os resultados dos testes realizados no âmbito da hipótese 3). Mais concretamente, verifica-se que a percepção da Justiça Distributiva parece ser influenciada pelo “nível de habilitações literárias” dos sujeitos da amostra ($t=2.25$, $p<0.05$), já que existem diferenças significativas na percepção da justiça face ao processo de avaliação de desempenho em função do nível de habilitações académicas (ver Quadro 13).

Quadro 13 – Comparação variáveis do estudo com o nível de Habilitações Literárias

	Nível Habilitações	M	DP	t	p	Diferença Médias
J. Procedimental	S/ Ensino Superior	4.727	1.117	0.86	0.392	0.196
	C/ Ensino Superior	4.531	1.372			
J. Distributiva	S/ Ensino Superior	4.436	1.934	2.25	0.026*	0.836
	C/ Ensino Superior	3.600	1.738			
J. Informacional	S/ Ensino Superior	4.777	1.516	0.86	0.390	0.261
	C/ Ensino Superior	4.516	1.683			
J. Interpessoal	S/ Ensino Superior	5.634	1.233	1.90	0.059	0.493
	C/ Ensino Superior	5.141	1.687			
Aceitação de Regras	S/ Ensino Superior	4.341	0.538	0.72	0.476	0.075
	C/ Ensino Superior	4.266	0.539			
Lealdade	S/ Ensino Superior	4.041	0.755	-0.95	0.925	-0.0142
	C/ Ensino Superior	4.054	0.820			

**Valores significativos para $p < 0.01$

*Valores significativos para $p < 0.05$

Assim, os indivíduos com menor nível de habilitações literárias (sem curso superior) apresentam uma percepção de justiça distributiva em relação à avaliação de desempenho mais elevada ($M=4.44$; $DP=1.93$) do que os trabalhadores com Ensino Superior ($M=3.60$; $DP=1.74$).

6. Discussão dos Resultados

Verificou-se que os valores médios assumidos tanto pelas dimensões da justiça, como pelos comportamentos de cidadania organizacional são elevados (tendo em linha de conta as escalas consideradas). Além disso, constatou-se que as várias dimensões da justiça registam correlações significativas e positivas com os CCO global e com a lealdade.

A primeira hipótese do estudo, que consistia em identificar se os trabalhadores da Administração Pública tinham uma percepção de justiça baixa em relação ao sistema de avaliação de desempenho, não foi suportada pelos resultados. Verificou-se que estes percecionam o sistema de avaliação de desempenho de uma forma positiva, apesar da controvérsia e das críticas apontadas ao SIADAP. O facto do instrumento de gestão e avaliação de desempenho da AP ter os procedimentos, as fases, os prazos e os critérios de avaliação legislados, definidos, explicitados e facilmente acessíveis, bem como por estar já implementado há cerca de 6 anos, pode ter contribuído para este resultado. Isto é, para que a avaliação de desempenho fosse percecionada como justa pelos trabalhadores da amostra, já que a não familiaridade com o instrumento e procedimentos está, geralmente, associado a um aumento da insatisfação e da percepção de injustiça em relação ao sistema de avaliação de desempenho (Rodrigues, 2005). Além disso, acredita-se que o SIADAP, enquanto instrumento de gestão, contribuiu para uma maior clarificação dos objetivos individuais, proporcionando aos colaboradores uma melhor percepção do seu papel dentro da organização e, por isso, contribui para uma maior responsabilização dos trabalhadores no cumprimento dos mesmos. A implementação deste sistema permitiu, assim, aos colaboradores da organização conhecer quais as expectativas em relação a eles, quais os critérios de avaliação do seu desempenho e qual o feedback sobre a execução da sua tarefa, contribuindo, de forma significativa, para uma potencial melhoria dos seus desempenhos (Pereira, 2009).

Não obstante, a dimensão justiça distributiva não apresenta valores de justiça elevados pelos trabalhadores. Esta dimensão remete para a percepção de justiça em relação aos resultados da avaliação de desempenho, isto é, à justiça dos fins alcançados ou obtidos (idem). Se interpretarmos este ponto à luz do atual conjuntura socioeconómica em que vivemos e considerarmos as restrições orçamentais impostas desde 2011 (Lei do Orçamento de Estado de 2011), facilmente se compreende este resultado. Esta lei, aplicada pelo Governo Português a todos os Ministérios, regulamentou o congelamento das promoções e progressões na função pública, contempladas na Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro (Parrinha & Barbosa, 2011).

Um dos propósitos deste estudo era identificar a relação existente entre a justiça organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Para tal, utilizou-se como variáveis independentes as quatro vertentes da justiça organizacional, que já tinham sido identificadas como preditores dos CCO, que constituiu a variável dependente do estudo. Esta variável foi subdividida em dois fatores – a lealdade e a aceitação de regras. Tal como esperado, os resultados obtidos suportaram a hipótese de que a percepção de justiça é um preditor significativo dos CCO, de tal forma que quanto maior for a percepção de justiça, mais elevados serão os níveis de CCO. De facto, os dados revelam a existência de uma relação positiva entre ambas as variáveis, podendo-se concluir que os CCO são um resultado direto da percepção que os trabalhadores detêm do sistema de avaliação de desempenho, sendo que quanto maior a percepção de justiça, maior tendência haverá em adotar comportamentos do tipo CCO. Não obstante, esta relação é apenas parcialmente suportada, já que apenas o fator “Lealdade” está associado à variável Percepção de Justiça.

As quatro dimensões da justiça organizacional parecem, de facto, afetar os comportamentos de cidadania organizacional. Não obstante, a justiça procedimental surge como fator explicativo da variável dependente no presente estudo. Tal como nos estudos de Moorson (1991), também na presente investigação, a justiça procedimental parece ser a dimensão da justiça que mais está associada aos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Este resultado vai também ao encontro do estudo realizado por Niehoff e Moorman (1991). Além desta, a justiça informacional (uma das dimensões da justiça interacional ou relacional) parece também exercer uma influência direta e positiva na adoção de Comportamentos de Cidadania por parte dos trabalhadores da Administração Pública.

De acordo com Rego (2002) as pessoas tendem a reagir positivamente à justiça procedimental e interacional por diversas razões, por exemplo, acreditam não só que os procedimentos e interações justas aumentam a probabilidade de obterem resultados mais favoráveis ou justos no futuro, como também que os procedimentos e as interações justas demonstram a dignidade e respeito com que são tratados ou, ainda, assinalam o grau em que são reconhecidas pelo seu valor intelectual e emocional induzindo a várias reações. Tal como referem os autores Kim e Mauborgne, “a justiça distributiva contribui para que os membros organizacionais executem («apenas») os seus deveres funcionais, a procedimental e interacional gera maiores níveis de confiança e empenhamento/ comprometimento e incita as pessoas a irem mais além, contribuindo assim para níveis superiores de desempenho organizacional” (Rego, 2002, p. 85).

Tendo em conta os resultados obtidos no presente estudo, que destacam o efeito da justiça procedimental nos CCO, considera-se pertinente referir dois modelos que procuram explicar este efeito: o modelo tradicional do egoísmo descrito por Thibaut e Walker (1975, citados por Rodrigues, 2005) e por Leventhal (1980, citado por *idem*) e o modelo de valor grupal. O primeiro assenta nos interesses económicos pessoais do indivíduo e o segundo tem por base o processo de identificação de grupo a percepção de que a justiça procedimental é uma cognição central nas percepções do grupo (Lind & Tyler, 1988). Segundo o modelo do egoísmo, os indivíduos procuram maximizar o seu ganho pessoal na sua interação com os outros, tentando controlar as situações através do controle dos processos, pois estão preocupados com os seus resultados. Neste sentido, as pessoas tendem a escolher resultados e procedimentos que favoreçam os seus interesses, e que sejam na generalidade justos para si dentro de um grupo social ou de uma organização de trabalho. O modelo do valor grupal parte da assunção de que o grupo é um aspeto fundamental da vida social dos indivíduos, já que estes são, por natureza, seres sociais, preocupando-se, por isso, em entender o funcionamento dos vários grupos a que pertencem e participando em processos sociais no seio deles. Neste sentido, as relações afetivas e as construções cognitivas dessas relações surgem como fatores cruciais nas atitudes e comportamentos adotados pelos indivíduos (*idem*). “Este modelo assume que a justiça procedimental assinala às pessoas o grau em que o grupo as valoriza e as considera como seres dignos de respeito e consideração” (Rego, 2002, p. 93). O foco do modelo do valor grupal está na relação social/ compromisso que estabelecem com o grupo a longo prazo, ou seja, o facto de lhes ser atribuído um resultado favorável é menos importante do que a

crença de que os supervisores são justos e equitativos com eles, o que lhes permite perceber ganhos psicológicos (estima, por exemplo) a curto e longo prazo (Lind & Tyler, 1988). Ambos os modelos descrevem aspetos importantes da dimensão da justiça procedimental, ressaltando que os indivíduos não valorizam apenas os resultados per se, mas também os procedimentos adotados pelos avaliadores e a forma como estes lidam com os avaliados, isto é, se os tratam com respeito e dignidade (Rodrigues, 2005). Deste modo, a justiça procedimental e a interacional assumem um papel fundamental para o desempenho organizacional ao contribuir para que o desempenho individual ultrapasse as expectativas (idem).

Em suma, pode-se afirmar, com base nos resultados obtidos, que os CCO são influenciados pela percepção de justiça que os trabalhadores da amostra têm do processo de avaliação de desempenho utilizado na AP. Isto é, a percepção de justiça funciona como promotora de Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Finalmente, em relação à terceira e última hipótese deste estudo, que referia que a percepção de justiça e os CCO são diferentes segundo as características sociodemográficas e profissionais, verificou-se que apenas o nível de habilitações literárias dos trabalhadores da amostra influencia uma das variáveis em estudo – a Percepção de justiça –, mas unicamente a justiça distributiva. Constatou-se que a percepção de justiça distributiva é mais elevada nos indivíduos com nível de habilitações literárias mais baixo, ou seja, sem formação Superior. Este resultado poderá ser interpretado tendo como base o facto de a justiça distributiva ser percecionada como sendo uma comparação entre expectativas e *outcomes*, como por exemplo, a satisfação com os resultados de avaliação de desempenho obtidos, promoções e aumentos salariais. E, neste sentido, “os indivíduos podem usar um número qualquer de *referents* e de regras de distribuição para obter expectativas sobre o *outcome* que serão utilizados para avaliar a justiça do *outcome* (Gilliland & Chan, 2001, p.145). Por outro lado, quando os indivíduos detêm mais conhecimento sobre os procedimentos e sobre as características e utilidade dos mesmos parece ser a justiça procedimental a que melhor explica as suas reações (Lowe & Vodanovich, 1995, citados por Sottomayor, 2006). Não obstante, está é certamente uma questão que merece mais investigação.

7. Conclusão

O presente estudo pretendeu dar um contributo adicional não só para colmatar algumas das críticas apontadas no âmbito da investigação sobre justiça organizacional, (nomeadamente o facto de existirem poucos estudos que associam esta variável ao sistema de avaliação de desempenho considerando as quatro dimensões desta simultaneamente), mas também fornecer pistas para uma gestão de recursos humanos mais eficaz, especificamente a nível da APP. Procurando, assim, alertar para a importância do tratamento justo dos colaboradores e de uma justificação adequada e pertinente das decisões tomadas e dos resultados obtidos na condução do processo de avaliação de desempenho e, ainda, da participação e envolvimento dos trabalhadores neste processo. Neste sentido, a presente investigação pretende evidenciar a importância que as perceções de justiça assumem no contexto de avaliação de desempenho, abrindo caminho para que sejam definidas práticas de recursos humanos que vão ao encontro dos moldes da justiça organizacional. Na medida em que “através da adoção de práticas que facilitem procedimentos e tratamentos justos, as organizações podem ser capazes de preservar continuamente uma relação positiva empregado - empregador, que (...) lhe permita potenciar as capacidades dos seus empregados por forma a tirar proveito das oportunidades e inovações emergentes dos mercados” (Kickul, Newman, Parker, & Finkl, 2001, citados por Sottomayor, 2006, p. 363). Se atendermos ao facto de que o sucesso e a eficácia das organizações públicas (e privadas) está, atualmente, relacionado, em grande parte, com a motivação, empenho e dedicação na prossecução dos objetivos individuais e organizacionais e na vontade de “ir mais além” dos trabalhadores, é possível concluir que a interligação entre os conceitos avaliação e gestão de desempenho, perceção de justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional assumem uma importância crescente e vital na vida das organizações.

Como tem sido referido, um dos fatores determinantes da eficácia da avaliação é a definição que os avaliadores e os avaliados fazem da situação de avaliação, isto é, a forma como ambos os envolvidos percecionam e interpretam o processo de avaliação de desempenho em que estão envolvidos (Morhman & Lawler, 1983). A perceção do sistema de avaliação e da justiça e exatidão da sua cotação e classificação por parte dos avaliados irá repercutir-se nas suas reações e estratégias de atuação na organização, e,

consequentemente, na adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Passos & Caetano, 2000).

Os resultados do presente estudo permitem-nos concluir que a visão dos trabalhadores da APP sobre o sistema de gestão e avaliação de desempenho implementado não é assim tão negativa como se estaria à espera. Tal permite-nos depreender que a implementação deste sistema de gestão e avaliação poderá ser importante para ajudar os trabalhadores a compreenderem e clarificarem o seu “papel” dentro da organização e para permitir a diferenciação, através da responsabilização das partes envolvidas. Não obstante, e tendo em conta a importância da percepção de justiça dos trabalhadores para o sucesso deste sistema de gestão de desempenho e, consequentemente, para o sucesso da organização, é preciso continuar a trabalhar e a investir mais e de forma contínua neste sistema. Neste sentido, e para que os trabalhadores da APP tendam a perceberem-no de forma mais justa e adequada, poderá ser pertinente pensar em propor uma intervenção direta nas organizações em causa, como, por exemplo, através da realização de ações de formação para avaliadores e avaliados, no sentido de ajudar a clarificar e informar os interlocutores sobre os procedimentos, e a aumentar a participação e o envolvimento dos trabalhadores no processo de avaliação, bem como as suas competências no sistema. E ainda, ajudar avaliadores e avaliados a definir objetivos que não só reflitam uma parte significativa do trabalho real dos trabalhadores, mas também que sejam claros e efetivamente negociados e contratualizados entre ambos, pois só assim será possível conseguir a responsabilização conjunta na prossecução e concretização dos mesmos. É, também, fundamental institucionalizar nos organismos públicos uma cultura de diálogo e feedback eficaz e efetivamente percebida por todos os intervenientes do sistema, baseada na monitorização do cumprimento dos objetivos e no reconhecimento do desempenho individual dos trabalhadores. Assim, e tendo em conta a baixa percepção de justiça informacional dos trabalhadores da amostra, considera-se importante atender à forma como os avaliadores informam os avaliados sobre os procedimentos utilizados na determinação dos resultados da avaliação.

É fundamental que o sistema de gestão e avaliação de desempenho seja percebido como justo, na medida em que esta percepção influencia não só as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, mas também a sua motivação e comprometimento com a organização e, consequentemente, o seu desempenho (Gilliland & Langdon, 1998). E, ainda, a sua vontade de ir “mais além” do que aquilo que lhes é pedido, isto é, de adotar

comportamentos de cidadania organizacional, que são de extrema importância para as organizações, uma vez que “num tempo caracterizado por expressiva turbulência ambiental” (Rego, 2002, p. 45), como o que vivemos atualmente, a sobrevivência e o sucesso destas dependem, em grande parte, das atitudes do seu capital humano. De facto, “o elemento humano é, no conjunto dos fatores organizacionais, o principal fator responsável pela vantagem competitiva de uma organização” (Caetano, 2000 citado por Oliveira, 2006, p. 33).

No entanto, pelo facto de estarmos atualmente a atravessar uma crise económica e financeira no nosso país e pelos constrangimentos e restrições financeiras que disso advêm, neste momento, na função pública, não existe qualquer tipo de retribuição, monetária ou outra, como resultado da avaliação do desempenho. Assim, as promoções e progressões na carreira estão congeladas e, por isso, o reconhecimento e a valorização do desempenho dos trabalhadores da APP estão, desta forma, hipotecados, atualmente. Neste contexto, é, ainda assim, exigido aos trabalhadores cada vez mais polivalência e a superação dos objetivos, a fim de acrescentar mais valor público, sem que estes recebam, porém, qualquer recompensa ou reconhecimento e valorização pelo seu desempenho. Isto poderá ter impacto no desempenho global da organização, já que os trabalhadores podem começar a deixar de acreditar no processo e na sua justiça, comprometendo o sistema de gestão e avaliação de desempenho implementado. De facto, “o processo de avaliação deve ser credível, no sentido de que não é um estudo, um exercício intelectual, mas um instrumento de ação, com reflexos no futuro” (Neves, 2002, citado por Durão, 2011, p. 35).

Para que os avaliadores e avaliados invistam no sistema de avaliação de desempenho de uma organização de forma séria e empenhada, esforçando-se por o realizar com precisão, é necessário que acreditem que há justiça (Anderson, 2002, citado por Rodrigues, 2005). Neste sentido, a visão global de justiça no sistema de avaliação de desempenho terá repercussões no esforço de todos os indivíduos, no sentido de completar, com a máxima precisão, o processo de avaliação. A justiça é, indubitavelmente, uma componente importante no âmbito do processo de avaliação de desempenho, já que pode ser não só antecedente, como também consequente dos comportamentos e atitudes dos sujeitos envolvidos (Cawley, Keeping, & Levy, 1998). Assim, para que os processos de avaliação conduzam a melhorias de desempenho significativas, é fundamental que estes sejam percecionados como justos e exatos pelos atores organizacionais (Almeida, 1995), a

fim de promover entre estes os CCO, e como consequência, o aumento de produtividade e eficácia das organizações (Katz, 1969). Neste sentido, sugere-se a criação de um conjunto de retribuições compensatórias, ainda que não monetárias, como por exemplo, atribuição de dias de férias ou uma gratificação de valor simbólico, que promovam e contribuam para a motivação, a participação e o envolvimento dos trabalhadores. “É hora de agir, no sentido de não arruinar esta nova cultura que se implementou na Administração Pública, com o SIADAP (...) se os colaboradores sentirem que fazem parte da organização e que o seu desempenho e empenho são fulcrais no futuro da organização, a Administração Pública fará a diferença” (Parrinha & Barbosa, 2011, p.95).

Tal como em todos os estudos de investigação, este apresenta, também, algumas limitações a ter em consideração. Em primeiro lugar, importa notar que uma vez que se trata de um estudo correlacional, não podem ser estabelecidas relações causais. De facto, a regressão linear apenas nos dá a possibilidade de prever o sentido da relação. Para conseguirmos encontrar relações de causalidade entre as variáveis teríamos que realizar um estudo experimental. Em segundo lugar, importa considerar a possibilidade de ter ocorrido o efeito da variância de método comum, resultante do facto dos dados para o estudo de ambas as variáveis – dependente e independente – terem sido recolhidos na mesma amostra. Neste sentido, numa futura investigação sugere-se que a recolha de dados para o estudo da Variável Dependente e da Variável Independente seja realizada com amostras emparelhadas, isto é, utilizando díades supervisor-subordinado. Em terceiro lugar, importa referir que esta investigação considera apenas duas instituições da Administração Pública (Local) e, portanto, a generalização a outras organizações é limitada. Deste modo, seria interessante alargar esta investigação para outras instituições. Além disso, considera-se importante apontar que poderia ter sido oportuno incluir no questionário de Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, uma questão que permitisse controlar se os sujeitos já tinham sido avaliados através do instrumento de gestão e avaliação de desempenho da Administração Pública, o SIADAP, a fim de garantir que o critério “já ter sido avaliado pelo menos uma vez” é respeitado por todos os indivíduos da amostra do presente estudo. Refere-se, ainda, que o presente estudo não incluiu variáveis moderadoras ou de moderação. Por conseguinte, sugere-se que em investigações futuras se procure responder a certas questões, tais como: “Porque é que a Perceção de Justiça Organizacional prediz a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional?”, “Quais são as variáveis mediadoras da relação entre Perceção de Justiça e CCO?”, “Quais as variáveis

organizacionais, individuais e de liderança que reforçam ou enfraquecem o efeito da Perceção de Justiça sobre os CCO?”, entre outras. Por último, refere-se a importância de trabalhar as qualidades psicométricas da escala de CCO utilizada, nomeadamente os índices de consistência interna desta, no sentido de as melhorar.

A presente investigação visa, assim, contribuir para uma maior consolidação teórica sobre justiça organizacional, com o intuito de auxiliar esta temática de investigação “a passar da fase de adolescência intelectual, para a fase de maturidade” (Colquitt, 2001 citado por Sottomayor, 2006, p. 15). Os estudos anteriores sobre justiça organizacional sugerem que se podem esperar efeitos positivos na forma como os trabalhadores reagem às suas avaliações de desempenho, se as suas classificações de desempenho forem percecionadas como justas, se obtiverem um tratamento respeitoso por parte dos seus avaliadores e da sua participação na avaliação. No entanto, esta temática carece ainda de estudos empíricos. Desta forma, a presente investigação tem como objetivo fundamental contribuir para uma visão mais aprofundada e alargada da justiça organizacional, no contexto da avaliação de desempenho, em particular o da Administração Pública Portuguesa. Pretendendo, ainda, salientar o pressuposto difundido por vários investigadores da área do comportamento organizacional, que assume que o sistema de avaliação de desempenho poderá ser mais eficaz se for pautado por critérios de justiça (e.g., Ivancevich, 2001, citado por Sottomayor, 2006). Para além de um contributo para o conhecimento científico nesta área de investigação, o presente estudo pretende, também, ser um auxílio para a prática empresarial (idem). Mais concretamente, pretende auxiliar os supervisores a conduzirem avaliações de desempenho que sejam percecionadas como justas pelos avaliados, a fim de fomentar a sua motivação, o seu desempenho, a sua ligação à organização e, finalmente, a adoção de comportamentos de cidadania organizacional, indispensáveis para a prossecução dos objetivos e para o sucesso e eficácia das organizações. De facto, em períodos conturbados e de crise, como o que vivemos presentemente, as propostas de melhoria e as sugestões dadas pelos trabalhadores podem desempenhar um papel crucial rumo à excelência das organizações, estando desde já consciente que numa estrutura burocrática e mecanicista como a Administração Pública poderá não haver muito espaço e abertura para a inovação.

Referências bibliográficas

- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para Gestores*. McGraw-Hill. Lisboa.
- Araújo, J. (2005). A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. Universidade do Minho. Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. McGraw-Hill. London.
- Barnes-Farrell, J. & Lynch, A. (2003). *Performance Appraisal and Feedback Programs. The Human Resources Program-Evaluation Handbook*. Sage Publications.
- Brandão, C. (2010). O desempenho individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Universidade do Porto. Porto. Portugal.
- Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1994). *Organizações: Uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget (Tradução de Dulce Matos).
- Bryan, A. (2004). *Social Research Methods* (second edition). Oxford: University Press.
- Caetano, A. (2000). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Caetano, A. & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, 1-2 (13), 75-84.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Carvalho, J. (2010). Avaliação do Desempenho nas autarquias da região do Algarve: Um estudo descritivo. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia. Universidade do Algarve. Portugal.

- Castro, Y. (2009). *Avaliação de Desempenho: Plano de Comunicação do SIADAP*. Tese de Mestrado. ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa. Portugal.
- Cawley, B.D.; Keeping, L.M., & Levy, P.E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de Recursos Humanos*. 2ª Edição, Vol. 2. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos – Edição Compacta*. Editora Atlas S.A. São Paulo. Brasil.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas – Segunda edição totalmente revista e atualizada*. São Paulo, Brasil: Editora Campus.
- Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D. (2007). A multifaceted performance excellence framework for project based organizations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 7 (3-4), 254-275.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Correia, J. A. (1998). *Para uma Teoria Crítica em Educação*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Cummings, T.G. & Morley, C. (2005). *Organization development and change* (8ed.). Thomson South-Western.

- D'Intino, R. S. (1999). *Organizational Citizenship Behavior*. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Dipboye, R. & Pontbriand, R. (1981). Correlates of employees' reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66 (2), 248-251.
- Durão, M. (2011). A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: O papel do SIADAP. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.
- Farinha, M. (2007). A avaliação de desempenho dos docentes: o processo de negociação, mudanças e desafios. Tese de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Universidade Porto.
- Fernandes, S. (2007). A avaliação de desempenho dos enfermeiros como estratégia de negociação identitária. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Universidade do Porto.
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Loures. Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Gilliland, S. W. & Langdon, J. C. (1998). Creating Performance Management Systems that Promote Perceptions of Fairness in Smither, J. (eds.) *Performance appraisal: state of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gilliland, S.W. & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Vol. 2, London: Sage Applications, 143-165.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com inteligência emocional*. Temas & Debates: Lisboa.
- Hartman, S.J., Yrle, A.C., & Galle Jr., W.P. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20 (4), 337-351.

- Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology: an international review*, 53 (4), 556-569.
- Hill, M.M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jawahaar, I.M. (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *Psicologia Social das Organizações*. Editora Atlas. São Paulo.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*. New York: Harvard University, 75 (4), 65-75.
- Leitão, M. & Frederico, M. (1999). *Princípios da Administração para Enfermeiros*. Editora Formasau – Formação e Saúde Lda. Coimbra, Portugal.
- Levy, P.E. & Williams, J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, US:Plenum.
- Madureira, C. & Rodrigues, M. (2006). A evolução das formas de recrutamento e de avaliação do desempenho dos funcionários e dos dirigentes na Administração Pública portuguesa – contributos para a reforma administrativa. *Revista Sociedade e Trabalho*, 29, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Direção Geral de Estudos, Estatísticas e Planeamento. Lisboa, Portugal.
- Madureira, C. & Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação do desempenho na administração pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, 33. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Direção Geral de Estudos, Estatísticas e Planeamento. Lisboa, Portugal.

- Matias, L. (2006). O efeito mediador da justiça e do empenhamento organizacional na relação entre o contrato psicológico e a cidadania organizacional. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa. Portugal.
- Mohrman, A.M. & Lawler, E. (1983). *Motivation and performance-appraisal behavior. Performance Measurement Behavior and Theory*. Hillsdale.
- Mondy, R.W.; Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management*. New Jersey, US: 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.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., & Organ, D. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1567.
- Mourão, R. (2009). O impacto da percepção de justiça no bem-estar pessoal do trabalhador. Tese de Mestrado. Universidade Católica de Brasília. Brasil.
- Muldrow, T.W., Buckley, T., & Schay, B.W. (2002). Creating high-performance organizations in the public sector. *Human resource management*, 41(3), 341-354.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais, Portugal: Pregaminho.
- Niehof, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York, US: McGraw Hill.

- Oliveira, C. (2006). Perceção dos enfermeiros face aos contributos da Avaliação do Desempenho. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro. Portugal.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D. & Paine, J. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337-368.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Parrinha, I. & Barbosa, E. (2011). Um olhar sobre o sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública na cidade de Beja. In Instituto Nacional de Administração: ata do 8º Congresso Nacional da Administração Pública, Beja, 21-22 Nov. 2011 (78-96).
- Passos, A. & Caetano, A. (2000). Comportamento de cidadania organizacional: Fatores determinantes. *Psychologica*, 2, 71- 93.
- Pereira, I. (2009). Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: ensaio de enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português. Trabalho académico, nº58. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, ISCTE. Lisboa. Portugal.
- Pereiró, J.M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicologia del trabajo*. Madrid, Espanha: Editorial Síntesis.

- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Rego, A. (2000). Justiça e Comportamentos de Cidadania. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (1), 73-94.
- Rego, A. (2001). O papel explicativo da congruência ética para os comportamentos de cidadania organizacional. *Psychologica*, 27, 155 – 176.
- Rego, A. (2002). Clima de Justiça nas Organizações – Sua relação com os Comportamentos de Cidadania. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 9 (1). São Paulo. Brasil.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Editora McGraw-Hill. Amadora. Portugal.
- Rego, A. (2002). Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o papel das Percepções de Justiça. *RAC*, 26 (2).
- Rego, A. & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso-Brasileiro. *RAC*, 8(1). São Paulo. Brasil.
- Rego, Pina e Cunha, & Souto (2007). Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance: An Empirical Study. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 5 (3), 163 – 183.

- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A Typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Rodrigues, E. (2005). Avaliação de Desempenho dos Enfermeiros e Perceção de Justiça Organizacional. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro. Portugal.
- Santiago, A. (2011). Modernizar a Administração Pública: Um modelo de Gestão por Objetivos. Relatório de Estágio. Universidade de Aveiro. Portugal.
- Saraiva, L., & Capelão, L. (2000). A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing? *Revista de Administração Pública*, 34 (2), 59-77.
- Seixo, J. (2007). *Gestão do Desempenho. Manual Prático* Lidel. Lidel-Edições Técnicas. Lisboa. Portugal.
- Sottomayor, A. (2006). As Perceções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho: Consequências sobre o Compromisso Organizacional e o Compromisso face ao superior hierárquico. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa. Portugal.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (1), 83-98.
- Taylor, M.S., Fisher, C.D. & Ilgen, D.R. (1984). Individuals' Reactions to Performance Feedback in Organizations: A Control Theory Perspective. *Personnel and Human Resources Management*, 81-124.
- Taylor, M., Tracy, K., Renard, M., & Harrison, J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 495 – 523.
- Taylor, M.S., Masterson, S.S., Renard, M.K., & Tracy, K.B. (1998). Managers' reactions to procedurally just performance managements systems. *Academy of Management Journal*, 41(5), 568-579.

- Tourais, C. (2008). A Aplicação da Avaliação por Objetivos através do SIADAP -- Estudo de Caso. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro. Portugal.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 559-586.

Legislação

- Lei N.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. *Diário da República n.º 250 – I Série.*
- Portaria N.º 1633/2007 de 31 de Dezembro. *Diário da República n.º 251 – I Série.*
- Despacho N.º 6894-A/2009 de 4 de Março. *Diário da República n.º 44/1 – II Série.*

Anexos

Anexo 1: Pedido de autorização

Porto, Maio de 2013

Exmo(a). Senhor(a),

Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento do inquérito em anexo, que se destina ao desenvolvimento de um projeto de investigação para a realização da minha tese de Mestrado na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob orientação da Prof.^a Doutora Catarina Brandão.

O objetivo do presente estudo é conhecer as perceções de justiça dos trabalhadores da Administração Pública Portuguesa acerca do processo de avaliação de desempenho utilizado pela sua organização e os seus comportamentos e atitudes no desenrolar das suas atividades de trabalho.

As respostas a este questionário destinam-se exclusivamente a fins de investigação. Toda a informação fornecida por si é confidencial e o seu anonimato está garantido.

Não existem respostas corretas ou erradas. Verifique, no final, se respondeu a todas as questões. O tempo estimado de preenchimento é de cerca de 8 minutos.

Caso pretenda aceder aos resultados deste estudo após a sua conclusão, por favor, contacte-me através do e-mail _.

Desde já, obrigado pela sua colaboração!

Com os melhores cumprimentos,
Mariana Vilaça

Anexo 2: Questionário de Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra

Dados sociodemográficos

1. Sexo: Masculino___ Feminino___
2. Idade: _____
3. Habilitações Literárias:

1º Ciclo _____	Licenciatura _____
2º Ciclo _____	Pós – Graduação _____
3º Ciclo _____	Mestrado _____
Secundário _____	Doutoramento _____
4. Antiguidade na organização: _____ anos e _____ meses
5. Antiguidade no atual posto de trabalho: _____ anos e _____ meses
6. Período de tempo em que é avaliado pelo(a) seu (sua) atual supervisor(a): _____ anos e _____ meses
7. Sexo do seu (sua) avaliador (avaliadora): Masculino___ Feminino___

Anexo 3: Questionário de Percepção de Justiça Organizacional

Parte I

Gostaríamos de saber quais as suas perceções de justiça sobre o processo de avaliação de desempenho utilizado pela sua organização. Por isso, pedimos-lhe que reconstitua mentalmente o processo inerente à sua última avaliação de desempenho.

Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância face às afirmações a seguir apresentadas, utilizando para tal uma escala que varia entre 1 (**Discordo Totalmente**) e 7 (**Concordo Totalmente**). Assinale com um círculo a opção que melhor traduz a sua opinião, tendo em atenção a sua última avaliação de desempenho.

1 = Discordo totalmente	5 = Concordo ligeiramente
2 = Discordo moderadamente	6 = Concordo moderadamente
3 = Discordo ligeiramente	7 = Concordo totalmente
4 = Não concordo, nem discordo	

1. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho. 1 2 3 4 5 6 7
2. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou. 1 2 3 4 5 6 7
3. Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário. 1 2 3 4 5 6 7
4. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização. 1 2 3 4 5 6 7
5. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos da nossa sociedade. 1 2 3 4 5 6 7
6. As avaliações de desempenho da sua organização não são conduzidas usando procedimentos justos. 1 2 3 4 5 6 7
7. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho. 1 2 3 4 5 6 7
8. Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida. 1 2 3 4 5 6 7
9. Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidas que são aplicadas de igual modo a todos os empregados. 1 2 3 4 5 6 7
10. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada. 1 2 3 4 5 6 7

11. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.

1 2 3 4 5 6 7

12. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico trata-o(a) de forma atenciosa.

1 2 3 4 5 6 7

13. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.

1 2 3 4 5 6 7

14. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico trata-o(a) com consideração.

1 2 3 4 5 6 7

15. O seu superior hierárquico forneceu-lhe feedback antecipado sobre as decisões que ia tomar com base na sua classificação de desempenho, e as implicações dessas mesmas decisões.

1 2 3 4 5 6 7

16. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico trata-o com respeito.

1 2 3 4 5 6 7

17. O seu superior hierárquico comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação.

1 2 3 4 5 6 7

18. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico foi honesto e ético a lidar consigo.

1 2 3 4 5 6 7

19. O seu superior hierárquico tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho.

1 2 3 4 5 6 7

20. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico foi completamente franco e sincero consigo.

1 2 3 4 5 6 7

21. Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o seu superior hierárquico o modo como o seu desempenho foi avaliado.

1 2 3 4 5 6 7

22. Durante o processo de avaliação de desempenho do seu superior hierárquico evita fazer observações ou comentários impróprios.

1 2 3 4 5 6 7

23. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico forneceu *feedback* que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

24. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.

1 2 3 4 5 6 7

(Sotomayor, 2006)

4

Anexo 4: Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Parte II

Indique, por favor, o seu grau de concordância relativamente às afirmações a seguir apresentadas, numa escala que varia entre 1 (**Discordo Completamente**) e 5 (**Concordo Completamente**). Assinale com um círculo a opção que melhor traduz a sua opinião.

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Eu sinto orgulho em dizer que trabalho nesta organização. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 2. A minha produção no trabalho é sempre a maior possível. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 3. Decidir vir trabalhar para esta organização foi um erro que cometi. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 4. Sejam quais forem as circunstâncias, produzo trabalho de elevada qualidade. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 5. Não defendo a organização quando outros empregados a criticam. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 6. Raramente perco tempo durante as horas de trabalho. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 7. Recomendo vivamente a terceiros esta organização como sendo um bom lugar para trabalhar. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 8. Chego sempre a horas ao trabalho. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

(Passos & Caetano, 2000)

Parte III

Gostaríamos agora que indicasse em que medida as afirmações seguintes aplicam-se a si, utilizando para isso uma escala que varia entre 1 (a afirmação **não se aplica de forma alguma**) e 7 (a afirmação **aplica-se completamente**).

- | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Sou um empregado eficaz. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 2. Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 4. O meu superior vê-me como um empregado eficaz. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

(Rego, Pinha e Cunha, & Souto, 2007)

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo 5: Outputs SPSS - Teste de Médias variáveis Sociodemográficas e profissionais com a Perceção de Justiça e com os CCO

a) Sexo do Avaliado

	sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Justica_GLOBAL	masculino	47	4,9155	1,23615	,18031
	feminino	129	4,8042	1,23906	,10909
Justica_DISTRIBUTIVA	masculino	47	4,4734	1,83059	,26702
	feminino	129	4,1866	1,94710	,17143
Justica_PROCEDIMENTA L	masculino	47	4,6965	1,07482	,15678
	feminino	129	4,6925	1,19286	,10503
Justica_INFORMACIONA L	masculino	47	4,8298	1,50233	,21914
	feminino	129	4,7037	1,57366	,13855
Justica_INTERPESSOAL	masculino	47	5,5993	1,36230	,19871
	feminino	129	5,5438	1,33255	,11732
Cidadania	masculino	47	4,1748	,55376	,08077
	feminino	129	4,1953	,53205	,04684
Cidadania_LEALDADE	masculino	47	4,0691	,76738	,11193
	feminino	128	4,0332	,76935	,06800
Cidadania_ACEITAÇÃO_ REGRAS	masculino	47	4,2801	,54491	,07948
	feminino	129	4,3534	,53631	,04722

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Justica_GLOBAL	Equal variances assumed	,003	,957	,529	174	,598	,11133	,21098	-,30507	,52774
	Equal variances not assumed			,528	91,898	,598	,11133	,21075	-,30792	,53058
Justica_DISTRIBUTIVA	Equal variances assumed	,334	,564	,878	174	,381	,28684	,32661	-,35779	,93147
	Equal variances not assumed			,904	86,458	,369	,28684	,31731	-,34391	,91759
Justica_PROCEDIMENTA L	Equal variances assumed	,307	,580	,020	174	,984	,00395	,19812	-,98708	,99497
	Equal variances not assumed			,021	90,034	,983	,00395	,18871	-,97005	,97894
Justica_INFORMACIONA L	Equal variances assumed	,267	,608	,476	174	,635	,12808	,25498	-,39689	,64900
	Equal variances not assumed			,486	85,204	,628	,12808	,25926	-,38941	,64153
Justica_INTERPESSOAL	Equal variances assumed	,028	,868	,243	174	,808	,05549	,22839	-,39527	,50628
	Equal variances not assumed			,240	80,160	,811	,05549	,23076	-,40373	,51471

Cidadania	Equal variances assumed	,151	,698	-,224	174	,823	-,02055
	Equal variances not assumed			-,220	78,937	,826	-,02055
Cidadania_LEALDADE	Equal variances assumed	,375	,541	,274	173	,784	,03595
	Equal variances not assumed			,274	82,167	,784	,03595
Cidadania_ACEITAÇÃO_ REGRAS	Equal variances assumed	,036	,849	-,798	174	,428	-,07322
	Equal variances not assumed			-,792	80,592	,431	-,07322

b) Sexo do Avaliador

	sexo do avaliador	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Justica_GLOBAL	masculino	58	5,0268	1,17027	,15366
	feminino	119	4,7405	1,25542	,11508
Justica_DISTRIBUTIVA	masculino	58	4,6034	1,86020	,24426
	feminino	119	4,1119	1,92793	,17673
Justica_PROCEDIMENTA L	masculino	58	4,7181	1,22022	,16022
	feminino	119	4,6695	1,13640	,10417
Justica_INFORMACIONA L	masculino	58	4,9520	1,48014	,19435
	feminino	119	4,6350	1,57476	,14436
Justica_INTERPESSOAL	masculino	58	5,7615	1,14925	,15090
	feminino	119	5,4550	1,40859	,12913
Cidadania	masculino	58	4,1946	,55828	,07331
	feminino	119	4,1859	,52578	,04820
Cidadania_LEALDADE	masculino	58	3,9871	,81840	,10746
	feminino	118	4,0699	,73879	,06801
Cidadania_ACEITAÇÃO_ REGRAS	masculino	58	4,3994	,48384	,06353
	feminino	119	4,2990	,56022	,05136

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Justica_GLOBAL	Equal variances assumed	,072	,789	1,456	175	,147	28635	,18671	-,10187	67457
	Equal variances not assumed			1,462	120,555	,136	28635	,19198	-,09374	,66644
Justica_DISTRIBUTIVA	Equal variances assumed	,204	,652	1,810	175	,078	49154	,30525	-,11090	109398
	Equal variances not assumed			1,830	116,837	,096	49154	,30149	-,10553	108864
Justica_PROCEDIMENTA L	Equal variances assumed	1,150	,285	,261	175	,796	,04884	,18946	-,31837	,41664
	Equal variances not assumed			,294	108,210	,800	,04884	,19111	-,33025	,42752
Justica_INFORMACIONA L	Equal variances assumed	,378	,539	1,281	175	,202	31898	,24735	-,17121	,80513
	Equal variances not assumed			1,309	118,651	,183	31898	,24210	-,18240	,79631
Justica_INTERPESSOAL	Equal variances assumed	3,922	,046	1,439	175	,152	30845	,21294	-,11380	72970
	Equal variances not assumed			1,543	135,848	,125	30845	,19881	-,08931	69822

c) Antiguidade na Organização

	Grupos Antiguidade Org	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Justica_GLOBAL	Mais recentes	86	4,9218	1,20008	,12941
	Mais Antigos	87	4,7833	1,22827	,13168
Justica_DISTRIBUTIVA	Mais recentes	86	4,4262	1,79654	,19373
	Mais Antigos	87	4,1410	2,00486	,21494
Justica_PROCEDIMENTA L	Mais recentes	86	4,8151	1,11304	,12002
	Mais Antigos	87	4,5772	1,20835	,12955
Justica_INFORMACIONA L	Mais recentes	86	4,8463	1,52648	,16460
	Mais Antigos	87	4,6847	1,52805	,16382
Justica_INTERPESSOAL	Mais recentes	86	5,5326	1,33644	,14411
	Mais Antigos	87	5,6228	1,28125	,13736
Cidadania	Mais recentes	86	4,2103	,50913	,05490
	Mais Antigos	87	4,1546	,56627	,06071
Cidadania_LEALDADE	Mais recentes	86	4,1105	,73425	,07918
	Mais Antigos	86	3,9593	,79877	,08613
Cidadania_ACEITAÇÃO_ REGRAS	Mais recentes	86	4,3091	,50388	,05434
	Mais Antigos	87	4,3429	,57699	,06186

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Justica_GLOBAL	Equal variances assumed	,374	,542	,751	171	,454	,13858	,18485	-,22591	,50308
	Equal variances not assumed			,751	170,877	,454	,13858	,18483	-,22590	,50303
Justica_DISTRIBUTIVA	Equal variances assumed	2,059	,153	,985	171	,326	,28517	,28955	-,28638	,85671
	Equal variances not assumed			,985	169,383	,326	,28517	,28938	-,28608	,85639
Justica_PROCEDIMENTA L	Equal variances assumed	1,024	,313	1,347	171	,180	,23791	,17668	-,11085	,58688
	Equal variances not assumed			1,347	170,157	,180	,23791	,17660	-,11070	,58693
Justica_INFORMACIONA L	Equal variances assumed	,010	,919	,896	171	,467	,16167	,23224	-,29675	,62009
	Equal variances not assumed			,896	170,981	,467	,16167	,23223	-,29675	,62009
Justica_INTERPESSOAL	Equal variances assumed	,032	,859	-,453	171	,651	-,09024	,19904	-,48313	,30286
	Equal variances not assumed			-,453	170,507	,651	-,09024	,19909	-,48324	,30276

Cidadania	Equal variances assumed	,584	,446	,681	171	,497	,05578
	Equal variances not assumed			,682	169,490	,496	,05578
Cidadania_LEALDADE	Equal variances assumed	,701	,404	1,292	170	,198	,15116
	Equal variances not assumed			1,292	168,808	,198	,15116
Cidadania_ACEITAÇÃO_ REGRAS	Equal variances assumed	,935	,335	-,410	171	,682	-,03380
	Equal variances not assumed			-,411	168,446	,682	-,03380

d) Antiguidade no Posto de Trabalho

	Grupos_Antiguidade_posto_trabalho	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Justica_GLOBAL	Mais recentes	87	4,9357	1,29627	,13897
	Mais Antigos	88	4,7767	1,14613	,12218
Justica_DISTRIBUTIVA	Mais recentes	87	4,2450	1,94190	,20819
	Mais Antigos	88	4,3500	1,89039	,20152
Justica_PROCEDIMENTAL	Mais recentes	87	4,8008	1,26236	,13534
	Mais Antigos	88	4,6210	1,00987	,10765
Justica_INFORMACIONAL	Mais recentes	87	4,9783	1,57675	,16905
	Mais Antigos	88	4,5611	1,45957	,15559
Justica_INTERPESSOAL	Mais recentes	87	5,5937	1,39730	,14981
	Mais Antigos	88	5,5284	1,27837	,13628
Cidadania	Mais recentes	87	4,2245	,56625	,06071
	Mais Antigos	88	4,1634	,48258	,05144
Cidadania_LEALDADE	Mais recentes	87	4,1121	,81480	,08736
	Mais Antigos	87	3,9856	,67703	,07259
Cidadania_ACEITAÇÃO_REGRAS	Mais recentes	87	4,3352	,56233	,06029
	Mais Antigos	88	4,3362	,51253	,05464

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Justica_GLOBAL	Equal variances assumed	1,018	,315	,960	173	,381	,15899	,18491	-,20599	52397
	Equal variances not assumed			,859	169,854	,381	,15899	,18504	-,20629	52427
Justica_DISTRIBUTIVA	Equal variances assumed	,046	,831	-,362	173	,718	-,10498	,28970	-,87878	46682
	Equal variances not assumed			-,362	172,748	,718	-,10498	,28975	-,87688	46692
Justica_PROCEDIMENTA L	Equal variances assumed	1,658	,200	1,041	173	,289	,17974	,17272	-,16118	52094
	Equal variances not assumed			1,039	184,254	,300	,17974	,17293	-,16172	52120
Justica_INFORMACIONA L	Equal variances assumed	,180	,665	1,817	173	,071	,41718	,22085	-,03810	87045
	Equal variances not assumed			1,818	171,685	,071	,41718	,22975	-,03632	87068
Justica_INTERPESSOAL	Equal variances assumed	,478	,490	,322	173	,747	,06527	,20241	-,33425	48479
	Equal variances not assumed			,322	171,281	,748	,06527	,20252	-,33446	48502

Cidadania	Equal variances assumed	1,363	,245	,770	173	,442	,06120
	Equal variances not assumed			,769	169,147	,443	,06120
Cidadania_LEALDADE	Equal variances assumed	4,785	,030	3,113	172	,007	,12544
	Equal variances not assumed			3,113	166,419	,007	,12544
Cidadania_ACEITAÇÃO_REGRAS	Equal variances assumed	1,178	,279	-,011	173	,991	-,00093
	Equal variances not assumed			-,011	171,152	,991	-,00093

e) Tempo em que é avaliado pelo atual supervisor

	Grupos_Antiguidade_Avaliação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Cidadania	Mais recentes	85	4,1363	,55140	,05981
	Mais Antigos	85	4,2435	,51093	,05542
Cidadania_LEALDADE	Mais recentes	85	3,9559	,81575	,08848
	Mais Antigos	84	4,1429	,68798	,07507
Cidadania_ACEITAÇÃO_REGRAS	Mais recentes	85	4,3167	,58004	,06291
	Mais Antigos	85	4,3392	,49498	,05369
Justica_GLOBAL	Mais recentes	85	4,7007	1,25475	,13610
	Mais Antigos	85	4,9395	1,21648	,13195
Justica_DISTRIBUTIVA	Mais recentes	85	4,1308	1,86762	,20257
	Mais Antigos	85	4,3929	1,98169	,21494
Justica_PROCEDIMENTAL	Mais recentes	85	4,6106	1,16143	,12597
	Mais Antigos	85	4,7402	1,20163	,13034
Justica_INFORMACIONAL	Mais recentes	85	4,5658	1,50725	,16348
	Mais Antigos	85	4,8871	1,57279	,17059
Justica_INTERPESSOAL	Mais recentes	85	5,4175	1,43077	,15519
	Mais Antigos	85	5,6471	1,25710	,13835

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidential Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Justica_GLOBAL	Equal variances assumed	,154	,695	-1,280	168	,209	-,23882	,18958	-,61304	,13540
	Equal variances not assumed			-1,260	167,839	,209	-,23882	,18958	-,61304	,13541
Justica_DISTRIBUTIVA	Equal variances assumed	,742	,390	-,888	168	,378	-,26216	,29536	-,84525	,32094
	Equal variances not assumed			-,888	167,413	,378	-,26216	,29536	-,84526	,32095
Justica_PROCEDIMENTAL	Equal variances assumed	,108	,743	-,715	168	,476	-,12961	,18126	-,48748	,22824
	Equal variances not assumed			-,715	167,808	,476	-,12961	,18126	-,48748	,22825
Justica_INFORMACIONAL	Equal variances assumed	,203	,653	-1,360	168	,176	-,32134	,23628	-,78781	,14512
	Equal variances not assumed			-1,360	167,897	,176	-,32134	,23628	-,78782	,14513
Justica_INTERPESSOAL	Equal variances assumed	,570	,451	-1,111	168	,268	-,22961	,20658	-,63743	,17822
	Equal variances not assumed			-1,111	165,283	,268	-,22961	,20658	-,63748	,17827

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Cidadania	Equal variances assumed	,070	,792	-1,314	168	,191	-,10714
	Equal variances not assumed			-1,314	167,033	,191	-,10714
Cidadania_LEALDADE	Equal variances assumed	1,630	,203	-1,610	167	,109	-,18697
	Equal variances not assumed			-1,611	162,984	,109	-,18697
Cidadania_ACEITAÇÃO_REGRAS	Equal variances assumed	1,480	,225	-,273	168	,785	-,02255
	Equal variances not assumed			-,273	163,946	,785	-,02255