



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

**PERCEÇÃO DE JUSTIÇA DOS AVALIADOS ACERCA DA SUA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO**

Dissertação de mestrado apresentada por:  
**SANDRA LUZIA ESTEVES OLIVEIRA**

Orientador:  
**PROF. DOUTOR NUNO REBELO DOS SANTOS**

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

**Évora**

**Agosto 2006**



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

**PERCEÇÃO DE JUSTIÇA DOS AVALIADOS ACERCA DA SUA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Dissertação de mestrado apresentada por:  
**SANDRA LUZIA ESTEVES OLIVEIRA**



Orientador:

**PROF. DOUTOR NUNO REBELO DOS SANTOS**

160 492

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

**Évora**

Agosto 2006

A todos os que me apoiaram para que este trabalho de investigação se concretizasse...

## RESUMO

### PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DOS AVALIADOS ACERCA DA SUA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O propósito deste trabalho é compreender a percepção de justiça que os enfermeiros avaliados têm acerca da sua avaliação de desempenho, considerando as diferentes dimensões da literatura sobre justiça organizacional – procedimental, distributiva e interaccional.

Aplicámos um questionário numa amostra de 105 enfermeiros numa população de 350 de um hospital central.

Os nossos resultados demonstram que a dimensão de justiça mais importante para os avaliados, é a justiça distributiva, ou seja, a justiça dos resultados na avaliação de desempenho.

No entanto, os avaliados consideram que os aspectos mais relevantes na avaliação de desempenho são os aspectos interaccionais.

De uma forma geral, os resultados indicam-nos que a percepção de justiça dos avaliados acerca da avaliação de desempenho é um constructo que engloba as três dimensões de justiça, uma vez que todas as dimensões demonstram correlações positivas, alertando-nos para a dimensão comum que as une – a percepção de justiça.

Palavras chave: Avaliados; Avaliação do desempenho; Enfermagem; Percepção de justiça.

**ABSTRACT**

**PERCEPTION OF JUSTICE THAT THE APPRAISED ONES HAVE CONCERNING HIS/HER ACTING EVALUATION**

The purpose of this work is to understand the perception of justice that the nurses appraised ones have concerning his/her acting evaluation, considering the different dimensions of the literature about organizational justice - procedural, distributive, and interactional.

We've applied a questionnaire to a sample of 105 nurses in a population of 350 of a Central Hospital.

Our results demonstrate that the most significant dimension of justice for the appraised ones is the distributive justice, in other words, the justice of the results in the acting evaluation.

Our results also show that, the appraised nurses consider that the most relevant aspects in the acting evaluation are the interactional aspects.

In a general way, our results demonstrate that the perception of justice that the appraised nurses have concerning his/her acting evaluation, has an construct that includes the three dimensions of justice, once all the dimensions demonstrate positive correlations, alerting us for the common construct that it unites - the perception of justice.

**Key words:** Nursing; Performance Appraisal; Perception of justice; Appraisal.

### AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Nuno Rebelo do Santos, orientador da presente dissertação de mestrado, pelo apoio, disponibilidade e elevada competência demonstrada, que tanto valorizaram o meu percurso formativo.

A todos os participantes do estudo pela colaboração e disponibilidade demonstrada, sem a qual o nosso estudo não seria possível.

Ao Dr. Sá de Almeida e a todos os membros do Conselho de Administração do HCC pela disponibilidade, simpatia e colaboração que sempre demonstraram.

À minha família, ao Pedro, à Diana, à Carla e ao António e à Sofia que sempre me apoiaram e estiveram do meu lado quando as coisas correram menos bem. E a todos os que de algum modo deram o seu contributo para tornar este projecto uma realidade possível.

**SIGLAS E ABREVIATURAS**

APA – American Psychological Association

art. - Artigo

Dec. - Decreto

Dr. - Doutor

Ex.<sup>mo</sup> - Excelentíssimo

HCC- Hospital Curry Cabral

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*

N - População

n.º - Número

DGS- Direcção Geral de Saúde

p. - Página

REPE - Regulamento do Exercício Profissional de Enfermagem

Sec. - Século

Sr. - Senhor

s.d. - Sem data

SEP - Sindicato dos Enfermeiros Portugueses

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b><u>PARTE I – ESTUDO TEÓRICO</u></b> .....	17
<b>CAP. I – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMALIZADA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	18
<b>1.1 CONCEPTUALIZAÇÃO</b> .....	18
1.1.1 Avaliação .....	18
1.1.2 Desempenho .....	20
1.1.3 Avaliação de Desempenho .....	22
<b>1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DIFERENTES PERSPECTIVAS</b> .....	24
1.2.1 Sistemas formais de Avaliação de Desempenho segundo a Metáfora do Teste .....	24
1.2.2 Avaliação de Desempenho segundo a Metáfora do Processamento da Informação .....	26
1.2-2.1. A cognição social e a Avaliação de Desempenho .....	28
1.2-2.2. Efeitos do contexto de Interação social sobre a julgabilidade social .....	30
1.2.3 Novas Abordagens da Avaliação de Desempenho .....	31
<b>1.3 FONTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	35
<b>1.4 CRITÉRIOS DE MEDIDA DO DESEMPENHO</b> .....	37
<b>1.5 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	43
<b>CAP. II – JUSTIÇA: DIFERENTES PERSPECTIVAS</b>	
2.1 CONCEPTUALIZAÇÃO DO CONCEITO DE JUSTIÇA .....	47
2.2 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA .....	48
2.3 JUSTIÇA PROCEDIMENTAL .....	51
2.4 JUSTIÇA INTERACCIONAL .....	52
<b>CAP. III – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	57



**CAP. IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

<b>FORMALIZADA NO HOSPITAL CURRY CABRAL .....</b>	<b>83</b>
4.1 EVOLUÇÃO DOS HOSPITAIS EM PORTUGAL.....	83
4.2 ABORDAGEM HISTÓRICA DO HOSPITAL CURRY CABRAL .....	86
4.3 ABORDAGEM HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ENFERMAGEM.....	94
4.3.1. Abordagem Histórica da Enfermagem .....	94
4.3.2. Abordagem Histórica da Avaliação de Desempenho em Enfermagem .....	100
4.4 CARACTERIZAÇÃO, NORMAS DE ACTUAÇÃO E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO HOSPITAL CURRY CABRAL.....	103
4.5 METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO EM VIGOR NO HOSPITAL CURRY CABRAL.....	116
4.5.1. Entrevista de Orientação Inicial .....	116
4.5.2. Observação e registo periódico do Desempenho .....	117
4.5.3. Entrevista periódica de orientação .....	118
4.5.4. Relatório crítico de actividade .....	119
4.5.5. Entrevista para atribuição de menção qualitativa .....	120
4.5.6. Comissão técnica de Avaliação .....	122
 CONCLUSÃO DO ESTUDO TEÓRICO .....	 125

**PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....** 127**CAP. V – INTRODUÇÃO AO ESTUDO EMPÍRICO**

<b>OBJECTIVO DO ESTUDO .....</b>	<b>128</b>
----------------------------------	------------

**CAP. VI – MÉTODO.....** 133

6.1 Amostra.....	133
6.2 Instrumentos .....	135
6.3 Procedimentos .....	143
6.4 Tratamento e Análise de Dados .....	144

<b>CAP. VII – RESULTADOS .....</b>	<b>145</b>
<b>CAP. VIII – DISCUSSÃO .....</b>	<b>185</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>198</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>201</b>

**ANEXOS**

Anexo I – Formulário de avaliação de desempenho no HCC

Anexo II – Carta de consentimento informado dirigida ao Director do HCC

Anexo III – Deferimento do pedido de autorização

Anexo IV – Questionário

Anexo V – Cartas de consentimento informado aos serviços do HCC

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Folha
<b>FIGURA 1 – <u>Localização e Acessos do Hospital Curry Cabral</u></b> .....	87
<b>FIGURA 2 – <u>Planta do Hospital Curry Cabral (2004)</u></b> .....	88
<b>FIGURA 3 – <u>Capacidade do Hospital Curry Cabral</u></b> .....	88
<b>FIGURA 4 – <u>Organograma Geral do Hospital Curry Cabral</u></b> .....	91
<b>FIGURA 5 – <u>Organograma dos Departamentos e Serviços Médicos</u></b> .....	92
<b>FIGURA 6 – <u>Número de enfermeiros inscritos na Ordem dos enfermeiros</u></b> .....	96
<b>FIGURA 7 – <u>Normas de Actuação e Critérios de Avaliação do Sistema de Avaliação do Hospital Curry Cabral</u></b> .....	105
<b>FIGURA 8 – <u>Modelo de Investigação e Análise</u></b> .....	132
<b>FIGURA 9 – <u>Análise dos itens do instrumento</u></b> .....	137
<b>FIGURA 10 – <u>Gráfico de Frequências da percepção de justiça distributiva relativa dos avaliados face aos pares</u></b> .....	182
<b>FIGURA 11 – <u>Gráfico de Frequências da percepção de justiça procedimental relativa dos avaliados face aos pares</u></b> .....	183
<b>FIGURA 12 – <u>Gráfico de Frequências da percepção de justiça interaccional relativa dos avaliados face aos pares</u></b> .....	184

## ÍNDICE DE TABELAS

	Folha
<b>TABELA 1 – <u>Estatísticas descritas da amostra do estudo nas variáveis idade, antiguidade na profissão e antiguidade na função</u></b> .....	145
<b>TABELA 2 – <u>Caracterização da amostra de respondentes em termos de sexo, habilitações literárias, carreira e função desempenhada</u></b> .....	146
<b>TABELA 3 – <u>Caracterização da amostra nos parâmetros respeitantes à fundamentação da menção atribuída ma sua avaliação de desempenho</u></b> .....	148
<b>TABELA 4 – <u>Concordância da avaliação com o desempenho e concordância entre as dificuldades apontadas e sentidas</u></b> .....	149
<b>TABELA 5 – <u>Análise factorial das percepções de justiça dos respondentes acerca da avaliação de desempenho</u></b> .....	152
<b>TABELA 6 – <u>Matriz rodada das componentes principais das percepções de justiça dos avaliados acerca da avaliação de desempenho</u></b> .....	154
<b>TABELA 7 – <u>Consistência interna dos itens das dimensões de justiça</u></b> .....	155
<b>TABELA 8 – <u>Estatísticas descritivas dos resultados nos diferentes tipos de justiça</u></b> .....	156
<b>TABELA 9 – <u>Matriz de correlações das dimensões de percepção de justiça: distributiva, procedimental e interaccional</u></b> .....	157
<b>TABELA 10 – <u>Estatísticas descritivas dos resultados da avaliação da importância dada a cada factor associado à percepção de justiça na avaliação de desempenho</u></b> .....	160
<b>TABELA 11 – <u>Análise factorial dos factores associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho</u></b> .....	162
<b>TABELA 12 – <u>Matriz rodada das componentes principais dos factores associados à percepção de justiça</u></b> .....	164
<b>TABELA 13 – <u>Consistência interna dos itens dos factores associados às percepções de justiça</u></b> .....	165
<b>TABELA 14 – <u>Estatísticas descritivas dos resultados dos factores associados à percepção de justiça na avaliação de desempenho</u></b> .....	167
<b>TABELA 15 – <u>Matriz de correlações dos factores associados à percepção de justiça e as percepções de justiça</u></b> .....	171
<b>TABELA 16 – <u>Análise factorial dos factores consequentes associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho</u></b> .....	173

<b>TABELA 17 – <u>Matriz rodada das componentes principais dos factores consequentes associados à percepção de justiça</u></b> .....	175
<b>TABELA 18 – <u>Consistência interna dos itens dos factores consequentes associados à percepção de justiça</u></b> .....	176
<b>TABELA 19 – <u>Estatísticas descritivas dos resultados da avaliação dos factores consequentes associados à percepção de justiça: satisfação com avaliação, exactidão da avaliação, percepção das consequências e envolvimento com o trabalho</u></b> .....	177
<b>TABELA 20 – <u>Matriz de correlações das percepções de justiça e os factores consequentes associados à percepção de justiça</u></b> .....	180
<b>TABELA 21 – <u>Estatísticas descritivas da percepção de justiça distributiva relativa face aos pares</u></b> .....	181
<b>TABELA 22 – <u>Estatísticas descritivas da percepção de justiça procedimental relativa face aos pares</u></b> .....	182
<b>TABELA 23 – <u>Estatísticas descritivas da percepção de justiça interaccional relativa face aos pares</u></b> .....	183

## INTRODUÇÃO

Uma das vertentes da gestão das organizações que preocupa qualquer organização é sem dúvida a gestão de recursos humanos. Segundo Latham e Wexley (citados por Caetano, 1996), consideram que um dos procedimentos que a compõem é a avaliação de desempenho enquanto “sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” (p.1). Neste sentido, a avaliação de desempenho tem vindo a ser considerada pelas organizações uma das preocupações chave na gestão de pessoas, isto porque, os efeitos sobre os avaliados em termos psicológicos e pessoais são notáveis, nomeadamente, uma avaliação negativa ou positiva em determinada altura do percurso profissional poderá condicionar todas as oportunidades de desenvolvimento.

Consequentemente, os avaliados são alvo de um procedimento organizacional de avaliação de desempenho que tem consequências directas nas suas carreiras, logo torna-se indispensável para qualquer gestor enumerar essas mudanças, criando uma possibilidade de aumentar a eficácia na gestão de recursos humanos, motivo pelo qual fez despertar a nossa curiosidade pela Avaliação de Desempenho. Uma vez que, a relevância da Avaliação de Desempenho tem naturalmente conduzido à emergência de diversas técnicas e práticas de avaliação ao nível empresarial (Caetano, 1995), com vista a aumentar a eficácia da gestão dos recursos humanos e a permitir um maior ajustamento às mudanças organizacionais que têm vindo a ser implementadas desde os anos 60.

Através da pesquisa literária sobre a avaliação de desempenho verificamos um outro conceito indispensável à gestão de recursos humanos, o conceito de justiça. Reconhecemos assim, a importância da questão da justiça organizacional, nomeadamente no âmbito da avaliação de desempenho. A justificação da escolha deste segundo tema associa-se com o facto de no campo organizacional a justiça ter sido há muito tempo reconhecida como um requisito essencial para o bom funcionamento das organizações, bem como para a satisfação dos actores organizacionais, promovendo algumas consequências, ou seja, percepção das consequências ao nível da satisfação com o processo de avaliação de desempenho (Caetano, 1996) e satisfação com a exactidão do processo de avaliação (Caetano, 1996). Promovendo assim, o envolvimento no trabalho (Lamego, 1997), a implicação Organizacional (Lamego, 1997), a percepção do conflito (Lamego, 1997), a legitimidade do avaliador (Tyler, 1994) e a satisfação geral com a avaliação de desempenho (Lima, Vala e Monteiro, 1994).

As teorias de justiça tiveram algum sucesso na compreensão das formas de comportamento organizacional, daí a necessidade de fazer parte do nosso estudo,

especificamente a percepção de justiça dos avaliados, permitindo-nos contribuir para enriquecimento da pesquisa efectuada no nosso país. Este estudo pretende analisar as relações entre as percepções de justiça e a avaliação de desempenho para um entendimento mais adequado do que é a avaliação de desempenho e, neste sentido, apoiar os gestores organizacionais e os avaliadores, nomeadamente em contexto hospitalar.

Desta forma, o propósito deste trabalho é compreender a percepção de justiça que os avaliados têm acerca da sua avaliação de desempenho, isto é, se os enfermeiros percebem a sua avaliação de desempenho como justa ou injusta e quais os factores associados a essa percepção de justiça. Este trabalho parte assim do pressuposto, segundo o qual, a forma como se processa a avaliação de desempenho em termos de resultados obtidos, processos utilizados e relação estabelecida entre avaliador/avaliado, desperta nos indivíduos sentimentos de justiça/injustiça.

É importante considerarmos, tal como Caetano (1996), o processo de avaliação de desempenho como um procedimento organizacional de extrema importância para o funcionamento das organizações, seguindo a sua sugestão de articular os processos negociais ocorridos na avaliação de desempenho com as teorias de justiça, nomeadamente as três dimensões de justiça percebida (distributiva, procedimental e interaccional). Permitir-nos-á verificar se existe uma maior relevância de algum subconjunto em termos das consequências na progressão e promoção na carreira, alvo de um processo de avaliação de desempenho e quais as consequências daí decorrentes.

Para tal temos como objectivos, aceitando o desafio de Caetano (1996), articular os processos negociais ocorridos na avaliação de desempenho com as teorias de justiça, permitindo-nos:

- 1- Identificar a percepção de justiça dos avaliados em relação ao processo de avaliação de desempenho;
- 2- Identificar quais os aspectos da percepção de justiça mais relevantes na avaliação de desempenho dos avaliados;
- 3- Identificar quais os factores associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho dos avaliados.
- 4- Identificar a percepção de justiça relativa tendo em conta a comparação com os pares.

Lamego (1997), tal como Caetano (1996), considerou que as pessoas vêem o processo de avaliação de desempenho justo, quer na avaliação do processo em si, quer em termos de efeitos individuais e no funcionamento da própria organização onde trabalham. As conclusões

de Lamego (1997), que realizou um estudo em enfermeiros avaliados e avaliadores em contexto hospitalar, apoiam ainda a proposta de Caetano (1996) para que a avaliação de desempenho seja considerada um processo organizacional em que o contexto e a interacção são determinantes. Logo, consideramos que a percepção de justiça é um factor relevante na análise e implementação dos processos de avaliação de desempenho em qualquer tipo de organização.

O actual sistema de Avaliação de Desempenho foi regulamentado pelo Despacho 2/93 de 30 de Março resultante da entrada em vigor do regime jurídico da carreira de enfermagem, instituído pelo Decreto Lei nº 437/91 de 8 de Novembro, que operou a revogação da Portaria 189-A/84, de 30 de Março e estabeleceu um novo sistema de avaliação do desempenho. Este sistema estabeleceu a atribuição periódica de uma menção qualitativa que é obrigatoriamente considerada na progressão e promoção na carreira. O Despacho 2/93 de 30 de Março ainda se mantêm em vigor, embora tenha sofrido várias discussões devido ao intuito da implementação do novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Uma circunstância pertinente para a realização do nosso estudo, pelo facto de se tornar imprescindível para os gestores, nomeadamente no contexto hospitalar, entroncar as suas decisões em conhecimentos coerentes.

Este estudo decorreu numa amostra de enfermeiros avaliados do Hospital Curry Cabral em Lisboa, uma das mais antigas Unidades Hospitalares – tendo sofrido várias transformações ao longo dos anos –, tornando-se numa das mais modernas e prestigiadas Unidades Hospitalares em Portugal.

Para concretizarmos os objectivos a que nos propusemos elaboramos um estudo composto por II Partes.

Na I Parte, faremos a descrição e a relação dos conceitos que estão na base da construção do estudo. Inicia-se com o I Capítulo que aborda a contextualização da avaliação de desempenho formalizada no contexto organizacional, um dos temas que nos propusemos a estudar. Seguidamente, no Capítulo II, incidiremos sobre a justiça, em particular, nas diferentes perspectivas. No Capítulo III, faremos o encadeamento entre as teorias da avaliação de desempenho e a percepção de justiça em contexto organizacional. Por último, no Capítulo IV, faremos a contextualização da avaliação de desempenho formalizada no Hospital Curry Cabral.

A II Parte, no estudo empírico do nosso trabalho, introduzimos os objectivos e formulamos as questões de investigação, Capítulo V. No Capítulo VI descrevemos o método



utilizado e posteriormente os resultados obtidos através do método no Capítulo VII, finalizando com a discussão dos mesmos no Capítulo VIII.

Terminamos com a apresentação das conclusões gerais da presente tese de dissertação de acordo com o estudo teórico fundamentado pelo estudo empírico. Com as nossas conclusões esperamos contribuir para a compreensão do processo de avaliação de desempenho nas organizações de saúde portuguesas, na perspectiva da justiça e assim apoiar os gestores organizacionais e motivar o interesse na investigação, não só em contexto hospitalar, mas criando a possibilidade de alargar as nossas conclusões a outros contextos, uma vez que, tal como alguns autores, consideramos que a avaliação só é um verdadeiro instrumento de gestão quando dá lugar a acção correctiva sobre os elementos do sistema causadores de desvios negativos, não bastando portanto, a produção de relatórios exaustivos que ponham em evidência o confronto recebido.

**PARTE I**  
**ESTUDO TEÓRICO**

## **CAP. I - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMALIZADA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo apresentamos a caracterização dos conceitos que estão na base das teorias sobre avaliação de desempenho que se constituem como elementos nucleares do nosso trabalho. Apresentaremos inicialmente o conceito de *avaliação*, e clarificaremos em que sentido o iremos entender ao longo do presente trabalho. Depois introduziremos o conceito de *desempenho*, e finalmente o conceito de *avaliação de desempenho*. Apresentaremos depois as diferentes perspectivas através das quais têm sido estudados os processos de avaliação de desempenho nas organizações. Fontes, critérios de medida, métodos e instrumentos constituem os últimos aspectos que abordaremos no presente capítulo. Procuraremos evidenciar como esses aspectos do processo de avaliação de desempenho podem ser relevantes para a percepção de justiça dos que são submetidos ao mesmo.

### **1.1 Conceptualização**

#### **1.1.1 Avaliação**

A necessidade de definir avaliação advém, por um lado, pelo facto do termo ser o cerne da temática da presente dissertação, por outro lado, demonstrar o que assumimos por avaliar.

O conceito de Avaliação possui vários significados de acordo com o contexto em que se insere, desde o senso comum até ao mais científico, pois durante o nosso quotidiano estamos constantemente a fazer avaliações. No entanto neste trabalho interessa-nos o contexto organizacional, pelo facto de a avaliação ser um conceito definível no quadro da teoria dos sistemas (ou mais precisamente da Teoria do Sistema Geral) em que a eficácia mede o desvio do atingimento da finalidade e a eficiência mede a economia do consumo de recursos utilizados, segundo Morais (1998).

Há na avaliação uma inserção em contexto, o contexto do desempenho de uma actividade contrariamente ao controlo (de gestão, de execução) em que os aspectos operacionais sobrelevam, estando em causa problemas identificados e competências directas de carácter processual.

Quando falamos de avaliação inserida no contexto organizacional e no desempenho podemos atribuir-lhe vários significados: avaliação de resultados, procedimentos, relações,

contextos, etc.. Por exemplo Bilhim (1998) refere que existem 2 modelos de avaliação: a avaliação de resultados (outcome evaluation) e a avaliação de processo (process evaluation).

A avaliação de resultados procura medir o diferencial existente entre os resultados alcançados com um determinado curso de acção e os objectivos previamente fixados em termos de impacto sobre a envolvente. Este autor faz ainda a distinção entre outputs e resultados, os primeiros dizem respeito aos resultados actualmente obtidos e os segundos relacionam-se com os objectivos desejados. Nós utilizaremos apenas o termo resultados pois engloba os dois significados.

Ao contrário da avaliação de resultados, a avaliação do processo está centrada na forma como os programas e a acção são desenvolvidos, focaliza-se no processo e não no resultado final. Neste caso, as medidas mais relevantes são tomadas do lado do que é referido na literatura como inputs, ou seja, na afectação de recursos e nas cargas de trabalho. Muitas vezes, a avaliação do processo acontece depois de determinado curso de acção ter terminado, embora também possa ter lugar à medida que a acção vai tendo lugar.

Morais (1998) acrescenta que “a avaliação deverá servir para medir a relação resultados/objectivos, verificar os desvios e tomar medidas correctivas” (p.113). Assim, avaliar em gestão, pressupõe um juízo do sistema global a partir do confronto entre os resultados esperados e os alcançados, efectivamente, avaliar implica a preocupação com os resultados, saber se foram atingidos ou não os objectivos pré-definidos.

No entanto, vários autores defendem a tese de que a avaliação só é um verdadeiro instrumento de gestão quando dá lugar a acção correctiva sobre os elementos do sistema causadores de desvios negativos, não bastando portanto, a elaboração de relatórios exaustivos que ponham em evidência o confronto recebido, mas sim, através da oportunidade de ligar a avaliação de resultados com a avaliação do processo, sendo este último um mecanismo que facilita correcções.

Na visão de Carvalho (1998), a avaliação pode entender-se como um processo contínuo, sistemático e estruturado de análise dos recursos utilizados e dos resultados obtidos, tendo sempre presente os objectivos fixados, utilizando critérios objectivos que deverão contribuir para a efectivação das mudanças e/ou correcção adequada, tendo em conta as insuficiências detectadas. Trata-se portanto de um conceito orientado para a acção com uma forte dimensão prática e uma função de ajuda ou apoio à tomada de decisão, e não exclusivamente de âmbito metodológico e muito menos revestindo o carácter de inspecção ou de fiscalização, o que vai de encontro aos nossos desígnios.

Inerente a qualquer processo de avaliação deverá estar presente além do confronto entre os fins estabelecidos, os meios utilizados e os resultados obtidos, a identificação dos pontos críticos (fortes e fracos) e das mudanças ou acções a empreender. Sublinhe-se ainda, que, em qualquer processo de avaliação importa sempre precisar qual é o tipo de avaliação que se pretende, qual é o objecto da avaliação e qual o contexto onde a mesma se insere.

Assim, a avaliação constitui hoje um mundo de conhecimentos, métodos e técnicas que correspondem a um amplo campo de investigação e, representa simultaneamente um requisito indispensável nos mais diversos domínios entre os quais o organizacional que tem para nós particular interesse.

### 1.1.2 Desempenho

Outro conceito que não poderíamos deixar de mencionar é o conceito de desempenho, uma vez que é importante clarificar o significado que lhe pretendemos atribuir. O desempenho humano nas organizações constitui uma das variáveis estudadas no âmbito do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos, tanto ao nível da Psicologia Organizacional como da Gestão de Recursos Humanos. Esta posição fulcral é bastante evidente quando analisamos questões como a validação de processos/métodos de selecção nas organizações, em que o desempenho funciona como o critério mais utilizado, quer na avaliação da eficácia de programas de formação quer ao nível da implementação das diversas políticas de recursos humanos.

Na literatura, Schmidt e Hunter (1992) consideraram que o desempenho no trabalho talvez fosse uma das variáveis dependentes mais importantes na pesquisa em Psicologia Organizacional, tal como Landy e Farr (1983) que referiram o desempenho como uma preocupação da psicologia à 60 anos, com um papel muito importante no âmbito das decisões de gestão de recursos humanos. Apesar da importância supracitada deste conceito na literatura, deveriam existir mais pesquisas teóricas sobre o conceito em si mesmo. Um ponto de vista partilhado por muitos autores como Campbell et al. (1993), Schmidt e Hunter (1992) e Heneman (1986).

O enquadramento actual do problema nas organizações pode assim, em certa medida, ser traduzido pela ausência de uma elaboração profunda do conceito de base, a par da realização de inúmeros estudos sobre diversas facetas a ele associadas. Para definirmos o conceito de desempenho é consistente definirmos que quando falamos no conceito de desempenho estamos a reportar-nos para uma perspectiva individual, isto porque, a maioria

dos referenciais teóricos que utilizamos estão situados a este nível, uma vez que pretendemos identificar a percepção de justiça dos avaliados sobre a sua avaliação de desempenho.

Embora seja difícil definir de uma forma consensual desempenho, este remete-nos para a identificação de comportamentos, como referem vários autores, representando um domínio de comportamentos (Campbell, et al., 1993; Ilgen e Schneider, 1991; Latham, 1986; Murphy e Cleveland, 1991) e não apenas como um conjunto de resultados. Uma distinção basilar para o nosso estudo, uma vez que a ênfase exclusiva dos resultados pode levar a comportamentos disfuncionais para a organização (Landy e Farr, 1980), daí a nossa preocupação com todos os aspectos intrínsecos ao desempenho e consequentemente à avaliação do mesmo. Deste modo, o desempenho incide no que as pessoas fazem na realidade e que pode ser observável, falamos assim de acções que ocorrem no âmbito de uma função e que para tal possui padrões de desempenho.

Assim, ao afirmarmos que o desempenho analisa comportamentos, estamos a aplicar o conceito de desempenho não como uma consequência ou resultado da acção, mas sim à acção em si mesma, contudo, isto não anula a existência de uma relação ou efeito importante ao nível dos resultados, os quais estarão ligados a objectivos organizacionais.

Paralelamente o conceito de desempenho aparece muitas vezes associado ao de eficácia e produtividade, razão pela qual não poderemos deixar de abordá-los, para uma maior clarificação de desempenho e porque estes dois conceitos são indirectamente avaliados quando se avalia ou observa o desempenho. A definição clássica de produtividade remete-nos para o seu significado económico, em que é definida como um rácio da relação entre os inputs e os outputs de um sistema produtivo (Rolstadas, 1995; Mahoney, 1988). Estes indicadores parecem constituir uma medida algo limitada para a análise do contributo de um indivíduo na organização, não sendo de fácil aplicação em funções complexas, segundo Kopelman (1986).

Posteriormente, surgiu a necessidade de alargar esta noção de produtividade, para passar a abranger eficiência e eficácia e até mesmo outras dimensões mais intangíveis como inovação e qualidade (Lawer, 1985; Sink e Tuttle, 1989). A eficácia traduz-se assim numa avaliação dos resultados segundo os mesmos autores, os julgamentos relativos à eficácia podem, mais uma vez, ser analisados ao nível individual e organizacional.

Do ponto de vista organizacional, vários têm sido os critérios avançados para a respectiva avaliação (Cameron, 1980; Hall, 1987; Kanter e Brinkerhoff, 1981). Estes critérios são agrupados em 3 categorias: os critérios objectivos, expressos muitas vezes em termos do sucesso ou fracasso em alcançar uma finalidade (realização do objectivo, qualidade e quantidade do output); o estado do sistema interno, abrange os estados e processos internos

que contribuem para o cumprimento dos objectivos (custos de produção, relações interpessoais); e a adaptação e posição dos recursos, a relação da organização com a sua envolvente (quantidade de recursos, qualidade de recursos, competitividade/posição estratégica). Neste trabalho interessa-nos abordar o desempenho ao nível individual, enquanto domínio de comportamentos e não apenas como um conjunto de resultados.

### 1.5.1 Avaliação de Desempenho

Por fim, o conceito que escolhemos estudar na nossa investigação, avaliação de desempenho, a concepção conjunta dos dois termos que acabamos de discutir – avaliação/desempenho –, para apreendermos melhor este conceito vamos recuar um pouco no tempo.

A introdução da máquina a vapor obrigou à introdução de novos processos de avaliação e, assim, Taylor (1911) citado por Ferreira et al. (1999), na sua teoria sobre a Organização Científica do Trabalho considera que a avaliação de desempenho deve constituir um instrumento racional capaz de determinar as capacidades físicas e intelectuais para ocupar eficazmente um determinado cargo ou função.

Desta forma, num processo de avaliação, são diversos os factores que interagem, face a uma perspectiva formal dir-se-á que se consubstancia no avaliador, avaliado e na avaliação propriamente dita. A partir destas três variáveis, a avaliação mais não constituía que a atribuição de uma cotação, juízo de valor sobre o desempenho. Para além destas três variáveis, o processo de avaliação exige que o avaliador proceda periodicamente à observação dos seus subordinados.

Entre outros factores, no que concerne à avaliação, considera-se ainda actualmente como de particular significado o contexto em que se desenvolve. Tanto o avaliador como o avaliado sofrem influências do ambiente, bem como influenciam o próprio ambiente, o que implicitamente gera efeitos entre o avaliador e o avaliado e concomitantemente no resultado da avaliação. Estudos empíricos vêm fazendo sobressair a importância dos aspectos associados ao contexto em que se desenvolve a avaliação (Caetano, 1995).

Ao longo da dissertação, iremos assumir tal como Latham e Wexley (1981) citados por Caetano (1996), a avaliação de desempenho “enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” (p.1). Caetano (1996) reforça e acrescenta a importância da avaliação de desempenho na “selecção,

formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização” (p.1). Definindo a avaliação de desempenho “enquanto processo de comunicação e negociação realizado no contexto da actividade sócio-organizativa de actores independentes, no qual a validação social dos julgamentos emerge como um factor determinante da sua eficácia” (p.396).

Sintetizando, segundo Roque (2005) a avaliação de desempenho deve promover a melhoria do desempenho, enfatizando os pontos fortes do colaborador, promovendo a discussão dos pontos fracos com sugestões de correcção, não privilegiando o castigo nem a penalização. Deve ter de base uma apreciação entre os resultados finais com o que estava inicialmente estabelecido – objectivos/normas. No entanto, a avaliação de desempenho não pretende apenas confrontar os resultados obtidos com os objectivos traçados, esta pretende também, aferir desvios do desempenho actuando sobre as causas dos mesmos, para que esses desvios não sejam prejudiciais para o desempenho global da organização (p.29).

Fazendo a interligação entre todos estes conceitos, a avaliação de desempenho seria um instrumento capaz de determinar (tendo por base a observação) as capacidades de um indivíduo para ocupar eficazmente um cargo, tendo em conta o contexto em que se insere e no qual são intervenientes o avaliador, o avaliado e a avaliação propriamente dita. Desta forma, a avaliação é importante, porque permite conhecer o desempenho dos colaboradores, sendo este facto relevante para mesmos - pois permitir-lhes-á saber como se encontram no exercício das suas funções - e para a organização – ter conhecimento das suas potencialidades.

Contextualizaremos mais aprofundadamente este conceito com o nosso problema de investigação, no Cap. III da I Parte, na relação entre avaliação de desempenho e percepção de justiça.



## 1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DIFERENTES PERSPECTIVAS

A avaliação de desempenho, um dos procedimentos que compõe a gestão de pessoas, tem sido estudada ao longo de várias perspectivas, as quais foram descritas por Caetano (1996). Estas perspectivas focam-se em diferentes temáticas e diferentes focos de atenção, como descrevemos de seguida.

### 1.2.1 SISTEMAS FORMAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SEGUNDO A METÁFORA DO TESTE

A avaliação de desempenho é, como referimos anteriormente, um instrumento de gestão de recursos humanos das organizações.

A perspectiva da metáfora do teste situa-se na construção de instrumentos que permitem elaborar juízos exactos do avaliado utilizando escalas com critérios rígidos de forma a elaborar uma avaliação racional e objectiva (Caetano, 1996), uma vez que, uma avaliação de desempenho justa deverá ser racional e objectiva. Segundo esta perspectiva, um sistema formal de avaliação de desempenho não se reduz aos instrumentos de avaliação (Mohrman et al., 1983), pode ser conceptualizado como um conjunto de três componentes dinamicamente interligados: objectivos, instrumentos e procedimentos.

Segundo Caetano (1996), importa analisar a relação entre os objectivos, os instrumentos e os procedimentos, porque numa organização aquilo que está em causa em qualquer sistema de avaliação é a sua eficácia global e não a sofisticação de um dos seus componentes, sendo importante analisar as relações entre os objectivos, os instrumentos e os procedimentos. A maioria dos estudos (Bernardin, 1978; Sharon, 1970) procurou analisar os objectivos da avaliação, preocupando-se sobretudo com os efeitos desses objectivos sobre as propriedades psicométricas das cotações (Landy & Farr, 1983) e não sobre os restantes componentes do sistema de avaliação.

McGregor (1957) introduz uma outra condição, sugeriu que a avaliação de desempenho serve para satisfazer as necessidades da organização e do indivíduo. Para Scheneider (1979), esta satisfação prende-se em tomar decisões relativas aos colaboradores e dar-lhes *feedback* sobre o seu desempenho. Surgem assim, vários aspectos que podem contribuir para a finalidade da avaliação. Da análise da literatura, Caetano (1996), postula que podemos conceptualizar as finalidades da avaliação de desempenho em três categorias gerais:

objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização, objectivos que visam o desenvolvimento individual e objectivos centrados na gestão das recompensas.

Assim, é imprescindível segundo Jacobs (1980), conhecer os objectivos da avaliação de desempenho na medida em que esses objectivos devem influenciar a escolha da metodologia da avaliação. A discrepância entre objectivos e instrumentos pode traduzir-se na perda da eficácia do sistema de avaliação de desempenho e não na qualidade psicométrica do instrumento.

No que diz respeito aos procedimentos que regulam a aplicação da avaliação de desempenho, há um conjunto de aspectos normativos relevantes que dizem respeito, sobretudo ao *quando*, *como* e *quem* (Bretz et al., 1992). Ao nível do *quando*, importa averiguar a *frequência* das avaliações de acordo com a finalidade da avaliação de desempenho, assim se regula a frequência das avaliações. Ao nível do *como* interessa averiguar o modo através do qual o avaliado tem um conhecimento *formal* sobre a sua avaliação. Relativamente ao *quem*, as fontes de avaliação, Caetano (1996) considera que estão relacionadas com os objectivos específicos do sistema de avaliação, e estarão sobretudo dependentes do contexto de gestão organizacional.

Da pesquisa realizada por Caetano (1996), “os resultados dão um apoio substancial à ideia de que os objectivos da avaliação constituem um factor determinante do sistema de avaliação” (p. 122), tornando-se “preditores relevantes dos instrumentos de avaliação, o que sugere que terão uma função estruturante do sistema de avaliação implementado nas empresas” (Caetano, 1996, p.122). Segundo este estudo, o objectivo de desenvolvimento individual parece exprimir mais uma desejabilidade social do que uma realidade organizacional. De facto, se as empresas visam este objectivo muitas delas não conseguirão concretizá-lo, na medida em que apenas realizam uma sessão anual de avaliação, a qual poderá eventualmente funcionar como base de informação para a gestão de recompensas, mas não fornecer *feedback* específico e eficaz ao avaliado acerca do seu desempenho. Pelas conclusões do estudo apresentado por Caetano, podemos verificar que é importante superar os constrangimentos da metáfora do teste e dar atenção aos factores do microcontexto em que ocorre a avaliação de desempenho.

Não basta substituir um sistema de avaliação, torna-se sim essencial começar por definir a finalidade e utilidade pretendida da avaliação de desempenho para então optar pelos instrumentos e procedimentos mais apropriados, ou seja, a avaliação de desempenho segundo a metáfora do teste, em função do grau em que minimiza os erros de cotação e permite julgamentos, resulta numa percepção de justiça da avaliação de desempenho. De acordo com



os pressupostos da metáfora do teste, a pesquisa centra-se na procura do instrumento de avaliação de desempenho. Thorndike (1949) delineou os contornos que tal instrumento deveria exhibir: fiabilidade, validade, praticabilidade e isenção de erros.

O estudo de Caetano (1996) revelou algumas das limitações desta metáfora, a nível teórico, mostrou que a avaliação de desempenho não se reduz a um problema psicométrico, assumindo relevância o “contexto imediato em que o instrumento de avaliação é utilizado, uma vez que este é, em grande parte, determinado pelos objectivos do sistema de avaliação”, (p. 130). Estas conclusões traduzem uma ideia divergente do papel do indivíduo como avaliado, passando do papel de elemento passivo para a necessidade do seu papel como elemento activo, de quem depende o processamento da avaliação que está na origem da avaliação.

Segundo a perspectiva da metáfora do teste, a percepção de justiça estaria igualmente limitada à percepção de justiça do instrumento de avaliação de desempenho e dos erros de cotação, tendo em conta a fiabilidade, validade, praticabilidade e isenção de erros. Esta metáfora centra-se assim somente nas qualidades do instrumento e na redução dos erros de cotação.

### 1.2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SEGUNDO A METÁFORA DO PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO

A partir dos anos 80, dado o insucesso em eliminar os erros psicométricos da avaliação de desempenho, surge uma nova perspectiva, a perspectiva da metáfora do processamento da informação. Segundo esta metáfora, o problema deixa de estar nos instrumentos e passa a centra-se no funcionamento cognitivo do avaliador (Landy & Farr, 1980, Feldman, 1981). Coloca o foco na percepção das pessoas, tornando clara a importância desta teoria para o nosso estudo, uma vez que pretendemos estudar a percepção de justiça dos avaliados em relação aos avaliadores, como intervenientes no seu processo de avaliação de desempenho.

Esta abordagem passou a ser conhecida pela cognição social na psicologia social e constitui uma nova abordagem dos problemas como as atitudes, a percepção de pessoas, a tomada de decisão entre outros. A questão fundamental desta abordagem diz respeito à aquisição da informação, ao armazenamento na memória e à posterior recuperação, na

utilização em julgamentos, inferências e tomadas de decisão, isto é, o avaliador deixa de ter um papel passivo e passa a ter um papel activo, dando origem ao julgamento sobre o avaliado.

As questões básicas a que se tem procurado dar respostas podem, de acordo com Sherman et al. (1989) resumir-se a três:

- a) que tipo de informação social é que é exactamente memorizada e como é que se organiza; b) como é que a informação memorizada afecta o processamento de informação subsequente, como os julgamentos e os comportamentos, e c) como é que a informação armazenada é modificada quer através de nova informação quer através dos próprios processos cognitivos (p.282).

O avaliado irá ter em conta na percepção de justiça da sua avaliação de desempenho, este papel do avaliador, tendo em conta que os avaliadores seguem determinadas regras para os julgamentos. Para a avaliação de desempenho importa analisar os esquemas, a formação de impressões e os processos de inferência. Os esquemas são definidos como estruturas cognitivas abstractas em que se organiza a informação armazenada e considera-se que têm um papel determinante tanto na selecção e aquisição de informação, como na colaboração dos julgamentos e na formação de impressões. Para compreender melhor esta associação vamos analisar estas teorias com a avaliação de desempenho, uma temática central da nossa dissertação.

Em suma, esta perspectiva de avaliação de desempenho, descrita por Caetano (1996), coloca ênfase nos processos cognitivos do avaliador, ou seja, todos os processos cognitivos usados pelo avaliador na avaliação de desempenho, por oposição à metáfora do teste, anteriormente descrita, que coloca o foco nos instrumentos e nos erros de cotação.

### 1.2.2.1 A COGNIÇÃO SOCIAL E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Landy e Farr (1980) introduzem os processos cognitivos na avaliação de desempenho, considerando a avaliação de desempenho como um exemplo específico da percepção de pessoas, a resolução do problema da exactidão e da eficácia da avaliação deve basear-se na análise dos processos cognitivos do avaliador e não apenas no estudo dos instrumentos. Taft (1955) acrescenta ainda que do ponto de vista teórico, o problema da exactidão da percepção está em parte dependente das qualidades ou traços de personalidade que diferencia os percepcionadores uns dos outros e, em parte subordinado às características do estímulo e ao meio utilizado para emitir o julgamento.

A cognição social tem-se preocupado sobretudo com os processos de inferência social no sentido de investigar a forma como o percepcionador social adquire e combina a informação adequada para efectuar predições ou julgamentos sobre pessoas (Caetano, 1996). Neste sentido, o modelo apresentado por Landy e Farr (1980) é constituído por cinco factores: “a) os papéis do avaliador e avaliado; b) o veículo instrumento de cotação; c) o contexto da avaliação; d) o processo de cotação; e) os resultados da avaliação/informação acerca do desempenho, acções baseadas nessa informação, etc.” (p.73). Os autores (Landy e Farr, 1980) sugerem que, “se se quiser aumentar a validade das cotações, deve-se aprender muito mais acerca do modo como os avaliadores observam, codificam, armazenam, recuperam e registam a informação de desempenho” (p.100).

Outros autores mostraram interesse por esta temática, Feldman (1981) por exemplo, postulou um modelo em que “a avaliação de desempenho é um caso específico de processos cognitivos mais gerais e que para a compreender totalmente terá de se considerar esses processos gerais” (p.128). Segundo este modelo o avaliador tem de

- a) reconhecer e ter em conta informação relevante acerca dos empregados;
- b) a informação deve ser organizada e armazenada para posterior acesso;
- c) quando é necessário um julgamento, a informação relevante deve ser recuperada de forma organizada;
- d) em vários momentos dos estádios anteriores, ou quando as exigências da tarefa o requerem, a informação tem de ser integrada num julgamento resumido (p.128).

Considerando a existência de um processo de avaliação de desempenho, Wyer e Srull (1981), referem que o processo de avaliação de desempenho pode ser descrito em seis etapas:

a) observação do comportamento pelo avaliador, b) formação de alguma representação cognitiva do comportamento pelo avaliador, c) armazenagem desta representação na memória, d) recuperação da informação armazenada necessária para uma avaliação formal, e) reconsideração e integração da informação recuperada com outros itens de informação disponível e f) atribuição de uma avaliação formal ao avaliado utilizando um instrumento apropriado de avaliação (p.362).

Numa outra perspectiva, DeNisi et al. (1984) consideram que o processo de avaliação se inicia com a observação pelo avaliador do comportamento relevante para o cargo, contudo, muitas vezes o que é observado não são os comportamentos mas sim os resultados do comportamento. O avaliador tem um papel bastante activo na procura e selecção dos elementos informativos relativos ao comportamento dos avaliados, por conseguinte, “o modo como o avaliador procura a informação irá determinar que comportamento é observado” (p. 365). Este modelo sugere quatro factores que influenciam o tipo de informação procurada: “a) as noções pré-concebidas do avaliador sobre o avaliado; b) o objectivo visado pela avaliação; c) as pressões de tempo que se exercem sobre o avaliador, e d) a natureza do instrumento de cotação utilizado” (p. 367).

Todos estes modelos supõem processos que se desenrolam em quatro etapas principais: aquisição, armazenamento, recuperação e integração da informação. O aspecto divergente destes modelos reside no facto de uns darem mais atenção a umas etapas que a outras.

Tal como na metáfora do teste, também aqui não nos podemos subjugar ao contexto interno organizacional, temos de ter em consideração o contexto externo e a sua influência no processo de avaliação, que mais uma vez se encontra omissa nesta abordagem, uma perspectiva que, remetida para o nosso objectivo de investigação condicionaria a percepção de justiça dos avaliados.

### 1.2.2.2 EFEITOS DO CONTEXTO DE INTERACÇÃO SOCIAL SOBRE A JULGABILIDADE SOCIAL

Ao contrário da pesquisa tradicional, aferir um julgamento ou a sua emissão, segundo os modelos normativos do processamento de informação, ou detectar se se utilizou correctamente determinada heurística, é preciso ter em conta do ponto de vista pragmático, o objectivo com que foi emitido e o seu efeito no contexto social em que foi produzido. Assim, é fundamental dar atenção aos aspectos contextuais em que ocorre a emissão de julgamentos (Fiske, 1993, Higgins, 1990, Magnusson, 1984).

Recentemente a abordagem da julgabilidade social veio propor uma análise do processo de percepção de pessoas, nomeadamente no que se refere à formação de impressões e aos estereótipos. Este modelo foca a importância do contexto social, da funcionalidade e da validade social desses mesmos juízos, tendo como pressuposto básico considerar que as pessoas só emitem julgamentos quando sentem que estão em posição para julgar, nomeadamente, quando sentem esses julgamentos como subjectivamente válidos (Schadron & Yzerbyt, 1992).

Outro aspecto importante no modelo da julgabilidade social sugerido por Leyens et al. (1992) é o status, “ter status pode induzir as pessoas a acreditarem que possuem informação necessária, apenas por causa da sua posição” (p. 112), de acordo com esta perspectiva, podemos supor que os sujeitos que numa relação interpessoal tem um status mais alto se sentirão em melhores condições para julgar a pessoa-estímulo, isto é, se sentirão em posse da informação necessária para julgarem, mostrando-se por isso, mais confiantes na emissão dos julgamentos, um pressuposto igualmente verificado num estudo realizado por Caetano (1996) em 123 estudantes de duas universidades.

A metáfora do processamento da informação mostrou-se uma alternativa à metáfora do teste na investigação em avaliação de desempenho, no entanto, não se mostrou completa. A abordagem da julgabilidade social, por outro lado, vem reforçar a importância dos factores contextuais no estudo da avaliação de pessoas, colmatando a lacuna das perspectivas anteriores e introduzindo o contexto social, um factor que têm sido alvo de preocupação das novas abordagens da avaliação de desempenho.

### 1.2.3 NOVAS ABORDAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Enquanto a metáfora do teste se centrou principalmente na questão dos instrumentos de avaliação, a metáfora do processamento da informação preocupou-se sobretudo com o estudo dos processos cognitivos do avaliador. No entanto as limitações destas metáforas não permitem progressos, daí a necessidade da emergência de novas metáforas que reposicionem a avaliação de desempenho, nomeadamente a nível contextual. O estudo do contexto em psicologia é frequente na área da liderança, com os trabalhos pioneiros de Fiedler e House (1994) e Jesuíno (1987), e no interesse pela influência do indivíduo no contexto e a influência do mesmo no indivíduo (Mowday & Sutton, 1993). Um dos nossos objectivos é verificar se existe associação entre a percepção de justiça e alguns factores associados às consequências individuais (consequências do contexto no indivíduo) e organizacionais (consequências do indivíduo no contexto) decorrentes da percepção de justiça na avaliação de desempenho.

No que diz respeito à importância do contexto, Kane e Lawler (1979) foram os primeiros a identificar um modelo pragmático que considera o papel do contexto na avaliação de desempenho, segundo o qual, o julgamento será moderado por dois conjuntos de categorias, as que dizem respeito à metodologia da avaliação e as que dizem respeito ao ambiente organizacional. A primeira integra aspectos como o processo de medida, o conteúdo de medida, o tipo de fonte em que se baseia o julgamento, o tipo de alvo que é objecto de avaliação e os procedimentos administrativos em que ocorre a avaliação de desempenho. A segunda categoria integra variáveis da organização objectiva e da organização fenomenológica, que os autores identificam como clima social.

Mitchell (1983) salientou igualmente a necessidade de se atribuir maior importância ao contexto e aos aspectos contextuais, este autor considera que se deve dar mais atenção, no que diz respeito à avaliação de desempenho, a três factores contextuais: as características da tarefa atribuída ao avaliado, aos factores ambientais ou situacionais e aos factores sociais.

Segundo Mitchell (1983), a avaliação será mais válida quando o avaliado pode ser directamente observado, de igual forma, se a experiência do avaliador não for suficiente pode ser difícil estimar com exactidão as causas de um bom ou mau desempenho. Outros aspectos que não foram frequentemente estudados foram os factores sociais que para Mitchell (1983) seriam de considerar: a similaridade entre avaliador e avaliado, o poder do avaliador, a interdependência e as comparações relativas.

Posteriormente, Mohrman e Lawler (1983) consideraram que a focalização exclusiva na medida de desempenho não permitirá uma compreensão adequada do processo de



avaliação. Introduzem uma nova ideia, a definição dos indivíduos da situação de avaliação, que irá por sua vez influenciar as motivações e os comportamentos dos autores envolvidos no processo de avaliação, assim, “o contexto seria importante na medida em que seriam os contextos organizacionais enquanto factores críticos que iriam influenciar a definição dos indivíduos da situação de avaliação” (p.175).

O modelo de Mohrman e Lawler (1983) é constituído por quatro componentes: o sistema de avaliação de desempenho, o contexto organizacional, a definição individual da situação de avaliação de desempenho e o comportamento de avaliação. Neste modelo, a definição individual da situação de avaliação determinará directamente o comportamento de avaliação. O modo como os actores definem essa situação é, por sua vez, determinado pelo sistema de avaliação e pelo contexto. No sistema de avaliação consideram-se as decisões de selecção, de promoção e colocação, de recompensas, de formação e desenvolvimento, de *feedback* aos avaliados e de planeamento de recursos humanos. No que se refere ao contexto organizacional, este integra as características e a organização do trabalho, as áreas funcionais, a natureza estrutural da organização, o clima e cultura organizacional, e a natureza das relações interpessoais.

Em seguimento do modelo de Mohrman e Lawler (1983), torna-se agora pertinente analisar a forma como a definição individual da situação é convertida em comportamentos. A abordagem da expectativa-valor de Vroom (1964) e Lawler (1973) postula que os indivíduos optam pelos comportamentos que julgam permitir alcançar resultados mais atractivos, isto é, a que atribuem valor.

Todos estes modelos, embora de uma forma diferente, abordam o contexto específico da avaliação de desempenho, ou seja, o contexto organizacional, o contexto social e o contexto percebido da avaliação de desempenho. O *contexto organizacional* é considerado, segundo Kingstrom e Mainstone (1985), a familiaridade do avaliador com a função do avaliado e a sua familiaridade pessoal com o avaliado. Este modelo considera relevante considerar o contexto das relações entre avaliador e avaliado. O *contexto social* foi operacionalizado por Mitchell e Liden (1982) em termos de relações interpessoais no grupo de trabalho (popularidade e liderança), contudo, Tsui e Barry (1986) introduzem outro factor, o afecto interpessoal entre avaliador e avaliado, o qual também terá uma influência na cotação. Mais tarde, Wayne e Kacmar (1991) analisaram os efeitos da gestão da impressão por parte do avaliado nos processos de avaliação de desempenho, que consiste em “o indivíduo exhibir determinados comportamentos com o propósito de controlar ou manipular as impressões que as outras pessoas criam acerca dele” (p.84).

Judge e Ferris (1993) analisaram a relação do contexto social e situacional com o processo de cotação do desempenho e mostraram diversos factores desse contexto que influenciam a cotação do desempenho, salientando-se o afecto do supervisor face ao subordinado. A oportunidade do supervisor para observar o desempenho do subordinado e a suposição ou inferência que o supervisor faz da avaliação que o subordinado faria de si próprio, esta última remete assim para os processos perceptivos, tendo sido a mais relevante no estudo de Judge e Ferris.

O *contexto específico da avaliação de desempenho*, segundo o evidenciaram Giles e Moosholer (1990), diz respeito à complexidade do sistema de avaliação e à forma de implementação, que irão influenciar o grau de satisfação dos avaliados com o sistema. A satisfação é maior quando o sistema é menos complexo e mais esclarecedor. Nathan et al. (1991) estudaram o efeito da avaliação sobre os resultados do trabalho do subordinado. Evidenciaram que a relação interpessoal prévia entre superior e subordinado constitui um contexto social relevante que afecta quer o conteúdo da sessão de avaliação, quer as reacções do subordinado a essa avaliação.

Finalmente, o *contexto percebido da avaliação de desempenho*. Pulakos e Wexley (1983) estudaram o efeito da similaridade percebida entre avaliador e avaliado sobre a cotação deste, e verificaram que a similaridade percebida afecta positivamente as avaliações efectuadas pelos gestores, enquanto a dissimilaridade percebida as influencia negativamente. Longenecker et al. (1987), citado por Caetano (1996), estudaram o processo cognitivo que os executivos utilizam quando avaliam os subordinados, os resultados do estudo sugerem que o processo formal de avaliação é fundamentalmente um processo político e que, na vida organizacional a necessidade política se sobrepõe aos objectivos de exactidão. Por exemplo, “os executivos inflacionam a avaliação com vista a manter, ou aumentar, o nível de desempenho do subordinado, sem qualquer preocupação com a exactidão dessa avaliação” (p.266). Estes resultados sugerem que a despreocupação dos executivos com o problema da exactidão dos julgamentos emitidos pode beneficiar os empregados e a instituição como um todo.

Segundo Caetano (1996), “não devemos menosprezar a credibilidade científica ou técnica do instrumento, uma vez que a percepção da sua qualidade influencia a percepção da exactidão da cotação por parte dos avaliados” (p. 292), e consequentemente a percepção de justiça dos avaliados acerca do instrumento, uma vez que, a percepção da qualidade do instrumento está subordinada ao processo de comunicação entre avaliador e avaliado.

Os resultados de Caetano (1996) apoiam a noção de que a negociação percebida pelo avaliado, entre avaliador e avaliado, é um factor determinante para a satisfação com a avaliação e para a percepção de justiça da avaliação de desempenho, “não só pelo impacto directo, mas também pela influência que exerce via percepção da exactidão. De facto, quanto maior a negociação percebida, maior a satisfação com a avaliação” (p. 293).

### 1.3 FONTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gradualmente a preocupação perspectiva-se no *quem* deve intervir na avaliação de desempenho denominado na literatura pelas *fontes*, que tem sido objecto de preocupações teóricas e empíricas. Esta preocupação entronca na responsabilidade da avaliação de desempenho numa organização, uma vez que esta pode ser um acto centralizado ou descentralizado no departamento de recursos humanos.

Outro aspecto que tem sido negligenciado, embora seja extremamente relevante para as organizações, reporta aos objectivos da avaliação de desempenho. Segundo Caetano (1996), é possível conceber diversas fontes de avaliação do desempenho em função dos papéis assumidos pelos actores organizacionais, salientando-se habitualmente o chefe imediato, que se encontra em melhores condições para apreciar o trabalho dos seus colaboradores. Latham e Wexley (1981) indicam que 95% das avaliações realizadas nos níveis médio e baixo das organizações são efectuadas pelo supervisor do avaliado. Contudo, Steers e Lee (1983) não reforçam a ideia da chefia como a única fonte de avaliação, pelo contrário, referem que não se justifica a manutenção da chefia como única fonte de avaliação, sendo pois conveniente, utilizar fontes alternativas, em acumulação ou não, com a chefia, assim como fontes alternativas de avaliação, encontramos na literatura a auto-avaliação, avaliação pelos pares, avaliação pelos subordinados ou até mesmo avaliação de 360°.

A auto-avaliação, por exemplo, permite que o avaliado se examine a si próprio, “definindo não só os seus pontos fracos mas também os seus pontos fortes” (McGregor, 1957, p.91), o indivíduo tem um papel activo ao contrário da avaliação pela chefia em que o indivíduo é um objecto passivo. As críticas apontadas a este método de avaliação prendem-se com as qualidades psicométricas, que tendem a manifestar mais leniência, menos acordo com outras fontes (Heneman, 1974), menos validade discriminante (Holzbach, 1978), e menos fidelidade do que as cotações dadas pelos supervisores e pelos pares (Thornton, 1980). Mabe e West 1982, citado por Caetano (1996), num estudo que realizaram consideram que a “inconsistência dos resultados pode estar associada a variáveis pessoais e a diferenças nas condições de medida utilizadas nos diversos estudos” (p.289).

Para Festinger (1978), o indivíduo avalia-se pela comparação das suas capacidades com as opiniões e capacidades dos outros, introduzindo na auto-avaliação o conceito de comparação social, isto é, avaliação do desempenho pela comparação com os outros, uma perspectiva que fundamenta o nosso instrumento de avaliação e a qual teremos em consideração na nossa análise de dados. O conceito de comparação social trás alguns

problemas à qualidade da avaliação uma vez que, não podemos deixar de ter em consideração as dimensões de semelhança que a pessoa utiliza para processar a informação de uma forma que lhe seja mais favorável (Tesser, 1988). Meyer (1991) define como vantagens deste método de avaliação a participação e envolvimento do avaliado e a maior satisfação das partes envolvidas no processo de avaliação, as desvantagens dizem respeito à incompatibilidade e burocratização das organizações.

No que diz respeito à avaliação pelos pares, centra-se na comparação das características e comportamento do indivíduo com os elementos do grupo, (Kane & Lawler, 1978). Esta avaliação pode ser feita em três métodos distintos propostos por Kane e Lawler (1978):

a) nomeação pelos pares, consiste em cada membro indicar um número específico de membros do grupo que considera os melhores no grupo, excluindo-se a si próprio; b) cotação pelos pares, cada elemento do grupo cota cada um dos restantes elementos em determinados atributos ou dimensões de desempenho; e c) ordenação pelos pares, traduz-se na elaboração de uma lista onde cada indivíduo hierarquiza todos os outros elementos do grupo, segundo determinadas dimensões (p. 557).

A investigação da literatura revela que este método tem uma aceitação bastante contraditória, se por um lado não é bem aceite pelas instituições nem pelos indivíduos que consideram o método como injusto (Love, 1981), por outro os indivíduos consideram o tipo de avaliação por cotação pelos pares como bastante justo (Saavedra e Kwun, 1993).

No nosso estudo incidiremos sobre a avaliação do chefe imediato, a forma mais comum nos sistemas de avaliação de desempenho das organizações. Deve-se ter em conta o avaliador, porque quem avalia pressupõe-se que esteja familiarizado com o desempenho do avaliado e que tenha formação para objectivar a avaliação do desempenho. Interessa-nos ainda verificar a percepção de justiça dos avaliados quando se comparam com os pares, no sentido de identificar, se os avaliados percebem justiça ou injustiça da sua avaliação de desempenho quando comparados com os pares.

## 1.4 CRITÉRIOS DE MEDIDA DO DESEMPENHO

### *QUALIDADE PSICOMÉTRICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO*

Tal como referimos anteriormente, na perspectiva da metáfora do teste, as medidas do desempenho devem atender a critérios de qualidade psicométrica, nomeadamente, fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros. A qualidade psicométrica da avaliação de desempenho tem como pressuposto básico a possibilidade e, sobretudo, a necessidade de se obter um julgamento exacto do avaliado, geralmente em termos de personalidade, confrontando-se esse julgamento com um critério externo. Segundo Caetano (1996), o conteúdo dos julgamentos constitui-se como a preocupação básica da maioria das pesquisas nesta área. Neste sentido, importa referir a teoria apresentada por Folger et al. (1992) uma vez que esta pressupõe que:

- a) A organização do trabalho permite a sua mensuração válida e confiável;
- b) Os avaliadores são capazes de avaliar com exactidão o desempenho;
- c) Existe um critério unitário racional que beneficia a organização.

Ou seja, esta teoria postula que:

A) Seja legítimo o esforço dispendido na construção de instrumentos (testes) de avaliação que tenham em conta as tarefas do avaliado (análise de funções) e o desempenho profissional deste. Estes instrumentos, tendo propriedades psicométricas adequadas, são a base indispensável para se obterem medidas fiáveis e válidas do desempenho dos avaliados. Banks e Roberson (1985) defenderam explicitamente esta posição, afirmando que a melhoria da qualidade dos testes que os avaliadores utilizam é factor determinante para melhorar a exactidão da avaliação de desempenho.

B) Requer que os avaliadores aprendam a observar e a registrar o desempenho dos avaliados e que treinem a utilização apropriada dos instrumentos, como se evidencia em inúmeras pesquisas (Bernardin, 1978; Borman, 1979; Hedge & Kavanagh, 1988), trata-se de aprender a aplicar adequadamente testes de avaliação procurando evitar os erros de julgamento. Desenvolver as competências dos avaliadores para a construção dos instrumentos, pois como referem Banks e Roberson (1985), formatos bem desenvolvidos e a formação adequada do avaliador dotam os avaliadores de instrumentos necessários para uma avaliação exacta.

C) Implica que se identifique o critério que irá permitir validar empiricamente as cotações atribuídas ao desempenho profissional. O problema dos critérios ocupou a atenção

de grande parte dos investigadores desde que a avaliação de desempenho se constituiu como problema teórico e empírico.

Até aos anos setenta a preocupação centrava-se nos problemas de carácter psicométrico. Thorndike (1949) refere que as medidas de desempenho devem obedecer a quatro critérios fundamentais, critérios esses que são utilizados até aos dias de hoje, fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros. Para uma melhor compreensão e aplicabilidade dos mesmos descrevemo-los de seguida.

### *Fidelidade*

Segundo Caetano (1996), fidelidade exprime o grau em que os resultados obtidos a partir de um método de medida estão isentos de erro de medida, sendo portanto repetíveis. Para Cronbach (1990) e Nunnally (1978) a importância da fidelidade advém do facto de ser uma condição necessária, embora não suficiente para qualquer tipo de validade.

### *Validade*

Segundo Caetano (1996), este conceito exprime o grau em que um instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão a tomar (Thorndike & Hagen, 1977). Para Thorndike e Hagen (1977) averiguar a validade de um instrumento de medida consiste, na tradição psicométrica, em saber se esse instrumento “mede efectivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir, e nada mais do que aquilo que queremos medir”(p. 56-57). Validar consiste assim, em apurar a interpretação como justa (Cronbach, 1990). Landy e Farr (1983) acrescentam ainda que uma medida poderá ter várias validades, consoante as várias utilizações que se façam dos seus *scores* (resultados).

Pela revisão literária podemos considerar 3 tipos de validade:

- a) Validade de conteúdo;
- b) Validade de critério;
- c) Validade de constructo.

- a) Validade de conteúdo – refere-se à representatividade do conteúdo do instrumento de medida, relativamente aquilo que está a ser medido, e por conseguinte à confiança maior ou menor para fazer determinadas influências (Nunnally, 1978). A

partir de uma amostra pretende-se inferir algo sobre o domínio geral (universo) do desempenho, por exemplo, ou de qualquer outra área. (Guion, 1978 citado por Caetano, 1996). É uma forma de validade não quantificada.

- b) Validade de critério – exprime a correlação entre os resultados obtidos num instrumento de medida e os resultados de outra medida externa independente que funciona como critério. Consideram-se habitualmente dois tipos de validade de critério: validade preditiva e validade concorrente. A diferença resulta essencialmente do intervalo de tempo que ocorre entre as medidas.
- c) Validade de constructo – um constructo é uma variável abstracta, criada pelo investigador, que não é facilmente observável, não podendo por conseguinte ser medido directamente. A validade de constructo exprime o grau em que uma média traduz o constructo que se propõe medir, com exclusão de outros constructos eventualmente relacionados. Para Nunnally (1978) “um constructo representa uma hipótese de diversos comportamentos estarem correlacionados uns com os outros em estudos de diferenças individuais e/ou serão identicamente afectados por tratamentos experimentais” (p.96).

Anteriormente Campbell e Fiske (1959), citados por Caetano (1996), consideram 2 tipos de validade de constructo: a validade convergente, que consiste em demonstrar que um teste mede o mesmo atributo que outros instrumentos que visam medir a mesma coisa, e a validade discriminante, que consiste em demonstrar que um teste mede um atributo único e diferente daquilo que outros instrumentos medem.

Em resumo, segundo Caetano (1996), a validade de uma medida não é uma questão de tudo ou nada, mas uma questão de grau num processo eventualmente interminável e no qual só artificialmente, do ponto de vista lógico, se podem isolar os três componentes descritos. Alguns autores como Dunnette e Borman (1979), James (1973) e Nunnally (1978), citados por Caetano (1996), entre outros, sugerem que a validade de conteúdo e a validade de critério sejam consideradas como meios para obter dados que facilitam a determinação da validade de constructo.

### *Praticabilidade*

Uma outra qualidade psicométrica igualmente definida por Caetano (1996) é o conceito de praticabilidade, diz respeito a factores de economia, de conveniência, e de



interpretabilidade que determinam se um instrumento de medida é adequado para uma aplicação geral (Thorndike & Hagen, 1977).

### *Isenção de Erros*

Tipos de Erros de cotação nos sistemas de avaliação de desempenho.

O pressuposto do trabalho psicométrico é garantir a qualidade dos sistemas de cotação evitando ou controlando os erros de cotação. Esta preocupação surgiu com a aplicação de escalas de cotação para avaliar o desempenho nas forças armadas americanas, levando ao desenvolvimento de inúmeras pesquisas no sentido de estabelecer índices e/ou critérios que garantissem a qualidade das cotações (Newcomb, 1931 e Thorndike, 1920). Foram identificados ainda nos anos 20 três factores de distorção: efeito de halo, efeito de leniência/severidade e tendência central. Passamos então a descrevê-los de forma sucinta.

#### A – Efeito de halo

Thorndike (1920) definiu-o como o “erro constante do halo”, ou seja, as cotações são “aparentemente afectadas por uma marcada tendência para pensarem uma pessoa em geral como boa ou como inferior, e para colorir os julgamentos das qualidades através deste sentimento geral” (p.25). Contudo para apurarmos este tipo de erro, o efeito de halo, existe uma diversidade metodológica, o que nos coloca um problema operacional. Um outro factor que vem acentuar este problema é a operacionalização entre o que Cooper 1981 denominou de halo verdadeiro e halo ilusório. O primeiro é “devido a comportamentos realmente correlacionados” (p.247), o segundo exprime, fundamentalmente, “os esquemas conceptuais do avaliador, ou as suas teorias implícitas acerca da co-variação dos atributos ou dos comportamentos sujeitos a apreciação” (p.247).

Vários autores testaram as hipóteses propostas por Cooper (1981), no entanto as conclusões foram ambíguas e contraditórias, de acordo com Caetano (1996), embora identificado à várias décadas, e apesar de certa clarificação teórica e operacional que se tem verificado, o efeito de halo continua a ser um problema central nas pesquisas sobre a avaliação de desempenho, sendo relevante vir a clarificar as suas consequências positivas, neutras ou negativas sobre a qualidade dos julgamentos emitidos pelos avaliadores.

### B – Erro de leniência/severidade

Entendido como “a tendência para atribuir a um indivíduo uma cotação mais alta ou mais baixa do que é requerido pelo seu comportamento” (Saal et al., 1980, p. 417). Do ponto de vista operacional existe uma diversidade metodológica na literatura para analisar este erro, contudo a mais referenciada é o método de Dickinson (1987), que considera a comparação das cotações das dimensões do ponto médio da escala de cotação (considerando que se o ponto de cotação média da dimensão estiver acima do ponto médio e apresentar pouca variabilidade, considera-se erro de leniência e abaixo do ponto médio erro de severidade). Outro método utilizado por vários autores (Bernardim, 1977; Saal e tal, 1980), consiste em efectuar uma análise de variância, sendo que se se verificar um efeito principal significativo do avaliador que explique uma quantidade razoável da variância, considera-se que existe leniência ou severidade.

### C – Erro de tendência central e restrição de amplitude

A tendência central traduz-se no predomínio de cotações em torno do ponto médio da escala, ou evitamento das cotações extremas, positivas ou negativas (DeCotiis, 1977). Conceito normalmente associado à restrição da amplitude, uma vez que as cotações não discriminam quando agrupadas em torno de um determinado ponto da escala. Como refere Saal et al (1980), tendência central e restrição da amplitude são por vezes sinónimos, o que pode gerar confusão na teorização e operacionalização. O método mais comum de operacionalização deste erro é através do desvio padrão das cotações, alguns autores utilizam a ANOVA, para analisar o pico da distribuição das frequências das cotações.

Em suma, verificamos que em todos os tipos de erros existem dificuldades de operacionalização, neste sentido, Saal et al (1980) propõem uma abordagem integrada que permite analisar cada um dos três erros descritos segundo o mesmo método, a análise de variância multivariada (MANOVA). Porém esta sugestão, não tem tido expressão prática nas pesquisas sobre erros de cotação, a investigação tem sido no sentido da construção e na análise do tipo de instrumentos e de métodos de avaliação, embora assumam que um dos principais critérios para a qualidade dos instrumentos é o controlo psicométrico dos erros de cotação.

A importância da descrição das qualidades psicométricas, prende-se com o facto de estas se encontrarem implícitas na percepção de justiça dos avaliados na avaliação de desempenho, isto é, o efeito halo, é a tendência para generalizar uma impressão geral

favorável ou desfavorável de um avaliado a todos os itens do seu desempenho; o erro da severidade /leniência, é a tendência para ser sempre mais exigente ou ser sempre mais benevolente com todos os avaliados, o erro de tendência central é o predomínio de cotações em torno do ponto médio da escala ou renitência em atribuir as cotações extremas (positivas ou negativas).

Para que um sistema de avaliação de desempenho seja considerado justo pelos avaliados, pensamos que poderão ter importância os erros que acabámos de descrever. Devem ser eliminados ou pelo menos minimizados, de forma que se possam controlar, evitando julgamentos incorrectos e que o sistema de avaliação de desempenho tenha níveis de validade e fidelidade aceitáveis, para uma aplicação geral (praticabilidade).

## 1.5 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A história da avaliação de desempenho está em grande parte associada ao tipo de métodos e instrumentos de medida em que se baseia, contudo, a atenção tem-se verificado também ao nível dos procedimentos, os quais dizem respeito aos aspectos normativos que devem regular os sistemas de avaliação de desempenho: *quando, quem e como* intervêm na avaliação. Para Caetano (1996), ambos os aspectos, os instrumentos e as fontes de avaliação, assumem importância para as organizações no que diz respeito à facilidade ou dificuldade de aplicação da avaliação de desempenho, à sua aceitação por parte dos avaliadores e avaliados, e à eficácia do sistema de avaliação (p.49).

De acordo com a descrição de Caetano importa compreender melhor estes aspectos da avaliação de desempenho, no sentido em que os mesmos influenciam a aceitação por parte dos avaliados, logo, uma maior percepção de justiça da qualidade do instrumento e do avaliador.

### 1.5.1 Instrumentos de avaliação

Mohrman et al (1989), citado por Caetano (1996), categorizou que “um desempenho consiste num *executante* envolvido num *comportamento*, numa situação para atingir *resultados*” (p. 48). Deste modo, podemos encontrar na literatura abordagens de avaliação de desempenho centradas na personalidade do executante, nos comportamentos ou ainda nos resultados, conforme o elemento que é tomado como alvo, assim encontramos tipos de instrumentos e medidas diferenciadas. Uma crítica apontada à teoria de Mohrman et al (1989) foi a omissão do quadro social em que se insere o executante. Desta forma, segundo Caetano (1996) “podemos encontrar métodos de medida centrados na personalidade, centrados no comportamento, centrados na comparação com os outros e centrados nos resultados” (p. 50), as quais deveremos ter em consideração no nosso trabalho de investigação, uma vez que, mesmo que a avaliação de desempenho se centre nos resultados do comportamento de desempenho do indivíduo, a sua personalidade e a comparação com os outros está indirectamente relacionada. Para uma maior compreensão da sua contextualização no nosso trabalho de investigação passamos a descrevê-las.

As *Abordagens centradas na personalidade* centram-se, tal como a sua denominação indica, na personalidade e acompanham o problema da avaliação de desempenho desde o seu início, traduzindo-se habitualmente num tipo de escalas ancoradas em traços de personalidade. Para Paterson (1922) este tipo de escala permitia ao avaliador emitir juízos tão discriminados quanto fosse necessário, é presumível que os traços ou características sejam relevantes para um desempenho eficaz do trabalho. As principais vantagens destas escalas, salientadas na literatura (Kavanagh, 1971, Latham & Wexley, 1981, Latham et al, 1979), referem-se ao facto de consumirem pouco tempo na construção e na aplicação, e de permitirem uma quantificação da avaliação, o que facilita a comparação entre os resultados obtidos pelos avaliados. Contudo, várias críticas tem sido apontadas a estas escalas, no que se refere à falta de qualidade psicométrica por ancorarem em atributos da personalidade, geralmente vagamente definidos e difíceis de objectivar, e revelam-se pouco adequadas no *feedback* ao avaliado acerca do seu desempenho no que se refere a mudanças eventualmente sugeridas pelo avaliador (McGregor, 1957). Este tipo de escala não fará parte do nosso estudo, sendo que, o sistema de avaliação de desempenho que analisámos não se insere nesta abordagem.

As *Abordagens centradas nos comportamentos* centram-se nos comportamentos e não nos traços. Neste tipo de abordagens encontramos vários métodos:

a) Incidentes críticos, descrito por Flanagan (1954), que consiste no registo, por parte das chefias, de ocorrências que representam desempenhos excelentes e desempenhos deficientes, decisivos para o êxito no trabalho;

b) Escolha forçada, segundo Berkshire e Highland (1953) e Sisson (1948), consiste em apresentar ao avaliador blocos de afirmações sendo este obrigado a escolher apenas metade, consideradas como as mais representativas do desempenho do avaliado;

c) Escalas ancoradas em comportamentos, Smith e Kendall (1963), visam “ter uma função útil no desenvolvimento da capacidade do avaliador para interpretar, diagnosticar e melhorar o comportamento da pessoa avaliada” (p.154), incidindo assim nas principais dimensões do trabalho do avaliador;

d) Escalas de padrões comportamentais mistos, Blanz e Ghiselli (1972), caracterizam-se por apresentarem três exemplos comportamentais específicos para cada dimensão;

e) Escalas de observação comportamental, Latham e Wexley (1977), procuram verificar qual é a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito;

f) Listas de verificação, Carroll e Schneider (1982), consistem em listas de comportamentos ou de traços que os avaliadores devem rever assinalando os itens que em seu entender se aplicam a cada um dos avaliadores.

O sistema de avaliação de desempenho em enfermagem poderá ser enquadrado nesta abordagem, como iremos observar na descrição no Capítulo IV, ponto 4.3 da presente dissertação.

Nas *Abordagens centradas na comparação com os outros*, a avaliação traduz-se na comparação com os outros (McCornick & Bachus, 1952), conforme o tipo de comparação efectuado assim será o sistema de avaliação específico: ordenação simples, comparação por pares ou distinção forçada.

a) Ordenação simples traduz-se em classificar os colaboradores, com o mesmo cargo ou cargos idênticos, ao longo de um período de desempenho que irá ser avaliado de melhor a pior; b) comparação por pares, pretende garantir que cada pessoa é efectivamente comparada com todas as outras, mas com uma de cada vez; c) distribuição forçada consiste em comparar as pessoas, umas com as outras, de modo a ordenar não cada uma, mas grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos.

Consideramos que esta abordagem tem significado para nós, uma vez que, iremos verificar a percepção de justiça relativa dos avaliados acerca da sua avaliação de desempenho por comparação com os pares.

Por fim, as *Abordagens centradas nos resultados* centram-se nos resultados dos comportamentos ou da actividade das pessoas, e não nos comportamentos em si, dos quais as pessoas se socorrem para atingir determinado fim. Esta avaliação realiza-se quer através de padrões de desempenho quer através de gestão por objectivos, a) Padrões de desempenho, em que os resultados do trabalho podem ser comparados quer com o passado do próprio indivíduo ou de outros com cargos idênticos, quer com um padrão de desempenho previamente estabelecido como o nível adequado ou aceitável para um determinado cargo; b) gestão por objectivos, descritos por Drucker (1954), consiste em analisar os resultados do seu desempenho tendo como padrão de comparação objectivos previamente definidos.

Os diferentes instrumentos que acabámos de descrever, apresentarão vantagens e desvantagens, em função de um conjunto de variáveis que interferirão no processo. Esta diversidade de instrumentos sugere que a justiça percebida na avaliação de desempenho, possa depender, entre outros aspectos, dos instrumentos em uso no processo. Trata-se

portanto de um aspecto a ter em consideração, considerando os objectivos do nosso estudo empírico, que apresentaremos na II parte da presente dissertação. No próximo capítulo iremos precisamente abordar a justiça organizacional, de modo a evidenciar a contribuição que diferentes concepções, abordagens e estudos empíricos já realizados, dão para o nosso problema em análise.

## **CAP. II - JUSTIÇA: DIFERENTES PERSPECTIVAS**

Em seguimento do capítulo anterior, neste capítulo apresentamos a caracterização dos conceitos que estão na base das teorias sobre percepção de justiça que se constituem como elementos centrais do nosso trabalho. Apresentaremos inicialmente o conceito de *justiça*, e clarificaremos em que sentido o iremos entender ao longo do presente trabalho. Depois introduziremos o conceito das três dimensões de justiça – distributiva, procedimental e interaccional – apresentando as diferentes perspectivas através das quais têm sido estudada a percepção de justiça ao longo do tempo e que deu origem à distinção entre as três dimensões de justiça. Procuraremos evidenciar como a percepção de justiça na avaliação de desempenho pode ser relevante para a percepção de justiça dos que são submetidos ao sistema de avaliação de desempenho.

### **2.1 Conceptualização do Conceito de Justiça**

A justiça tem sido uma preocupação não só dos juristas e homens das leis, mas também dos filósofos, cientistas políticos, economistas, políticos entre outros, ou seja, trata-se de um conceito multicontextual. No campo organizacional, a justiça foi há muito tempo reconhecida como um requisito necessário para o bom funcionamento das organizações, bem como para a satisfação dos actores organizacionais, o que trás sem dúvida algumas consequências. As teorias de justiça tiveram algum sucesso na compreensão das formas de comportamento organizacional, tal deve-se ao facto da justiça ter vindo a ser estudada ao longo do tempo nas suas três dimensões: distributiva, procedimental e interaccional, as quais abordaremos mais adiante.

Relativamente às dimensões de justiça as opiniões dos autores não são unânimes, alguns autores consideram a existência de três formas de justiça: distributiva, procedimental e interaccional, enquanto outros apenas consideram duas (Cropanzano e Folger, 1991), a justiça distributiva e a justiça procedimental Greenberg (1990). Neste sentido, e apesar das divergências quanto às dimensões da justiça, esta desempenha um papel relevante no funcionamento eficaz das organizações, assim como na satisfação dos membros que nela trabalham, uma determinação comum a vários autores como Greenberg (1990) e Cropanzano e Greenberg (1997) citados por Rego (2000), papel desempenhado no que se refere às três dimensões de justiça que passaremos a descrever.



## 2.2 Justiça Distributiva

Foi a primeira a suscitar a atenção dos investigadores, recebendo nos anos 60/70 uma maior atenção, o que a levou a servir de guia nas pesquisas organizacionais na área da justiça. As raízes actuais do conceito de justiça distributiva, surgiram com o trabalho de Homans (1961), mas foi com o trabalho de Adams (1965) e a sua teoria da equidade que o termo foi introduzido no âmbito organizacional, foca-se no conteúdo, isto é, é a justiça dos fins alcançados ou obtidos, reporta-se por exemplo, aos salários, desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados obtidos em testes de detecção de consumo de droga, lucros distribuídos pelos trabalhadores, etc. (Rego, 2000).

A ideia base da teoria da equidade é o ratio entre os resultados recebidos e os inputs que contribuíram para os mesmos (por ex., nível de esforço, competências, nível de habilitação, etc.), ou seja, os indivíduos comparam os seus ratios com os ratios dos outros indivíduos, neste sentido, ratios iguais produzem estados equitativos e geram sentimentos de satisfação, contrariamente ratios desiguais levam a que a parte superior seja considerada sobre-paga (consequentemente provoca sentimentos de culpa), enquanto a parte inferior é a parte sub-paga (provocando sentimentos de raiva e insatisfação). A iniquidade suscita assim vários sentimentos nos indivíduos, nomeadamente tensão (Adams, 1965). Abordaremos a equidade na percepção de justiça relativa dos avaliados quando estes se comparam com os pares. Segundo Adams (1965), existem seis categorias de respostas possíveis para eliminar a tensão criada: alteração de contributos, mudança de resultados, distorção cognitiva dos contributos e/ou dos resultados, abandono do “campo” (por ex., absentismo, *turnover*), acção sobre os outros e mudança dos padrões referentes (termos de comparação social). Esta teoria é para nós uma teoria chave na medida em que um dos nossos objectivos é apurar os factores associados à percepção de justiça na avaliação de desempenho.

Os aspectos teóricos desta teoria foram testados em investigação, consistiam em remunerar indivíduos com determinadas tarefas depois de os induzirem a acreditar que trabalhadores com idêntica qualificação obtinham por trabalho idêntico maiores ou menores remunerações. Os resultados da investigação confirmam os pressupostos da teoria de Greenberg (1993), uma vez que “os indivíduos sub-pagos baixavam o seu nível de desempenho (diminuíam os seus inputs) e os sobre-pagos elevavam-no (aumentavam os seus inputs)” (p. 401). Outros factores associados à percepção de justiça, decorrentes da avaliação de desempenho, foram ainda referidos noutros estudos, que também demonstram furtos à

organização como resposta a sentimentos de inequidade, como termos oportunidade de verificar mais adiante.

A teoria mostrou-se igualmente válida, quando os resultados recebidos pelos indivíduos eram não-monetários, uma vez que a avaliação de desempenho não contribuiu para um aumento remuneratório, nem é antecedente de qualquer regalia monetária. Por ex., Greenberg (1988) testou os efeitos que provocavam, no desempenho de 198 empregados, as mudanças de gabinete (de um departamento de uma grande empresa seguradora), o processo consistia em mudar temporariamente as pessoas dos seus gabinetes (com a justificação que os mesmos iriam ser remodelados) para os gabinetes de colegas com diferente *status* (maiores, idênticos e inferiores).

Os resultados foram consistentes com o preconizado pela teoria:

- a) Relativamente aos que se mantiveram em gabinetes de igual *status*, o seu desempenho manteve-se idêntico. Os indivíduos que foram mudados para gabinetes de maior *status* aumentaram o seu desempenho (uma resposta a uma iniquidade favorável) e os indivíduos com gabinetes inferiores, diminuíram o seu desempenho.
- b) A variação do desempenho relacionou-se directamente com a magnitude das diferenças de *status*.
- c) Após o retorno aos gabinetes originais, o desempenho dos indivíduos voltou à normalidade, ou seja, idêntico ao desempenho antes da mudança.

Estas conclusões são importantes para o nosso estudo, na medida em que nos remetem para a ideia de que os indivíduos que percebem os resultados como injustos, tendem a adoptar um conjunto de atitudes e comportamentos organizacionais relevantes, que exprimem insatisfação (Lowe & Vodanovich, 1995, McFarlin & Sweeney, 1992, Sweeny & McFarlin, 1997) e podem levar a um pior desempenho individual e/ou organizacional (Bloom, 1999, Cowherd & Levine, 1992, Pfeffer & Langton, 1993), originando *turnover* e absentismo (Dittrich & Carrell, 1979, Hullin, 1991, Schwarzard, Koslowsky & Shalit, 1992). Desta forma, as conclusões destes autores são fundamentais para entendermos que as percepções de justiça não se fundam apenas no valor absoluto das retribuições e outros benefícios recebidos, são igualmente influenciadas pela comparação desse valor com padrões de referência equitativos. Assim, no sentido de dar resposta ao nosso problema de investigação consideramos a comparação com os pares um padrão de referência equitativo.

No entanto, na busca de padrões de referência de comparação dos ratios próprios com outros, as pessoas não se direccionam apenas para parceiros semelhantes. O modelo de Kulik

e Ambrose (1992) acerca das escolhas que as pessoas fazem dos seus padrões de referência assume especial relevância nesta matéria. A proposta dos investigadores foi que, determinados factores pessoais (sexo, raça, idade, antiguidade) e situacionais (proximidade física) influenciam a disponibilidade de informação e a relevância de referenciais alternativos, ou seja, esses factores influenciam os padrões de referência utilizados pelos indivíduos para realizarem comparações entre aquilo que recebem e o que poderiam/deveriam receber. Isto é, existe toda uma série de padrões de referência que influenciam as percepções de justiça dos avaliados, uma vez que estão implícitos na avaliação de desempenho.

A regra da equidade pressupõe que as percepções de justiça emergem quando as pessoas que fornecem maiores contributos recebem maiores recompensas. Neste sentido, verificamos que à medida que os estudos se foram expandindo, foi-se tornando claro que é apenas uma de entre várias regras distributivas. Assim, as percepções de injustiça distributiva estão relacionadas com diversas atitudes e comportamentos organizacionais relevantes, mais precisamente, podem gerar insatisfação, decréscimo no desempenho individual e organizacional, incremento nos níveis de *turnover* e absentismo, e redução nos comportamentos de cidadania organizacional. A percepção de graves injustiças distributivas podem mesmo suscitar actos de retaliação para com a organização e as chefias (Rego, 2000).

Os gestores podem considerar a cultura organizacional vigente, para avaliarem o grau em que a regra do mérito pode, ou não, contribuir para as percepções de justiça e a melhoria do desempenho organizacional. Ao elaborarem os seus julgamentos de justiça distributiva, os indivíduos procuram termos de comparação com aquilo que recebem, os gestores podem agir sobre essas percepções através da prestação de informações que permitam às pessoas proceder a avaliações mais positivas de justiça, mas é fundamental ser genuíno e não procurar enviesar a informação.

É fundamental não esquecer que as pessoas valorizam a justiça distributiva, mas também a procedimental e a interaccional, ou seja, não fazem apenas julgamentos acerca do salário, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, resultados de concursos, sanções aplicadas, promoções, etc., também julgam os procedimentos usados para alcançarem esses resultados e acerca da relação com o avaliador durante o processo de avaliação de desempenho. Para Cropanzano e Folger (1991) a justiça distributiva lida com os resultados por oposição à justiça procedimental que lida com os métodos usados para atingir tais resultados (como foram tomadas as decisões), isto é, qual o processo utilizado nas avaliações por oposição à justiça interaccional que lida com os aspectos implícitos na relação com o avaliador. Desta forma, e de acordo com o nosso problema de investigação temos de realizar

uma abordagem das três dimensões para identificar a percepção de justiça dos avaliados na avaliação de desempenho, e então verificar se alguma das três se destaca das outras, quer através dos factores associados à percepção de justiça, quer pelos aspectos mais relevantes para os avaliados na percepção de justiça.

### 2.3 Justiça Procedimental

A partir dos anos 70 começou a dar-se especial atenção à justiça procedimental, pelo facto das pessoas atribuírem grande significado aos procedimentos usados na avaliação do seu desempenho, independentemente dos resultados obtidos ou esperados. A justiça procedimental teve a certa altura um papel central nas investigações na área da justiça, nomeadamente com os trabalhos de Greenberg, actualmente, a atenção está distribuída pelas três formas de justiça, focando a forma como as três são importantes na compreensão das atitudes e comportamentos das pessoas.

Esta segunda dimensão de justiça focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios utilizados para alcançar os fins, concerne, por ex., aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho e processos de selecção e recrutamento (Rego, 2000). Quando os indivíduos fazem julgamentos acerca da sua avaliação de desempenho, não se preocupam apenas com os resultados, preocupam-se igualmente com os procedimentos utilizados que conduziram aos resultados. Neste sentido um indivíduo pode considerar que a classificação obtida foi injusta, no entanto considerar os procedimentos justos, e vice-versa, assim, reacções negativas podem ser ao nível da justiça distributiva e não da justiça procedimental e vice-versa.

Os trabalhos de Thibaut e Walker (1975) são considerados o marco de viragem da atenção em justiça procedimental na psicologia social, sendo os pioneiros na utilização do termo “justiça procedimental”. O foco da teoria de Thibaut e Walker (1975) reside nos conceitos de: controlo do processo (grau de controlo que as partes tem sobre os procedimentos usados para resolver as questões) e controlo da decisão (quantidade de controlo que as pessoas têm sobre a determinação directa dos resultados). Preocupam-se especialmente em comparar dois tipos de sistemas de procedimentos:

- a) Procedimentos nos quais os avaliados não têm qualquer controlo sobre a colecta e apresentação de evidência pertinente para a resolução do caso (baixo controlo do processo/ baixo controlo da decisão).

b) Procedimentos que concedem à pessoa a possibilidade de apresentar graus elevados de controlo (input) no processo (elevado controlo do processo; baixo controlo da decisão).

Dos trabalhos efectuados por Thibaut e Walker e por outros investigadores, a justiça procedimental influencia a satisfação das pessoas, a avaliação das autoridades e instituições, a aceitação das decisões, os comportamentos políticos e até mesmo os comportamentos organizacionais. No domínio específico das organizações, a diversidade de estudos entretanto concretizada é muito vasta e extensa, destacando-se no que diz respeito à avaliação de desempenho, os trabalhos de Cawley, Keeping e Levy (1998) e Greenberg (1986).

Nos processos de avaliação de desempenho são identificáveis: aviso/preparação adequada (os objectivos e normas são estabelecidos antecipadamente, transmitidos e explicados), julgamento baseado na evidência (existem mecanismos que permitem uma avaliação consistente, sem pressões externas ou nepotismos), participação no processo (os empregados têm oportunidade de apresentar o seu ponto de vista), existência de mecanismo de auto-avaliação (a pessoa pode proceder à sua auto-avaliação com base no instrumento usado pelo supervisor) e pertinência dos itens de avaliação (os aspectos avaliados são relevantes para o cargo desempenhado).

Falamos assim de aspectos com implicações na vida organizacional, e dos quais depende uma parte substancial da eficácia das decisões e do funcionamento eficaz das organizações. Avaliações de desempenho consideradas injustas podem suscitar insatisfação, desmotivação, redução nos níveis de empenho e descrença no próprio sistema de avaliação. Segundo Lamego (1997), os factores procedimentais são determinantes para se considerar uma avaliação de desempenho justa, determinantes tão importantes ou mais do que os distributivos, sem que estes devam ser descurados para uma análise completa da justiça da avaliação de desempenho e a percepção de justiça que influencia o desempenho dos indivíduos.

#### 2.4 Justiça Interaccional

Mais recentemente foi proposta outra distinção de justiça, a justiça interaccional, que reflecte a qualidade da interacção existente entre quem decide e quem é afectado pelas decisões (Rego, 2000), com efeito, numerosas foram as pesquisas que, desde a segunda metade da década de 80, se debruçaram sobre o tema.

A percepção da pessoa incidiria em 3 aspectos: o resultado propriamente dito da avaliação de desempenho (justiça distributiva), o processo disciplinar que lhe deu origem (justiça procedimental) e o modo como decorreram as interações entre o avaliador e o indivíduo avaliado (justiça interaccional). O indivíduo pode considerar a avaliação justa, e perceber que o processo usado não merece correções. Pode, todavia, reagir negativamente ao tratamento recebido das autoridades organizacionais e ao modo rude como o seu superior lhe comunicou a avaliação. Inversamente, pode considerar que apesar do resultado e dos procedimentos terem sido injustos, o tratamento recebido, (por ex., explicação, manifestação do desejo de que o problema seja ultrapassado, apoio socioafectivo, tratamento digno e respeitador) foi justamente genuíno. A distinção é crucial, porque as percepções de justiça global e as reacções das pessoas podem ser afectadas por qualquer uma das vertentes.

O interesse suscitado pela justiça procedimental recebeu novo alento quando algumas investigações se focalizaram na vertente social, aspectos como o tratamento digno e respeitador das pessoas, o fornecimento de explicações para as decisões, o respeito pelos direitos dos indivíduos e a sensibilidade às suas necessidades pessoais mostraram-se aos olhos dos investigadores como matéria de interesse científico e organizacional susceptível de explicar uma parte substancial das percepções de justiça. Embora a importância da justiça interaccional seja consensual, têm ocorrido divergências notórias entre os que advogaram tratar-se de uma componente da justiça procedimental (a par dos aspectos estruturais) e os que propugnaram pela sua independência. A versão que defende a autonomização assenta a sua argumentação na necessidade de distinguir os procedimentos da sua implementação (Bies & Moag, 1986). A lógica tripartida subjacente à proposta tem o seguinte enunciado: os procedimentos organizacionais geram interações sociais, donde emergem resultados.

A compreensão do significado de qualquer conceito implica o reconhecimento dos aspectos que o caracterizam e compõem. No que concerne à justiça interaccional é possível identificar diversos elementos designadamente: consideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, respeito pela dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, explicação adequada das decisões e suas bases, auscultação da opinião das pessoas, consistência nas decisões, fornecimento de feedback adequado e atempado, avaliações baseadas em informação exacta e imparcialidade nas decisões. A taxionomia de Greenberg (1993) adquire neste particular domínio, uma importância fundamental. O investigador começa por instituir a ideia básica de que a justiça interaccional ultrapassa a simples activação dos procedimentos, reportando-se também às decisões de afectação dos

resultados, mais especificamente, se nela englobarmos todos os tipos de interações e encontros, a justiça interaccional repercute aspectos procedimentais e distributivos.

Desta plataforma, Greenberg constrói uma taxonomia tetrapartida, cruzando duas dimensões: o determinante focal (estrutural vs social) e a categoria de justiça (procedimental vs distributiva). Quatro classes de justiça daqui resultam: sistémica, configuracional, informacional e interpessoal. A justiça sistémica incorpora a vertente estrutural da justiça procedimental, o controlo do processo sugerido por Thibaut e Walker (1975) e algumas regras procedimentais de Leventhal (1980) inserem-se nesta categoria. A justiça configuracional reporta aos aspectos estruturais da justiça distributiva. Nela cabem as considerações relativas às regras distributivas (equidade, necessidade e igualdade), assim como os aspectos instrumentais que conduzem a determinados padrões de resultados. A justiça interaccional no seu sentido mais lato desdobra-se na justiça informacional e interpessoal: a primeira representa os aspectos sociais da justiça procedimental, reflecte a consideração que o decisor denota pelas pessoas ao informá-las dos procedimentos usados na determinação dos resultados. A segunda incorpora os aspectos sociais da justiça distributiva, focaliza-se nas considerações pessoais que o decisor faz relativamente aos resultados recebidos pelas pessoas.

A tendência sistematicamente revelada pelos investigadores foi de pesquisar a interacção numa lógica bipartida, mais precisamente, conjugar os resultados com a vertente procedimental. Mas cabe perguntar, qual será a forma de interacção entre as três dimensões de justiça? Se a justiça procedimental e a distributiva se substituem na produção de efeitos, será que a mesma inter-substituibilidade ocorre com as três dimensões de justiça? Bastará que uma das facetas assuma valor elevado, para que ocorram os efeitos positivos sobre as reacções das pessoas independentemente dos níveis nas outras duas facetas? A evidência empírica fornecida por Skarlicki e Folger (1997) sugere que a resposta a esta última questão é positiva, ou seja, bastará que uma das facetas de justiça apresente valor elevado para que ocorram efeitos positivos nas reacções das pessoas.

Incidindo sobre os comportamentos de 167 empregados de primeira linha de uma empresa americana os investigadores constataram (Skarlicki e Folger, 1997), designadamente, que: cada uma das facetas da justiça tendia a relacionar-se com os comportamentos retaliatórios apenas quando as outras duas em conjunto, denotavam baixos valores. A ilação dos investigadores (Skarlicki & Folger, 1997) foi clara:

de um ponto de vista prático, estes resultados sugerem que as organizações que desejam reduzir os comportamentos retaliatórios podem fazê-lo agindo sobre uma das três formas de justiça. Contudo, é frequente os gestores terem maior controlo sobre as suas interações interpessoais com os empregados

do que sobre os resultados ou os procedimentos. Futuras pesquisas necessitam de investigar se a formação dos gestores em justiça interaccional reduz a retaliação dos empregados (p.442).

Neste sentido, Brockner e Wiesenfeld (1996) propuseram quatro teorias para explicar os efeitos interactivos (cognições referentes, atribuição, auto-interesse e valor grupal), as duas primeiras foram explicitamente designadas para explicar os efeitos interactivos, as restantes têm a sua génese em tentativas explicativas dos efeitos da justiça procedimental, mas podem estender o seu valor heurístico ao domínio dos efeitos interactivos. Seguidamente, expor-se-ão sucintamente as três mais citadas.

A ênfase da teoria das cognições referentes situa-se no modo como as pessoas avaliam a favorabilidade dos resultados, postula que as pessoas comparam os seus resultados com os resultados de alternativas imaginadas (experiências prévias, mera especulação, resultados de outras pessoas, resultados desejados, etc.). A justiça procedimental é relevante porque ajuda a enformar as percepções das pessoas, especialmente quando os resultados são negativos, mais especificamente, se os procedimentos são justos, é difícil às pessoas imaginarem resultados alternativos melhores; mas se são injustos, é provável que percepcionem que poderiam ter obtido resultados mais favoráveis ou justos (Konovsky & Cropanzano, 1991). As reacções negativas a uma decisão de afectação de recursos ocorrem, quando duas condições se conjugam: a) Os resultados associados à decisão são mais baixos que os resultados de alternativas imaginadas; b) Os procedimentos e interacções que originam tais resultados são injustos, tornando injustificados os resultados.

O modelo do auto-interesse assume que as pessoas são motivadas a maximizar os resultados recebidos, mas que são relativamente pouco afectadas por resultados negativos de curto prazo quanto têm razões para estar optimistas a respeito dos resultados a longo prazo. A justiça procedimental interage com a distributiva, porque os indivíduos usam a informação acerca dos procedimentos para fazer inferências a propósito desses resultados a longo-prazo, isto acontece porque os procedimentos usados para tomar decisões de afectação de recursos tendem a ser percepcionados como relativamente estáveis e duradouros. Enquanto o modelo do auto-interesse sugere que as pessoas são sensíveis aos procedimentos por razões instrumentais (acesso a resultados favoráveis no futuro), o modelo do valor grupal considera que a justiça procedimental e interaccional assinala às pessoas o grau em que são respeitadas e consideradas pelos membros do grupo em que se inserem.

A diversidade de perspectivas sugere que a percepção de justiça na avaliação de desempenho, possa depender, das três dimensões de justiça que descrevemos, distinguindo-se



uma ou outra dimensão, em função do conjunto de variáveis que interferirão no processo. De referir no entanto a diversidade de conceptualizações em torno da justiça interaccional, como dimensão autónoma de justiça. Neste sentido é importante clarificarmos a nossa intenção de lhe atribuímos significado enquanto dimensão de justiça (e não como uma componente de outra dimensão de justiça), e investigá-la à semelhança das outras duas dimensões, procedimental e distributiva, uma abordagem a ter em consideração, de acordo com os objectivos do nosso estudo empírico, que como referimos anteriormente apresentaremos na II parte da presente dissertação. No próximo capítulo iremos precisamente analisar a relação entre as dimensões de justiça, conceptualizadas neste capítulo, com a avaliação de desempenho, conforme descrita no I capítulo, por forma a evidenciar a importância da relação entre as mesmas para o nosso objectivo de investigação.

### CAP III - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo pretendemos fazer uma abordagem geral enquadrada da justiça e da avaliação de desempenho no contexto organizacional, elementos nucleares do nosso trabalho. Apresentaremos inicialmente a evolução da relação entre estes dois conceitos – *avaliação de desempenho e percepção de justiça* – e gradualmente exploraremos as relações entre eles. Iremos considerar as diferentes perspectivas investigadas através das quais têm sido estudada a importância da percepção de justiça na avaliação de desempenho no contexto organizacional. Apresentamos resultados encontrados por vários autores que comprovam a existência desta relação, no sentido de compreendermos em que sentido deverá ser entendida esta relação.

As investigações têm demonstrado que o processo de avaliação de desempenho sofre uma influência de diversos factores que podem pôr em causa a sua validade (o instrumento usado, as características dos avaliadores, o processo cognitivo e o treino dos avaliadores, factores contextuais e a finalidade da avaliação) segundo o supracitado por vários autores como Bernardim e Beatly (1984), Landy e Farr (1983) e Murphy e Cleveland (1991), citados por Moura (2000).

Na última década os investigadores organizacionais têm demonstrado uma atenção considerável à justiça no local de trabalho. As explicações para este interesse são teleológicas e deontológicas. Da perspectiva teleológica, a justiça organizacional traz benefícios práticos, quando comparados com os que são tratados injustamente, os empregados tratados justamente aumentam o seu desempenho, prestando mais comportamentos de cidadania organizacional, são mais comedidos e têm menos intenção de rotatividade (Bartle & Hays, 1999, Cohen-Charash & Spector, 2001, Colquit, Conlon, Wesson, Porter & NG, 2001). Na perspectiva deontológica, a justiça refere-se a padrões morais e éticos (Folger, 1986), os indivíduos preferem as organizações com moral e ética em detrimento das que não possuem estas características (Folger, 1986).

Da perspectiva dos cientistas sociais, a justiça organizacional é um termo subjectivo, no qual os indivíduos podem divergir nas suas percepções de justiça dos resultados (outcomes) e dos processos, duas das componentes da justiça organizacional como já referimos no capítulo anterior, a justiça procedimental e a justiça distributiva.

A justiça distributiva pode ser definida como a justiça dos resultados que o indivíduo recebe (Folger & Cropanzano, 1998), segundo estes autores, os resultados positivos podem resultar em elevados níveis de justiça percebida ao contrário dos resultados negativos. As percepções individuais de justiça distributiva são associadas ao desempenho no trabalho (Pfeffer & Langton, 1993), comportamento de retirada (Peffer & Davis-Blake, 1992) e qualidade do trabalho (Cowherd & Levine, 1992), entre outros resultados.

A justiça procedimental, pelo contrário, diz respeito à percepção de justiça do processo ou sistema através do qual as decisões são tomadas (Greenberg, 1990), tem sido associada com o compromisso organizacional, desempenho no trabalho e cidadania organizacional (Folger & Cropanzano, 1998). No entanto, através de vários estudos que anteriormente referimos, verificamos que temos igualmente de considerar o desenvolvimento organizacional e as suas consequências nos trabalhadores. Uma vez que, os factores de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional conduzem a resultados (outcomes) comportamentais que influenciam o desenvolvimento organizacional.

Duas perspectivas têm sido consideradas na literatura relativamente aos motivos psicológicos subjacentes às preocupações com a justiça: uma perspectiva instrumental e uma perspectiva expressiva. A perspectiva instrumental baseia-se na teoria da troca social, segundo vários autores, como Homans (1961), Thibaut e Kelley (1959), Walster, Walster e Berscheid (1978), citados por Vala, J., Garrido, M. & Alcobia, P. (2004), propõe que as preocupações com a justiça decorrem das preocupações com a maximização dos ganhos. No entanto segundo Vala, et al., (2004), o Modelo do Valor do Grupo (MVG) de Lind e Tyler (1988), “constitui uma perspectiva teórica alternativa a este modelo instrumental. Este modelo referenciado considera que as preocupações de justiça envolvem factores de tipo relacional e identitários” (p. 124). Vala et al. (2004) chama ainda a atenção para outros factores como a autoridade percebida referindo que, na perspectiva instrumental uma autoridade será percebida como legítima se fizer uma distribuição justa dos recursos.

Por oposição, na perspectiva relacional, essa vertente embora não seja excluída, a legitimidade decorrerá através de factores identitários. Assim, segundo Vala et al., (2004)

uma autoridade será percebida como legítima se, quando das suas decisões sobre uma pessoa, essa pessoa puder interferir para que o seu valor seja reconhecido, e ao mesmo tempo, sentir que o grupo em que está inserida é um grupo com valor. Nesta hipótese, quando uma autoridade toma decisões processualmente e relacionalmente justas, as pessoas sentem-se respeitadas, sentem orgulho no grupo e legitimam a autoridade (p. 124).

Por ex., elevadas percepções de justiça interaccional podem inibir a expressão de reacções negativas suscitadas por baixa justiça distributiva e/ou procedimental. Esta última possibilidade encerra uma oportunidade considerável para os gestores, na medida em que o modo respeitador e digno como tratam as pessoas pode mitigar os efeitos advertentes de injustiças distributivas e procedimentais. Mas para além da percepção de autoridade, as percepções de justiça são baseadas, segundo a perspectiva de Cohen (1982), fundamentalmente nas atribuições de causa e responsabilidade. Segundo Cohen, podemos observar que: 1) diferenças entre percepções individuais de justiça são baseadas em diferentes atribuições de causa e responsabilidade (conflitos atribucionais); 2) uma percepção individual de justiça poderá mudar como consequência das mudanças nessas atribuições; 3) os indivíduos questionam, para descrever e explicar as suas percepções de justiça, pesquisando informação atribucional e baseando as suas explicações no apelo à informação.

A literatura sugere que as atribuições de responsabilidade parecem ser fundamentadas na avaliação da contribuição causal do actor, em termos do que o observador acredita que o actor deva ter feito ou foi. O avaliador constrói atribuições de responsabilidade pela observação de um actor, para que o comportamento ou as características sejam responsáveis por sanções negativas. O reconhecimento da existência destas influências tem levado os autores a procurarem explicações cada vez mais detalhadas para a influência que os aspectos organizacionais têm no processo de avaliação e vice-versa, uma abordagem que tomamos em linha de conta no nosso estudo.

Outro aspecto que podemos verificar a partir de dados recolhidos em três estudos de campo, Ganzach (1995), refere-se ao processo de avaliação como um processo conjuntivo, ou seja, este autor obteve evidências que mostram a avaliação de desempenho como um processo tendencialmente conjuntivo, isto é, verifica-se uma tendência para a atribuição de um maior peso aos atributos negativos do que aos atributos positivos. De acordo com o autor, esta tendência, no entanto, tende a dissipar-se quando o nível geral de avaliação é elevado.

Para compreendermos melhor esta relação da avaliação de desempenho com a satisfação/insatisfação temos de nos reportar, mais uma vez, à teoria da equidade (Adams, 1963), que foca a compreensão das causas de satisfação/insatisfação, trata-se de uma teoria da troca social. Pretendemos aprofundar neste capítulo esta teoria, dada a sua importância na percepção de justiça da avaliação de desempenho. Na teoria de Adams, são de destacar os seguintes aspectos: a) as condições requeridas para produzir equidade ou inequidade são baseadas nas percepções individuais dos seus inputs e resultados; b) a inequidade é um fenómeno relativo, não se verifica necessariamente quando uma pessoa investe elevados

inputs e recebe baixos resultados, os indivíduos comparam-se geralmente com pessoas em posições similares; c) a inequidade verifica-se quando as pessoas têm remunerações muito elevadas ou muito baixas.

A satisfação é segundo esta teoria determinada pela diferença dos investimentos (inputs) e das recompensas (resultados). A percepção da equidade nesta relação determina a satisfação: se a percepção é de inequidade a pessoa sentirá insatisfação. O grau de satisfação resulta do rácio percebido entre o que a pessoa investe no trabalho e o que recebe em troca. As consequências da percepção da inequidade levam à escolha de métodos de restabelecimento da equidade que são influenciados pelas características pessoais dos indivíduos e do tipo de inequidade (situação). Esta teoria enfatiza ainda que os indivíduos avaliam a justiça do seu balanço pessoal entre inputs e resultados através da sua comparação com os outros, como já referimos anteriormente.

A teoria da equidade proporciona explicações gerais sobre o comportamento em diversos contextos, numa perspectiva organizacional, a sua principal fraqueza reside no facto de fornecer explicações sobre as reacções dos empregados no que se refere à variável remuneração, descurando outros aspectos importantes em qualquer situação social (por ex., relação com os pares, relações com os superiores e com os subordinados, etc.). A teoria da equidade de Walster et al. (1978), citada por Cohen (1982), reside na convicção de que os indivíduos percebem a justiça como a correspondência da relação entre características e resultados, os indivíduos sentem que é eticamente apropriado e possível determinar até que ponto cada avaliado é distinto, devido a certas características pertinentes. Se não fosse possível a distinção dos indivíduos em termos das suas próprias características, não haveria base para diferenciar os seus resultados. Também estes autores colocam a ênfase na comparação com os outros, Thibaut e Kelley, definem o nível de comparação para os resultados como “o padrão pelo qual a pessoa avalia os custos e recompensas de uma determinada relação em termos do que ele julga que merece” (Thibaut & Kelley, 1959, p.21).

Segundo Walster e Adams, na teoria da equidade, os desequilíbrios resultantes são considerados estados de injustiça que motivam as pessoas a repará-los. Para Adams (1963) os trabalhadores esperam ter um retorno justo com contribuições como: formação, inteligência, treino, capacidade, desempenho, idade, sexo, fundo étnico, estado social e esforço. Adams admite, que discordâncias sobre equidade surgem quando as pessoas constroem opiniões diferentes sobre a relevância dos vários factores de contribuição. As percepções dão um feedback da realidade, a realidade que influencia as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Existem assim consequências das percepções de justiça no trabalho: atitudinais e comportamentais. As atitudinais mais comuns são os baixos níveis de satisfação e compromisso com o trabalho, enquanto que as comportamentais incluem o decréscimo da performance no trabalho e o absentismo e conseqüentemente a atrofia da relação entre trabalhador e organização.

Homans (1961), por outro lado, refere que as injustiças apenas se tornam em injustiças para uma pessoa se a discrepância entre a injustiça e o resultado (outcome) merecido é atribuído a algo externo ao comportamento do indivíduo, a injustiça é entendida como tendo sido infringida por algo ou alguém, e o dano provocado entendido como uma excepção à regra. Se o indivíduo vê a injustiça como improvável de ser reparada pelo indivíduo ou pela sua acção, o dano deixa de ser visto como injustiça e deixará de extrair reclamação. Segundo Thibaut e Kelley (1959), os resultados mais salientes são aqueles que o indivíduo pode ter responsabilidade e tem algum grau de controlo.

De forma semelhante a Homans, Nisbett e Ross (1980) postulam que as atribuições que satisfazem o próprio indivíduo são consistentes com a tendência dos autores para atribuírem o seu próprio comportamento a causas externas quando são comportamentos com avaliação negativa, mas não, quando os mesmos são avaliados positivamente. Assim, os avaliados rejeitam a responsabilidade social e a culpa, para vivenciarem a punição como injusta. As percepções de justiça dos indivíduos residem nos julgamentos do que eles julgam ser pré-condição para obterem resultados positivos ou evitarem resultados negativos. Os indivíduos sentem que os seus próprios resultados são menos justos do que os outros julgam ser.

Outro dado interessante, diz respeito ao género, segundo Greenberg e McCarty (1990), o género é percebido como critério pertinente de justiça. Os homens e as mulheres empregam padrões de comparação diferentes avaliando justiça de resultados. As normas desencorajam expressões de angústia de injustiça. Um aspecto que tentaremos avaliar na nossa amostra, embora esta seja constituída maioritariamente por mulheres.

Greenberg (1986) efectuou um estudo através de questionário aberto, em que os empregados referiram a oportunidade de decisão e modificação como um factor determinante para uma avaliação de desempenho justa. Os trabalhadores consideram a oportunidade para rever e corrigir as avaliações que receberam como um importante determinante de justiça na sua avaliação. Para Lind e Tyler, (1988) a oportunidade de expressão da visão do indivíduo, aumenta os julgamentos de justiça procedimental do indivíduo, ou seja, é esperado que uma participação dos avaliados nas técnicas de avaliação promova reacções positivas.

Bies (1987) acrescenta ainda, que a comunicação interpessoal informal também é extremamente importante na determinação das percepções de justiça. Coerentemente, Drenth (1984) refere que, uma avaliação negativa tem de ser comunicada à pessoa e consequentemente estes factores podem activar todo o tipo de mecanismos psicológicos como resistência, negação, agressão e desânimo na pessoa avaliada e podem transformar a relação entre avaliado e avaliador, de forma positiva ou negativa. No entanto, Greenberg (1986) sugere que aspectos como a comunicação na avaliação, a capacidade para alterar ou contradizer a avaliação e a aplicação consistente dos resultados são dimensões relacionadas com a dimensão procedimental de justiça.

Por oposição, as percepções baseadas no desempenho alcançado e uma posterior recomendação para um aumento de salário, ou até mesmo uma possível promoção são referenciados à dimensão distributiva. Alguns investigadores reforçam a importância de outras variáveis como os preconceitos pessoais, aplicar consistentemente os critérios de tomada de decisão, promover atempadamente *feedback* das decisões e explicar adequadamente a base da tomada de decisão são factores primordiais na percepção de justiça.

Tem sido referido que a justiça distributiva prediz a satisfação com os resultados obtidos (por exemplo, satisfação com o pagamento), enquanto a justiça procedimental influencia a avaliação da organização e a sua autoridade (Cropanzano & Folger, 1991). De acordo com Sweeney e McFarlin (1991) a justiça distributiva prevê o nível individual da avaliação (por exemplo a satisfação com o pagamento) enquanto que a justiça procedimental prevê o nível organizacional da avaliação (por ex.: o compromisso organizacional), assim se o empregado tem menor tratamento procedimental, terá mais facilmente menor compromisso organizacional.

Para além do seu próprio comportamento e da forma de reagir ao comportamento dos outros, as pessoas focam-se no que é justo ou injusto como referem vários autores Tyler, Boeckmann, Smith & Huo, (1997), Tyler & Smith, (1997), citados por Tyler & Blader (2000). Assim, a importância da justiça baseada nos julgamentos deve-se ao facto de ser um factor determinante nas atitudes e comportamentos das pessoas. As teorias da justiça distributiva avaliam os pontos de vista das pessoas acerca do que são resultados justos ou distribuição justa de recursos.

Os princípios básicos da justiça distributiva são: a equidade, igualdade e a necessidade. Especificam o caminho no qual as pessoas observam através de um balanço apropriado entre instrumentos (*inputs*) e resultados (*outcomes*). A justiça distributiva argumenta que as pessoas reagem se os resultados são destinados num sentido consistente

com o padrão por si aceite de justiça distributiva. Por outras palavras, as teorias da justiça distributiva focam-se na forma igualitária entre a distribuição dos resultados e algum padrão de distribuição de resultados, sendo investimentos, necessidades ou igualdade de distribuição (Tyler & Blader, 2000).

A pesquisa original em justiça procedimental foi inicialmente conduzida por Thibaut e Walker (1975), estes autores constataram a estrutura formal de contrariedade e curiosidade no sistema de teste. As teorias da justiça procedimental elaboraram modelos sublinhando o grupo como influência dos comportamentos dos membros do grupo na formação das estruturas formais. O que fundamenta esta questão é o facto de que as pessoas constroem os seus julgamentos acerca da justiça nos procedimentos do grupo, de forma distinta dos julgamentos acerca da natureza ou qualidade dos resultados que eles recebem do seu grupo.

Os efeitos da justiça procedimental têm sido encontrados quer quando os indivíduos avaliam a justiça dos processos e experiências particulares quer quando eles fazem avaliações gerais acerca da justiça dos procedimentos organizacionais, assim, a justiça procedimental afecta atitudes e valores e por seu lado o comportamento cooperativo.

Estudos anteriores (Lind & Tyler, 1988) demonstraram que se os indivíduos experienciam procedimentos justos, são mais dispostos a seguir as regras organizacionais e a terem comportamentos de cooperação para com a organização, conseqüentemente, os julgamentos acerca da favorabilidade dos resultados que os indivíduos receberam do grupo têm pouca influência nesses comportamentos de cooperação. Tem sido verificado que a justiça procedimental é fortemente associada a atitudes, valores, comportamentos cooperativos e discriminatórios.

Thibaut e Walker (1975) argumentaram que as pessoas normalmente querem maximizar o seu controlo nas decisões que determinam os seus resultados quando interagem com os outros. Essa influência permite-lhes controlar decisões no sentido que eles sentem provir em resultados justos para si, contudo, em situações sociais, as pessoas não podem ter sempre esse controlo directo pelos resultados. Neste sentido, as pessoas procuram manter controlo indirecto sobre os seus resultados através de procedimentos que promovem a oportunidade de apresentar evidências aos tomadores de decisões – “controlo do processo”.

Para estes autores, a oportunidade de controlo do processo era vista pelos indivíduos como a oportunidade de obterem resultados justos nos cenários de interacção nos quais não podem ter controlo directo na tomada de decisão, isto sugere que as pessoas tomam julgamentos de justiça procedimental pelo acesso ao controlo directo ou indirecto do procedimento. O controlo do processo permite às pessoas uma oportunidade de influenciar as



decisões dos resultados e a oportunidade de expressarem a sua opinião, promovendo uma maior satisfação com a avaliação de desempenho.

Greenberg e McCarty (1990), referem ainda que a conceptualização de justiça procedimental sugere que a satisfação nesta forma de justiça pode ser influenciada por:

- a) Participação nos planos de pagamento;
- b) Sistema de pagamento aberto;
- c) Procedimentos de queixa-resolução;
- d) Técnicas de avaliação de cargo;
- e) Práticas de comunicação acerca do pagamento.

Outra perspectiva do significado da justiça procedimental é o modelo do valor grupal de Lind e Tyler (1988) e Tyler e Lind (1992). Este modelo postula que as pessoas colocam importância em três aspectos dos procedimentos: a neutralidade dos procedimentos, inferências acerca da dignidade de confiança dos motivos das autoridades e o grau pelo qual as pessoas são tratadas com dignidade e cortesia durante o procedimento. O modelo do valor grupal mantém a ideia de que os indivíduos usam as suas interações com o grupo para aceder ao seu *status* social, e valorizam procedimentos justos porque experienciando esses procedimentos sentem-se valorizados como pessoas e como membros do grupo.

Estas duas perspectivas têm argumentos muito diferentes acerca dos aspectos dos procedimentos usados pelas pessoas na tomada das suas avaliações de justiça procedimental. Thibaut e Walker, (1975) argumentam que as pessoas vêem os resultados como justos quando interagem com o grupo e negociam com os outros. Remetendo esta ideia para a teoria da equidade definem justiça nos resultados como equidade (Thibaut & Walker), equidade envolve ponderar as contribuições e os resultados e conseqüentemente requer que a tomada de decisão tenha o máximo de conhecimento das contribuições das pessoas com quem o decisor negociou.

A pesquisa de Thibaut e Walker acerca da justiça procedimental foca a extensão dos procedimentos que permite aos indivíduos ter algum tipo de controlo, quer directo ou indirecto, acerca dos resultados quando avaliam a justiça dos procedimentos. Contudo, pesquisas posteriores demonstram que o modelo do controlo do processo é insuficiente. Lind e Tyler (1988) por oposição, propuseram o modelo do valor do grupo como alternativa à explicação do porquê das pessoas se preocuparem com a justiça procedimental. Conseqüentemente, o modelo do valor grupal também promove uma alternativa de acordo com o critério que as pessoas usam para avaliar os procedimentos. Esta teoria é baseada na

assumpção de que os pontos de vista das pessoas acerca de si próprias são largamente derivados das suas experiências no grupo ao qual pertencem.

O modelo do valor grupal da justiça procedimental foi posteriormente expandido para o modelo relacional da autoridade (Tyler & Lind, 1992), que aplica o modelo do valor grupal para experiências com autoridades em estruturas hierárquicas. A perspectiva do valor grupal sugere que as pessoas inicialmente se preocupam com os aspectos “relacionais” dos procedimentos. Esses aspectos relacionais são aspectos que comunicam informação acerca dos atributos de identidade relevantes nos processos de grupo.

Investigações anteriores no modelo do valor grupal identificaram vários constructos que captam distintamente os aspectos “relacionais” dos procedimentos, (Tyler, 1989; Tyler et al., 1996). Aspectos como a permanência ou reconhecimento de estatuto, confiança nos motivos da autoridade e neutralidade na tomada de decisão, são todos constructos que reflectem a qualidade relacional dos procedimentos. O reconhecimento do estatuto refere-se à qualidade do tratamento que o indivíduo experiencia na sua interacção com o grupo de autoridade – mesmo que sejam tratados correctamente, com dignidade e com respeito demonstrado pelos seus direitos (aspectos da experiência que dizem à pessoa acerca da permanência no grupo). A confiança mede a extensão em que as pessoas confiam nos motivos do grupo de autoridade (por ex., vê-lo como benevolente, preocupado e carinhoso). Por último, a neutralidade refere-se à extensão em que as pessoas sentem que a tomada de decisão do grupo foi imparcial, baseada em factos e regras, e não em opiniões pessoais ou preferências.

As conclusões das pesquisas (Bies, et al., 1995, Gilliland, 1994, Tyler, 1989, Tyler et al., 1996) demonstram que estes 3 constructos são preditores importantes das avaliações de justiça procedimental e frequentemente excedem a importância quer do controlo quer de outros julgamentos orientados para os resultados.

O modelo de Tyler e Blader (2000) foca-se no modo como as pessoas definem a justiça dos procedimentos. Distingue 2 aspectos da experiência das pessoas com os procedimentos, a qualidade do processo de tomada de decisão e a qualidade do tratamento que as pessoas recebem do grupo (Tyler & Blader, 2000). Este modelo é denominado de modelo das 2 componentes da justiça procedimental, porque reflecte a preocupação que as pessoas têm com os dois elementos dos procedimentos: a forma como as decisões são tomadas, e a experiência interpessoal que as pessoas têm como consequência de estar envolvidas num grupo. Enquanto que o modelo relacional anteriormente referido identifica factores que preocupam as pessoas, tais como a neutralidade.

O trabalho de Thibaut e Walker (1975), sobre o paradigma do controlo guiou-se maioritariamente na pesquisa da justiça procedimental. Consistentemente, os modelos anteriores em justiça procedimental focavam-se primariamente na qualidade e precisão dos procedimentos formais de tomada de decisão, por oposição a outras dimensões dos procedimentos (tais como os aspectos interpessoais). Por outras palavras, a dominância do paradigma de Thibaut e Walker de justiça procedimental teve 2 efeitos na pesquisa em justiça procedimental.

- a) Prestou especial e directa atenção aos aspectos do procedimento relacionados com as regras dos procedimentos de tomada de decisão;
- b) Desenhou a ênfase nas propriedades estruturais e formais dos procedimentos (Tyler & Bies, 1990 citado por Tyler & Blader (2000)).

A razão para o foco na tomada de decisão é que, desde o modelo do controlo que, as pessoas desejam ter uma influência acerca dos resultados da sua interacção com os outros, isto é, as preocupações das pessoas focam-se na tomada de decisão que conduzem aos seus resultados.

A razão para a ênfase nas propriedades formais dos procedimentos é o que o trabalho de Thibaut e Walker (1975) situa no sistema legal, onde as diferenças formais na tomada de decisão entre diferentes tipos de procedimentos legais são o foco de preocupação. Consequentemente, questões relacionadas com a tomada de decisão por si só, como o grau com que as pessoas no procedimento foram tratadas com dignidade são largamente ignoradas.

Leventhal, Karuza e Fry (1980) propuseram uma conceptualização geral de critérios de justiça procedimental que reconhecia quer a avaliação dos diferentes aspectos da tomada de decisão (supressão do preconceito, consistência, precisão, neutralidade e correctabilidade) bem como o reconhecimento da importância de como as pessoas são tratadas durante o procedimento (eticamente). Apesar da existência deste modelo, tem sido o modelo do controlo de Thibaut e Walker (1978) que tem servido como modelo de trabalho para a maior parte da investigação em justiça procedimental.

De acordo com Tyler e Bies (1990), citados por Tyler & Blader (2000), as preocupações com a tomada de decisão têm sido endereçadas pela investigação tradicional em justiça procedimental nos aspectos estruturais dos procedimentos e têm sido uma questão conceptual separada dos procedimentos que levam à alta qualidade do tratamento das pessoas envolvidas. As preocupações com a qualidade do tratamento tem sido um conceito recente na literatura da justiça e permanece o consenso de como esta preocupação é adequada ao modelo tradicional de justiça procedimental como referido por Bobocel e Holmvall (1999) e Colquitt

(1999), citados por Tyler e Blader (2000). É claro que contudo, as reacções das pessoas às suas experiências não são apenas reacções à qualidade das decisões.

Neste sentido, a definição da justiça procedimental é consistente com a ênfase recente dos critérios descritos nos modelos de justiça interaccional. A justiça interaccional, como já referimos anteriormente, refere-se à qualidade do tratamento experienciado por um indivíduo nas suas interacções interpessoais com o grupo de autoridade, particularmente com as autoridades que usam processos formais (Bies & Moag, 1986).

Os aspectos interaccionais do tratamento vinculam-se com uma pessoa em particular que ordena o procedimento e são distintos da qualidade da tomada de. A evidência é extensiva acerca dos efeitos da qualidade do tratamento que as pessoas experienciam durante o seu contacto pessoal com os procedimentos e na reacção a esses procedimentos. Estes efeitos têm sido documentados na literatura quer da justiça procedimental quer da justiça interaccional. De facto, alguns dos fortes efeitos atribuídos à justiça procedimental podem ter emergido devido à manipulação da qualidade do tratamento experienciado pelas pessoas, segundo a perspectiva de Barling e Philips (1993), citados por Tyler e Blader (2000).

Considerando o exemplo de Tyler (1989) que investigou as percepções dos cidadãos como o respeito pelos direitos e políticas por parte da polícia e dos tribunais, estas dimensões, com ênfase no tratamento interpessoal sobre os aspectos mais tradicionais da justiça procedimental (como a neutralidade, honestidade e a tomada de decisão baseada na informação objectiva e factual) foram encontradas como importantes determinantes das percepções globais do seu tratamento. Este trabalho serve como um prematuro indicador da regra distinta dos julgamentos acerca da qualidade do tratamento recebido dos outros aos julgamentos de justiça procedimental e promover prematuramente suporte para considerar essa qualidade das avaliações do tratamento como componentes da justiça procedimental.

No que se refere aos aspectos comportamentais decorrentes da avaliação de desempenho, Greenberg (1990) verificou o “roubo” dos empregados como reacções ao corte no pagamento como função da explicação para esses cortes e a sensibilidade interpessoal com que os cortes foram comunicados. Verificou que perante explicações sensíveis reduz o roubo dos empregados como reacção aos cortes de pagamento estudados. Estas conclusões sugerem que a qualidade do tratamento experienciado pelas pessoas poderá ter grande impacto na forma como as decisões formais são avaliadas pelos membros da organização e no comportamento dos membros do grupo para seguir as decisões. Uma questão surge então, quais os critérios que as pessoas usam para avaliar a qualidade do tratamento que recebem?

A evidência acumula-se na aceitação das decisões, é melhorada quando:

- a) As pessoas estão seguras que as altas autoridades são sensíveis aos seus pontos de vista (Tyler, 1989);
- b) Quem toma a decisão comunica as suas ideias honestamente (Bies & Moag, 1986);
- c) As pessoas influenciadas pela decisão são tratadas de forma cordial e civilizada (Bies & Moag, 1986; Lind et al., 1989, citados por Tyler & Blader, (2000)).

Gellatly (1995), citado por Tyler & Blader (2000), investigou os efeitos dos julgamentos de justiça interaccional em empregados de um hospital e verificou que esses julgamentos têm um impacto na frequência do absentismo dos empregados ao trabalho, uma conclusão a extrapolar para a nossa amostra, uma vez que também se insere em contexto hospitalar. Outras pesquisas semelhantes verificaram que os julgamentos acerca da justiça interaccional são relacionados com o decréscimo das intenções de rotatividade (Konovsky & Cropanzano, 1991) e com baixa rotatividade actual (Dittrich & Carnell, 1979).

Também Likewise, Barling e Phillips (1993), citados por Tyler e Blader (2000), verificaram a justiça interaccional relacionada com os comportamentos de retirada e compromisso de afectividade, enquanto que a justiça procedimental se relacionava apenas com a veracidade de administração. Podemos então verificar claramente que a qualidade do tratamento experienciado pela pessoa quando envolvida nos procedimentos, é um potente predictor dos seus sentimentos e comportamentos.

Muitos investigadores referem a justiça interaccional como um reflexo da experiência que as pessoas têm quando as autoridades particulares implementam procedimentos formais. Por outras palavras, eles relacionam a justiça interaccional com a ordenação da justiça procedimental por um julgamento particular, profissional ou supervisor com o qual a pessoa tem uma relação directa (Bies & Moag, 1986). De acordo com esta perspectiva, os julgamentos de justiça interaccional referem-se a experiências que as pessoas têm quando interagem pessoalmente com um grupo particular de autoridades no contexto de implementação de procedimentos formais.

Lind e Tyler (1988) reconhecem esta noção global de tratamento e encorajam a consideração global das interacções sociais na descrição dos critérios usados nas avaliações de justiça. A justiça interaccional é assim, desenvolvida como um constructo que é também relacionado com os resultados, no que se refere à qualidade do tratamento experienciado, assim como aos procedimentos orientados para os resultados implementados. No entanto,

Korsgaard, Roberson e Rymph (1998), citados por Tyler & Blader (2000), discutem a justiça interaccional como consistindo em 2 componentes primários: a) tratamento dos que

são afectados pelas decisões de forma positiva (com comunicação verdadeira, tratamento das pessoas com cortesia e respeito), e b) políticas de ordenação e forma procedimental justa. Na primeira componente a ênfase situa-se no tratamento justo dos membros da organização, enquanto que na segunda ênfase, tenta mais directamente associar a justiça interaccional e a justiça procedimental.

Para nós, interessa apenas considerar as duas componentes como justiça interaccional, uma vez que, o que nos veicula é o que é claro na literatura, ou seja, as preocupações das pessoas com vários aspectos do tratamento, incluindo o que:

- a) É consistente com as regras formais de como as pessoas devem ser tratadas;
- b) Reflecte a sensibilidade interpessoal;
- c) Promove uma justificação para as decisões que a autoridade tomou;
- d) É oportuna;
- e) Demonstra honestidade e simplicidade por parte da autoridade.

Alguns investigadores (Barling & Phillips, 1993, Leung et al., 1993), citados por Tyler e Blader (2000), referem a justiça interaccional como um tipo diferente de justiça, enquanto outros a consideram uma componente da justiça procedimental (Greenberg, 1990, Moorman, 1991, Konovsky & Cropanzano, 1991). Outros teóricos, Mikula, Petri e Tanzer (1990), citados por Tyler e Blader (2000), optaram por manter uma posição intermediária, especificando que a justiça interaccional pode ser subentendida no seguimento da justiça procedimental quando esta se refere ao tratamento experienciado em associação à ordenação dos procedimentos mas, pode representar um tipo separado de justiça quando se refere a todos os tipos de interacção. Neste caso, a relação entre a justiça procedimental e interaccional depende do sentido atribuído à componente interaccional.

Outras conceptualizações foram propostas, por ex., Greenberg (1993), traçou uma taxionomia de classes de justiça pela afirmação de que a justiça procedimental e distributiva têm componentes estruturais e sociais. De acordo com este modelo, a justiça interaccional mapeava-se na componente social da justiça procedimental e distributiva. Por outras palavras, a justiça procedimental e a justiça distributiva comportam a justiça interaccional, logo, segundo este autor, não existe um constructo de justiça interaccional por si só.

As pesquisas têm sugerido duas formas distintas nas quais a justiça procedimental pode influenciar os resultados organizacionais. A primeira caracteriza a justiça distributiva como um mediador dos efeitos da justiça procedimental nos resultados relevantes, os indivíduos acreditam que a justiça procedimental aumenta a probabilidade de que eles irão

receber resultados justos, uma vinculação que se refere aos efeitos do processo justo (Greenberg, 1990). As percepções de justiça distributiva, em controvérsia, influenciam quer os resultados pessoais, quer organizacionais. O segundo efeito possível, baseado no modelo do valor grupal, da justiça procedimental (Lind & Tyler, 1988), caracteriza a justiça procedimental como tendo um efeito independente, separado e à parte do efeito do processo justo. De acordo com o modelo do valor grupal, os indivíduos respondem favoravelmente à justiça procedimental porque os procedimentos justos comunicam que o empregado é um membro valorizado da organização.

Os teóricos da justiça posicionaram vários aspectos do procedimento, que lidera a justiça percebida. O controlo do processo é um dos mais estudados, nas variáveis da justiça procedimental. A teoria da justiça procedimental prediz que os indivíduos serão mais satisfeitos com os resultados e com o processo que promove o controlo do processo (Thibaut & Walker, 1975).

Como foi estabelecido anteriormente, a teoria da justiça distributiva pertence às percepções dos indivíduos dos resultados e dos processos (Homans, 1961). O resultado serve como fonte individual de informação e forma a base de subsequentes julgamentos de justiça. Desta forma, as percepções individuais de como os resultados são justos ou injustos serve como mecanismo de pesquisa em justiça distributiva. Por ex., Tyler et al. (1985), verificou que a justiça distributiva explica com maior variância a satisfação dos resultados, do que as medidas em justiça procedimental, ou seja, o processo de avaliação. Além disso, Tyler (1984), encontrou coeficiente de correlação entre justiça distributiva e satisfação com os resultados e não encontrou uma correlação significativa entre justiça procedimental e satisfação com os resultados.

A pesquisa sugere também que, quando os indivíduos percebem que uma injustiça ocorreu atribuem frequentemente a culpa a quem tomou a decisão (Bies & Tripp, 1995), no entanto, se acreditam que os resultados são justos, estão propensos a atribuir crédito ao tomador de decisão. Contudo, o efeito do processo justo (Greenberg, 1990) descreve e explica previamente que a possibilidade de expressão (justiça procedimental) é uma influência nas percepções de justiça distributiva (Thibaut & Walker, 1975). Os participantes no processo de tomada de decisão parecem estar mais propensos a aceitar resultados distributivos desfavoráveis, como maior responsabilidade, quando o processo inclui condição de expressão (Thibaut & Walker, 1975). O trabalho nesta área revela que os empregados exibem 2 tipos de injustiça. Provavelmente o mais óbvio é o supervisor ou gerente imediato ao empregado, este supervisor tem uma linha directa de autoridade sobre o empregado e pode influenciar os

resultados importantes, como pagamento de prêmios ou oportunidades de promoção. Secundariamente, os empregados poderão atribuir injustiça à organização como um todo. Contudo esta segunda é mais sutil, mas mais importante para o indivíduo. (Trevino & Bies, 1997). Existem assim, no desenvolvimento organizacional, factores que influenciam o desenvolvimento organizacional: as percepções de justiça: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. Levando os seus resultados a atitudes e comportamentos.

Abordaremos agora a relação entre percepção de justiça e avaliação de desempenho mais pormenorizadamente. Cobb, Vest e Hills (1997), verificaram que as percepções dos empregados acerca da justiça na avaliação de desempenho são influenciadas pelas políticas formais da organização e também pelo tratamento interpessoal recebido pelos supervisores. Num estudo posterior, Findley, Giles & Mossholder (2000), verificaram que as políticas organizacionais e os procedimentos juntamente com o tratamento dos supervisores são preditores precisos da avaliação de desempenho.

Já Masterson, et al. (2000) incluíram uma medida de desempenho no trabalho, referem que o desempenho no trabalho é melhor predizado pelo supervisor, focando-se sobretudo na justiça interaccional do que na organização, focada na justiça procedimental. Posteriormente, a relação entre interaccional/desempenho no trabalho é mediada pela qualidade da relação das mudanças no membro líder. Setton, Bennett e Liden (1996) e Wayne e Green (1993) verificaram que as mudanças no membro líder (um predictor focado no supervisor) é um predictor mais eficaz dos valores de desempenho do que o suporte organizacional (um predictor focado no empregado como um todo).

Num estudo de Cropanzano et al. (2000), que replicaram as conclusões de Masterson e colegas (2000), verificaram que a supervisão focada na justiça interaccional é um maior predictor do desempenho do que a organização focada na justiça procedimental. Infelizmente, os autores não incluíram a medida das mudanças sociais na relação com a organização empregadora.

Os trabalhos de Ambrose, Seabright e Schminke (2002) tiveram especial importância para os investigadores em justiça. Ambrose e os colegas examinaram as causas e as consequências da sabotagem no local de trabalho. Estes investigadores concluíram que quando uma injustiça vem de uma fonte organizacional ou estrutural, os empregados retaliam contra a organização. Contudo, quando a injustiça vem de um indivíduo, a resposta é menos



específica. Nesta situação, os empregados são mais propensos a retaliar com a pessoa que cria a injustiça ou a organização como um todo.

A avaliação de desempenho é uma forma de devolver *feedback* aos empregados e permite melhorar o desempenho. Frequentemente, as organizações esperam que os indivíduos melhorem o desempenho nas dimensões abaixo do padrão (Tornow, 1993). O modelo da justiça organizacional sugere que os empregados comparem o *feedback* de outras fontes com o padrão. A teoria da justiça distributiva sugere que os resultados de ou sobre o padrão são percebidos como aceitáveis pelos empregados e nenhuma acção é tomada para os mudar (Brockner & Wiesenfeld, 1996).

Este tipo de avaliação tem mais interesse para as organizações porque muitas organizações esperam que os empregados usem esta informação para melhorar os resultados (Tornow, 1993). A investigação em justiça organizacional mostra que, quando os resultados são percebidos negativamente, os empregados avaliam o processo usado para chegar a esses resultados para determinar a justiça dos resultados (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Quando os valores estão em abaixo do padrão, existem dois factores procedimentais que determinam as percepções de justiça: os valores grupais empregues durante o *feedback* e a presença de mecanismos de expressão do sistema de feedback.

Brockner e Wiesenfeld (1996), examinaram os efeitos da justiça distributiva e procedimental em 45 estudos que medem os seus efeitos interactivos, notaram um padrão consistente de resultados. Quando a justiça distributiva é baixa, a justiça procedimental tem um efeito significativo nas reacções favoráveis dos participantes na decisão. Quando a justiça distributiva é alta, a justiça procedimental não tem efeitos significativos.

Segundo Jacobs e Halperin, citado por Tornow (1993), o *feedback* positivo é mais aceitável que o *feedback* negativo. Estendendo isto à avaliação de desempenho multi-dimensional, verifica-se que os empregados quando recebem uma avaliação dentro dos padrões normais, percebem-na como justa e não têm qualquer acção para modificar o seu desempenho no item avaliado, se a avaliação é menor do que sentem merecer, o empregado foca-se no processo usado para chegar à avaliação para determinar as suas percepções de justiça. Assim, apesar das organizações esperarem que baixos resultados se traduzam na melhoria do desempenho por parte dos seus empregados (Tornow, 1993), os empregados apenas agem para melhorar os resultados de baixo desempenho se percepcionarem o processo que os resultou como justo.

As percepções de justiça procedimental têm demonstrado correlação positiva com o desempenho (Konovsky, Ball, Gilliland e Wellbourne), compromisso organizacional

(Konovsky, Brockner e Schaubroeck), satisfação no trabalho (Schaubroeck et al., 1994), comportamentos organizacionais dos cidadãos (Ball et al., 1994), compromisso com as decisões organizacionais (Lind, Greenberg e Korsgaard) e comportamento monitorizado dos colegas (Welbourne et al., 1995), e mostrou uma correlação negativa com as intenções de rotatividade (Schaubroeck e Olsen), comportamento de roubo (Greenberg, 1994) e retaliação contra uma organização (Skarlicki e Folger, 1997).

No que diz respeito à avaliação de desempenho verificou-se que muitos empregados acreditam que o seu sistema de avaliação é injusto (Levine, 1975). Mostram também resistência aos sistemas de avaliação porque não acreditam que os sistemas meçam o desempenho com precisão e acreditam que os sistemas reflectem a parcialidade do supervisor (Ilgen & Barnes-Farrell, 1984).

Thibaut e Walker (1975) desenvolveram um modelo baseado nas percepções individuais da justiça procedimental. A proposição central deste modelo é que os indivíduos vêm procedimentos justos quando o controlo está nos participantes. Dois tipos de controlo emergem do trabalho de Thibaut e Walker (1975), o primeiro o controlo da decisão, ou seja, o controlo relacionado com a tomada de decisão, se o controlo dos resultados não for possível, os indivíduos tentarão exercer um controlo indirecto dos resultados, que envolve a oportunidade dos indivíduos apresentarem o seu ponto de vista com respeito à decisão.

Folger (1977) introduziu o termo “voz” para designar a participação do indivíduo no processo e Houlden, Thibaut e Walker (1978) introduziram o termo do controlo do processo, ambos reflectem a possibilidade do indivíduo expressar o seu ponto de vista acerca da decisão. O controlo do processo é mais frequentemente associado com a escrita legal e à resolução disputada. O termo “voz” aparece na literatura nos procedimentos organizacionais (Early & Lind, 1987). Se o indivíduo percepção o processo como justo, está mais favorável a agir a essas avaliações e aumentar o seu desempenho.

Landy, Barnes e Murphy (1978), numa pesquisa com empregados administrativos e profissionais de uma organização, verificaram que as percepções de justiça do sistema de avaliação de desempenho estão positivamente correlacionadas com as variáveis procedimentais tais como a frequência das avaliações e a oportunidade para expressar os sentimentos pessoais. Para Dipboye e Pontbriand (1981), os empregados percebem o sistema de desempenho como justo quanto tem oportunidade de expor o seu ponto de vista durante a avaliação.

As duas oportunidades para expressar o seu ponto de vista no processo, são o uso de auto-avaliações e a oportunidade de referir discrepâncias no momento do *feedback*. As auto-

avaliações levam os indivíduos a expressar o seu ponto de vista em diferentes dimensões do desempenho. Tem sido demonstrado que a inclusão das auto-avaliações produz melhores resultados organizacionais do que a avaliação sólida do supervisor. Contudo, neste estudo não foi feita nenhuma pesquisa para observar os efeitos das auto-avaliações nas percepções de justiça.

O controlo do processo sugere que a possibilidade de expressão dos empregados, na determinação das avaliações pode aumentar as percepções de justiça procedimental. Consistentemente com estas conclusões em outras áreas da pesquisa em justiça procedimental, os empregados podem perceber o processo como justo se interferirem na regra da escolha, mesmo que nenhuma das suas recomendações seja seguida.

Segundo o modelo do valor grupal desenvolvido por Lind e Tyler (1988) o controlo é menos importante do que a pertença ao grupo, o termo grupo é aplicado a uma equipa, departamento ou membro de uma organização. De acordo com estes autores, os indivíduos nos grupos são mais propensos a colocar de lado os seus próprios interesses e acções em detrimento do grupo. Segundo Greenberg (1986) existem factores associados aos valores grupais: a) avaliações baseadas no desempenho actual; b) salário/recomendado de desempenho baseado nas avaliações recebidas; c) familiaridade do avaliador com o trabalho do avaliador; d) aplicação consistente, pelo avaliador dos padrões de desempenho.

Landy et al. (1978), referem vários factores associados com as percepções de justiça na avaliação de desempenho. Sendo que, os que reflectem neutralidade são: o uso de avaliações formais, um conhecimento do supervisor sobre o desempenho do avaliado e a frequência das avaliações. Todos estes factores reduzem os preconceitos acerca da avaliação de desempenho.

Vários estudos envolvendo a justiça procedimental apresentam razões para acreditar que as percepções de justiça organizacional podem contribuir para aumentar o desempenho. Gilliland (1994) mediu o impacto da justiça procedimental e distributiva no desempenho. A justiça procedimental foi medida através da generalização de itens auto-relatados que perguntavam se os participantes acreditavam que o sistema de selecção era justo. A justiça distributiva foi medida nos participantes contratados e não contratados (quadro permanente). Nenhuma das dimensões de justiça mostrou relação significativa com o desempenho, estas conclusões poderão estar relacionadas com o modelo da justiça organizacional: quando a justiça distributiva é elevada, poderá não haver qualquer relação entre justiça procedimental e distributiva e desempenho.

Num outro contexto, Konovsky e Cropanzano (1991), verificaram os efeitos da justiça organizacional no desempenho, num contexto de programa de teste de drogas. A justiça procedimental foi medida por um item geral que solicitava aos empregados que avaliassem a justiça do programa na sua empresa. A justiça distributiva também foi medida com um item que questionava o modo como os resultados dos testes de drogas eram usados de forma justa. A justiça distributiva não mostrou uma relação directa com o desempenho, mas foi fortemente relacionada com a justiça procedimental ( $r=0.53$ ;  $p<0.01$ ) e a justiça procedimental mostrou uma correlação significativa com o desempenho ( $r=0.28$ ;  $p<0.01$ ). Este padrão de resultados é consistente com o predizado pelo modelo de justiça organizacional.

O modelo de justiça organizacional, como já referimos anteriormente, prediz que, os baixos resultados da avaliação podem resultar em aumentos de desempenho se os empregados percepcionarem o processo usado na avaliação como justo. Contudo, se o processo for determinado como injusto, é um potenciador de decréscimo de desempenho, isto é consistente com as conclusões de Kluger e DeNisi (1996).

Outra linha de estudo tem sido a participação dos avaliados na no sistema de avaliação de desempenho. A participação dos avaliados é uma forma de actividade, associada à pesquisa de Meyer, Kay e French (1965), que compara o *feedback* na avaliação de desempenho na qual os avaliados participam, e na qual o seu papel é passivo. A participação na avaliação de desempenho aumenta, subseqüentemente, o desempenho.

Folger e Greenberg (1986), sugerem que a justiça procedimental é relevante para as avaliações de desempenho e para o sistema de intervenção monetário no trabalho organizacional. Consistentemente com estas conclusões, três estudos abordam especificamente as percepções de justiça acerca das várias recompensas e os procedimentos na avaliação de desempenho para as avaliações de recompensas, supervisão e empregabilidade organizacional (Folger & Konovsky, 1989, McFarlin & Sweeney, 1992, Sweeney & McFarlin, 1993).

Para Folger, Konovsky e Cropanzano (1992), existem 3 características essenciais no processo justo:

- a) Informação adequada – os indivíduos são seguramente responsáveis pelo cumprimento de leis apenas quando elas são publicadas ou, por outro lado, comunicadas e pela satisfação apenas do que o seu custo explícito representa;
- b) Uma escrita justa – de que toda a evidência relevante para uma proposta está presente e considerada e os seus custos são uma oportunidade de prever comentários;

- c) Julgamentos baseados na evidência – decisões judiciais devem ser livres de pressões externas, corrupção pessoal e fontes mais evidentes de preconceito.

Informação adequada, no contexto de avaliação de desempenho, requer que a organização e os seus agentes publiquem, distribuam, e expliquem os padrões de desempenho aos empregados, para discutir como e porquê tais padrões devem ser encontrados e promovem *feedback* regular e atempado do desempenho, (Folger, Konovsky e Cropanzano 1992).

Uma escrita justa, requer uma reunião de revisão formal na qual os empregados são informados da tentativa de avaliação do seu desempenho e como será feito pelo seu avaliador, o qual deverá ter uma familiaridade com o empregado e com o seu desempenho em observações frequentes do seu trabalho e do produto final do seu trabalho. Aos empregados também lhes deve ser permitido modificar a sua avaliação e expressar os seus próprios comentários através da apresentação da sua auto-avaliação. Finalmente, a escrita justa requer que os empregados recebam treino no processo de avaliação para assegurar que possuem o conhecimento necessário para mudar a avaliação percebida como injusta, (Folger, Konovsky e Cropanzano 1992).

Julgamentos baseados na evidência requerem que a organização e os seus agentes apliquem os padrões de desempenho, consistentemente, aos empregados e resistam a pressões externas, corrupção e preconceitos pessoais. As avaliações devem reflectir os esforços da organização para usar os princípios da honestidade e justiça e aos empregados deverá ser dada uma explicação dos valores de desempenho e da distribuição das recompensas e ser-lhes promovida uma oportunidade para discussão. Posteriormente, o sistema de avaliação deve ser baseado na melhor tecnologia de avaliação, no seu conteúdo, formato e treino de avaliação para minimizar os preconceitos (Folger, Konovsky e Cropanzano 1992).

Neste sentido, a investigação em justiça procedimental enfatiza o processo pelo qual as decisões são tomadas em conflito com os interesses como determinante primário nas disputas da percepção de justiça (Leventhal, 1976, Folger, 1977, Thibaut & Walker, 1978, Lind & Tyler, 1988, Tyler & Lind, 1992).

Os investigadores têm proposto duas explicações teóricas para o processo psicológico subjacente aos efeitos da justiça procedimental: 1) o controlo instrumental e 2) as preocupações relacionais. A explicação do controlo instrumental foi bem articulada por Thibaut e Walker (1978), que postularam que as partes em disputa ou as afectadas por uma decisão institucional ou organizacional querem controlo na resolução do conflito do processo de decisão porque vêm esse processo como o instrumento que promove os seus próprios resultados ou a sua relação com a outra parte em causa. Contrariamente, Lind e Tyler (1988),

propõem uma explicação relacional. Argumentam que, preocupações com a resolução da disputa ou com os procedimentos da tomada de decisão surgem porque as pessoas se preocupam com as suas relações sociais a longo prazo relacionadas com a autoridade ou instituição que emprega os procedimentos. Tais procedimentos têm implicações importantes nos sentimentos individuais de auto-valor e pertença grupal, porque os procedimentos são vistos como uma manifestação do processo básico do valor na instituição ou organização, têm valor em si próprios, não só porque promovem o consentimento de metas externas ao processo, mas também porque reflectem uma positiva e completa relação vista como justa, enquanto os indicadores de uma negativa ou baixa posição na instituição são julgados como injustos (Tyler & Lind, 1992).

Ambas as explicações tem sido suportadas por estudos, mas têm-se mostrado incompletas na explicação psicológica da justiça procedimental. O processo justo do sistema de avaliação promove oportunidades consideráveis para empregados e representantes organizacionais de apresentarem os seus pontos de vista acerca do processo de avaliação.

Num estudo laboratorial realizado por Kanfer et al. (1987), citado por Lamego (1997), baseado na ideia demonstrada por alguns estudos de que a participação dos empregados nos processos de tomada de decisão têm efeitos importantes nas suas atitudes e no seu subsequente desempenho profissional, com uma amostra de 87 estudantes em que as condições experimentais eram ter alta ou baixa oportunidade de expressar opinião, os resultados obtidos mostraram que a oportunidade de expressar opinião, os julgamentos de justiça distributiva e os julgamentos de justiça procedimental do pré-resultado influenciaram significativamente o desempenho de tarefas. As respostas ao questionário mostraram, ainda que, a oportunidade de expressar opinião influencia as percepções de justiça procedimental e distributiva dos sujeitos, independentemente do resultado (outcome) da avaliação. Mas também, o conhecimento dos critérios de avaliação e as percepções de justiça de avaliação estão relacionados com o subsequente desempenho da tarefa.

A investigação revelou-nos que os factores procedimentais são determinantes para se considerar uma avaliação de desempenho justa, que são determinantes tão importantes ou mais do que os distributivos, sem que estes devam ser descurados para uma análise completa da justiça da avaliação de desempenho e a percepção de justiça influencia o desempenho dos indivíduos.

Leventhal e colegas (Leventhal, 1976, Leventhal, Karuza & Fry, 1980), propuseram seis regras procedimentais que afectam os julgamentos de justiça dos indivíduos.

As seis regras são apresentadas no sistema de avaliação do processo justo:

- 1) A regra da consistência – manter a consistência nos padrões de desempenho ao longo do tempo e entre empregados, resultante do sistema de avaliação do processo justo, requer que as expectativas de desempenho sejam discutidas e registadas no início do período;
- 2) A regra da supressão de preconceitos – constrange o auto-interesse na discussão das expectativas de desempenho e discrepâncias ao final da revisão;
- 3) A regra da precisão – treinar empregadores e empregados para registar o desempenho com precisão durante o período e usar esse registo para preparar e justificar as avaliações de desempenho;
- 4) A regra da correctabilidade – instruir os avaliadores a darem atenção a cada caso de cada empregado e mudar a avaliação se for apropriado;
- 5) A regra da representatividade – discutir preocupações do empregado e do avaliador durante cada estágio (fase) do processo;
- 6) A regra da ética – usar procedimentos compatíveis com os padrões morais e éticos existentes.

Tyler (1989), debruçou-se sobre a perspectiva relacional propondo três factores de autoridade da instituição e da relação com a pessoa – permanência, neutralidade e veracidade – são fortes determinantes da percepção de justiça. Informação acerca da permanência do indivíduo define-se como um estado ou reconhecimento num grupo, é pensado como tratamento interpessoal durante as interações sociais. Elementos de permanência parecem estar presentes, quer na informação adequada quer no julgamento baseado na evidência, ambos componentes da metáfora do processo justo na avaliação de desempenho.

Finalmente, Folger e Bies (1989) propuseram 7 sugestões para os avaliadores assegurarem a justiça procedimental, baseadas quer no controlo instrumental quer na literatura relacional:

- a) Adequada consideração pelos pontos de vista dos empregados, similarmente ao processo do controlo de Thibaut e Walker (1975);
- b) Supressão de preconceitos;
- c) Consistência dos padrões acerca dos empregados, proposta por Leventhal, (1976);
- d) *Feedback* atempado acerca da decisão dos resultados;

- e) Veracidade dos avaliadores nas comunicações com os empregados, um elemento da regra ética de Leventhal (1976);
- f) Tratar os empregados com cortesia e civilização, a proposta de Bies e Moag (1986) no desenvolvimento da justiça interaccional;
- g) Prover os empregados com justificações razoáveis acerca da decisão dos resultados.

A metáfora do processo justo aparece para ser coerente com os modelos teóricos existentes acerca da justiça procedimental e interaccional. Assim como, a justiça dos procedimentos associada às decisões organizacionais de despedimento ou distribuição de pagamentos parecem afectar as reacções dos empregados directamente, Folger e Konovsky (1989), também os sistemas de avaliação baseados nas teorias da justiça procedimental espera-se que afectem as atitudes e comportamentos dos empregados e avaliadores que os usam Moorman (1992).

As reacções dos empregados à justiça e precisão do sistema de avaliação podem afectar as suas motivações para corrigir um fraco desempenho ou desenvolvimento não potencial. De forma semelhante, as reacções dos avaliadores à avaliação de desempenho são necessárias, se uma condição não for suficiente para recolher informação do desempenho imparcial e for necessário recorrer a distribuição de recompensas ou documentação legal (Murphy & Cleveland, 1991).

Para nós observar como um processo justo do sistema de avaliação afecta as reacções dos empregados e dos avaliadores pode trazer informação valiosa acerca de como esses sistemas podem contribuir para a efectividade da organização.

Estudando uma amostra de funcionários administrativos, Greenberg (1986) encontrou dois caminhos de comunicação durante a avaliação, oportunidade para contradizer a avaliação e a aplicação consistente dos padrões de desempenho, definidos à priori, como significantes para os indivíduos acerca da sua percepção de justiça sobre a avaliação.

Thibaut e Walker (1978) demonstraram claramente que as pessoas preferem ter controlo no processo de decisão da forma possível, do que não poderem controlar a decisão. A satisfação com o processo de avaliação tem sido directamente relacionada com a satisfação com o resultado final da avaliação.

Como Lind e Tyler (1988) concluíram, na sua extensa revisão da literatura sobre justiça procedimental, “na maioria das situações, os julgamentos de justiça procedimental estão na liderança do aumento da satisfação” (p.207), quer com o processo quer com os



resultados. A relação da satisfação com a justiça procedimental é suportada por vários estudos correlacionais de avaliação de desempenho.

Dipboye e Pontbriand (1981) referem que discutir objectivos e planos de desempenho, provendo os empregados com oportunidades de estabelecerem a sua opinião no assunto e usar dimensões relevantes do desempenho no trabalho na sua avaliação são frequentemente relatados como reacções favoráveis dos empregados no sistema de avaliação.

Moorman (1992) verificou que a justiça percebida da tomada de decisão dos empregados e os procedimentos de implementação da decisão são positivamente relatados com a satisfação no trabalho dos empregados. Da mesma forma, Burke e Wilcox (1969) verificaram que os empregados que tem comunicações abertas com os seus avaliados acerca da avaliação de desempenho também têm níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Assim como Moorman e Milliman (1991), citados por Lamego (1997), verificaram que a oportunidade de participarem na avaliação é positivamente relatada pelos empregados como satisfação com o seu trabalho. De forma semelhante os efeitos de um sistema de avaliação justo generalizam-se às avaliações dos empregados acerca dos seus avaliadores e à sua satisfação com a organização. Por outro lado, Lind e Tyler (1988) verificaram que “os julgamentos de justiça procedimental aumentam a avaliação acerca da instituição” (p. 209). Bem como, outros investigadores encontraram a relação da justiça procedimental e a avaliação dos empregados acerca dos avaliadores (Alexander e Ruderman, 1987; McFarlin e Sweeney, 1992).

Para além dos efeitos atitudicionais, a melhoria do desempenho é uma meta particular da avaliação em muitas organizações, e os comportamentos de participação como a permanência na organização podem ter um forte impacto na efectividade da organização. Isto é importante para verificarmos como um sistema de avaliação, com um processo considerado justo, pode afectar positivamente comportamentos críticos no trabalho. Como referiram Tyler e Lind (1992) os efeitos comportamentais podem surgir porque a justiça procedimental aumenta a legitimância da organização aos olhos dos empregados e assim, a vontade para cumprir as metas da organização com elevado desempenho. Lind e Tyler (1988) verificaram que as mudanças comportamentais resultaram menos consistentemente para o aumento da justiça procedimental do que os efeitos atitudicionais.

Contudo, dois estudos testaram e suportam a relação negativa entre percepção da justiça procedimental e as intenções dos empregados em abandonarem a organização (Alexander e Ruderman, 1987, Tyler e Schuller, 1990). Para Greenberg (1986), o efeito da justiça procedimental no comportamento de retirada, como o absentismo e a rotatividade, é

provavelmente menos constrangedor do que os seus efeitos no desempenho. À luz desta proposta, os efeitos comportamentais parecem provavelmente emergir de um sistema de avaliação procedimental justo quando a variável dependente examinada é relativamente não constrangedora por outro factor como a capacidade.

Em suma, de acordo com Fletcher (1993), mais de 80% das organizações do Reino Unido expressam insatisfação com o sistema de avaliação de desempenho, verificando-se como um mecanismo para o desenvolvimento e motivação das pessoas. A literatura sugere que as pessoas apenas se sentirão satisfeitas com o processo de avaliação de desempenho se se cumprir o critério de “justiça”, expresso por muitos investigadores em termos de justiça organizacional (Greenberg, 1986, Greenberg & Folger, 1983, Landy et al., 1978, Lind & Tyler, 1988).

Comum a todas as definições de avaliação de desempenho é o conceito de desempenho improvisado no desenvolvimento de pessoas, no entanto, o seu uso nas organizações continua a ser variável. Grande parte da investigação em avaliação de desempenho tende a focar-se no avaliador e na fidelidade e validade do instrumento, mais do que em examinar os pontos de vista das pessoas sujeitas à avaliação de desempenho.

A maior conclusão que emergiu dos estudos foi que o sistema de avaliação de desempenho não é efectivo, a menos que seja percebido como justo por todos os envolvidos no processo (Ilgen et al., 1979, Murphy & Cleveland, 1991).

Um outro aspecto que tem sido referido como factor que contribuiu para a percepção de justiça da avaliação de desempenho é a satisfação. Níveis de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho são claramente referidos à percepção de justiça do sistema (Kluger & DeNisi, 1996, Mount, 1984, Pooyan & Eberhardt, 1989), no entanto, a justiça distributiva pode ser caracterizada do ponto de vista da pessoa, de como recebem os resultados merecidos e frequentemente julgados pela comparação dos resultados com algumas referências (Folger, 1986), podendo estas ser interpessoais ou intrapessoais. Contudo e, apesar de todo o trabalho efectuado em torno da relação entre percepção de justiça e avaliação de desempenho, como Banks e Murphy (1985) referiram

as organizações continuam a expressar o seu desagrado nos sistemas de avaliação de desempenho apesar dos avanços na avaliação tecnológica. Avaliação da fidelidade e validade ainda permanecem um dos maiores problemas dos sistemas de avaliação e novos sistemas de avaliação frequentemente

provocam alguma resistência. Na essência da avaliação de desempenho efectiva nas organizações continua a ser envolvente mas de metas irreais (p.335).

Folger, Konovsky e Cropanzano (1992), observaram que os sistemas de avaliação tem sido tradicionalmente designados e implementados em volta da “metáfora do teste” que aborda as divergências de desempenho entre empregadores e empregados como conflito sobre o mais preciso panorama da realidade, no qual a veracidade pode ser medida contra alguma precisão e padrão de consistência. Os avaliadores tornam-se “procuradores da verdade, que registam realidades objectivas usando medidas de fidelidade e validade” (p.3).

As hipóteses subjacentes à “metáfora do teste” tornam-se questionáveis, contudo, quando aplicadas à avaliação de desempenho, por ex., o cenário de trabalho é assumido para permitir a medida fiel e válida dos objectivos de desempenho, mas aumentando o número de empregados a trabalhar em serviços onde os resultados objectivos não são avaliáveis, ou em grupos onde os resultados do desempenho individual são difíceis de medir. Para além disso, em vez de acederem ao desempenho objectivamente e com precisão, avaliações estimadas são muitas vezes subjectivamente preconceituosas por factores cognitivos e motivacionais (Longenecker, Gioia & Sims, 1987, DeNisi & Williams, 1988).

A relação entre a percepção de justiça e a avaliação de desempenho que acabámos de descrever vai de encontro ao nosso pressuposto de investigação. A relação entre percepção de justiça e avaliação de desempenho, investigada neste estudo pode servir como objecto de análise dos gestores organizacionais, no sentido de colmatar eventuais lacunas ou até mesmo elaborar um sistema de avaliação de desempenho considerado justo e consequentemente eficaz, tendo em conta os factores associados à percepção de justiça na avaliação de desempenho. No próximo capítulo faremos a descrição do contexto organizacional onde decorreu o nosso trabalho de investigação, de modo a evidenciar as características e o modo de funcionamento do mesmo.

## **CAP. IV - CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMALIZADA NO HOSPITAL CURRY CABRAL**

### **4.1 EVOLUÇÃO DOS HOSPITAIS EM PORTUGAL**

Neste capítulo faremos uma revisão da história do hospital Português de acordo com documento do Ministério da Saúde da Direcção Geral de Saúde (1998).

No tempo da fundação de Portugal e da reconquista, a medicina na Península, era exercida por dois grupos: o religioso, sem formação escolar exercendo uma medicina baseada no sobrenatural e no carácter punitivo da doença, e o médico, dotado de espírito analítico. Os primeiros estabelecimentos com disposição para acolherem doentes foram as albergarias, na sua maior parte situadas junto aos conventos, fundadas por religiosos, damas abastadas e alguns nobres.

Nos finais do século XV, começam a modificar-se as relações entre o Estado e os diversos corpos sociais. Com enfraquecimento do poder monástico e da nobreza o desenvolvimento do poder burocrático e das corporações e ofícios alargaram o poder centralizador do Estado. É deste novo equilíbrio que surge, em Portugal, como na Europa, o Hospital Central. Surgiram Hospitais Centrais em Lisboa, Caldas da Rainha, Évora, Coimbra e Santarém, resultantes da fusão de numerosos pequenos hospitais, com um novo estatuto e uma reformulação orgânica.

No século XVII, assistiu-se a uma profunda modificação dos conceitos de doença, com o desenvolvimento da Fisiologia e o início da abordagem verdadeiramente científica da Medicina. Estes progressos não tiveram, todavia, a desejável repercussão sobre a vivência hospitalar. A medicina moderna continuava a ser apenas para os ricos, patronos dos médicos mais diferenciados.

Na primeira metade do século XVII, as instituições hospitalares não tiveram o desenvolvimento que seria de esperar, continuavam a existir os hospitais das Misericórdias, e o Hospital de Todos os Santos continuava a crescer, surgindo, pela primeira vez, a designação de banco, como casa de acolhimento e urgência, mantendo-se como verdadeiro centro de estudos anatómicos e cirúrgicos.

No século XVIII, as ideias revolucionárias, trazidas pela Revolução Francesa, centradas em valores como os da liberdade, igualdade e fraternidade, agitam os espíritos e determinam um enorme desenvolvimento científico.

Começa a imperar a ideia de que, entre os requisitos dum poder nacional forte, estava contida a existência de políticas sociais. Para a sua prossecução, os hospitais eram elementos fulcrais e foram-se transformando em instituições estritamente médicas, baseadas na observação e no conhecimento científico.

A partir de 1667, Portugal entra num período de estabilidade, acréscimo de produção agrícola e industrial e incremento do comércio externo. Datam dessa época uma série de Hospitais Monumentais que continuam ainda em funcionamento. Parte desses hospitais ocupam antigos conventos, vazios após a expulsão das Ordens Religiosas por Pombal, parte é constituída por edifícios construídos de raiz. Desta época datam, entre outros, o Hospital de S. José (1775), o Hospital de Santo António (1770), o Hospital de Viana do Castelo e o Hospital do Terço (1781).

Em meados do século XIX, as condições nos hospitais, postula-se que não fossem as melhores. A população enferma dos hospitais ia aumentando extraordinariamente, o que levou a que diversos conventos que, entretanto, tinham ficado devolutos, fossem adaptados a hospitais, como o do Desterro e o de Arroios, ficando o conjunto com a designação de Hospital de S. José e Anexos. No final do século, é fundada a Assistência Nacional aos Tuberculosos, organismo governamental, com forte interacção com a Sociedade Civil, e é aberto o primeiro Sanatório, no Outão, em edifício doado pela Rainha (1899).

A primeira metade do século XX é, no Mundo, um período de grande agitação política, social e económica. Simultaneamente, a Medicina ganhou grande poder e prestígio, ao tornar-se capaz de interferir na história natural da doença e exibindo um progresso tecnológico até aí impensável, com a descoberta e vulgarização duma enorme série de métodos auxiliares de diagnóstico.

O Hospital sofre uma evolução radical: de instituição devotada a tratar os pobres transforma-se, gradualmente, num estabelecimento com novas técnicas de diagnóstico e terapêutica, disponíveis a todas as classes sociais. A especialização também vai tendo uma importância crescente, com as suas vantagens e inconvenientes.

A partir dos anos 50, inicia-se um período de instalação e crescimento das especialidades, com o aparecimento de Serviços de Acção Médica e valências diferenciadas, com a existência duma formação pós-graduada especializada, organizada nos hospitais, seguida da criação dos Colégios de Especialidade da Ordem dos Médicos.

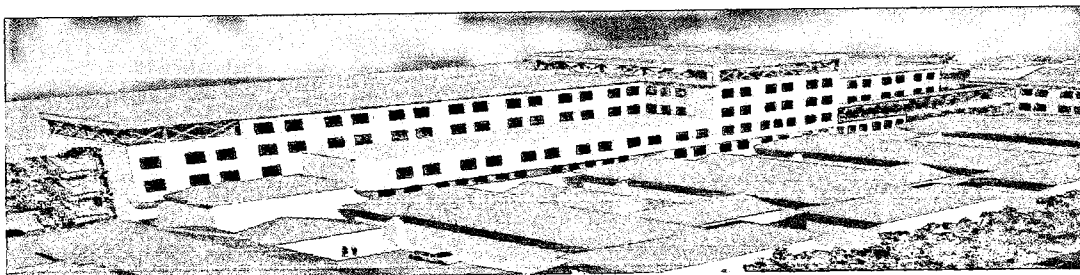
Em 1968, é publicado o Estatuto Hospitalar através do Decreto-lei 48.357 de 27 de Abril, que marcou durante décadas, a vida dos hospitais.

No final do século XX, o Hospital é o local onde os procedimentos mais invasivos e salvadores da vida podem e devem ocorrer, sendo desejável a harmonização das práticas humanísticas e tecnocráticas da Medicina.

Os Hospitais sofreram, ao longo dos tempos, a influência dos conceitos religiosos, políticos e sociais e por seu lado, também influenciaram as sociedades em que se inserem. A organização dos Hospitais portugueses teve uma evolução semelhante à dos seus congéneres europeus, por vezes com algum desfasamento, justificado quer pela distância e dificuldades de comunicação, quer pela instalação de políticas obscurantistas e ou isolacionistas.

Os Hospitais Públicos Portugueses, permanecem como protótipo dos locais onde se pratica medicina de alta qualidade, terão todavia, que se adaptar aos tempos e solicitações actuais. Permanecem como lugar insubstituível de ensino prático de médicos, de enfermeiros e de técnicos de diagnóstico e terapêutica. A actividade hospitalar é fulcral na formação de novos profissionais. Certamente que o bom funcionamento dos hospitais resulta da sua capacidade de organização interna, mas depende muito da envolvente externa.

## 4.2 ABORDAGEM HISTÓRICA DO HOSPITAL CURRY CABRAL



Fonte: [www.hccabral.com](http://www.hccabral.com)

De seguida faremos uma abordagem histórica do Hospital Curry Cabral de acordo com documentação disponível na página do HCC ([www.hccabral.com](http://www.hccabral.com)).

O projecto de construção do Hospital de Curry Cabral remonta ao início deste século, tendo sido aprovado e autorizado por Despacho Ministerial de 08 de Novembro de 1902. O início da sua actividade remonta a inícios de 1903, tendo sido realizada em Junho de 2003 a celebração do primeiro centenário e visita do Sr. Presidente da República. Foi erigido nos terrenos onde exista o “Recolhimento da Associação das Servitas de Nossa Senhora das Dores”, no Rego.

O Hospital Curry Cabral, também conhecido por Hospital do Rego, é constituído por 22 pavilhões autónomos e tem uma lotação de 728 camas. Este Hospital, baptizado com o nome “Hospital do Rego”, recebeu os primeiros Utentes em 15 de Janeiro de 1903.

O seu nome provém do enfermeiro-mor José Curry da Câmara Cabral, devido aos seus feitos de reformulação do projecto de reformas do sistema administrativo, que se encontra em vigor em todos os Hospitais e que se intitula de Regulamento dos serviços internos dos hospitais.

Está integrado, desde 1913, no Grupo dos Hospitais Civis de Lisboa, grupo constituído pelo Hospital D. Estefânia, Hospital de Santa Marta, Hospital de S. José e Hospital dos Capuchos/Desterro, sendo rebaptizado em 1929 com o nome de Hospital de Curry Cabral em homenagem ao seu fundador, o Enfermeiro-Mor José Curry da Câmara Cabral.

O Regulamento dos Hospitais Civis de Lisboa, publicado em Julho de 1978, altera o estatuto deste Hospital, que passa de especializado, destinado a doenças infecciosas, a Hospital Geral Central. A partir de 1989, com a autonomização das Unidades Hospitalares integradas no grupo dos Hospitais Civis de Lisboa, foi-lhe atribuída autonomia administrativa e financeira, própria de um Hospital Central e Geral.

No ano de 1997 novo impulso foi dado no sentido da modernização do Hospital, através da construção de um edifício onde funciona actualmente o Serviço de Urgência, a

Unidade de Internamento Dr. Alfredo Franco, com 20 camas, mais 6 quartos de isolamento com pressão negativa e pressão positiva de nível 6, e onde funciona a Unidade de Técnicas de Intervenção Vascular e a Unidade de Internamento de Transplantes com 22 camas com 4 quartos individuais. A Unidade de Cuidados Intensivos de Cardiologia com 6 camas, foi transferida em finais de 2002, para o Edifício do Bloco Operatório Central, inaugurado em 5 de Maio de 2003, pelo Primeiro-ministro e pelo Ministro da Saúde.

Quatro anos mais tarde, no decurso do ano 2001, iniciou-se a construção de um novo edifício, concluído em 2002, onde está instalada e em pleno funcionamento desde finais de 2002, a Central de Esterilização, a Central Térmica, o Bloco Operatório Central com 5 Suites Operatórias, a Unidade de Cuidados Intensivos com 28 camas e o Serviço de Cirurgia com 56 camas.

Em Abril de 2004 concluiu-se a execução da segunda fase da obra, que contempla mais três unidades cirúrgicas – Cirurgia Geral, Ortopedia e Urologia e uma unidade de Cirurgia Ambulatória com 4 salas operatórias e de exames especiais.

Este processo de revitalização das instalações e equipamentos culminará, com certeza, na edificação, a curto prazo, de um Hospital Moderno, bem equipado tecnicamente, com capacidade de resposta aos desafios do século XXI.

O Hospital localiza-se actualmente na Av. Berna em Lisboa, e é uma das mais antigas unidades hospitalares (Figura 1). Tem vindo a ser ao longo dos anos remodelado, o que o torna hoje numa das mais modernas e prestigiadas unidades hospitalares em Portugal, com uma estrutura como podemos ver na Figura 2. Distingue-se pela excelência do perfil tecnológico, pelo corpo clínico e pelo seu elevado grau de humanização.

**Figura 1 - Localização e acessos do Hospital Curry Cabral ([www.hccabral.com](http://www.hccabral.com))**

**A entrada no Hospital pode fazer-se por três portarias:**

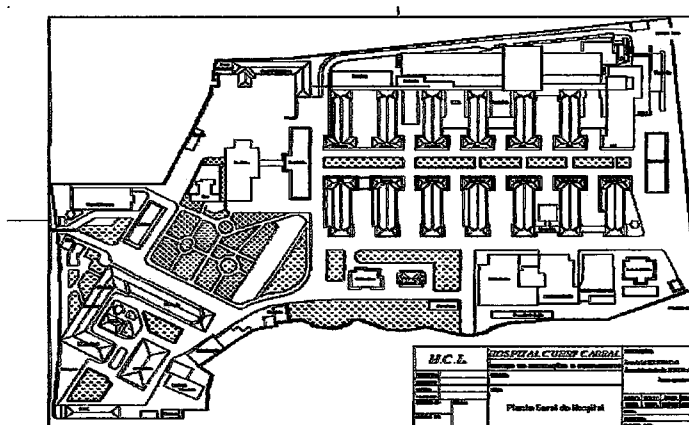


**Portaria A: Rua da Beneficência.**

**Portaria B: Rua Laura Alves.**

**Portaria C: Rua Ivone Silva (Este acesso destina-se exclusivamente ao transporte de doentes para o Serviço de Urgência).**



**Figura 2 – Planta do Hospital Curry Cabral (2004)**

Fonte: Hospital Curry Cabral

A missão do HCC, segundo documentação interna do mesmo confidencial, é procurar ser um dos Hospitais de referência em Portugal, pela consistência da qualidade dos cuidados prestados e do respectivo nível de serviço, pela excelência técnica, com um compromisso com a inovação, pela humanização e por um sólido desempenho económico que permitirá o desenvolvimento sustentado da organização. Satisfazer as necessidades de assistência diferenciada da população que serve, contribuindo para a obtenção de ganhos em saúde, através da melhoria contínua dos serviços prestados em termos de eficiência, qualidade e humanização, correspondendo às expectativas dos seus Utentes nas especialidades médicas e cirúrgicas que detém, com especial relevância para os Transplantes Renais e Hepáticos, Infecção, Nefrologia, Medicina Física e Reabilitação, Cardiologia e Intervenção Vascular entre outros. Em 31 de Dezembro de 2004 a lotação praticada é expressa na Figura 3:

**Figura 3 – Capacidade do Hospital Curry Cabral (Fonte: Hospital Curry Cabral)**

Lotação praticada	Capacidade
Cirurgia geral	56
Dermato-Venerologia	16
Endocrinologia	12
Infecção	42
Medicina 1	20
Medicina 2	87
Medicina física e Reabilitação	56
Nefrologia	22
Ortopedia	76
UCI - polivalente	14
Unidade de transplantes	7
UCI - Cardiologia	22
Urologia	24
Subtotal	454
Urgência SO	12
Urgência Psiquiátrica	9
Total Geral	475

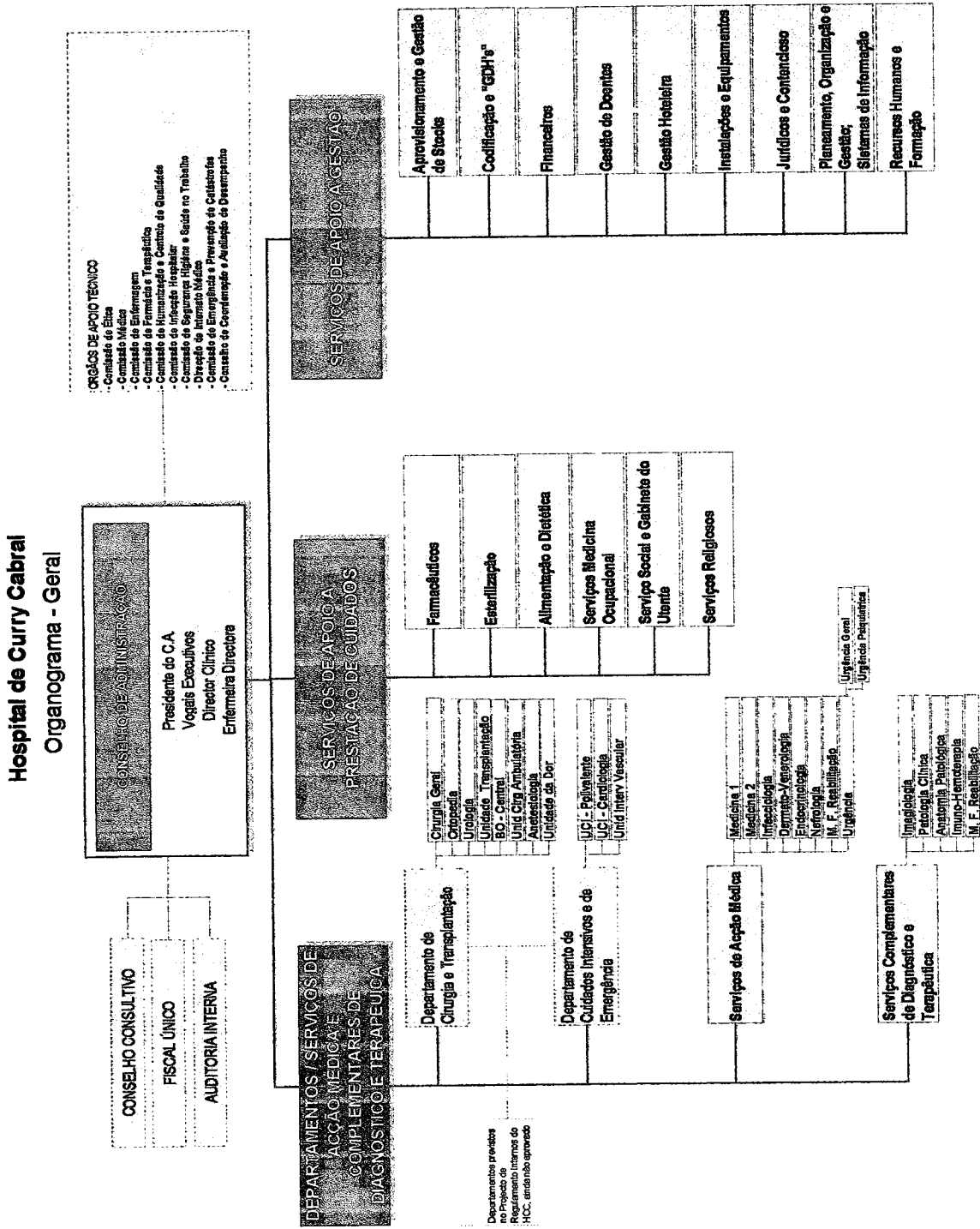
Os princípios estratégicos que temos de ter em conta, que norteiam a actividade do Hospital, para uma compreensão adequada do contexto organizacional da nossa amostra, são os seguintes:

- 1) Melhoria permanente dos “Níveis de Gestão” mediante a implementação de esquemas de funcionamento racionais a nível dos serviços, através da construção de um modelo de efectiva negociação, contratualização e avaliação do desempenho, centrado num sistema de gestão por objectivos versus a operacionalização de um sistema de incentivos;
- 2) Melhoria permanente da “rentabilidade e da eficiência financeira”, através do controlo da despesa e da correcta adequação da mesma e de maior rigor no processamento e efectivação da receita;
- 3) Implementação de forma progressiva e estruturada, de suportes de informação, que permitam de uma forma clara e fundamentada apoiar a decisão. Criação de instrumentos de monitorização e avaliação da actividade desenvolvida, facilitando a detecção e correcção de desvios aos objectivos traçados, através da implementação de um sistema de informação credível, o que passa pela concretização a curto prazo de um projecto de informatização, já em curso;
- 4) Promoção de uma política de formação efectiva de Recursos Humanos, privilegiando a formação no posto de trabalho, constituindo-se o Hospital como entidade potenciadora e referência de ensino pré e pós-graduado de todos os grupos profissionais;
- 5) Manutenção de um nível elevado do clima de confiança organizacional e institucional, que se consolidou no ano de 2002, o que implicará para os anos seguintes, um investimento permanente nas condições de humanização dos doentes e nas condições de trabalho dos profissionais de saúde;
- 6) Desenvolvimento de uma prática hospitalar de mudança, com primado do ambulatório: Urgência, Hospital de Dia, Consulta Externa e Cirurgia de Ambulatório, em especial o tratamento do doente agudo e permanente adequação e rentabilização da capacidade instalada, que conduza a um crescimento sustentado da produtividade hospitalar, da sua qualidade e humanização;
- 7) Desenvolvimento de modelos de prática clínica, seguindo Normas Científicas e de Consenso, estabelecidas interna e internacionalmente a partir de boas práticas e

conceitos de sólida base científica, promovendo simultaneamente a sua permanente avaliação, actualização e promoção do acesso, assim como a necessária operacionalização da articulação e colaboração do Hospital com os Centros de Saúde.

Para uma melhor compreensão da estrutura e organização do Hospital apresentamos de seguida o organograma geral do hospital (Figura 4) e o organograma dos serviços médicos (Figura 5) ([www.hccabral.com](http://www.hccabral.com)).

Figura 4 - Organograma geral do Hospital (Fonte: Hospital Curry Cabral, www.hccabral.com)





Os Hospitais são organizações extremamente complexas, desenvolvendo a sua actividade num sistema composto por múltiplos agentes, de natureza, nível e diferenciação diferentes, interactuando com praticamente todas as expressões do tecido social e da sociedade civil. A relevância individual e social da sua actividade determina uma exposição sem paralelo, implicando, por parte dos seus profissionais, qualquer que seja o nível em que se encontrem colocados, uma enorme responsabilidade sobre os resultados dos cuidados prestados quer à dimensão colectiva, quer à dimensão individual dos utilizadores.

As instituições são formadas por pessoas que, inseridas na organização e através das suas capacidades técnicas, aptidões e motivações, orientam a sua actividade, de modo a alcançar determinados objectivos pessoais e institucionais.

Nos hospitais, como sistemas sócio-técnicos, as pessoas representam o seu mais valioso recurso. São organizações de capital humano intensivo dotado de qualificações técnicas elevadas e muito diversificadas. Os recursos humanos constituem o factor de desenvolvimento pró excelência dos hospitais. As instituições hospitalares enfrentam inúmeras dificuldades no que diz respeito à optimização do seu pessoal, em muitos casos com reflexos na prestação de cuidados e com perdas de qualidade relevantes.

As carreiras desempenham um papel insubstituível pela garantia de qualificação dos profissionais e conseqüente nível de qualidade de cuidados que permitem atingir. A sua importância prende-se também, com a necessária segurança e promoção que é devida aos profissionais. Nas instituições hospitalares, como noutras instituições públicas, o mérito de desempenho não é tomado em devida conta no processo de progressão e promoção profissional.

A pertinência deste capítulo prende-se com o conhecimento do contexto orgânico e funcional do HCC e da evolução histórica dos hospitais em Portugal, nos quais se enquadra o HCC. Seguidamente abordaremos a história da enfermagem e da avaliação de desempenho em enfermagem, para que assim, gradualmente, tenhamos conhecimento do contexto onde iremos trabalhar.

### 4.3 ABORDAGEM HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ENFERMAGEM

#### 4.3.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DA ENFERMAGEM

Kenneth Walker afirma que a enfermagem é “de primacial importância, tanto para o doente como para o médico responsável pelo seu tratamento...com uma boa enfermagem o doente restabelecer-se-á. Sem ela, terá todas as probabilidades de morrer...” (citado por Nogueira, 1990, p. 98 e 99). A enfermagem cresceu a par e à sombra da Religião e ainda hoje é frequentemente abraçada por uma opção de serviço ao próximo (Nogueira, 1990).

Em 1973, o Comissário Geral da Ordem Hospitaleira de S. João de Deus, o qual nesse tempo tinha a seu cuidado a enfermagem de quase todos os hospitais do Reino, dirigiu a Pina Manique um requerimento, lembrando as vantagens de muitos membros daquela Congregação poderem estudar Medicina na Universidade de Coimbra, não só porque, acompanhando sempre os doentes, no seu papel de enfermeiros, podiam evitar os inconvenientes das visitas dos médicos serem uma vez por dia, mas também porque podiam, devidamente habilitados, prover as vagas dos clínicos nos hospitais.

As exigências hospitalares e sanitárias eram cada vez maiores. Se os hospitais começavam a merecer confiança pelo domínio da dor e da infecção nas operações, tinham também que merecê-la pela consciencialização e educação do seu pessoal. E não admira que fosse tão fortemente sentida a necessidade de reagir e fazer alguma coisa nesse sentido.

Deve-se ao Pastor Fliedner, de Kaiserwerth, e a Florença Nightingale os primeiros passos para a formação de Enfermeiras (Nogueira, 1990). Fliedner impunha às Diaconisas provas de aptidão sobre Medicina e Farmácia, procurando fazer delas, simultaneamente, assistentes sociais completas e enfermeiras. Nightingale introduziu o ensino teórico e esquematizado da enfermagem, independente do de outros serviços sociais.

Inicialmente, nas escolas de modelo Nightingale, o ensino durava um ano e incluía, além da prática da enfermagem, noções sobre o governo da casa e superintendência. Mais tarde, as Escolas de Enfermagem passaram também por uma certa evolução.

A história da enfermagem encontra-se muito ligada à história dos Hospitais, dedicando-se os enfermeiros a maior parte das vezes à assistência directa aos doentes hospitalizados. Não há dúvida que a sua classe aumenta em número, em preparação e consciência do próprio valor, à medida que se vão multiplicando e aperfeiçoando as unidades

hospitalares. Assim como também a especialização destas, em diversos ramos, traz consigo exigências das diversas especializações dentro do campo da enfermagem.

A enfermagem, quanto ao número, preparação, influência e aceitação dos seus titulares, está dependente de muitas circunstâncias e de outros ramos de actividade e preocupação, como quase sempre acontece também com outras actividades e movimentos humanos (Nogueira, 1990).

Ainda no séc. XIX houve quem pensasse que na Inglaterra fazia falta conceder às enfermeiras um diploma de aptidão profissional e obter o seu reconhecimento e registo oficial. Deste modo, ficariam valorizados os seus estudos, enquanto o público ficaria melhor protegido das pseudo-enfermeiras sem formação e sem competência. Após estes primeiros passos, tanto as escolas como as organizações de enfermagem foram-se espalhando por todo o Mundo civilizado, progredindo conforme as possibilidades e moldando-se às circunstâncias locais e carácter dos povos.

O Hospital também desempenhou um papel nuclear no desenvolvimento de competências dos enfermeiros, num processo integrador entre os saberes e as práticas quotidianas.

Os Hospitais têm assumido uma posição central no sistema de saúde português, pelo desenvolvimento de novas formas terapêuticas, de tecnologias, investigação e espaço de ensino. A produção de conhecimento em enfermagem é iniciada nos Hospitais, único local de ensino durante mais de seis décadas, muito ligado ao tipo de intervenção dos enfermeiros, de natureza colaborativa, no âmbito dos cuidados de saúde, tendo por base práticas de cuidar, e é determinante no sucesso terapêutico e na melhoria de cuidados e serviços de saúde, por parte das intervenções dos enfermeiros nesses cuidados e serviços.

A 10 de Setembro de 1901, sai a público um Decreto, segundo o qual era criada no Hospital de S. José, a Escola Profissional de Enfermeiros, com o fim de ministrar aos assistentes de doentes nos hospitais a instrução. Foi igualmente estabelecido que o curso durasse um ano, com mais outro ano complementar, para aqueles que desejassem obter o “Curso Completo de Enfermeiros”. O curso funcionou inicialmente nas instalações do Hospital de S. José, improvisadas para o efeito. Mantendo-se assim até 1974. Desde 1974 até à actualidade, o curso e a orgânica da enfermagem têm passado por uma certa evolução.

O curso de enfermagem actual tem-se revelado de tal modo idóneo, suficiente e de nível superior, que a Assembleia da República, através da Lei 67/78, considerou que as Escolas de Enfermagem podiam ser reconvertidas em Escolas Superiores de Enfermagem, todavia esta Lei, não teve execução imediata.

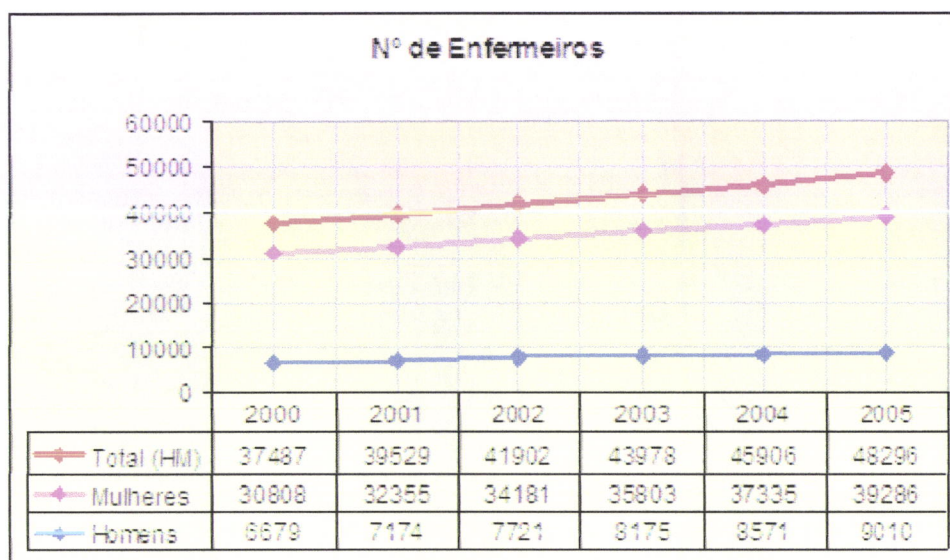


No Decreto-lei 490/88 de 23 de Dezembro, o Governo estabelece que as Escolas de Enfermagem passassem a ser Escolas Superiores de Enfermagem, integradas no Ensino Politécnico, no âmbito dos Ministérios da Educação e da Saúde. Mas, para além das mudanças que ocorreram houve uma evolução a nível mundial na História da enfermagem, no entanto, e como o nosso estudo se realiza em Portugal, incidimos sobre a evolução da enfermagem no nosso País.

Em 21 de Abril de 1998, o Estado Português, cria a Ordem dos Enfermeiros, reconhecendo assim, que entre outros, os enfermeiros constituem uma comunidade profissional e científica de maior relevância no funcionamento do sistema de saúde e na garantia do acesso da população a cuidados de enfermagem, bem como a própria evolução da sociedade portuguesa e as suas expectativas de acesso a padrões de cuidados de enfermagem da mais elevada qualificação técnica, científica e ética para satisfazer níveis de saúde cada vez mais exigentes (OE, 2004).

O gráfico que se segue (Figura 6) reflecte a evolução do número de membros inscritos na Ordem entre os anos de 2000 (ano de constituição da base de dados dos membros) e 2005 e refere-se ao número de membros por género.

**Figura 6** - Número de enfermeiros inscritos na Ordem dos Enfermeiros (Fonte: Ordem dos Enfermeiros)



O exercício profissional da enfermagem centra-se na relação interpessoal entre o enfermeiro e a pessoa, ou um grupo de pessoas a qual é regida por normas de conduta ética conforme postuladas pelo Ordem dos Enfermeiros (OE, 2004).

Para o desenvolvimento de competências em enfermagem, numa lógica de organizações qualificantes que se preconiza, privilegiam-se os processos de boas práticas e dinâmicas de promoção da saúde, que globalmente conduzam a ganhos em saúde.

O Regulamento do Exercício Profissional dos Enfermeiros foi publicado pelo Decreto-Lei n.º 161/96, de 4 de Setembro, alterado pelo Decreto-lei n.º 104/98, de 21 de Abril, pois tornou-se imperioso reconhecer o valor o papel do enfermeiro no âmbito da comunidade científica de saúde e, bem assim, no que concerne à qualidade e eficácia da prestação de cuidados de saúde. Verificava-se, contudo, que o exercício profissional da enfermagem não dispunha ainda de um instrumento jurídico contendo a regulamentação adequada, carência que o presente diploma se propunha a colmatar. Com efeito, independentemente do contexto jurídico-institucional onde o enfermeiro desenvolve a sua actividade – público, privado ou em regime liberal –, o seu exercício profissional carece de ser regulamentado, de forma a garantir que o mesmo se desenvolva não só com salvaguarda dos direitos e normas deontológicas específicos da enfermagem, como também por forma a proporcionar aos cidadãos cuidados de enfermagem de qualidade.

A regulamentação do exercício profissional da enfermagem, corresponde também aos princípios decorrentes da Lei de Bases da Saúde (Lei n.º 48/90, de 24 de Agosto) e, designadamente, aos consignados na alínea c) da base XIV, no n.º 1 da base XV e no n.º 2 da base XL da mesma lei.

Assim, de acordo com a Legislação anteriormente referida:

- Enfermagem é a profissão que, na área da saúde, tem como objectivo prestar cuidados de enfermagem ao ser humano, são ou doente, ao longo do ciclo vital, e aos grupos sociais em que ele está integrado, de forma a que mantenham, melhorem e recuperem a saúde, ajudando-os a atingir a sua máxima capacidade funcional tão rapidamente quanto possível;
- Enfermeiro é o profissional habilitado com um curso de enfermagem legalmente reconhecido, a quem foi atribuído um título profissional que lhe reconhece competência científica, técnica e humana para a prestação de cuidados de enfermagem gerais ao indivíduo, família, grupos e comunidade, aos níveis da prevenção primária, secundária e terciária;
- Enfermeiro especialista é o enfermeiro habilitado com um curso de especialização em enfermagem ou com um curso de estudos superiores especializados em enfermagem, a quem foi atribuído um título profissional que lhe reconhece competência científica, técnica e humana para prestar, além de cuidados de enfermagem gerais, cuidados de enfermagem especializados na área da sua especialidade.

- Cuidados de enfermagem são as intervenções autónomas ou interdependentes a realizar pelo enfermeiro no âmbito das suas qualificações profissionais.

Passados quase 10 anos, a integração do ensino de enfermagem no sistema educativo nacional, a entrada em funcionamento do curso superior de enfermagem e a previsão do início dos cursos de estudos superiores especializados em enfermagem, com a atribuição dos correspondentes graus académicos ou equivalentes, deve conduzir a mudanças efectivas ao nível do exercício da enfermagem, cabendo, à carreira de enfermagem encontrar incentivos para tais mudanças.

A manutenção, durante um período transitório, da actual formação pós-básica em enfermagem e o esforço que tem sido realizado, de há vários anos a esta parte, pelos estabelecimentos de ensino e de saúde e pelos próprios profissionais para a concretização dessa formação aconselham que a mesma seja aproveitada em termos de carreira profissional e não descurada. Construiu-se assim, uma estrutura de carreira e previu-se uma promoção na mesma que tenha em conta, a actual e a futura formação de enfermeiros, valorizando também outras formações que os mesmos possam obter fora do âmbito restrito da enfermagem, mas que a ela possam ser aplicadas, com as necessárias adaptações, como é o caso da gestão (Lopes, 1999).

A natureza da profissão de enfermagem e as características do seu exercício privilegiam a formação em serviço como forma de se manter actualizados, aprofundar e desenvolver os conhecimentos adquiridos em cursos básicos e pós-básicos de enfermagem, prevendo-se nesta carreira mecanismos que favoreçam e permitem concretizar este tipo de formação contínua.

Foram ainda tidas em consideração as mudanças na organização de saúde, designadamente a criação das regiões de saúde, prevendo-se enfermeiros que possam actuar ao nível das regiões, quer no âmbito da gestão específica de enfermagem, quer no campo da consultoria e assessoria em matéria de cuidados de enfermagem especializados (Lopes, 1999).

Por último, a carreira de enfermagem denota uma preocupação em incentivar e compensar o exercício de funções em áreas de grande penosidade e também estimular a realização de trabalhos de investigação e a aquisição de graus académicos como formas de contribuir para a afirmação e o desenvolvimento da enfermagem (Lopes, 1999). Assim e segundo o Dec Lei 437/91 a carreira de enfermagem aplica-se a três áreas de actuação correspondentes, à prestação de cuidados, gestão e assessoria técnica, respectivamente.

A carreira estrutura-se e desenvolve-se por categorias, agrupadas em níveis, as quais implicam formação adequada, que corresponde a funções diferenciadas pela sua natureza, âmbito e nível remuneratório.

Os enfermeiros detentores de categorias integradas num determinado nível podem concorrer a qualquer uma das categorias integradas no nível seguinte, desde que possuam formação adequada. A mudança de escalão dentro de cada categoria verifica-se após permanência de três anos no escalão anterior e avaliação de desempenho *Satisfaz*.

Mas para que possamos compreender melhor como funcionam os níveis passamos a nomear as categorias que compõem os vários níveis de acordo com o Dec Lei 412/98 de 30 de Dezembro. O nível 1 integra a categoria de enfermeiro e de enfermeiro graduado, o nível 2, integra as categorias de enfermeiro especialista e de enfermeiro-chefe, e por fim, o nível 3, integra a categoria de enfermeiro supervisor. Sendo as categorias o mais importante para o nosso estudo uma vez que serão trabalhadas no nosso estudo, através da caracterização da amostra.

É também importante referir as áreas de actuação, pois como iremos observar no nosso instrumento, quando nos referimos às funções desempenhadas, estas estão claramente definidas na legislação, ou seja, no artº 1 do Dec Lei 412/98 de 30 de Dezembro e a questão que colocamos no nosso instrumento é no sentido de obtermos informação se o enfermeiro desempenha funções da sua categoria ou de uma categoria diferente da sua.

Neste sentido e segundo a legislação acima mencionada a área de actuação para as categorias de enfermeiro, de enfermeiro graduado e de enfermeiro especialista centra-se na prestação de cuidados. A área de actuação da gestão, já corresponde às categorias de enfermeiro-chefe e de enfermeiro supervisor e o cargo de enfermeiro-director. A área de actuação da assessoria técnica corresponde o cargo de assessor de enfermagem. Sendo que os enfermeiros que desempenham os cargos de enfermeiro-director e de assessor de enfermagem, não fazem parte da nossa amostra.

Em síntese, vimos que a abordagem histórica da enfermagem em Portugal, se encontra muito ligada à evolução dos hospitais. Tem igualmente sofrido várias alterações ao nível da orgânica e até mesmo ao nível das habilitações para o exercício da profissão. Tornando-se assim numa profissão, que se centra na relação interpessoal entre o enfermeiro e a pessoa ou grupos de pessoas que necessitam dos seus cuidados de saúde. Construiu-se numa estrutura de carreira que valoriza a formação como forma de actualização e aprofundamento dos

conhecimentos adquiridos, nomeadamente, nas áreas de prestação de cuidados, gestão e assessoria técnica.

#### 4.3.2 ABORDAGEM HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ENFERMAGEM

As práticas de avaliação do desempenho não são novas, como já anteriormente vimos, elas surgem desde que o homem contratou o outro. Durante muito tempo os administradores preocupam-se exclusivamente com a eficiência da máquina a fim de melhorar a produtividade. Com o surgimento das teorias das relações humanas, surgiram também as preocupações de conhecer e medir as potencialidades do homem e levá-lo a aplicar totalmente o seu potencial. Assim, a atenção dos gestores tem sido cada vez mais dirigida para procedimentos que permitam a evolução do desempenho das pessoas, com a finalidade de obter ganhos de produtividade.

A avaliação de desempenho engloba-se na maximização da obtenção de ganhos, uma vez que consideramos que se trata de um processo estratégico, que pode ser usado como uma importante ferramenta de gestão, tendo em conta que o desempenho é medido por um processo dirigido por objectivos individuais, grupais e organizacionais específicos.

As investigações em avaliação de desempenho manifestam uma notável vinculação com o emergir de novos paradigmas científicos. Até aos anos 60, a avaliação aparece fortemente vinculada a um modelo predominantemente quantitativo, cimentado num paradigma positivista, o trabalho, os conhecimentos, a criatividade, as relações humanas, a responsabilidade, a análise de situações, a comunicação oral e escrita é, assim reduzida a números (SEP, 1993).

Durante os anos 70, evidencia-se uma orientação valorativa norteada por uma filosofia de responsabilidade social, "*Accountability*", as profissões têm um fim social e, por isso não só os profissionais são avaliados, como a própria organização, que os admite, é alvo de avaliação pela sociedade, face às condições que proporciona para o desenvolvimento do tal fim social.

Após os anos 70, coincidindo com o desenvolvimento de novos estudos e teorias comportamentais, em seres humanos e animais, surgem importantes contributos para a renovação conceptual da avaliação (SEP, 1993).

Em 1984, surge a Portaria 189-A/84, que se destina à classificação do mérito do exercício, ou seja, demonstra a preocupação com a quantificação, quantificar tudo, inclusive a criatividade. Note-se no entanto, que esta avaliação é da exclusiva competência do avaliador (SEP, 1993).

Com a actual Carreira de Enfermagem, regulamentada pelo Decreto-Lei 437/91 de 08 de Novembro, surgem novos conceitos de avaliação, deixando esta de se focar no trabalhador, embora se preocupe em gerir o seu desempenho, para se centralizar no desempenho de toda a organização. O processo é democrático, envolvendo o avaliador e o avaliado. Destaca-se nesta conceptualização da avaliação a sua projecção sobre o processo e não apenas sobre o resultado. A avaliação é um meio e não um fim. Um meio para atingir qualidade na organização e não um fim de premiar ou censurar o mérito do enfermeiro avaliado (SEP, 1993).

A entrada em vigor do regime jurídico da carreira de enfermagem, instituído pelo Decreto Lei nº 437/91 de 8 de Novembro, operou a revogação da Portaria 189-A/84, de 30 de Março e estabeleceu um novo sistema de avaliação do desempenho, com a atribuição periódica de uma menção qualitativa que é obrigatoriamente considerada na progressão da carreira.

Segundo o Decreto Lei nº 437/91 de 8 de Novembro, o sistema de avaliação estabelecido será, regulamentado, tendo em vista operacionalizar o relatório crítico de actividades, definir a constituição da comissão técnica e o seu funcionamento e pormenorizar outros aspectos relativos à aplicação do sistema.

Neste sentido o Despacho 2/93 de 30 de Março aprova o regulamento da avaliação de desempenho na carreira de enfermagem, apoiado também no capítulo V do Decreto-lei nº 437/91 de 8 de Novembro.

Resumindo, a avaliação dos enfermeiros tem sido, ao longo dos tempos, um motivo de preocupação para avaliadores e avaliados. É um processo que implica grande disponibilidade de tempo para estudo, para entrevistas, observações, leitura e análise de relatórios críticos. Estudo porque sendo a avaliação de desempenho um processo de ajuda contínua, o avaliador tem de se munir de conhecimentos que permitam essa ajuda no que respeita ao desenvolvimento científico/técnico e relacional.

Segundo Santos (1998), existem 3 grandes linhas orientadoras da Avaliação de Desempenho. A primeira relaciona-se com a melhoria da qualidade dos cuidados de acordo com as normas e critérios adoptados em cada instituição ou unidade de saúde, ou seja, percorre toda a avaliação de desempenho desde a entrevista inicial até ao relatório de



actividades, podendo substituir a construção do plano de actividades da unidade de cuidados. A segunda linha de orientação, corresponde a um processo de desenvolvimento pessoal permitindo a cada enfermeiro fixar as suas metas, o seu percurso, para que possa agir, inovando, junto do utente. Por último, a terceira linha de orientação refere-se à articulação da avaliação de desempenho com o projecto profissional, o que, de certa forma, permite desenvolver processos de construção e reconstrução ou afirmação identitária do grupo profissional dos enfermeiros.

Actualmente, a avaliação de desempenho em enfermagem consiste na avaliação contínua do trabalho desenvolvido pelo enfermeiro e na atribuição periódica de uma menção qualitativa. Tem como principais objectivos, contribuir para que o enfermeiro melhore o seu desempenho, através do conhecimento das suas potencialidades e necessidades, contribuir para a valorização do enfermeiro, tanto pessoal como profissional, de modo a possibilitar a sua progressão e promoção na carreira, detectar factores que influenciem o rendimento profissional do enfermeiro e detectar necessidades de formação, transformando-se num sistema de avaliação de desempenho capaz de gerar um sentimento de justiça nos avaliados.

#### 4.4 CARACTERIZAÇÃO, NORMAS DE ACTUAÇÃO E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO HOSPITAL CURRY CABRAL

Em continuação do ponto anterior, continuaremos a descrever a avaliação de desempenho em enfermagem, agora cingida ao nosso contexto de investigação, o HCC.

A competência para avaliar o desempenho profissional pertence conjuntamente ao enfermeiro avaliado e aos enfermeiros avaliadores. No entanto, a atribuição da menção qualitativa é da competência dos enfermeiros avaliadores. O exercício das competências dos enfermeiros avaliadores tem como pressupostos (Despacho 2/93 de 30 de Março):

- a) A existência de normas de actuação profissional e de critérios de avaliação do desempenho, para cada categoria, referenciados pelos padrões de qualidade dos cuidados de enfermagem do estabelecimento ou serviço, aprovados pelo órgão máximo, sob proposta do enfermeiro-director;
- b) Com subordinação ao estabelecido para o estabelecimento ou serviço, a existência de normas de actuação profissional e de critérios de avaliação de desempenho para cada categoria, referenciados por padrões de qualidade dos cuidados de enfermagem da unidade de cuidados, aprovados pelo enfermeiro-director, sob proposta do enfermeiro-chefe respectivo;
- c) Contacto funcional de, pelo menos, um dos enfermeiros avaliadores com o enfermeiro avaliado, durante o último ano do triénio considerado;
- d) Registos periódicos do desempenho do enfermeiro avaliado, relativamente a todos os parâmetros do conteúdo funcional da categoria profissional, em situações diversificadas, efectuadas pelo enfermeiro avaliador;
- e) Sem prejuízo do disposto no Art.º 3º a designação de um ou mais enfermeiros, de preferência especialistas, para coadjuvar o enfermeiro-chefe na orientação e avaliação dos enfermeiros do nível 1, na proporção de 1 para 15, sempre que os enfermeiros a avaliar foram superiores a esse número;
- f) O estabelecimento de consensos quanto aos procedimentos a adoptar, em reunião conjunta de todos os enfermeiros avaliadores do estabelecimento ou serviço com a comissão técnica de avaliação, presidida pelo enfermeiro-director;
- g) A harmonização dos procedimentos a adoptar na orientação dos enfermeiros avaliados, em reunião conjunta de cada enfermeiro-chefe com os respectivos coadjuvadores enfermeiros especialistas.



Devem ainda ser estabelecidas normas de actuação e critérios de avaliação do desempenho. As normas de actuação profissional e os critérios de avaliação do desempenho serão objecto de revisão, pelo menos no fim de cada triénio, para vigorar no triénio seguinte, procurando-se atingir níveis progressivamente mais elevados de proeficiência. Estas normas são publicadas em boletim interno. Quando necessário, as alterações poderão ser introduzidas no triénio em curso, desde que previamente publicitadas através de boletim interno.

Por “Norma” entende-se, os conhecimentos, habilidades requeridas e capacidade de aplicação no exercício da profissão, aplicadas à competência profissional. O “Critério” refere-se à condição operacional. Define atitude e comportamento requeridos individualmente ou em conjunto para representarem o desempenho pretendido para alcançar a norma.

Assim, de acordo com o Art.º 7 do Decreto Lei 437/91 de 8 de Novembro compete ao enfermeiro graduado executar o conteúdo funcional descrito para a categoria de enfermeiro nível I e ao enfermeiro especialista dar cumprimento ao conteúdo funcional inerentes de enfermeiro e enfermeiro graduado (nível 1). E de acordo com o Art.º 8 do Decreto Lei 437/91 de 8 de Novembro compete ao enfermeiro chefe executar o conteúdo funcional descrito para a sua categoria e ao enfermeiro supervisor executar o conteúdo funcional descrito para a sua categoria.

No caso particular da população em estudo, o Hospital Curry Cabral, as normas e critérios para o triénio 2004-2006, publicadas em boletim interno (CTAD, Setembro 2004) foram as que seguidamente apresentamos (Figura 7), para uma melhor compreensão do regulamentado pelo Despacho 2/93 de 30 de Março.

**Figura 7 - Normas de Actuação e Critérios de Avaliação do Sistema de Avaliação do Hospital Curry Cabral (CTAD do HCC, Setembro 2004).**

**PADRÃO A – Atingir os mais elevados níveis de satisfação dos clientes;**

**Norma n.º1 – O enfermeiro respeita as capacidades, crenças, valores e desejos de natureza individual do cliente/parceiros de trabalho**

CATEGORIA PROFISSIONAL	CRITÉRIOS
Enfermeiro Nível 1 – enfermeiro e enfermeiro graduado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequa a mensagem de acordo com as capacidades do interlocutor;</li> <li>• <b>Presta informação adaptada, coerente e compreensível ao doente/pessoa significativa, dentro dos limites deontológicos da profissão;</b></li> <li>• Actua de acordo com o quadro de referências do hospital;</li> <li>• <b>Cumpra a norma do acolhimento.</b></li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove e integra a solidariedade como um valor fundamental para a equipa;</li> <li>• <b>É referente na aplicação do quadro de referências;</b></li> <li>• <b>É referente na prática do acolhimento;</b></li> <li>• <b>É referente na integração das dimensões de ajuda na prestação de cuidados e na relação com a equipa de trabalho.</b></li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É referente na responsabilidade pelas dimensões éticas e relacionais;</li> <li>• <b>Garante a operacionalização do quadro de referências do serviço de enfermagem do Hospital.</b></li> </ul>
Enfermeiro Nível 3 – enfermeiro supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta os enfermeiros chefes na operacionalização do quadro de referências do serviço de enfermagem do hospital;</li> <li>• <b>Actualiza o quadro de referências do hospital.</b></li> </ul>

Norma n.º2 – O enfermeiro desenvolve a procura constante de empatia nas interacções com o cliente/equipa multidisciplinar.

CATEGORIA PROFISSIONAL	CRITÉRIOS
Enfermeiro Nível 1 – enfermeiro e enfermeiro graduado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra disponibilidade para ouvir o outro, prestando atenção ao que tem para dizer;</li> <li>• Adopta uma postura, uma orientação corporal, que exprime interesse pelo cliente/pessoa significativa;</li> <li>• Facilita a opinião e a expressão de sentimentos;</li> <li>• Utiliza escuta activa.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula o desenvolvimento de atitudes promotoras dos princípios de clarificação e de escuta empática.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouve as partes interessadas em situações de conflito;</li> <li>• Utiliza mecanismos de confrontação facilitadores do desenvolvimento individual e profissional.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 3 – enfermeiro supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouve as partes interessadas em situações de conflito;</li> <li>• Utiliza mecanismos de confrontação facilitadores do desenvolvimento individual e profissional.</li> </ul>

**PADRÃO B – Desenvolver conjuntamente com o doente/família/comunidade estratégias eficazes que lhe permitam obter ganhos em saúde.**

CATEGORIA PROFISSIONAL	CRITÉRIOS
Enfermeiro Nível 1 – enfermeiro e enfermeiro graduado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta o doente através da entrevista para a colheita de dados, posterior identificação dos problemas e planeamento das acções, utilizando a escuta activa;</li> <li>• Mostra disponibilidade para estar junto do doente/família, facilitando a informação necessária e pertinente, de forma a proporcionar calma e confiança;</li> <li>• Valida, definindo e esclarecendo a informação usando de terminologia adequada ao doente/pessoa significante;</li> <li>• Obtém a informação sobre a situação de saúde do doente permitindo-lhe expor as experiências de vida, os comportamentos e o estado afectivo;</li> <li>• Utiliza a informação do próprio doente para identificar os seus problemas;</li> <li>• Regista a informação necessária para garantir a continuidade dos cuidados.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É referente na elaboração dos diagnósticos de situação;</li> <li>• Intervém em situações de maior complexidade.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove e supervisiona a elaboração do diagnóstico de situação;</li> <li>• Coordena os enfermeiros no sentido da introdução de processos de melhoria continua.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 3 – enfermeiro supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordena os enfermeiros chefes no sentido da introdução de processos de melhoria continua.</li> </ul>

Norma n.º4 – O enfermeiro empenha-se em minorar o impacto negativo provocado pelas alterações de saúde, no cliente, no sentido de otimizar as capacidades existentes, maximizando o bem-estar e o auto-cuidado.

CATEGORIA PROFISSIONAL	CRITÉRIOS
Enfermeiro Nível 1 – enfermeiro e enfermeiro graduado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define intervenções de enfermagem individualizadas, de forma evolutiva, segundo a metodologia existente;</li> <li>• Presta cuidados de enfermagem segundo prioridades estabelecidas no plano de cuidados;</li> <li>• Utiliza as passagens de turno para transmitir a informação específica do doente, enfatizando os aspectos relevantes que constam dos registos.</li> <li>• Informa o cliente sobre as intervenções de enfermagem a realizar;</li> <li>• Monitoriza a eficácia dos cuidados e reformula sistematicamente as suas actividades;</li> <li>• Utiliza correcção técnica e prontidão nas intervenções a realizar segundo as técnicas e normas de procedimento instituídas;</li> <li>• Assegura a continuidade dos cuidados, através dos meios de informação disponíveis.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora com o enfermeiro chefe na implementação dos processos que permitam a melhoria contínua dos cuidados;</li> <li>• Colabora activamente na elaboração de protocolos de cuidados;</li> <li>• Supervisa os registos efectuados pelos enfermeiros;</li> <li>• Realiza e orienta a equipa na realização de actividades de maior complexidade.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorece e facilita o trabalho segundo a política de enfermagem e o quadro de referência;</li> <li>• Distribui o trabalho segundo a metodologia de prestação de cuidados vigente;</li> <li>• Estabelece prioridades na gestão dos cuidados, consolidando os projectos individuais;</li> <li>• Adequa o rácio enfermeiro/doente, segundo os recursos disponíveis, de forma a assegurar a qualidade dos cuidados e o respectivo controlo.</li> </ul>

## Norma n.º4 (continuação)

Enfermeiro Nível 3 – enfermeiro supervisor	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Divulga junto dos enfermeiros chefes as informações relativas aos procedimentos no âmbito de enfermagem: quadro de referências, normas de procedimentos e técnicas, protocolos de actuação e metodologia de trabalho;</b></li><li>• <b>Define metodologias que assegurem a adequação do número de enfermeiros por unidade de internamento, segundo as necessidades dos doentes;</b></li><li>• <b>Supervisa a aplicação da metodologia de prestação de cuidados vigente;</b></li><li>• <b>Facilita resultados de investigação que contribuam para processos de melhoria contínua nos cuidados de enfermagem.</b></li></ul>
---	--

Norma n.º 5 – O enfermeiro inicia precocemente o planeamento da alta de acordo com as necessidades do doente/família e os recursos da comunidade, promovendo uma melhor qualidade de vida.

CATEGORIA PROFISSIONAL	CRITÉRIOS
Enfermeiro Nível 1 – enfermeiro e enfermeiro graduado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia a participação da família nos cuidados, sempre que o considere indicado, visando a satisfação das necessidades afectadas;</li> <li>• Adequa o ensino ao doente/família, valida e esclarece a informação, usando de terminologia adequada;</li> <li>• Confronta o doente/família com novas perspectivas, ajudando-os a encontrar uma solução utilizando os seus próprios recursos;</li> <li>• Encaminha/orienta o doente/família para os recursos do hospital e da comunidade, visando a optimização das capacidades de forma a usufruir da melhor qualidade de vida.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove a informação necessária ao doente/família, com vista ao seu processo de recuperação e preparação da alta;</li> <li>• Orienta e sistematiza o ensino ao doente/família, no sentido da autonomia;</li> <li>• Promove e orienta a articulação com os elementos da equipa multidisciplinar e os recursos da comunidade, na preparação da alta.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita o processo de comunicação entre os elementos da equipa multidisciplinar, de forma a atingir o melhor nível na qualidade dos cuidados.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 3 – enfermeiro supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulga pelas unidades de internamento do seu sector, a informação com interesse para o respectivo pessoal;</li> <li>• Realiza reuniões periódicas com os enfermeiros chefes promovendo o intercâmbio de experiências;</li> <li>• Promove e organiza estratégias/canais de comunicação com os recursos da comunidade no sentido de melhorar o processo de articulação e continuidade de cuidados.</li> </ul>

**PADRÃO C – Promover o desenvolvimento de competências;**

Norma n.º 6 – O enfermeiro colabora e responsabiliza-se pela formação em serviço dos enfermeiros e outros funcionários da unidade sob a sua dependência funcional, visando a melhoria da qualidade dos cuidados prestados.

CATEGORIA PROFISSIONAL	CRITÉRIOS
Enfermeiro Nível 1 – enfermeiro e enfermeiro graduado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serve de modelo aos novos profissionais, no exercício das suas funções;</li> <li>• Orienta e supervisiona os AAM – na sua prática (formação-acção);</li> <li>• Participa nas reuniões de passagem de turno;</li> <li>• Assegura o cumprimento das orientações sobre os registos de enfermagem;</li> <li>• Colabora na realização de AF em serviço de acordo com o plano estabelecido;</li> <li>• Integra na sua prática a educação para a saúde;</li> <li>• Identifica as suas necessidades de formação;</li> <li>• Assegura-se que os seus conhecimentos são actualizados (através da auto formação).</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostica necessidades de formação dos enfermeiros e AAM;</li> <li>• Elabora em articulação com o enfermeiro chefe plano de actividades de F.S.;</li> <li>• Realiza acções de F.S. no âmbito da sua especialidade;</li> <li>• Orienta as actividades de formação em serviço no âmbito das equipas de enfermagem e de AAM;</li> <li>• Elabora relatório das actividades de formação desenvolvidas no serviço;</li> <li>• Colabora na integração/orientação de novos profissionais e alunos de enfermagem;</li> <li>• Participa sempre que solicitado nos projectos de formação da instituição.</li> </ul>



## Norma n.º6 (continuação)

Enfermeiro Nível 2 - enfermeiro chefe	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Responsabiliza-se pela concretização das políticas ou directivas formativas emanadas pelo serviço de enfermagem;</b></li><li>• <b>Assegura o cumprimento das orientações sobre os registos de enfermagem;</b></li><li>• <b>Promove a elaboração de protocolos de intervenção;</b></li><li>• <b>Define um plano de integração para as equipas de enfermagem e de AAM, de acordo com a orgânica funcional da unidade/serviço;</b></li><li>• <b>Utiliza a observação sistemática dos cuidados prestados para identificar incidentes críticos;</b></li><li>• <b>Valida plano de formação em serviço.</b></li></ul>
Enfermeiro Nível 3 - enfermeiro supervisor	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Assegura a compatibilização da política de enfermagem instituída com os objectivos profissionais através de critérios de mobilidade previamente definidos;</b></li><li>• <b>Assegura a concretização das políticas ou directivas formativas emanadas pela instituição;</b></li><li>• <b>Colabora com o enfermeiro director no desenvolvimento de parcerias com as escolas de enfermagem.</b></li></ul>

Norma n.º 7 – O enfermeiro colabora e responsabiliza-se por estudos sobre problemas de enfermagem e de âmbito multidisciplinar visando a melhoria da qualidade dos cuidados.

CATEGORIA PROFISSIONAL	CRITÉRIOS
Enfermeiro Nível 1 – enfermeiro e enfermeiro graduado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra disponibilidade em colaborar em estudos;</li> <li>• Participa nas discussões em equipa sobre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de cuidados em enfermagem;</li> <li>- Actividades a desenvolverem;</li> </ul> </li> <li>• Regista de forma explícita dados para estudos e trabalhos de investigação;</li> <li>• Colabora nas diversas etapas de desenvolvimento de estudos de trabalho de investigação, no âmbito dos cuidados de enfermagem;</li> <li>• Emite opiniões e sugestões sobre os assuntos em estudo;</li> <li>• Aplica os resultados dos estudos na prática profissional.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora com a equipa de enfermagem em estudos de investigação;</li> <li>• Sensibilizar a equipa para a importância da realização de trabalhos de investigação em enfermagem;</li> <li>• Orienta a equipa de enfermagem na colheita de dados e preenchimento de instrumentos;</li> <li>• Elo de articulação entre equipa de enfermagem da unidade/serviço e o grupo de trabalho de investigação;</li> <li>• Divulga resultados de estudos dentro e fora da unidade/serviço e instituição;</li> <li>• Utiliza resultados dos estudos na prática profissional;</li> <li>• Utiliza resultados dos estudos para planeamento de futuros estudos.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria condições para que sejam efectuados estudos e trabalhos de investigação;</li> <li>• Realiza e colabora em trabalhos de investigação na área da gestão;</li> <li>• Utiliza resultados dos estudos na prática profissional na área da gestão;</li> <li>• Utiliza resultados dos estudos para planeamento de futuros estudos na área da gestão.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 3 – enfermeiro supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora na definição de prioridades para projectos de investigação;</li> <li>• Realiza ou colabora em estudos de investigação sobre as práticas e gestão de serviços/cuidados de enfermagem;</li> <li>• Utiliza resultados dos estudos na melhoria da gestão das unidades;</li> <li>• Utiliza resultados dos estudos para planeamento de futuros estudos.</li> </ul>

Norma n.º 8 – O enfermeiro utiliza formas de liderança e metodologias de organização dos cuidados de enfermagem promotores da excelência do cuidar.

CATEGORIA PROFISSIONAL	CRITÉRIOS
Enfermeiro Nível 1 – enfermeiro e enfermeiro graduado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confronta o cliente com novas perspectivas, ajudando-o a encontrar uma solução utilizando os seus próprios recursos;</li> <li>• Propicia a participação nos cuidados da família sempre que os considere indicados, visando a satisfação das necessidades afectadas;</li> <li>• É referente na prestação de cuidados perante a família.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora com o enfermeiro-chefe na implementação dos processos que permitam a continuidade dos cuidados de enfermagem;</li> <li>• É referente na prestação de cuidados perante a equipa de enfermagem.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 2 – enfermeiro chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora o plano de actividades de enfermagem anual, com definição de objectivos mensuráveis;</li> <li>• Promove a elaboração de protocolos de intervenção;</li> <li>• Implementa processos que permitam a continuidade dos cuidados de enfermagem;</li> <li>• Promove o desenvolvimento de canais de comunicação com a equipa multidisciplinar;</li> <li>• Promove a equidade na elaboração dos planos diários de trabalho/horários e planificação anual das férias;</li> <li>• Utiliza metodologias/instrumentos no sentido de identificar a eficácia da gestão de recursos.</li> <li>• Elabora relatório de actividade de enfermagem, com justificação dos resultados obtidos e estratégias utilizadas.</li> </ul>
Enfermeiro Nível 3 – enfermeiro supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulga pelas unidades de cuidados, a informação com interesse para o pessoal de enfermagem;</li> <li>• Promove o intercâmbio de experiências;</li> <li>• Orienta os enfermeiros chefes no processo de tomada de decisão;</li> <li>• Assegura a compatibilização da política de enfermagem instituída com os objectivos profissionais através de critérios previamente definidos;</li> <li>• Promove a formação continua;</li> <li>• Participa na definição de critérios de mobilidade e sua concretização.</li> </ul>

Como vimos, a carreira de enfermagem pressupõe uma avaliação de desempenho que se rege por normas e critérios previamente definidos e clarificados (publicados em boletim interno), com o fim de chegar a uma menção qualitativa (*satisfaz ou não satisfaz*).

No HCC as normas e os critérios que estão na base do instrumento de avaliação foram as apresentadas neste ponto, de acordo com a tipologia apresentada anteriormente.

#### 4.5 METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO EM VIGOR NO HOSPITAL CURRY CABRAL

O sistema de avaliação em vigor no HCC funciona de acordo com o regulamento pelo Despacho 2/93 de 30 de Março, ou seja, a avaliação de desempenho na carreira de enfermagem é constituída por 5 etapas como regulamentado pelo Despacho 2/93 de 30 de Março.

- 1 – Entrevista de orientação inicial;
- 2 – Observação e registo periódico do desempenho;
- 3 – Entrevista periódica de orientação;
- 4 – Relatório crítico de actividade;
- 5 – Entrevista para atribuição de menção qualitativa.
  - 5.1 – Satisfaz
  - 5.2 – Não Satisfaz

Para uma melhor compreensão de cada uma destas etapas do sistema de avaliação de desempenho em vigor no HCC, passamos a descrevê-las de acordo com o regulamentado pelo Despacho 2/93 de 30 de Março.

##### 4.5.1 Entrevista de Orientação Inicial

Os Objectivos da entrevista de orientação inicial, e de acordo com o Despacho 2/93 de 30 de Março são os seguintes:

- Integrar o enfermeiro avaliado na filosofia, objectivos e métodos de trabalho do estabelecimento ou serviço e unidades de cuidados;
- Ajudar a interpretação das normas de actuação profissional e dos critérios de avaliação do desempenho estabelecidos para o triénio;
- Definir os papéis e as acções a desenvolver no processo de orientação periódica por cada um dos intervenientes;
- Motivar o enfermeiro avaliado para elaborar o seu projecto profissional e o plano de acção anual, tendo em consideração o estabelecido nas alíneas anteriores.

A entrevista de orientação inicial opera o início do processo de avaliação de desempenho na carreira de enfermagem. De acordo com o postulado pelo Despacho 2/93 de

30 de Março, pretende integrar o avaliado na filosofia da organização e na missão da organização, ou seja, define o papel do enfermeiro na instituição, as acções a desenvolver e motiva-o na elaboração do seu projecto profissional e plano de acção anual, tendo em conta os interesses da organização.

Segundo Frederico e Leitão (1999),

*o enfermeiro avaliado tem de elaborar um projecto individual em que analisa as suas funções, define objectivos a atingir em função dos objectivos da organização a que pertence, define áreas de formação e interesse e identifica as actividades a desenvolver (p.151-152).*

Desta forma na entrevista de orientação inicial, são intervenientes os enfermeiros avaliadores e os enfermeiros avaliados. O avaliador tem um papel integrador e esclarecedor para com o avaliado, no sentido da compreensão do processo de avaliação de desempenho.

#### 4.5.2 Observação e registo periódico do desempenho

Para que este processo seja visível é necessário registar todos os momentos do processo e no que diz respeito ao registo da avaliação de desempenho o Despacho 2/93 de 30 de Março regulamenta que o processo de avaliação de desempenho é constituído pelos registos de observação e orientação (Anexo 1) e pelo relatório crítico de actividades (Anexo 1).

A observação do desempenho é um método de recolha de dados do avaliado, por parte do enfermeiro avaliador. Esta observação fixa-se nas actividades desenvolvidas pelo enfermeiro avaliado para atingir os objectivos a que se propôs.

Os factos observados devem ser registados periodicamente, no mínimo trimestralmente, o que perfaz 12 registos por triénio para cada enfermeiro avaliado. Os referidos são elaborados no impresso 1 (Anexo 1).

Para o registo de observação e de orientação são utilizados dois impressos. O impresso 1 (Anexo 1) é destinado ao registo periódico da observação do desempenho do enfermeiro avaliado, que deve conter as normas e os critérios de avaliação definidos para a categoria profissional, e ainda, registo dos comportamentos profissionais e dificuldades do enfermeiro avaliado observados com relação às normas e critérios previamente estabelecidos.

O impresso 2 (Anexo 1), destina-se ao registo do resumo das entrevistas periódicas de orientação, que deverá conter os aspectos sobre os quais incidiu a entrevista, os resultados obtidos durante o período em apreço e a orientação fornecida pelo enfermeiro avaliador.

Deverão ser feitos registos periódicos de observação do desempenho do enfermeiro avaliado, pelo menos uma vez em cada trimestre (a registar no impresso 1). Este registo não aspira ser orientador no sentido negativo de indicador de erros ou de provir apreciações negativas, mas sim permitir uma inter ajuda entre avaliador e avaliado, no sentido de identificar estratégias e métodos de resolução de problemas.

Todos os intervenientes no processo de avaliação de desempenho são obrigados ao dever de sigilo sobre esta matéria, uma vez que o processo de avaliação de desempenho tem um carácter confidencial. Este registo, e de acordo com o que referimos sobre instrumentos de avaliação, nomeadamente no I capítulo da presente dissertação, não aspira ser orientador no sentido negativo de indicador de erros ou de provir apreciações negativas, mas sim permitir uma inter ajuda entre avaliador e avaliado, no sentido de identificar estratégias de resolução de problemas.

#### 4.5.3 Entrevista periódica de orientação

Um terceiro procedimento do sistema de avaliação de desempenho em enfermagem é a entrevista periódica de orientação. Segundo o Despacho 2/93 de 30 de Março,

a entrevista periódica de orientação integra a formalização do processo de avaliação contínua do desempenho profissional, visa o desenvolvimento do enfermeiro avaliado numa perspectiva pessoal e profissional, inclui elementos de aconselhamento, formação e avaliação e tem como objectivos:

- Ajudar o enfermeiro avaliado a seleccionar estratégias e meios atinentes à optimização das suas capacidades;
- Promover o desenvolvimento da capacidade de auto-avaliação;
- Promover a autonomia do desempenho profissional e participação no trabalho em equipa;
- Facilitar o desenvolvimento do projecto profissional do enfermeiro avaliado e a sua harmonização com os objectivos, projectos e funcionamento do respectivo estabelecimento ou serviço (Art.º11º).

Esta entrevista deve ter uma fase preparatória, por parte do avaliador, com base nos registos de observação do desempenho, efectuados na fase anteriormente descrita. Estes registos servem de suporte à entrevista periódica de orientação (Anexo 1) que deve ter em consideração as actividades realizadas que integram o conteúdo funcional da categoria do

enfermeiro avaliado, as normas de actuação profissional e os critérios de avaliação do desempenho estabelecidos e os objectivos estabelecidos para o desempenho do enfermeiro avaliado para o período considerado.

Os intervenientes na entrevista periódica de orientação devem:

- Analisar, comparar e discutir o desempenho profissional do enfermeiro avaliado;
- Analisar o projecto profissional e o plano de acção estabelecido pelo enfermeiro avaliado para o período em causa;
- Elaborar o plano de acção conjunto para o período seguinte;
- Registrar o resumo da entrevista no impresso de orientação.

As entrevistas de orientação periódica devem ser comunicadas ao enfermeiro avaliado com o mínimo de 15 dias de antecedência, sendo preparadas com base nos registos de observação efectuados pelo enfermeiro avaliador. Nesta entrevista não é atribuída qualquer menção qualitativa ou quantitativa.

Mais uma vez, vimos que esta fase da avaliação de desempenho na carreira de enfermagem está relacionada com o que já anteriormente referimos acerca dos instrumentos de avaliação de desempenho e ainda, pretende ser clara e deontológica, em factor que contribui para a percepção de justiça da avaliação.

#### 4.5.4 Relatório crítico de actividades

De acordo com o Art.º 13º do Despacho 2/93 de 30 de Março, o relatório crítico de actividades (Anexo 1) deve conter a “apreciação crítica do desempenho profissional nas suas componentes científica, técnica e relacional”, ou seja, descrever as actividades mais relevantes, reflectindo sobre essas mesmas actividades, contributos inovadores, estudos realizados, acções de formação em que o avaliado participou, factores que influenciam o rendimento profissional e expectativas futuras. Deve ainda relacionar o desempenho com as normas e critérios de avaliação do serviço, bem como as orientações do avaliador na entrevista inicial e periódica.

Não existe uma estrutura própria do relatório, o Despacho 2/93 de 30 de Março apenas regulamenta que deve ser elaborado de forma clara e sintética, de modo a facilitar a compreensão de quem o vai interpretar. O relatório é elaborado pelo enfermeiro avaliado e



analisado pelo enfermeiro avaliador, uma vez que o enfermeiro avaliado deve fazer a descrição das actividades e uma autocrítica das mesmas. Este relatório reporta-se aos três últimos anos de exercício profissional, assim a entrega do mesmo deverá ser até ao dia 31 de Janeiro do ano seguinte ao termino do triénio de avaliação ao enfermeiro avaliador e à direcção de enfermagem.

Nesta fase o avaliado tem a possibilidade de intervir na sua avaliação de desempenho, uma vez que é ele próprio o principal interveniente, e funciona de certa forma como uma auto-avaliação, dando possibilidade de expressão ao avaliado. o que vai de encontro ao que já referimos, uma vez que, tendo possibilidade de intervir no processo e controlar de certa forma a decisão, os avaliados percepcionarão a avaliação como mais justa.

O que se pretende nesta fase não é uma descrição, mas sim uma auto-reflexão das actividades e uma auto-crítica da forma como foram realizadas, relacionando-se com as normas e com os critérios de avaliação anteriormente definidos e com as orientações do avaliador na entrevista inicial e periódica. Este relatório funciona assim, para além de uma auto-reflexão, como um instrumento de gestão, com contributos relevantes para os gestores organizacionais.

#### 4.5.5 Entrevista para atribuição da menção qualitativa

O processo de avaliação de desempenho encerra-se com a atribuição de uma menção qualitativa, onde os intervenientes do processo, enfermeiro avaliado e o enfermeiro avaliador discutem o relatório crítico de actividades.

Esta entrevista é referenciada pelas normas de actuação e pelos critérios de avaliação do desempenho estabelecidos para o triénio no estabelecimento ou serviço e unidade de cuidados.

A menção qualitativa, conforme o nº1 do Art.º 14 do Despacho 2/93 de 30 de Março, centra-se no conteúdo funcional de cada categoria profissional e é referenciada pelas normas de actuação e pelos critérios de avaliação do desempenho estabelecidos para o triénio. Para além dos factos descritos no relatório crítico de actividades, fundamenta-se nos registos periódicos da observação do desempenho do enfermeiro avaliado relativamente a todos os parâmetros que integram o conteúdo funcional da categoria respectiva, em situações diversificadas e nos registos das entrevistas periódicas de orientação. A menção qualitativa é traduzida na nomenclatura de *Satisfaz* e *Não Satisfaz*. A) Atribui-se *Satisfaz* sempre que

existam situações de desempenho satisfatórias do conteúdo funcional da respectiva categoria profissional, relação com o paciente e relação com o pessoal do respectivo local de trabalho; B) Atribui-se *Não Satisfaz* nas situações de deficiente desempenho do conteúdo funcional da categoria profissional.

De acordo com o Art.º 19 do Despacho 2/93 de 30 de Março, considera-se existir deficiente desempenho do conteúdo funcional da respectiva categoria profissional, sempre que esteja presente, pelo menos uma das seguintes condições:

- a) incumprimento reiterado das normas de actuação; b) incumprimento do dever de registo sistematizado dos cuidados de enfermagem prestados; c) recusa sistemática e injustificada de assumir responsabilidade em órgão, comissão ou cargo para que tenha sido designado ou eleito; d) prática reiterada de erros técnicos graves, que configurem factores de risco para o bem-estar, saúde ou vida do utente; e) ausência injustificada de participação nas medidas que visam a melhoria da qualidade de cuidados de enfermagem, do estabelecimento ou unidade de cuidados de saúde; f) recusa injustificada de participação em acções de formação proporcionadas pelo estabelecimento ou serviço na sequência de recomendação do enfermeiro avaliador.

Da mesma forma considera-se insuficiente ou deficiente o relacionamento com o utente, quando existe 1) ausência de comunicação com os utentes, não estabelecendo relação de ajuda e ambiente seguro, 2) desrespeito pelos direitos, valores e convicções pessoais dos utentes/famílias; 3) desrespeito pelos princípios éticos e deontológicos da profissão.

No sistema de avaliação do desempenho da carreira de enfermagem, as menções qualitativas têm consequências nos tempos de progressão, nos escalões salariais (progressão) e nos tempos mínimos numa categoria profissional necessários para a promoção a outra categoria mais elevada (promoção). Assim, a menção qualitativa de *Satisfaz* possibilita a progressão e promoção na carreira e a menção qualitativa de *Não Satisfaz* não possibilita.

A entrevista para atribuição da menção qualitativa deverá ser realizada até 31 de Maio do ano seguinte ao término do triénio. Esta fase do processo de avaliação de desempenho encerra o processo de avaliação e dá *feedback* aos avaliados. *Feedback* esse que será utilizado pelos avaliador na formação da percepção de justiça acerca da avaliação.

#### 4.5.6 Comissão Técnica de Avaliação

Para dar cumprimento ao Art. 22º do Despacho 2/93 de 30 de Março, deve ser aprovado em cada Hospital a Comissão Técnica de Avaliação. A Comissão Técnica de Avaliação do Desempenho na carreira de enfermagem estabelece as normas de actuação e critérios do desempenho profissional de enfermagem por triénios, como já referimos anteriormente.

Representa ainda um instrumento fundamental para o desempenho profissional, onde cada Enfermeiro pode procurar constantes níveis mais elevados de qualidade de cuidados. Cabe à Comissão Técnica de Avaliação do Desempenho em cada triénio, estabelecer objectivos, padrões de qualidade dos cuidados de enfermagem, estabelecer normas e critérios e a atribuição de uma menção qualitativa, facilitando assim a implementação e aplicação do processo de desempenho.

No que diz respeito aos padrões de qualidade dos cuidados de enfermagem, estes correspondem às metas/objectivos a atingir em termos de prestação de cuidados de enfermagem a nível de uma instituição. Tem como finalidade atingir níveis de qualidade elevados na prestação de cuidados, em termos técnicos e relacionais. Para visualizar estes padrões de qualidade é necessário a convergência de duas áreas de actuação: a) a área da prestação de cuidados (com uma relação de proximidade directa entre enfermeiro e doente); e b) a área de gestão (onde a relação entre enfermeiro e doente é feita de forma indirecta).

Gerir estas duas áreas significa mobilizar todo o conteúdo funcional referido no Decreto-Lei 437/91 de 8 de Novembro e posteriores rectificações em articulação com o despacho 2/93 de 30 de Março.

Segundo o Despacho 2/93 de 30 de Março, à Comissão Técnica de Avaliação de Desempenho compete (Art.º 22º):

- a) Coordenar a elaboração, a aplicação e a revisão periódica das normas de actuação e dos critérios de avaliação do desempenho de todos os serviços de enfermagem;
- b) Assegurar a aplicação homogénea dos princípios de orientação e avaliação do desempenho;
- c) Participar na elaboração de orientações e instruções consideradas necessárias para o processo de orientação e de atribuição da menção qualitativa;
- d) Emitir parecer sobre dúvidas ou questões suscitadas no âmbito das suas atribuições, sempre que solicitada;

- e) Emitir parecer sobre recursos dos enfermeiros avaliados, de acordo com o disposto no nº3 do Art.º 52 do Decreto-Lei 437/91 de 8 de Novembro;
- f) Emitir recomendações sobre a necessidade de formação dos enfermeiros de acordo com os projectos de desenvolvimento da qualidade dos cuidados de enfermagem e objectivos dos serviços de enfermagem;
- g) Promover reuniões periódicas com os enfermeiros avaliadores com a finalidade de estabelecer consensos relativamente aos procedimentos a adoptar;
- h) Solicitar ao Conselho de Administração, no início de cada ano, a publicação em Boletim Informativo da lista dos enfermeiros avaliadores;
- i) Divulgar toda a informação disponível sobre a avaliação do desempenho.

A Comissão Técnica de Avaliação de Desempenho é coordenada pelo Enfermeiro Director do Serviço de Enfermagem e é composta por cinco enfermeiros, com a seguinte constituição efectiva (Art.º 23º do Despacho 2/93 de 30 de Março):

- “enfermeiro director, que preside;
- um enfermeiro nomeado pelo conselho de administração como seu representante;
- um enfermeiro representante da estrutura da formação;
- dois enfermeiros representantes dos enfermeiros avaliados, e por estes eleitos”.

Deve ainda ter como suplentes (Despacho 2/93 de 30 de Março):

- “um enfermeiro nomeado pela administração como seu representante;
- um enfermeiro representante da estrutura de formação, nomeado pelo conselho de administração;
- dois enfermeiros eleitos pelos enfermeiros avaliados” (Artº 23º).

Esta Comissão Técnica de Avaliação de Desempenho tem um mandato (Art.º 25º) com a duração de três anos, inicia-se no dia 01 de Janeiro do primeiro ano e termina a 31 de Dezembro do último ano do triénio respectivo, sem prejuízo de se considerar prorrogado o mandato, quando necessário, para conclusão dos processos em curso. O mandato é renovável automaticamente, uma só vez, desde que não sejam presentes propostas de substituição pelos representantes até ao fim do penúltimo semestre do triénio.

A renovação do mandato pode ser total ou parcial, conforme se proceda à substituição de representantes de algumas ou todas as representações.

A Comissão Técnica de Avaliação de Desempenho reúne ordinariamente de 3 em 3 meses, e extraordinariamente sempre que solicitado pelo Conselho de Administração, quando algum dos seus membros o entenda necessário, ou ainda quando algum enfermeiro deseje ser ouvido pela Comissão Técnica.

A Comissão Técnica de Avaliação de Desempenho funciona como entidade reguladora e gestora da avaliação de desempenho da organização, visando padrões de qualidade de desempenho profissional e procurando constantemente níveis mais elevados de qualidade de cuidados.

## CONCLUSÃO DO ESTUDO TEÓRICO

A revisão da literatura empírica apresentada na I Parte do presente trabalho, refere-se às principais conclusões obtidas em diferentes estudos que procuram evidências demonstrativas da percepção de justiça na relação com a avaliação de desempenho e conseqüentemente a sua influência na gestão de recursos humanos, nomeadamente no desempenho.

A finalidade desta revisão teórica é descrever um conjunto assinalável de modelos teóricos que servem de fundamento à avaliação de desempenho e à justiça e constituem referências fundamentais na evolução do pensamento científico aplicado a este domínio como uma importante ferramenta na área da gestão de pessoas.

Uma vez que, segundo Roque (2005) a satisfação com o actual sistema de avaliação do desempenho da carreira de enfermagem, não demonstrou diferenças significativas relativamente a avaliadores e avaliados, no entanto os avaliadores em média estão satisfeitos e os avaliados indecisos. Um facto que poderá estar relacionado com a visão de descrédito, tal como com o facto de existirem erros e tendências no sistema, o que provavelmente geram uma insatisfação perante o mesmo.

Ainda segundo esta autora, a menção qualitativa é o item ao qual os avaliadores em média atribuem maior importância para um sistema mais eficiente e eficaz, mas contrariamente a isso verificou avaliados que atribuem uma menor importância a este item, verificando-se uma situação com médias totalmente antagónicas. Um dado que se justifica pelo facto de a maioria dos avaliados manifestar vontade de transformarem a menção final da avaliação do desempenho numa classificação quantitativa, mais diferenciadora da avaliação.

A debilidade menos aceite pelos avaliados foi a alteração da periodicidade da avaliação do desempenho, não encontrando uma justificação para os resultados. Um dado que nos remete para a importância para os avaliados dos procedimentos do processo de avaliação.

Lamego (1997) acrescenta que tanto avaliadores como avaliados se referiram ao processo de avaliação de desempenho como um processo de difícil aplicabilidade, mas reconhecem a importância do processo como facilitador do desenvolvimento pessoal/profissional dos enfermeiros, resultando na sensibilização para a mudança de atitudes e comportamentos. Também neste estudo se considerou quer por avaliadores quer por avaliados a menção qualitativa de “*Satisfaz*” ou “*Não Satisfaz*” de limitativa.

O contexto organizacional que acabamos de descrever, caracteriza-se por uma dinâmica hospitalar, na qual os avaliados são sujeitos a um sistema de avaliação de desempenho regulamento e idêntico para todos os indivíduos com as mesmas características e em contextos semelhantes, os enfermeiros. Como verificamos ao longo do presente capítulo o contexto hospitalar e a carreira de enfermagem, cuja história está extremamente ligada à evolução histórica dos hospitais, tem sofrido alterações ao longo do tempo. Actualmente, os hospitais têm como base um sistema de avaliação de desempenho, onde estão implícitos os aspectos procedimentais, interaccionais e distributivos do processo de avaliação de desempenho dos enfermeiros, o que vem reforçar a pertinência da elaboração do nosso estudo. Na II parte da presente dissertação, apresentamos os nossos objectivos de investigação e descrevemos o método utilizado para chegar aos resultados e elaborarmos as nossas conclusões.

**PARTE II**  
**ESTUDO EMPÍRICO**



## CAP. V - INTRODUÇÃO

Como já referimos anteriormente, a avaliação de desempenho sofreu uma profunda mudança, nomeadamente ao nível da administração pública. Nesta parte da nossa investigação pretendemos fazer a ligação do estudo teórico, apresentado na I Parte da presente dissertação, com o estudo empírico, identificando as percepções de justiça na avaliação do desempenho, quer do ponto de vista prático, quer do ponto de vista teórico.

Como referimos anteriormente, a avaliação do desempenho, quando utilizada eficientemente, configura-se como um valioso instrumento de gestão na área organizacional, permitindo uma melhoria do desempenho, valorização e identificação de necessidades de formação, por parte de todos os intervenientes no processo. Consequentemente a melhoria do desempenho reverte em resultados organizacionais. Mas, para além do crescente interesse na área da avaliação de desempenho torna-se importante para o enriquecimento desta ferramenta de trabalho, investigar por todas as justificações já apresentadas no decorrer deste trabalho, isto é, tendo em conta as diferentes perspectivas da avaliação de desempenho e as diferentes dimensões de justiça, a forma como as pessoas percebem a sua avaliação de desempenho ao nível da justiça, quer seja distributiva, procedimental ou interaccional. Investigar a percepção de justiça dos avaliados contribui para a construção de uma importante ferramenta de gestão, que é a avaliação de desempenho, uma vez que estas percepções têm consequências pessoais e organizacionais, tendo em conta os factores associados

Isto porque a justiça é um elemento que integra claramente a vaga iniciada nos anos 90, que passou a considerar a aceitação dos sistemas de avaliação de desempenho por parte dos interlocutores desse sistema para que ele seja eficaz (Caetano, 1996), para ser eficaz é preciso ser considerado justo pelos avaliados. A importância de um sistema de avaliação de desempenho considerado justo e eficaz pelos avaliados, manifesta-se como um importante determinante no aumento do desempenho dos avaliados. No entanto esta relação pode ser bidireccional, uma vez que a relação entre a percepção de justiça e a avaliação de desempenho também pode ter um sentido bidireccional, por exemplo, um sistema de avaliação de desempenho para ser eficaz é preciso ser considerado justo e vice-versa.

Um aspecto que consideramos fundamental quando abordamos a avaliação de desempenho são as percepções de justiça que os avaliados experienciam perante a sua avaliação de desempenho, e que se enquadram na justiça organizacional. Procuramos assim tentar perceber quais os elementos que as pessoas se socorrem para proceder às suas

percepções de justiça ou injustiça, e o modo como reagem a essas percepções. Quando falamos de elementos, temos de nos reportar para as dimensões de justiça, distributiva, procedimental e interaccional pois existem, como verificamos na I Parte, uma vasta gama de atitudes e comportamentos organizacionais relevantes que resultam do modo como as pessoas percebem a justiça dos resultados (distributiva) (por ex., remunerações, sanções, etc.), a justiça dos procedimentos (procedimental) e a justiça relacional (interaccional) (a relação entre avaliador e avaliado durante o processo de avaliação de desempenho).

Partimos então do argumento verificado em estudos anteriores que as pessoas são sensíveis à justiça organizacional, e conseqüentemente adoptam diversas atitudes e comportamentos organizacionais relevantes quando percebem determinados níveis de injustiça ou justiça. A justiça desempenha um papel relevante no funcionamento eficaz das organizações, assim como na satisfação dos avaliados conforme postulado por Greenberg, 1990.

No contexto estudado, ou seja, o contexto hospitalar, não pretendemos estudar os avaliados enquanto enfermeiros, mas sim enquanto avaliados, uma vez que todos estão sujeitos ao mesmo sistema de avaliação, surge então a necessidade de avaliar quer a justiça percebida na avaliação de desempenho pelos avaliados, no caso da nossa amostra no Hospital Curry Cabral (HCC), quer a influência dessa avaliação para as conseqüências organizacionais e individuais dos avaliados.

A actual carreira de enfermagem, foi como já referimos, regulamentada pelo Decreto-Lei 437/91 de 08 de Novembro, surgindo assim novos conceitos de avaliação, deixando esta de se focar no trabalhador, para se centralizar no desempenho de toda a organização. Estabeleceu um novo sistema de avaliação do desempenho, com a atribuição periódica de uma menção qualitativa que é obrigatoriamente considerada na progressão (no escalão) e promoção (na categoria) da carreira. O processo é democrático, envolvendo o avaliador e o avaliado. Neste sentido, o Despacho 2/93 de 30 de Março aprova o regulamento da avaliação de desempenho na carreira de enfermagem como já descrevemos anteriormente. Destaca-se nesta conceptualização da avaliação, a sua projecção sobre o processo e não apenas sobre o resultado. A avaliação é um meio e não um fim. Um meio para atingir qualidade na organização e não um fim de premiar ou censurar o mérito de um enfermeiro (SEP, 1993). Um processo dinâmico consistindo numa avaliação contínua do trabalho desenvolvido pelo enfermeiro, com vista a determinar o seu valor e as suas qualidades, na prática desenvolvida.

A nós interessa-nos verificar qual a percepção de justiça dos avaliados acerca deste processo dinâmico. Se consideram este processo como um processo gerador de satisfação e condutor a uma percepção de justiça por comparação com os pares. Segundo Roque (2005) o actual sistema de avaliação de desempenho, suscita algumas renitências quanto à sua forma de implementação gerando insatisfação na execução do processo.

Iniciaremos o estudo empírico pela apresentação dos nossos objectivos de investigação, para depois descrevermos a metodologia e apresentarmos os resultados. Por último, faremos a discussão dos resultados do nosso estudo.

## **OBJECTIVO DO ESTUDO**

Considerámos o processo de avaliação de desempenho como um procedimento organizacional de extrema importância para o funcionamento das organizações, tal como referiu Caetano (1996), e seguimos a sua sugestão de articular os processos negociais ocorridos na avaliação de desempenho com as teorias de justiça.

Propomo-nos investigar a avaliação das 3 formas de justiça percebida (distributiva, procedimental e interaccional), o que permitirá verificar se existe uma maior relevância de algum subconjunto delas em termos dos factores associados à percepção de justiça, isto é, quais os factores associados à percepção de justiça quer seja somente factores associados ou factores consequentes, uma vez que são questionados neste sentido no instrumento de avaliação, não deixando de ser considerados factores associados à percepção de justiça na avaliação de desempenho.

Ou seja:

- 1- Identificar a percepção de justiça dos avaliados em relação ao processo de avaliação de desempenho;
- 2- Identificar quais os aspectos da percepção de justiça mais relevantes na avaliação de desempenho dos avaliados;
- 3- Identificar quais os factores associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho dos avaliados.
- 4- Identificar a percepção de justiça relativa tendo em conta a comparação com os pares.

Este trabalho parte assim do pressuposto segundo o qual, a forma como se processa a avaliação de desempenho, em termos de resultados obtidos, processos utilizados e relação

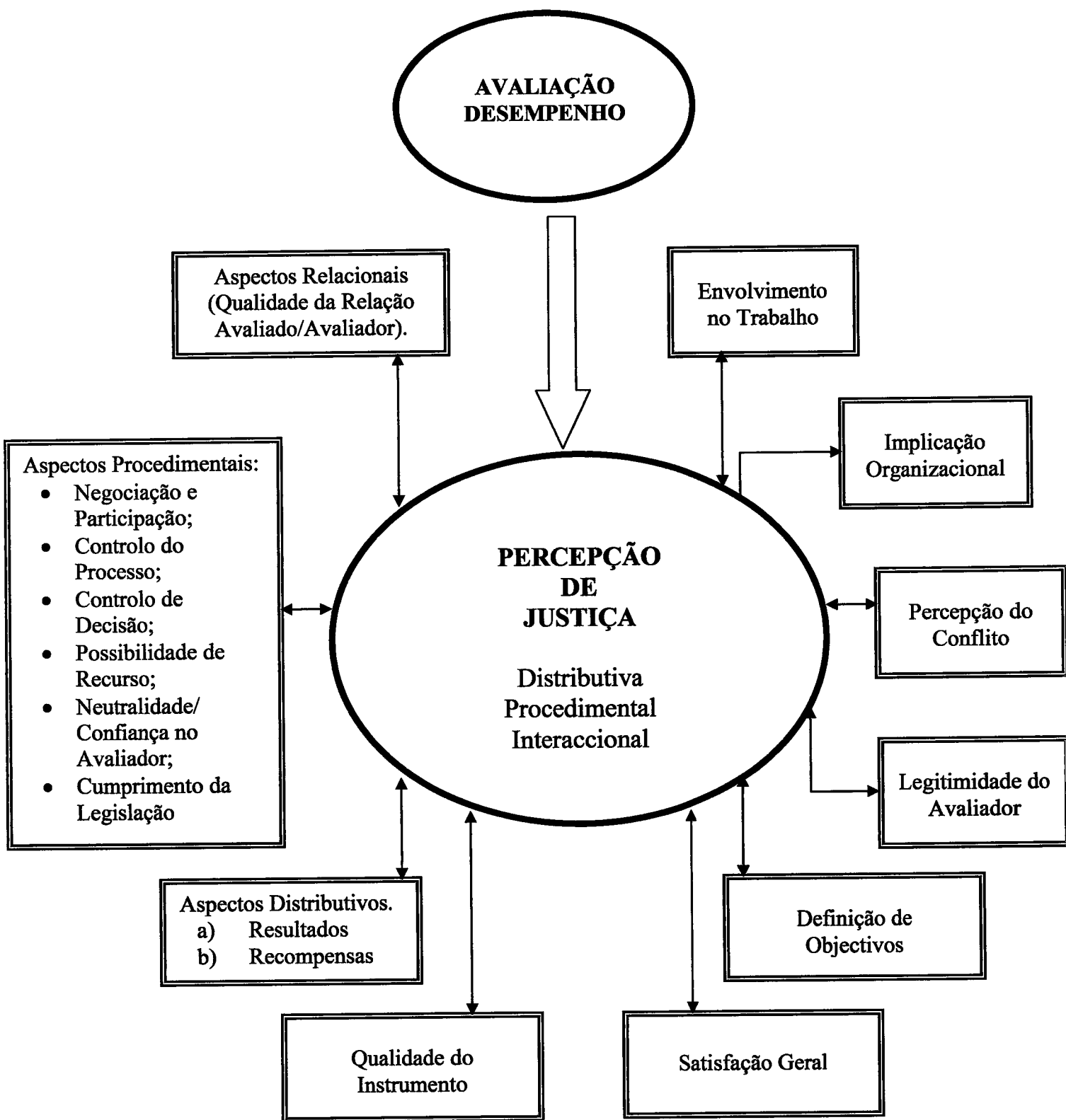
estabelecida entre avaliador/avaliado, desperta nos avaliados sentimentos de justiça/injustiça, o que trará consequências individuais e organizacionais, uma vez que, a progressão e promoção na carreira dos enfermeiros está extremamente ligada com a avaliação de desempenho dos mesmos. Este processo pode ainda gerar satisfação ou insatisfação e processos de comparação com os pares, que não podemos deixar de ter em consideração.

No contexto da justificação da problemática que realizámos ao longo desta dissertação, definimos as perspectivas de construção da presente investigação colocando em evidência o sistema de avaliação do desempenho, interligando-o com as percepções de justiça, resultando no modelo teórico que apresentamos.

Segundo o nosso modelo de investigação (Figura 8), consideramos que o sistema de avaliação de desempenho suscita nos avaliados diferentes percepções de justiça: distributiva, procedimental e interaccional. Estas dimensões de justiça são influenciadas e influenciam factores que considerámos como factores associados à percepção de justiça, uma relação traduzida no nosso modelo teórico através de setas bidireccionais, isto porque não podemos afirmar o que causa o quê, uma vez que o nosso estudo é correlacional e não estabelece causalidade entre as variáveis.

Consideramos que de acordo com o nosso enquadramento teórico, existem factores associados à percepção, nomeadamente a definição de objectivos, qualidade do instrumento, aspectos procedimentais, aspectos relacionais e aspectos distributivos. Estes factores associam-se à percepção de justiça da avaliação de desempenho influenciando ou não a satisfação geral, o envolvimento no trabalho, a implicação organizacional a percepção do conflito e a legitimidade do avaliador.

Figura 8 – Modelo de Investigação e Análise



## CAP. VI - MÉTODO

Neste capítulo iremos desenvolver um conjunto de operações que nos permitirão confrontar as questões de investigação referidas no ponto anterior e os resultados observados. Assim, descreveremos as etapas delineadas e percorridas para chegar aos resultados finais do estudo.

De acordo com o propósito de investigação, optámos por uma metodologia quantitativa.

O nosso método teve início com a obtenção da amostra e em simultâneo trabalhámos o instrumento de avaliação. Após a obtenção da amostra e da elaboração do instrumento, procedemos à aplicação do mesmo, para posteriormente realizarmos a análise dos dados que nos guiou nas nossas conclusões. Seguidamente descrevemos todos os procedimentos e opções metodológicas.

### 6.1 AMOSTRA E SUA CARACTERIZAÇÃO

No mês de Abril, efectuamos contactos informais com o Hospital Curry Cabral (HCC) que mostrou disponibilidade para conhecer o estudo, e no dia 28 de Abril foi feita uma descrição do mesmo, aos elementos do Conselho de Administração do Hospital Curry Cabral. Solicitámos informalmente autorização ao Conselho de Administração do HCC, apresentado o projecto de investigação. Obtivemos autorização para a realização da dissertação em Maio.

Posteriormente foi formalizado o pedido de autorização (Anexo 2), para a realização da recolha dos dados, ao Conselho de Administração do Hospital, e proceder à aplicação do instrumento de colheita de dados, o qual foi igualmente apresentado. O pedido foi deferido a 29 de Maio de 2006 (Anexo 3). Foram então seleccionados no Hospital os indivíduos que reuniam as condições para a realização do nosso estudo e posteriormente contactados. Para tal, os indivíduos da amostra deveriam ser enfermeiros providos de lugar no quadro e sujeitos ao actual sistema de avaliação de desempenho.

Realizámos uma reunião com a enfermeira directora do HCC para a apresentação do estudo e delinear os procedimentos metodológicos da nossa investigação de acordo com a dinâmica da instituição. Os questionários foram entregues ao enfermeiro chefe de cada serviço juntamente com uma carta a apresentar o estudo empírico. Os questionários foram

entregues ao enfermeiro chefe de cada serviço, embora tenhamos conhecimento da importância deontológica dos mesmos serem entregues pessoalmente aos respondentes, no entanto por inconvenientes de serviço não foi possível realizar correctamente este procedimento deontológico. No sentido de colmatar esta lacuna, foram fornecidas indicações precisas do que deveria ser feito aos enfermeiros chefe de cada serviço e à direcção de enfermagem, quer numa reunião com a direcção de enfermagem, quer pessoalmente junto dos enfermeiros chefe de cada serviço.

Foi estabelecida uma data limite para a entrega dos questionários, sendo que os mesmos deveriam ser entregues em envelope branco fechado, para preservar a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes (que já acompanhavam o questionário quando o mesmo foi entregue) ao Enfermeiro Chefe, após o seu preenchimento, até ao dia 15 de Junho de 2006.

A nossa população constituiu-se por enfermeiros providos em lugares do quadro, cerca de 350, pelo facto de só estes serem submetidos ao sistema de avaliação de desempenho. No entanto, por indicações do Conselho de Administração, apenas distribuimos 300 questionários, um número suficiente para cobrir a totalidade da amostra, tendo em conta que existiam pessoas de férias, em formação ou com outras ocupações. Dos 300 questionários distribuídos, foram devolvidos 108 questionários, ou seja, 36% da nossa População, dos quais três indivíduos foram eliminados por não resposta.

## 6.2 INSTRUMENTO

Para a realização do nosso estudo reformulamos o questionário construído por Lamego (1997), construído com base na revisão da literatura efectuada no seu trabalho em 1997. Uma vez que utilizamos algumas partes do questionário poderemos fazer algumas comparações de resultados.

As reformulações do questionário devem-se ao facto de o nosso estudo de investigação se centrar apenas na percepção de justiça dos avaliados da avaliação de desempenho, ao contrário de Lamego (1997) que estudou as emoções pessoais, a auto-estima e a identidade socioprofissional em avaliados e avaliadores. No entanto para nós, não nos pareceu importante estudar as emoções pessoais, a auto-estima e a identidade socioprofissional, uma vez que os resultados de Lamego não se mostraram significativos. Desta forma, passamos a descrever o nosso instrumento de avaliação.

Na I Parte do questionário (Anexo 4), são recolhidos alguns dados que servem para a caracterização da amostra, nomeadamente: idade (em 31 de Março de forma a homogeneizar os dados), sexo, habilitações literárias, carreira (de acordo com o Dec-Lei 437/91 de 08 de Novembro da carreira de enfermagem), antiguidade na profissão, duração da profissão, desempenho das mesmas funções, funções que desempenha (a introdução deste dado deve-se ao facto dos enfermeiros poderem pertencer a uma categoria e estarem a desempenhar funções de uma categoria diferente, caso contrário a referida questão não faria sentido uma vez que as funções de cada categoria estão claramente definidas no Dec-Lei 437/91 de 08 de Novembro da carreira de enfermagem).

Na II Parte do questionário fazemos uma reactivação do processo de avaliação de desempenho dos enfermeiros avaliados, ou seja, da classificação obtida e de como a classificação foi fundamentada pelo avaliador. Nesta fundamentação são contemplados aspectos como: o trabalho realizado, contribuições relevantes, condicionantes à melhoria do trabalho, sugestões de melhoria, nível de satisfação/realização profissional, sugestões para a melhoria do nível de satisfação/realização profissional e outras. Todos estes aspectos estão contemplados no relatório crítico de actividades.

Ainda nesta parte de reactivação do processo de avaliação, o questionário incide também sobre aspectos anteriores ao relatório crítico de actividades, nomeadamente, os registos periódicos de observação do desempenho. Referimo-nos às questões 1 e 2 do questionário (se os elementos registados correspondem de facto ao desempenho do avaliado e se as dificuldades registadas correspondem de facto às dificuldades sentidas pelo avaliado).



Em suma, na II Parte do questionário faz-se a reactivação do processo de avaliação de desempenho no que se refere: à classificação obtida, fundamentação da classificação obtida e registos de observação periódica, uma vez que a última avaliação a que os avaliados foram submetidos muitas vezes já ocorreu à algum tempo.

Na III Parte, surgem as questões propriamente ditas, decorrentes da construção efectuada por Lamego (1997) e pelo nosso referencial teórico. Tentamos assim medir a percepção dos enfermeiros acerca do processo de avaliação de desempenho em relação a alguns aspectos, que denominamos de factores associados à percepção de justiça, nomeadamente: a qualidade do instrumento, os objectivos, os aspectos procedimentais, os aspectos relacionais e finalmente os aspectos distributivos.

Para uma maior compreensão passamos a descrever os factores que o constituem segundo o estudo efectuado por Lamego (1997):

- a) Qualidade do instrumento, refere-se ao instrumento de avaliação utilizado no processo de avaliação de desempenho em enfermagem;
- b) Os Objectivos, factor importante na avaliação de desempenho segundo Caetano (1996), e referem-se aos objectivos definidos no processo de avaliação de desempenho;
- c) Os aspectos procedimentais considerados foram: a negociação e participação (Caetano, 1996; Greenberg, 1986; Kanfer, 1987), o controlo do processo (Thibaut & Walker, 1975), o controlo da decisão (Thibaut & Walker, 1975), a possibilidade de recurso (Alexander & Ruderman, 1987), neutralidade/confiança nos avaliadores (Tyler, 1994) e cumprimento da legislação (Greenberg, 1995).
- d) Os aspectos relacionais consideram a qualidade da relação avaliado/avaliador (Bies & Moag, 1986 e Tyler, 1994).
- e) Os aspectos distributivos que se referem aos resultados (Greenberg, 1995). Medimos desta forma, a percepção de justiça nas suas 3 dimensões (distributiva, procedimental e interaccional).

Por último, pretendemos verificar as consequências da percepção de justiça dos enfermeiros, decorrentes do processo de avaliação de desempenho de que foram alvo. Lamego (1997) dividiu-as em consequências individuais e organizacionais, nós consideramo-las como factores consequentes associados à percepção de justiça (apenas para diferenciá-los dos outros factores referidos como factores associados à percepção de justiça), uma vez que a sua delimitação é difícil.

Assim consideramos, tal como citado por Lamego (1997), a satisfação com o processo de avaliação de desempenho (Caetano, 1996), a exactidão do processo de avaliação (Caetano,

1996), a percepção das consequências (Caetano, 1996), o envolvimento no trabalho (Cook, 1981), a implicação organizacional (Cook, 1981), a percepção do conflito (Cook, 1981), a legitimidade do avaliador (Tyler, 1994) e a satisfação geral (Lima, Vala e Monteiro, 1994).

Alterámos o nosso questionário na III Parte. Os itens do 44 ao 67, escala que mede os factores mais importantes na percepção de justiça, construída por Lamego (1997), em que era pedido, numa subescala de 24 itens, que as pessoas escolhessem os cinco mais importantes. Pareceu-nos mais útil transformá-los numa escala tipo Likert, uma vez que desta forma temos informação da importância de cada item, pelo facto de todos serem referidos na literatura como factores determinantes da percepção de justiça.

Para uma melhor compreensão do nosso instrumento apresentamos de seguida na Figura 9 a descrição dos itens do nosso instrumento, de acordo com o descrito por Lamego (1997):

Figura 9 – Análise dos itens do instrumento

FACTORES ASSOCIADOS A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA	
1. Qualidade do instrumento (Caetano, 1996)	3. “A qualidade técnica dos instrumentos utilizados na avaliação é adequada” 4. “O instrumento de avaliação referia-se às partes mais importantes do seu trabalho”
2. Os Objectivos (Caetano, 1996)	5. “A avaliação visava a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional” 6. “A avaliação de desempenho visava punir o baixo desempenho” 7. “A avaliação de desempenho visava recompensar o elevado desempenho”

## FACTORES ASSOCIADOS À PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA (Continuação)

<p>3. Os aspectos procedimentais considerados foram:</p> <p>3.1 Negociação e participação (Caetano, 1996; Greenberg, 1986).</p> <p>3.2 Controlo do Processo (Thibaut &amp; Walker, 1975)</p> <p>3.3 Controlo da decisão (Thibaut &amp; Walker, 1975)</p> <p>3.4 Possibilidade de recurso (Alexander &amp; Ruderman, 1987)</p> <p>3.5 Neutralidade/Confiança nos avaliadores (Tyler, 1984)</p> <p>3.6 Cumprimento da legislação (Greenberg, 1994)</p>	<p>8. “Durante as entrevistas a comunicação foi bilateral” (Caetano, 1996)</p> <p>9. “ A pessoa que o avaliou está familiarizada com o seu trabalho”(Greenberg, 1986)</p> <p>10. “Os critérios de avaliação eram claros para si” (Kanfer, 1987)</p> <p>11. “Considera que os critérios de avaliação eram claros para o seu avaliador” (Kanfer, 1987)</p> <p>12. “Você teve oportunidade de expor o seu ponto de vista antes do seu avaliador tomar uma decisão sobre a sua avaliação”</p> <p>13. “Você contribuiu para a decisão do seu avaliador sobre o resultado da sua avaliação”</p> <p>14. “Se houver uma decisão injusta em relação à sua avaliação, tem possibilidade de recorrer a terceiros (comissão técnica, etc)”</p> <p>15. “Os critérios de avaliação usados pelo seu superior hierárquico na avaliação foram os mesmos para todas as pessoas da sua equipa”</p> <p>16. “O seu avaliador teve comportamentos que você considerou que não eram correctos e éticos”</p> <p>17. “O seu avaliador obteve previamente a informação necessária para tomar a decisão correcta sobre a avaliação do seu desempenho”</p> <p>18. “O seu avaliador procurou que os problemas fossem discutidos antes de tomar uma decisão sobre o seu desempenho”</p> <p>19. “O seu avaliador esforçou-se para tomar a melhor decisão em relação à sua avaliação”</p> <p>20. “Durante a entrevista e todo o processo de avaliação, você foi respeitado como pessoa que merece consideração”</p> <p>21. “Verificou-se uma aplicação correcta de todos os procedimentos previstos na lei/regulamentos/normativos”</p>
<p>4. Aspectos relacionais – considerada a qualidade da relação avaliado/avaliador (Bies e Moag, 1986; Tyler, 1984)</p>	<p>22. “O seu avaliador teve em consideração os seus pontos de vista”</p> <p>23. “O seu avaliador, além de lhe comunicar as decisões que tomou em relação à sua avaliação, procurou explicar-lhe as razões que o levaram a decidir dessa forma”</p> <p>24. “O seu avaliador teve em conta os seus direitos”</p> <p>25. “O seu avaliador foi aberto e sincero consigo”</p> <p>26. “O seu avaliador tratou-o/a com consideração e simpatia”</p>
<p>5. Aspectos distributivos (resultado) (Greenberg, 1994)</p>	<p>27. “A avaliação que recebeu corresponde de facto ao seu trabalho realizado”</p> <p>28. “Na sequência da avaliação, recebeu manifestações de apreço por parte dos seus superiores pelo seu valor pessoal e profissional”</p>
<b>PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA</b>	
<p>1. Distributiva (Homans, 1961; Adams, 1965)</p>	<p>29. “A avaliação que recebeu e os comentários feitos sobre si foram justos”</p> <p>30. “Tendo em atenção a avaliação, o reconhecimento que recebeu por parte dos seus superiores e da instituição foi justo”</p>
<p>2. Procedimental (Thibaut &amp; Walker, 1975; Leventhal, 1980)</p>	<p>31. “As regras e os procedimentos em vigor para a sua avaliação foram”</p>
<p>3. Interaccional (Bies &amp; Moag, 1986; Tyler, 1984)</p>	<p>32. “A forma como foi tratado/a pelo seu avaliador durante o processo de avaliação de desempenho foi”</p>

## PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA (continuação)

<p>4. Teoria da Equidade: (Adams, 1963)</p> <p>a) Distributiva</p> <p>b) Procedimental</p> <p>c) Interaccional</p>	<p>37. "A avaliação que a generalidade dos colegas receberam e os comentários feitos foram mais justos"</p> <p>38. "O reconhecimento que a generalidade dos colegas receberam dos seus superiores mediante o trabalho que desenvolveram foi mais justo"</p> <p>39. "O modo como decorreu a avaliação de desempenho e as regras usadas para com a generalidade dos colegas foram mais justas"</p> <p>41. "O processo de avaliação de desempenho utilizado sobre a generalidade dos colegas foi mais justo"</p> <p>42. "O resultado da avaliação de desempenho dos colegas na generalidade foi mais justo"</p> <p>40. "Na generalidade os colegas foram tratados pelo avaliador durante o processo de avaliação de desempenho de uma forma mais justa"</p> <p>43. "As apreciações que o avaliador fez sobre os seus colegas na generalidade foram mais justas"</p>
<b>FACTORES CONSEQUENTES ASSOCIADOS À PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA</b>	
<p>5. A satisfação (Caetano, 1996) com o processo de avaliação de desempenho</p>	<p>33. "Ficou satisfeito/a com o sistema de avaliação de desempenho utilizado na sua instituição"</p> <p>34. "Ficou satisfeito/a com o resultado da avaliação de desempenho"</p>
<p>6. A exactidão do processo de avaliação (Caetano, 1996)</p>	<p>35. "A avaliação do seu trabalho reflectiu realmente o trabalho por si efectuado"</p> <p>36. "Reconhece-se nas apreciações que sobre si fez o seu avaliador"</p>
<p>7. Percepção das consequências</p>	<p>68. "Relativamente à hipótese de vir a abandonar o serviço em que se encontra, você está, presentemente, a pensar em mudar a sua situação profissional"</p> <p>69. "Espera pacientemente que as condições venham a evoluir de forma favorável para si"</p> <p>70. "Relativamente ao seu futuro no seu serviço no próximo ano, você vai sair"</p> <p>71. "Procura falar com o seu avaliador para discutir problemas que o afectam"</p> <p>72. "Tem confiança no seu futuro e espera que os problemas venham a resolver-se"</p> <p>73. "Se você fosse completamente livre para escolher, preferia continuar a trabalhar no serviço em que se encontra"</p> <p>74. "Os problemas acabam por diminuir o seu interesse pelo trabalho que realiza"</p> <p>75. "Faz propostas no sentido de mudar as condições de trabalho"</p> <p>76. "Os problemas levam-no, muitas vezes, a que faça estritamente aquilo que lhe é pedido"</p>

FACTORES CONSEQUENTES ASSOCIADOS À PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA  
(continuação)

8. O envolvimento no trabalho (Cook, 1981)	88. "Um dos maiores contributos para a sua satisfação na sua vida vem do trabalho que realiza na sua instituição" 89. "Vive fortemente o trabalho que faz" 91. "Deixa, por vezes, para trás outros aspectos da sua vida para responder às exigências do seu trabalho"
9. Implicação Organizacional (Cook, 1981)	85. "Recomendaria vivamente a um amigo que viesse trabalhar para o seu local de trabalho" 86. "Você tem confiança no futuro do seu local de trabalho" 92. "O funcionamento do seu local de trabalho é globalmente bom". 93. "Tudo somado, esta instituição, é, hoje, em termos profissionais, um dos melhores cartões de visita que você poderia ter"
10. A percepção do conflito (Cook, 1981)	84. "Há um verdadeiro espírito de grupo, de interesses partilhados, entre as pessoas que trabalham consigo" 87. "Há consideravelmente mais competição do que cooperação entre as pessoas no seu local de trabalho" 90. "Há poucos conflitos entre as pessoas no seu local de trabalho"
11. Legitimidade do avaliador (Tyler, 1984)	94. "Você sente que pode confiar no seu avaliador" 95. "Quando o seu avaliador toma uma decisão, de uma forma geral, tem razão para tal" 96. "Você considera o seu avaliador um bom profissional" 97. "Preferia ter outro avaliador" 98. "Não lhe custa aceitar uma decisão tomada pelo seu avaliador"
12. Satisfação Geral (Lima, Vala e Monteiro, 1994)	77. "Em relação às expectativas de promoção diria que está: extremamente insatisfeito-extremamente satisfeito"  78. "Em relação à instituição e funcionamento do serviço onde trabalha, diria que está: extremamente insatisfeito-extremamente satisfeito"  79. "Em relação à colaboração e clima da relação com os colegas de trabalho, diria que está: extremamente insatisfeito-extremamente satisfeito"  80. "Em relação à remuneração que recebe, diria que está: extremamente insatisfeito-extremamente satisfeito"  81. "Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está: extremamente insatisfeito-extremamente satisfeito"  82. "Em relação ao seu trabalho que realiza, diria que está: extremamente insatisfeito-extremamente satisfeito"  83. "Tudo somado considerando todos os aspectos do seu trabalho, da sua avaliação e da sua vida na instituição, diria que está: extremamente insatisfeito-extremamente satisfeito"

(continuação)

FACTORES ASSOCIADOS À PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA MAIS IMPORTANTES	
Avaliar quais os factores associados à percepção de justiça mais importantes	<p>44. "A qualidade do instrumento (impressos) utilizado na avaliação ser adequada"</p> <p>45. "Os instrumentos referirem-se às partes mais importantes do trabalho"</p> <p>46. "Existir uma relação da avaliação com a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional"</p> <p>47. "Durante a entrevista a comunicação com o seu avaliador ser bilateral"</p> <p>48. "A pessoa que o avalia está familiarizada com o seu trabalho"</p> <p>49. "Os critérios de avaliação serem claros para si"</p> <p>50. "Os critérios de avaliação serem claros para o seu avaliador"</p> <p>51. "Você ter oportunidade de expor o seu ponto de vista antes do seu avaliador tomar decisões sobre a sua avaliação"</p> <p>52. "Você ter influência nas decisões do seu avaliador sobre o resultado da sua avaliação"</p> <p>53. "Se houver uma relação injusta em relação à sua avaliação, ter a possibilidade de recorrer a terceiros"</p> <p>54. "Os métodos usados pelo seu avaliador na sua avaliação serem os mesmos para todas as pessoas que trabalham consigo"</p> <p>55. "O seu avaliador ter comportamentos correctos e éticos"</p> <p>56. "O seu avaliador obter previamente a informação necessária para tomar a decisão correcta sobre a avaliação do seu desempenho"</p> <p>57. "O seu avaliador permitir que os problemas sejam discutidos antes de tomar uma decisão sobre o seu desempenho"</p> <p>58. "O seu avaliador esforçar-se para tomar a melhor decisão em relação à sua avaliação"</p> <p>59. "Durante a entrevista e todo o processo de avaliação, você ser respeitado/a como pessoa que merece consideração"</p> <p>60. "Uma aplicação correcta de todos os procedimentos previstos na Lei"</p> <p>61. "O seu avaliador ter em consideração os seus pontos de vista"</p> <p>62. "O seu avaliador além de lhe comunicar as decisões que tomar em relação à sua avaliação, procurar sempre explicar-lhe as razões que o levaram a decidir dessa forma"</p> <p>63. "O seu avaliador ter em conta os seus direitos"</p> <p>64. "O seu avaliador ser aberto e sincero consigo"</p> <p>65. "O seu avaliador tratá-lo/a com consideração e simpatia"</p> <p>66. "A avaliação que receber corresponder de facto ao trabalho realizado"</p> <p>67. "Na sequência da avaliação, receber manifestações de apreço pelo seu valor pessoal/profissional"</p>

Após as alterações que efectuámos ao questionário de Lamego (1997), submetemos o instrumento a uma avaliação de 5 peritos e de seguida aplicámo-lo a 8 indivíduos com características semelhantes à população alvo, de modo a detectar quaisquer problemas que obrigassem a revisões dos itens ou a outras alterações de procedimento, fazendo assim um pré-teste do nosso questionário conforme referido por Moreira (2004). Os indivíduos que participaram no pré-teste eram enfermeiros com lugar no quadro, com idades compreendidas entre os 27 e os 35 anos, detentores do grau de licenciatura em enfermagem, a desempenharem funções em hospitais distintos, 4 em hospitais centrais e 4 em hospitais

distritais. A versão final (Anexo 4) foi aplicada à amostra adequada aos objectivos do estudo, os enfermeiros do HCC, e os resultados interpretados de modo a responder, tanto quanto possível, às questões de investigação, ao mesmo tempo que avaliamos as qualidades do instrumento.

### 6.3 PROCEDIMENTOS

No que se refere aos procedimentos, iniciamos o nosso estudo empírico pela pesquisa de eventuais instituições ou organismos interessados em conhecer nosso projecto, tendo em conta que os indivíduos dessa instituição ou organização teriam de ter sido sujeitos a uma avaliação de desempenho.

Em Agosto de 2005 foram contactadas várias instituições e organismos que se enquadravam no nosso objectivo de investigação. Nesta fase foram por nós seleccionadas 15 instituições com as quais realizámos um primeiro contacto através de carta escrita com uma breve descrição do nosso estudo. Apesar destas tentativas, as organizações contactadas recusaram o pedido, umas de imediato, outras após alguns contactos iniciais.

No entanto, tivemos contacto com o HCC em situação informal que aceitou marcar uma reunião com um dos vogais do Conselho de Administração, que se mostrou disponível e interessado no projecto e conseqüentemente nos informou dos procedimentos necessários para obter autorização. Foi-nos então solicitado, uma declaração do Orientador da tese de mestrado, uma carta a solicitar autorização, remetida ao Presidente do Conselho de Administração do Hospital Curry Cabral (Anexo 2) e o projecto de dissertação.

Em Abril de 2006 obtivemos autorização informal do Conselho de Administração do HCC e em 29 de Maio de 2006 autorização formal (Anexo 3). Contudo, a disponibilidade para aplicação dos questionários teria de se efectuar em enfermeiros, devido às alterações que estão a ser implementadas no sistema de avaliação da administração pública, e no caso concreto do HCC.

Entretanto até obtermos a autorização por escrito, e uma vez que já tínhamos autorização informal, efectuamos contactos junto da Direcção de Enfermagem, através da Sr.<sup>a</sup> Enfermeira Directora que nos conduziu à responsável pela Direcção de Enfermagem, que nos informou dos serviços onde seria possível aplicar os questionários. Acordamos com a Direcção de Enfermagem que elaboraríamos uma carta de informação para cada serviço acompanhada de fotocópia da autorização do Conselho de Administração. Procedemos assim à elaboração de 16 cartas para os diferentes serviços: cardiologia, bloco operatório, medicina I, medicina II, cirurgia geral, consulta externa, dermatologia, endocrinologia, infecciologia, nefrologia, ortopedia, unidade de cuidados intensivos, UIV, urgência, urologia e UT conforme Anexo 5.



Após entrega da autorização formal para aplicação dos questionários foram entregues os documentos acima referidos ao enfermeiro chefe de cada serviço juntamente com o número de questionários necessários para cada serviço, de acordo com o efectivo de enfermeiros de cada serviço. Cada questionário foi distribuído acompanhado de um envelope branco de fecho fácil, de forma a que ficassem fechados após preenchimento, mantendo assim a confidencialidade dos dados. Os questionários foram distribuídos em 29 de Maio de 2006.

Acordámos com o enfermeiro chefe de cada serviço que os questionários deveriam ser distribuídos e entregues pelos mesmos e posteriormente entregues a si, uma vez que como referimos no início deste capítulo, por limitações de serviço não foi possível a entrega aos enfermeiros respondentes. Em 05 de Junho de 2006 recolhemos 63 questionários nos serviços e em 16 de Junho de 2006 mais 45 questionários.

Gostaríamos ainda de referir que na folha de rosto do questionário referimos os procedimentos deontológicos para o nosso estudo, disponibilizando também contactos para esclarecimento de dúvidas, como podemos verificar na folha de rosto do Anexo 4.

### 6.3.1 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após a recolha dos questionários procedemos à construção da base de dados de acordo com os dados sociodemográficos da nossa amostra (I Parte do questionário) e com os itens do nosso questionário (II e III Parte do questionário).

Como cada questionário era anónimo, para uma melhor organização dos dados procedemos à numeração dos questionários para identificação dos mesmos aquando do seu tratamento e análise, esta numeração foi de 01 a 108.

O tratamento estatístico foi efectuado através do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Existem várias versões do programa referido, a versão utilizada foi SPSS 12.0. As fontes que servem de base à análise dos dados e seu tratamento resumem-se aos resultados introduzidos no Data Editor do SPSS-Win, razão pela qual são omitidas as fontes das tabelas e quadros com que ilustramos a apresentação dos resultados. A criação do *Data Editor* e a inserção dos dados dos questionários foi feita por nós, no entanto o tratamento estatístico foi solicitado a um perito.

**CAP. VII - RESULTADOS**

Este capítulo reporta-se à apresentação dos resultados decorrentes da aplicação dos questionários, tendo como objectivo organizar os dados de forma a respondermos ao objectivo de investigação que nos propusemos.

**7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Tabela 1

Estatísticas descritivas da amostra do estudo nas variáveis idade, antiguidade na profissão e antiguidade na função.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Idade</b>	105	26	54	35,56	7,166
<b>Tempo na Categoria</b>	105	1	28	6,63	4,894
<b>Tempo na profissão</b>	105	3	35	12,91	7,482
<b>Tempo nas mesmas funções</b>	105	1	34	9,05	5,978
<b>N</b>	<b>105</b>				

Podemos observar através da Tabela 1 que a média da nossa amostra é de 35,56 anos (para um mínimo de 26 e um máximo de 54, com desvio padrão de 7,166).

A média do tempo de carreira é de 12,91 anos com 6,63 anos na mesma categoria e 9,05 a desempenhar as mesmas funções.

Tabela 2

Caracterização da amostra de respondentes em termos de sexo, habilitações literárias, carreira e função desempenhada

		Avaliados	
		Frequência	%
Sexo	Masculino	16	15,2%
	Feminino	89	84,8%
	Não Respostas	0	0%
	Total	105	100,0%
Habilitações Literárias	12.º Ano	26	24,8%
	Bacharelato	25	23,8%
	Licenciatura	53	50,5%
	Mestrado	1	1,0%
	Não Respostas	0	0%
	Total	105	100,0
Categoria	Enfermeiro chefe	10	9,5%
	Enfermeiro especialista	3	2,9%
	Enfermeiro nível I- Graduado	71	67,6%
	Enfermeiro nível I	21	20,0%
	Não Respostas	0	0%
	Total	105	100%
Função	Enfermeiro nível I	23	21,9%
	Enfermeiro graduado	70	66,7%
	Enfermeiro especialista	2	1,9%
	Enfermeiro chefe	10	9,5%
	Não Respostas	0	0%
	Total	105	100%

Conforme podemos verificar na Tabela 2, existe uma certa assimetria em termos de género na nossa amostra, que reflecte a realidade deste grupo socioprofissional.

Verificamos que 50,5% dos indivíduos possuem habilitações literárias com grau de licenciatura, 23,6% o Bacharelato e existem 24,8% com o 12º ano e apenas 1% com habilitações literárias ao nível dos mestrado.

Relativamente à Categoria:

- 67,6% da nossa amostra são Enfermeiros de nível I – graduado;
- 20% Enfermeiro de nível I;
- 9,5% Enfermeiro chefe;
- 2,9% Enfermeiro especialista.

As percentagens nas funções desempenhadas revelam que a maior parte dos indivíduos desempenha funções da sua categoria, embora como podemos constatar 2 indivíduos de categoria superior desempenham funções de enfermeiro de nível I, ou seja, apesar de pertencerem a uma categoria superior desempenham funções da categoria inferior. Resumindo a nossa amostra é constituída por indivíduos maioritariamente do sexo feminino (N=105; 84,8%), com uma média etária de 35,56 anos, tendo como habilitações literárias com maior frequência a licenciatura (N=105; 50,5%), tendo como categorias profissionais mais frequentes as de Enfermeiro nível I (N=105; 20%) e Enfermeiro nível I – Graduado (N=105; 67,6%).

Tabela 3

Caracterização da amostra nos parâmetros respeitantes à fundamentação da menção atribuída na avaliação de desempenho.

		Avaliados		
		Frequência	Percentagem	
<b>Classificação da última avaliação</b>		Satisfaz	105	100%
		Não satisfaz	0	0%
		Não Respostas	0	0%
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
<b>FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO ATRIBUÍDA</b>	<b>Trabalho realizado</b>	Contribuiu	97	92,4%
		Não contribuiu	8	7,6%
		Não Respostas	0	0%
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
	<b>Contribuições relevantes</b>	Contribuiu	66	62,9%
		Não contribuiu	39	37,1%
		Não Respostas	0	0%
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
	<b>Condicionantes à melhoria do trabalho</b>	Contribuiu	27	25,7%
		Não contribuiu	78	74,3%
		Não Respostas	0	0%
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
	<b>Sugestões de melhoria</b>	Contribuiu	31	29,5%
		Não contribuiu	74	70,5%
		Não Respostas	0	0%
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
	<b>Nível satisfação / Realização profissional</b>	Contribuiu	60	57,1%
		Não contribuiu	45	42,9%
		Não Respostas	0	0%
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
	<b>Sugestões melhoria Nível satisfação / Realização profissional</b>	Contribuiu	21	20%
		Não contribuiu	84	80%
		Não Respostas	0	0%
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
	<b>Outras</b>	Contribuiu	6	5,7%
		Não contribuiu	99	94,3%
		Não Respostas	0	0%
		<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Na Tabela 3 verificamos quais os factores que os avaliados referem ter contribuído para fundamentar a avaliação qualitativa que como podemos verificar foi 100% de Satisfaz para a nossa amostra. Quando referimos na Tabela 3, *contribuiu*, queremos dizer que os indivíduos da nossa amostra assinalaram este factor como tendo contribuído para a justificação da menção atribuída, quando referimos *não contribuiu*, é quando os indivíduos não assinalaram essa opção.

Assim o factor que mais contribuiu para a fundamentação da menção atribuída foi com 92,4% *o trabalho realizado*, 62,9% *as contribuições relevantes* e 57,1% *o nível de satisfação e realização profissional*.

O factor mais referenciado foi o *trabalho realizado* e o menos referenciado *sugestões para a melhoria do nível de satisfação e realização profissional*.

Tabela 4

Caracterização da amostra nos parâmetros respeitantes à concordância com a avaliação de desempenho e com as dificuldades apontadas pelo avaliador.

		Avaliados	
		Frequência	Percentagem
Concordância da avaliação com o desempenho	Nível de concordância 5	28	26,7%
	Nível de concordância 4	51	48,6%
	Nível de concordância 3	21	20,0%
	Nível de concordância 2	5	4,8%
	Nível de concordância 1	0	0%
	Não Respostas	0	0%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>
Concordância entre as dificuldades apontadas e as sentidas	Nível de concordância 5	14	13,3
	Nível de concordância 4	35	33,3
	Nível de concordância 3	37	35,2
	Nível de concordância 2	17	16,2
	Nível de concordância 1	2	1,9
	Não Respostas	0	0%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Escala: 1 (Nada Verdade)...5 (Totalmente Verdade)

Relativamente à concordância com a avaliação (Tabela 4) que receberam 48,6% tem um nível de concordância 4 (sendo que 1 corresponde a *nada verdade* e 5 a *totalmente verdade*), apenas 26,7% apresentam nível de concordância 5 e 20% apresentam nível de

concordância 3, sendo que apenas 4,8% de concordância 2 e não se verificou nenhum indivíduo que tenha discordado em absoluto da avaliação que recebeu.

As dificuldades assinaladas pelo avaliador (Tabela 4) têm um nível de concordância da parte dos avaliados de 35,2% para o nível de concordância 3, 33,3% para o nível de concordância 4, 16,2% para o nível de concordância 2, 13,3% para o nível de concordância 5 e ao contrário da concordância com a avaliação 1,9% dos indivíduos não concorda com as dificuldades referidas pelo avaliador na sua avaliação de desempenho.

## 7.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Análise Exploratória dos Resultados

Antes de se avançar para a análise das questões esboçadas no problema de investigação lançado, importa fazer uma análise preliminar dos dados recolhidos, recorrendo para tal a um conjunto de indicadores de estatística descritiva considerados relevantes.

#### 7.2.1 Identificar as percepções de justiça dos avaliados em relação ao processo de avaliação de desempenho

Numa primeira análise pretendemos dar resposta à nossa primeira questão de investigação, ou seja, identificar as percepções de justiça dos avaliados acerca do processo de avaliação de desempenho.

Para se averiguar a adequação dos resultados ao modelo teórico que subjaz ao questionário utilizado, recorreu-se ao método de Análise Factorial de Componentes Principais dos itens em causa (itens 29 a 32; 37 a 43; 47 a 67). Antes de se proceder a esta análise propriamente dita, fez-se a análise preliminar dos resultados no sentido de se averiguar a sua passibilidade de análise factorial, importando testar a possibilidade de correlação das variáveis, recorrendo ao Teste de Esfericidade de Bartlett, bem como a adequabilidade da amostra (Teste de Adequabilidade da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO). Conforme se constata, existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig.=0,000), sendo os resultados obtidos considerados elevados (KMO=0,901). Face a estes dados, pode encetar-se a o procedimento de AFCP.

Sublinhamos, desde já, a potencial limitação dos resultados obtidos com este procedimento ser considerável pela pequena dimensão da amostra (N=105), considerando que o número ideal seria de 300 participantes. Assim, devemos alertar para o cuidado em analisar os dados aqui obtidos. De facto, em amostras reduzidas, as correlações (entre as variáveis e os factores, ou itens e escalas) tendem a apresentar grandes flutuações, pelo que a AFCP pode apresentar resultados confusos, que se modificam de um estudo para outro.

Os resultados apresentados na Tabela 5, permitem-nos supor que existem 4 factores a agrupar os resultados obtidos nos 32 itens respeitantes às dimensões de percepção de justiça, explicando 73,43% da variância.



Tabela 5

Análise factorial das percepções de justiça dos respondentes acerca da avaliação de desempenho

Componentes	% de Variância	Total	% Acumulada
1	44,620	14,278	38,751
2	18,163	5,812	59,803
3	6,700	2,144	69,212
4	3,951	1,264	73,434
5	3,324		
6	2,740		
7	2,406		
8	1,936		
9	1,885		
10	1,704		
11	1,427		
12	1,342		
13	1,236		
14	1,027		
15	0,922		
16	0,814		
17	0,719		
18	0,632		
19	0,597		
20	0,553		
21	0,541		
22	0,455		
23	0,439		
24	0,342		
25	0,334		
26	0,251		
27	0,226		
28	0,217		
29	0,184		
30	0,121		
31	0,101		
32	0,090		

**Análise de componentes principais**

Apurado o número de factores explicativos dos resultados, procedeu-se a uma rotação ortogonal *varimax*, tendo sido necessário realizar 5 iterações. A partir da matriz rodada das componentes, foi possível apontar uma possível ligação dos itens aos diferentes factores, pela análise dos *loadings*/carga factorial, conforme se pode analisar na Tabela 5, seleccionando-se como valor mínimo 0,50.

Vejamos a associação dos itens aos factores encontrados, Tabela 6:

- **Factor 1:** itens 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60. Pelos itens que saturaram neste factor, surgem itens que de acordo com Lamego (1997) haviam sido associados com a dimensão de justiça procedimental. Neste factor,

saturaram ainda os itens 61, 62, 63, 64 e 65, teoricamente relacionados com a justiça interaccional; e os itens 66 e 67 – justiça distributiva. Esta associação num factor das três dimensões em causa, poderão fazer-nos supor a respeito de um factor comum associado a estas dimensões, como será a percepção de justiça;

- **Factor 2:** itens 37, 38, 39, 40, 41, 42 e 43, itens estes que teoricamente haviam sido associados às diferentes dimensões de justiça – distributiva, procedimental e interaccional – de acordo com a Teoria da Equidade (Adams, 1965), ou seja, a percepção de justiça por comparação com os pares.
- **Factor 3:** itens 29, 30, 31 e 32. Neste factor, repete-se a observação tecida no anterior factor. Itens 29 e 30 – distributiva; 31 – procedimental, e 32 – interaccional.
- **Factor 4:** saturara apenas o item 52, associado com a justiça procedimental.

Deve acrescentar-se a esta análise de resultados, que o agrupamento de itens em factores que teoricamente corresponderiam às 3 dimensões de justiça em causa, se poderá dever, por exemplo, à consideração agora feita sobre a pequena representatividade da amostra, e à potencial existência de um fundo comum às diferentes dimensões que as faz saturar num mesmo factor. Pelas razões apresentadas não nomeámos os factores, uma vez que a dispersão dos dados não enquadram em nenhuma designação em particular.

Posto isto, seria aconselhável a realização de um estudo com uma amostra mais alargada para que estes resultados da AFCP pudessem ganhar mais estabilidade, ou fazer análises ponderadas e cuidadas dos resultados desta AFCP e dos dados que visam averiguar os problemas em estudo.

Tabela 6

Matriz rodada das componentes principais das percepções de justiça dos respondentes acerca da avaliação de desempenho

Dimensões	Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
Distributiva	Avaliação e comentários recebidos			0,703		
	Reconhecimento por parte dos superiores			0,796		
Procedimental	Regras e procedimentos em vigor na avaliação			0,774		
Interaccional	Tratamento do avaliador durante o processo de avaliação			0,818		
Distributiva	Avaliação dos colegas mais justa		0,899			
	Reconhecimento dos colegas mais justo		0,913			
Procedimental	Forma como decorreu a avaliação e as regras usadas com os colegas mais justas		0,928			
Interaccional	Colegas tratados pelo avaliador de forma mais justa		0,943			
Procedimental	Processo de avaliação utilizado com os colegas mais justo		0,939			
	Resultado da avaliação dos colegas mais justo		0,952			
Interaccional	Apreciações do avaliador sobre os colegas mais justas		0,927			
Procedimental	Comunicação bilateral com o avaliador	0,739				
	Familiaridade do avaliador com o trabalho	0,751				
	Crítérios de avaliação claros	0,833				
	Crítérios de avaliação claros para o avaliador	0,849				
	Oportunidade de expor o ponto de vista	0,715				
	Influência sobre a tomada de decisão				0,579	
	Possibilidade de recorrer a terceiros	0,718				
	Igualdade de métodos para todos os avaliados	0,680				
	Comportamento correcto e ético do avaliador	0,820				
	O avaliador obter previamente informação para a tomada de decisão	0,735				
	Discussão dos problemas antes da tomada de decisão	0,890				
	Avaliador esforçar-se por tomar a melhor decisão	0,833				
	Respeito durante a entrevista e o processo de avaliação	0,788				
	Aplicação correcta dos procedimentos previstos pela Lei	0,799				
	Interaccional	Avaliador ter em consideração os pontos de vista do avaliado	0,882			
		Explicação das razões que levaram à tomada de decisão	0,772			
Avaliador ter em conta os direitos do avaliado		0,841				
Avaliador aberto e sincero		0,804				
Avaliado ser tratado com consideração e simpatia		0,643				
Distributiva	Avaliação corresponder ao trabalho realizado	0,800				
	Receber manifestações de apreço pelo valor pessoal/profissional					

Ainda analisando as características psicométricas, estes itens, no seu global, apresentaram um *Alpha* de Cronbach de 0,898, indica-nos que estes têm um índice de consistência interna bom, dando-nos informação que o instrumento tem uma fidelidade

aceitável e que, portanto, os resultados não são devidos a erros ou ao acaso. Mais especificamente, fazendo uma análise item a item, pode colocar-se a possibilidade da eliminação de um conjunto de itens que farão aumentar a fidelidade deste segmento do questionário, aumentando o Alpha de Cronbach, como são os seguintes itens: 30, 31, 37, 38, 39, 40, 41, 42 e 43 (Tabela 7).

Tabela 7

Consistência interna dos itens das dimensões de justiça

Item	Média da escala se item eliminado	Variância da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Alpha de Cronbach se item eliminado
Avaliação e comentários recebidos	116,87	157,866	288	0,898
Reconhecimento por parte dos superiores	117,05	158,230	0,211	0,902
Regras e procedimentos em vigor na avaliação	117,10	159,603	0,221	0,900
Tratamento do avaliador durante o processo de avaliação	116,76	158,132	0,332	0,897
Avaliação dos colegas mais justa	118,86	164,449	0,025	0,902
Reconhecimento dos colegas mais justo	118,78	163,684	0,046	0,903
Forma como decorreu a avaliação e as regras usadas com os colegas mais justas	118,81	166,212	-0,059	0,905
Colegas tratados pelo avaliador de forma mais justa	118,79	164,578	0,011	0,904
Processo de avaliação utilizado com os colegas mais justo	118,87	164,784	0,007	0,903
Resultado da avaliação dos colegas mais justo	118,89	163,780	0,057	0,902
Apreciações do avaliador sobre os colegas mais justas	118,89	164,877	0,001	0,903
Comunicação bilateral com o avaliador	116,19	153,274	0,651	0,892
Familiaridade do avaliador com o trabalho	116,12	152,022	0,696	0,891
Critérios de avaliação claros	116,18	152,532	0,668	0,892
Critérios de avaliação claros para o avaliador	116,23	150,195	0,761	0,890
Oportunidade de expor o ponto de vista	116,29	150,708	0,686	0,891
Influência sobre a tomada de decisão	116,88	154,757	0,401	0,896
Possibilidade de recorrer a terceiros	116,43	151,784	0,596	0,892
Igualdade de métodos para todos os avaliados	116,13	155,441	0,499	0,894
Comportamento correcto e ético do avaliador	116,17	151,083	0,688	0,891
O avaliador obter previamente informação para a tomada de decisão	116,22	152,363	0,645	0,892
Discussão dos problemas antes da tomada de decisão	116,18	150,224	0,796	0,889
Avaliador esforçar-se por tomar a melhor decisão	116,24	150,359	0,754	0,889
Respeito durante a entrevista e o processo de avaliação	116,11	153,336	0,675	0,890
Aplicação correcta dos procedimentos previstos pela Lei	116,16	153,832	0,704	0,892
Avaliador ter em consideração os pontos de vista do avaliado	116,14	151,569	0,831	0,890
Explicação das razões que levaram à tomada de decisão	116,08	154,518	0,700	0,892
Avaliador ter em conta os direitos do avaliado	116,13	152,364	0,731	0,891
Avaliador aberto e sincero	116,13	151,715	0,740	0,891
Avaliado ser tratado com consideração e simpatia	116,23	154,777	0,568	0,893
Avaliação corresponder ao trabalho realizado	116,05	153,916	0,675	0,892
Receber manifestações de apreço pelo valor pessoal/profissional	116,34	154,226	0,525	0,894

As considerações agora tecidas, baseadas na análise da validade interna/adequação dos resultados às dimensões de justiça teoricamente, pelas limitações apontadas, fazem-nos analisar os dados com maior aproximação ao modelo teórico, com os devidos cuidados.

No sentido de ver apurar as percepções de justiça da avaliação de desempenho dos indivíduos participantes calculou-se um conjunto de indicadores de estatística descritiva que nos permitirão reflectir a respeito dos diferentes tipos de justiça.<sup>1</sup> Apesar da análise factorial, como já referimos, não fazer a separação clara dos factores devido, provavelmente, à dimensão reduzida da amostra, consideramos como referência a nossa pesquisa teórica para efectuar a nossa análise.

Assim sendo, pela consulta da Tabela 8, pode afirmar-se que, no respeitante à **justiça distributiva**, se verificou um valor médio de 19,97 (DP=2,45), com valores mínimos de 14 e máximos de 26 pontos; à **justiça procedimental** o valor médio de 70,59 (DP=8,35), mínimo de 41 e máximo de 84 pontos; e à **justiça interaccional** o valor médio de 30,09 (DP=3,26), mínimo de 20 e máximo 36. Relembramos que os valores poderiam oscilar entre 6 e 30 na justiça distributiva; entre 18 e 90 na procedimental, e entre 8 e 40 na interaccional. Face a estes dados, poderemos supor que as percepções de justiça distributiva, procedimental e interaccional são moderadas-altas.

Em termos globais, os resultados da percepção global de justiça, avaliada por 32 itens distribuídos pelas três dimensões de justiça, foram elevados, apresentado valores médios de 120,65 (DP=12,87).

Tabela 8

Estatísticas descritivas dos resultados nos diferentes tipos de justiça

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP	Alpha total sem item
<b>Justiça Distributiva</b>	105	14,00	26,00	19,9683	2,45138	,716
<b>Justiça Procedimental</b>	105	41,00	84,00	70,5943	8,34921	,807
<b>Justiça Interaccional</b>	105	20,00	36,00	30,0918	3,26133	,469
<b>Total justiça</b>	105	75,00	146,00	120,6544	12,87075	
<b>N</b>	105					

As dimensões de justiça foram calculadas com os seguintes itens:

- Justiça distributiva: 29, 30, 37, 38, 66 e 67
- Justiça procedimental: 31, 39, 41, 42, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60.
- Justiça interaccional: 32, 40, 43, 61, 62, 63, 64, 65

Aproveitando a análise dos resultados nos diferentes tipos de percepção de justiça, procurou-se determinar o grau e o sentido da relação entre cada uma delas. Como seria expectável, existem correlações positivas elevadas e significativas entre todos os tipos de justiça em análise, alertando-nos para o constructo comum que as une: a percepção de justiça.

A este propósito, veja-se a Tabela 9 onde constam os resultados da análise de correlação, que nos permite afirmar que existe correlação positiva e significativa entre a percepção de justiça procedimental e interaccional ( $r = ,823$ ;  $p < ,000$ ); justiça interaccional e distributiva ( $r = ,705$ ;  $p < ,000$ ); e justiça distributiva e procedimental ( $r = ,567$ ;  $p < ,000$ ).

Os primeiros coeficientes de correlação (positivos e muito elevados) podem alertar-nos para a quase sobreposição dos domínios procedimentais e interaccionais da percepção de justiça.

Tabela 9

Matriz de correlações das dimensões de percepção de justiça: distributiva, procedimental e interaccional

		Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interaccional
Justiça Distributiva	Coeficiente de Correlação <i>Pearson</i>	1	,567(**)	,705(**)
	Significância	.	,000	,000
	N	105	105	105
Justiça Procedimental	Coeficiente de Correlação <i>Pearson</i>	,567(**)	1	,823(**)
	Significância	,000	.	,000
	N	105	105	105
Justiça Interaccional	Coeficiente de Correlação <i>Pearson</i>	,705(**)	,823(**)	1
	Significância	,000	,000	.
	N	105	105	105

\*\* Correlação significativa para 0.01

### 7.2.2 Identificar os aspectos da percepção de justiça mais relevantes na avaliação de desempenho dos avaliados

Para identificarmos qual ou quais os aspectos mais salientes associados à percepção de justiça pedimos aos indivíduos que indicassem numa escala tipo Likert de 1 a 5 (1 Nada Importante; 5 Muito Importante) a importância de cada um dos factores para que a avaliação de desempenho seja percebida como justa.

No sentido de se avaliar a importância dada, pelos participantes do estudo, aos diferentes factores associados à percepção de justiça, os 6 apontados como mais importantes foram, por ordem decedente (Tabela 10):

- "*Avaliação corresponder ao trabalho realizado*" (média = 4,60; DP = 0,674) – justiça distributiva;
- "*Explicação das razões que levaram à tomada de decisão*" (média = 4,57; DP= 0,618) – justiça interaccional;
- "*Respeito durante a entrevista e o processo de avaliação*" (média = 4,54; DP = 0,707) – justiça interaccional;
- "*Familiaridade do avaliador com o trabalho*"(média = 4,53; DP = 0,760) – justiça procedimental;
- "*Avaliador ter em conta os direitos do avaliado*" (média = 4,52; DP= 0,708) – justiça interaccional;
- "*Avaliador aberto e sincero*" (média = 4,52, DP = 0,735) – justiça interaccional;

Pela relação feita entre os factores associados apontados e as dimensões de justiça a que se remetem, podemos esboçar aqui uma preponderância das dimensões interaccional e procedimental. Esta relação que foi já anteriormente apontada como elevada, positiva e significativa entre as duas dimensões de justiça ( $r = ,900$ ;  $p < ,000$ ).

Na tentativa de identificar quais os factores associados à percepção de justiça (como já mencionamos anteriormente referimo-nos aos factores associados à percepção de justiça que fazem parte do nosso objectivo de investigação e não aos factores da análise factorial) para uma avaliação de desempenho justa verificámos que na maioria dos dados obtidos, os factores mencionados foram factores interaccionais, embora se tenha verificado também um factor distributivo (*a avaliação que recebeu corresponde de facto ao trabalho realizado*) e um factor procedimental (*familiaridade do avaliador com o trabalho realizado*).

Debruçando-nos agora, sobre os factores a que os indivíduos atribuíram menos importância no determinar da percepção de justiça, apresentam-se os seguintes:

- "*Instrumentos reflectem parte mais importante do trabalho*" (média = 3,65; DP = 0,863) – justiça procedimental;
- "*Influência sobre a tomada de decisão*" (média = 3,77; DP = 0,993) – justiça procedimental;
- "*Qualidade adequada do instrumento*" (média = 3,86; DP = 0,892);
- "*Relação entre a avaliação e a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional*" (média = 4,30; DP = 0,845) – objectivos;
- "*Receber manifestações de apreço pelo valor pessoal/profissional*" (média = 4,31; DP = 0,824) – justiça distributiva.

Os factores associados à percepção de justiça para que a avaliação de desempenho seja considerada justa menos importantes são factores procedimentais, nomeadamente, a qualidade do instrumento, os objectivos e um factor distributivo (*receber manifestações de apreço pelo seu valor pessoal/profissional*).



Tabela 10

Estatísticas descritivas dos resultados da avaliação da importância dada a cada factor associado à percepção de justiça na avaliação de desempenho

	Item	N	Min.	Max.	Média	DP
Qualidade do instrumento	Qualidade adequada do instrumento	105	2	5	3,86	,892
	Instrumentos reflectem parte mais importante do trabalho	105	1	5	3,65	,863
Objectivos	Relação entre a avaliação e a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional	105	2	5	4,30	,845
Aspectos Procedimentais	Comunicação bilateral com o avaliador	105	2	5	4,47	,735
	Familiaridade do avaliador com o trabalho	105	2	5	4,53	,760
	Crítérios de avaliação claros	105	2	5	4,48	,761
	Crítérios de avaliação claros para o avaliador	105	2	5	4,43	,795
	Oportunidade de expor o ponto de vista	105	2	5	4,36	,845
	Influência sobre a tomada de decisão	105	1	5	3,77	,993
	Possibilidade de recorrer a terceiros	105	1	5	4,23	,891
	Igualdade de métodos para todos os avaliados	105	1	5	4,52	,773
	Comportamento correcto e ético do avaliador	105	1	5	4,49	,822
	O avaliador obter previamente informação para a tomada de decisão	105	1	5	4,44	,796
	Discussão dos problemas antes da tomada de decisão	105	2	5	4,48	,761
	Avaliador esforçar-se por tomar a melhor decisão	105	2	5	4,41	,793
	Respeito durante a entrevista e o processo de avaliação	105	2	5	4,54	,707
	Aplicação correcta dos procedimentos previstos pela Lei	105	2	5	4,50	,652
Aspectos Interaccionais	Avaliador ter em consideração os pontos de vista do avaliado	105	3	5	4,51	,667
	Explicação das razões que levaram à tomada de decisão	105	3	5	4,57	,618
	Avaliador ter em conta os direitos do avaliado	105	2	5	4,52	,708
	Avaliador aberto e sincero	105	2	5	4,52	,735
	Avaliado ser tratado com consideração e simpatia	105	2	5	4,43	,732
Aspectos Distributivos	Avaliação corresponder ao trabalho realizado	105	2	5	4,60	,674
	Receber manifestações de apreço pelo valor pessoal/profissional	105	1	5	4,31	,824
	N	105				

Legenda: ■ Mais significativos

□ Menos significativos

### 7.2.3 Identificar quais os factores associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho

Para compreendermos a relação entre a percepção de justiça e a avaliação de desempenho, pensamos ser importante identificar os factores associados à percepção de justiça, respondendo assim à nossa terceira questão de investigação. No entanto iremos analisá-los em dois momentos. Numa primeira análise os factores que denominamos como factores associados à percepção de justiça e numa segunda análise de factores consequentes associados à percepção de justiça tal como os definimos anteriormente na Figura 9. Neste sentido, neste ponto analisaremos os primeiros.

À semelhança do elaborado junto das dimensões de justiça, procedeu-se à AFCP para os itens respeitantes aos factores associados à percepção de justiça (itens 3 a 28), para testar a adequação dos resultados à teoria.

De forma preliminar, os resultados têm boas características que nos permitem fazer a AFCP junto deste conjunto de itens, já que o teste de Bartlett é significativo e existe correlação entre os mesmos, constatável pelo KMO de 0,866.

Os resultados apresentados na Tabela 11, permitem-nos supor que existem 4 factores a agrupar os resultados obtidos nos 26 itens respeitantes às dimensões de percepção de justiça, explicando 64,07% da variância total. De modo a tornar a associação dos itens a cada factor, procedeu-se a rotação *varimax*, sendo necessárias 7 iterações.

Tabela 11

Análise factorial dos factores associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho

Componentes	% de Variância	Total	% Acumulada
1	44,169	11,484	30,146
2	8,675	2,256	45,491
3	6,480	1,685	58,155
4	4,749	1,235	64,073
5	4,499		
6	4,025		
7	3,278		
8	3,053		
9	2,625		
10	2,246		
11	2,193		
12	1,938		
13	1,667		
14	1,398		
15	1,261		
16	1,158		
17	1,138		
18	0,922		
19	0,871		
20	0,755		
21	0,688		
22	0,575		
23	0,550		
24	0,519		
25	0,326		
26	0,244		

**Análise de componentes principais**

À semelhança do adoptado anteriormente neste estudo, seleccionaram-se os *loadings* superiores a 0,50.

Os resultados destes itens surgem associados aos seguintes factores (Tabela 12):

- **Factor 1:** itens 10, 11, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28. Estes diferentes itens aparecem relacionados com *aspectos procedimentais*. Itens 10 e 11 referem-se à *negociação e participação* que se encontra inserida nos *aspectos procedimentais*; itens 15, 17, 18, 19 e 20 referem-se à *neutralidade e confiança no avaliador*, dentro dos *aspectos procedimentais* e ainda dentro dos *aspectos procedimentais* o item 21 que se refere ao cumprimento da legislação. No que se refere aos *aspectos relacionais* (todos os itens teoricamente apontados para esta dimensão no questionário, saturam neste factor – 22, 23, 24, 25, e 26); e *aspectos distributivos* (o mesmo se pode dizer a este respeito – saturando os dois únicos itens 27 e 28 que avaliam esta dimensão). Com este

factor, poderemos ponderar a existência nos resultados em causa, de uma dimensão relacional-distributiva, com dimensões da justiça procedimental que nos parecerão associadas às questões relacionais – a dimensão *neutralidade/confiança nos avaliadores*;

- **Factor 2:** itens 8, 9, 12 e 13 pertencentes a *aspectos procedimentais*, conforme a teoria enquadradora, seja na dimensão *negociação e participação* (itens 8 e 9), seja na dimensão *controlo do processo* (item 12) e *controlo da decisão* (item 13). Saturam ainda neste factor os itens 22 e 26 associados aos *aspectos relacionais*. Podemos verificar a existência de um factor com uma dimensão procedimental – relacional.
- **Factor 3:** itens 3, 4 e 5 associados à *Qualidade do Instrumento* (itens 3 e 4) e aos *Objectivos* (item 5).
- **Factor 4:** saturam itens associados aos *Objectivos* (itens 6 e 7).

Uma vez mais, os resultados obtidos na AFCP dos itens dos factores associados à percepção de justiça, mostram-se muito dispersos, fazendo-nos suspeitar deste agrupamento das dimensões aos factores encontrados, o que se poderá perder pela fraca representatividade da amostra em causa.

Apesar dos resultados da AFCP realizada, podemos supor através da variância extraída apresentada na Tabela 12, que o primeiro factor de variância extraída é muito elevado e o segundo factor é muito baixo em relação ao primeiro. Estes resultados indicam-nos a existência provável de um único factor unidimensional, ou seja, os itens estão a medir a mesma coisa. Pelas razões apresentadas não nomeámos os factores, uma vez que a dispersão dos dados não enquadram em nenhuma designação em particular.

Tabela 12

Matriz rodada das componentes principais dos factores associados à percepção de justiça

Dimensões	Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Qualidade do instrumento	Qualidade dos instrumentos			0,835	
	Instrumentos referentes à parte mais importante do trabalho			0,848	
Objectivos	Oportunidades de desenvolvimento			0,622	
	Avaliação visava punir o baixo desempenho				0,798
	Avaliação visava recompensar o elevado desempenho				0,511
Aspectos Procedimentais	Comunicação bilateral com o avaliador		0,799		
	Familiaridade do avaliador com o trabalho desenvolvido pelo avaliado		0,535		
	Critérios de avaliação claros para o avaliado	0,643			
	Critérios de avaliação claros para o avaliador	0,589			
	Oportunidade de expor o ponto de vista		0,559		
	Contribuição para a tomada de decisão		0,686		
	Possibilidade de recorrer a terceiros perante uma decisão injusta				-0,503
	Critérios de avaliação idênticos para todos os avaliados	0,609			
	Comportamentos não éticos e correctos do avaliador		-0,555		
	O avaliador obteve informação necessária para avaliar	0,622			
	O avaliador procurou discutir os problemas antes da tomada de decisão	0,801			
	O avaliador esforçou-se para tomar a melhor decisão	0,813			
	Durante todo o processo o avaliado foi respeitado com consideração	0,677			
	Aplicação correcta de todos os procedimentos (conforme a Lei)	0,511			
	Aspectos relacionais	O avaliador teve em conta os pontos de vista do avaliado	0,616	0,611	
O avaliador procurou explicar as razões que o levaram a decidir		0,759			
O avaliador teve em conta os direitos do avaliado		0,670			
O avaliador foi aberto e sincero		0,810			
O avaliador tratou o avaliado com consideração e simpatia		0,565	0,591		
Aspectos distributivos	Avaliação corresponde ao trabalho realizado	0,792			
	Manifestações de apreço por parte de superiores	0,715			

Fazendo uma análise da fidelidade (consistência interna dos itens), no seu global o conjunto de itens aqui analisado – itens 3 a 28 - apresentaram um *Alpha* de Cronbach de 0,923, indica-nos que estes têm um índice de consistência interna muito bom, dando-nos informação que o instrumento tem uma fidelidade aceitável e que, portanto, os resultados não são devidos a erros ou ao acaso. Mais especificamente, fazendo uma análise item a item, pode colocar-se a possibilidade da eliminação de um conjunto de itens que farão aumentar a

fidelidade deste segmento do questionário, aumentando o Alpha de Cronbach, como são os seguintes itens: 6, 7, 15 e 16 (Tabela 13).

Tabela 13

**Consistência interna dos itens dos factores associados às percepções de justiça**

Item	Média da escala se item eliminado	Variância da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Alpha de Cronbach se item eliminado
Qualidade dos instrumentos	86,19	248,386	0,497	0,921
Instrumentos referentes à parte mais importante do trabalho	85,92	250,763	0,448	0,922
Oportunidades de desenvolvimento	86,03	249,201	0,474	0,921
Avaliação visava punir o baixo desempenho	87,06	263,843	0,000	0,928
Avaliação visava recompensar o elevado desempenho	86,50	253,445	0,291	0,924
Comunicação bilateral com o avaliador	84,90	251,979	0,398	0,922
Familiaridade do avaliador com o trabalho desenvolvido pelo avaliado	85,17	239,893	0,685	0,918
Critérios de avaliação claros para o avaliado	85,43	238,997	0,721	0,917
Critérios de avaliação claros para o avaliador	85,21	241,840	0,692	0,918
Oportunidade de expor o ponto de vista	85,62	234,642	0,671	0,918
Contribuição para a tomada de decisão	86,03	241,566	0,581	0,920
Possibilidade de recorrer a terceiros perante uma decisão injusta	86,10	254,614	0,241	0,925
Critérios de avaliação idênticos para todos os avaliados	85,49	246,406	0,414	0,923
Comportamentos não éticos e correctos do avaliador	87,25	284,669	-0,599	0,937
O avaliador obteve informação necessária para avaliar	85,33	243,205	0,583	0,920
O avaliador procurou discutir os problemas antes da tomada de decisão	85,68	239,644	0,695	0,918
O avaliador esforçou-se para tomar a melhor decisão	85,20	238,585	0,787	0,916
Durante todo o processo o avaliado foi respeitado com consideração	84,78	244,980	0,774	0,918
Aplicação correcta de todos os procedimentos (conforme a Lei)	85,19	240,521	0,719	0,918
O avaliador teve em conta os pontos de vista do avaliado	85,29	237,033	0,777	0,916
O avaliador procurou explicar as razões que o levaram a decidir	85,09	240,945	0,692	0,918
O avaliador teve em conta os direitos do avaliado	85,04	241,05	0,812	0,917
O avaliador foi aberto e sincero	85,04	237,691	0,814	0,916
O avaliador tratou o avaliado com consideração e simpatia	84,86	244,239	0,730	0,918
Avaliação corresponde ao trabalho realizado	85,21	238,321	0,725	0,917
Manifestações de apreço por parte de superiores	85,65	235,615	0,656	0,918

Pela dificuldade de análise e flutuação dos resultados na análise dos factores encontrados na AFCP, pareceu-nos relevante proceder à análise dos dados de forma mais aproximada ao enquadramento teórico apresentado.

Para se proceder à análise exploratória dos dados obtidos nos factores associados à percepção de justiça, recorreu-se a uma série de indicadores de estatística descritiva (Tabela 14).

- *Qualidade do instrumento*: obteve dados em torno de valores médios considerando que teve como valor médio 5,90 (DP=1,76), onde os valores mínimos foram de 2 e os máximos de 10;
- *Objectivos*: também com valores médios (média = 7,44; DP = 2,09), mínimo de 3 e máximo de 12;
- *Aspectos procedimentais*
  - *Negociação e participação* – com resultados relativamente elevados (média 15,33; DP = 3,29), com o valor mínimo de 8 e máximo de 20;
  - *Controlo do processo* – com resultados médio-altos (média = 3,34; DP = 1,37), mínimo de 1 e máximo de 5;
  - *Controlo da decisão* – com resultados médio-altos (média = 3,34; DP = 1,37), mínimo de 1 e máximo de 5;
  - *Possibilidade de recurso* – com resultados médio-altos (média = 2,98; DP = 1,20), mínimo de 1 e máximo de 5;
  - *Neutralidade/confiança nos avaliadores* – com resultados médio-altos (média = 20,33; DP = 3,75), mínimo 11 e máximo 29;
  - *Cumprimento da legislação* – com resultados altos (média = 3,82; DP = 1,04), mínimo de 1 e máximo de 5;
- *Aspectos relacionais* – resultados elevados (média = 19,74, DP = 4,33); mínimo 7 e máximo de 25;
- *Aspectos distributivos* – resultados elevados (média = 7,16; DP=2,27), mínimo de 2 e máximo de 10.2 itens (2-10).

Resumindo, pela análise dos indicadores básicos de estatística descritiva, podemos concluir que os factores associados à percepção de justiça que obtiveram resultados mais elevados foram: os aspectos distributivos, aspectos relacionais e de entre os aspectos procedimentais, a negociação e participação e o cumprimento da legislação.

Tabela 14

Estatísticas descritivas dos resultados dos factores associados à percepção de justiça na avaliação de desempenho

		N	Min.	Max.	Média	DP	Alpha sem item
<b>Qualidade do instrumento</b>		105	2,00	10,00	5,9048	1,76245	,844
<b>Objectivos</b>		105	3,00	12,00	7,4381	2,09360	,854
<b>Aspectos procedimentais</b>	Negociação e participação	105	8,00	20,00	15,3333	3,29238	,814
	Controlo do processo	105	1,00	5,00	3,3905	1,36927	,837
	Controlo da decisão	105	1,00	5,00	2,9810	1,20081	,843
	Possibilidade de recurso	105	1,00	5,00	2,9048	1,13953	,857
	Neutralidade	105	11,00	29,00	20,3333	3,74850	,828
	Cumprimento da legislação	105	1,00	5,00	3,8190	1,03572	,840
<b>Aspectos relacionais</b>		105	7,00	25,00	19,7429	4,32797	,814
<b>Aspectos distributivos</b>		105	2,00	10,00	7,1619	2,26649	,823



### 7.2.3.1 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE FACTORES DE JUSTIÇA, PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA E FACTORES ASSOCIADOS À PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA

Na tentativa de se estudar a natureza das relações existentes entre os factores associados às diferentes dimensões de justiça, elaborou-se uma matriz de correlações que cruza todos os factores supra-referidos e as três dimensões de justiça: distributiva, procedimental e interaccional (Tabela 15)

#### JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Em conformidade com o apresentado na Tabela 9, quase todas as correlações entre as dimensões/factores associados à percepção de justiça e a dimensão justiça distributiva, se mostraram positivas e significativas, à excepção da potencial relação *possibilidade de recurso* \* *justiça distributiva*.

Estes indicadores permitir-nos-ão inferir a respeito do impacto que os factores antecedentes da percepção, anunciados neste estudo, poderão ter sobre a percepção de justiça distributiva. Fazemos então uma análise no sentido decrescente no que respeita aos coeficientes de correlação.

Em primeiro lugar os "*Aspectos Distributivos*", com um coeficiente de correlação elevado, positivo e significativo ( $r = ,533$ ;  $p < ,000$ ). Aliás, este resultado parece-nos francamente expectável na medida em que haverá, forçosamente, sobreposição de definição de constructos no que respeita à questão distributiva enquanto factor associado à percepção de justiça e dimensão de percepção. Ou seja, quando os resultados da avaliação são considerados justos aumenta significativamente a justiça distributiva.

Em segundo lugar, a dimensão "*Controlo da Decisão*" (incorporado em *aspectos procedimentais*), aparece com um coeficiente de correlação alto, positivo e significativo ( $r = ,530$ ;  $p < ,000$ ). Quer isto dizer que, à medida que aumenta a possibilidade de *controlo da decisão* por parte dos avaliados, aumenta significativamente a sua percepção de justiça distributiva.

Em terceiro lugar, o "*Cumprimento da legislação*" (*aspectos procedimentais*), manifesta correlação alta, positiva e significativa com a justiça distributiva ( $r = ,508$ ;  $p < 000$ ). Este resultado indica-nos que para que as pessoas se sintam justamente avaliadas (no que respeita à dimensão distributiva) é importante que sintam que houve cumprimento dos requisitos legais.

Em quarto lugar, surgem os "*aspectos relacionais*" ( $r = ,442$  ;  $p < ,000$ ), com um bom nível de correlação, positivo e significativo. Portanto, à medida que os aspectos relacionais associados à percepção aumentam, aumenta também a percepção de justiça distributiva.

Em quinto lugar, surge a dimensão "*negociação e participação*" (*aspectos relacionais*) ( $r = ,440$ ;  $p < ,000$ ), cujo coeficiente de correlação é razoável, positivo e significativo. Portanto, existirá uma relação crescente no sentido positivo entre a possibilidade de os avaliados negociarem e participarem no processo de avaliação, para que sintam justiça distributiva. Reconheçamos que este factor é considerado pela literatura, como um dos mais importantes para o sucesso de qualquer sistema de avaliação de desempenho.

Em sexto lugar, a "*neutralidade/confiança nos avaliadores*" ( $r = ,345$ ;  $p < ,001$ ), também com um coeficiente de correlação semelhante à situação anterior.

Em sétimo lugar, o "*controlo do processo*" (*aspectos distributivos*) ( $r = ,338$ ;  $p < ,000$ ), com um coeficiente de correlação positivo, moderado e significativo. Da mesma forma se verificou a relação com o factor "*qualidade do instrumento*" ( $r=0,289$ ;  $p < ,003$ ), e "*objectivos*" ( $r = ,276$ ;  $p < ,004$ ). Todos estes factores são factores fortemente associados à percepção de justiça distributiva.

No espectro das dimensões factores antecedentes que não apresentam correlação com a percepção de justiça distributiva, encontra-se o "*possibilidade de recurso*" (*aspectos procedimentais*) ( $r = - ,056$  ;  $p < ,569$ ).

## JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

Neste domínio de justiça, as relações estabelecidas com os factores associados à percepção de justiça não se manifestaram de forma tão clara. Assim, com correlações positivas, moderadas e significativas aparecem apenas 4 dimensões: *negociação e participação* ( $r = ,331$ ,  $p < ,001$ ); *aspectos relacionais* ( $r = ,258$ ;  $p < ,008$ ); *cumprimento da legislação* ( $r = ,247$ ;  $p < ,011$ ), e *controlo da decisão* ( $r = ,206$ ;  $p < ,035$ ).

Ainda com correlações positivas, mas não significativas, com coeficientes a rondar o zero, apareceram as dimensões: *aspectos distributivos* ( $r = ,179$ ;  $p < ,068$ ); *controlo do processo* ( $r = ,178$ ;  $p < ,069$ ); *neutralidade* ( $r = ,157$ ;  $p < ,110$ ) e *objectivos* ( $r = ,009$ ;  $p < ,925$ ).

Por fim, surgiram ainda correlações negativas, mas não significativas entre as percepções de justiça procedimental e *possibilidade de recurso* ( $r = -,166$ ;  $p < ,091$ ) e *qualidade do instrumento* ( $r = -,016$ ;  $p < ,871$ ).

Na primeira situação apontada, em que existem coeficientes de correlação significativos, estes são positivos, pelo que se estabelece uma relação proporcional: à medida que a presença de determinado factor associado aumenta, aumenta a percepção de justiça. Tal tipo de correlação verificou-se entre a percepção de justiça procedimental e as dimensões *negociação e participação*, *aspectos relacionais*, *cumprimento da legislação* e *controlo da decisão*.

Na segunda situação, que os coeficientes de correlação são quase nulos, pode apontar-se para a ausência de relação entre as dimensões em causa (*aspectos distributivos*, *controlo do processo*, *neutralidade* e *objectivos*) e a percepção de justiça procedimental.

Já quanto à última situação, estabelece-se uma relação inversa: à medida que os factores em causa aumentam (*possibilidade de recurso* e *qualidade do instrumento*), diminui a percepção de justiça procedimental.

## JUSTIÇA INTERACCIONAL

Este domínio da percepção de justiça da avaliação de desempenho manifestou comportamento similar ao domínio anterior junto das dimensões associadas à percepção de justiça em análise.

Podemos encontrar então, três conjuntos de resultados de correlações nesta situação: positivas e significativas, nulas e negativas.

Dentro do espectro das correlações positivas e significativas (mas moderadas) com a justiça interaccional verificou-se junto das dimensões: *cumprimento da legislação* ( $r = ,340$ ;  $p < ,011$ ); *controlo da decisão* ( $r = ,298$ ;  $p < ,002$ ); *negociação e participação* ( $r = ,294$ ;  $p < ,002$ ); *aspectos relacionais* ( $r = ,263$ ;  $p < ,007$ ) e *controlo do processo* ( $r = ,200$ ;  $p < ,041$ ).

No conjunto de resultados em que se observa correlações muito baixas (algumas quase nulas) e não significativas, estão as encontradas entre a percepção de justiça interaccional e *aspectos distributivos* ( $r = ,156$ ;  $p < ,112$ ); *neutralidade* ( $r = ,133$ ;  $p < ,175$ ); *objectivos* ( $r = ,009$ ;  $p < ,925$ ), e *qualidade do instrumento* ( $r = ,034$ ;  $p < ,731$ ).

Novamente, o factor *possibilidade de recurso* surge negativamente associado (e de forma não significativamente) à percepção de justiça interaccional ( $r = -,189$ ;  $p < ,053$ ).

Tabela 15

**Matriz de correlações dos factores associados à percepção de justiça e as percepções de justiça**

	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interaccional	Qualidade do Instrumento	Objectivos	Negociação e Participação	Controlo do Processo	Controlo da Decisão	Possibilidade de Recurso	Neutralidade	Cumprimento da Legislação	Aspectos Relacionais	Aspectos Distributivos
Justiça Distributiva	1	0,597**	0,705**	0,289**	0,276**	0,440**	0,338**	0,530**	-0,056	0,345**	0,508**	0,442**	0,533**
Correlação Pearson		0,000	0,000	0,003	0,004	0,000	0,000	0,000	0,569	0,000	0,000	0,000	0,000
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Justiça Procedimental	0,567	1	0,823**	-0,016	0,009	0,331**	0,178	0,206*	-0,166	0,137	0,477*	0,238**	0,179
Correlação Pearson			0,000	0,871	0,925	0,001	0,069	0,035	0,091	0,110	0,011	0,008	0,068
Significância			105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Justiça Interaccional	0,705**	0,823**	1	0,034	0,064	0,294**	0,200*	0,298**	-0,189	0,133	0,340**	0,263**	0,156
Correlação Pearson				0,731	0,516	0,002	0,041	0,002	0,053	0,175	0,000	0,007	0,112
Significância				105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Qualidade do Instrumento	0,289**	-0,016**	0,034	1	0,491**	0,383**	0,330**	0,285**	0,077	0,382**	0,428**	0,330**	0,336**
Correlação Pearson			0,731		0,000	0,000	0,001	0,003	0,436	0,000	0,000	0,000	0,000
Significância			105		105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Objectivos	0,276**	0,009	0,064	0,491**	1	0,234*	0,279**	0,420**	0,046	0,177	0,396**	0,222*	0,238**
Correlação Pearson		0,925	0,516	0,000		0,016	0,004	0,000	0,642	0,070	0,000	0,023	0,008
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Negociação e Participação	0,440**	0,331**	0,294**	0,383**	0,234*	1	0,694**	0,493**	0,252**	0,571**	0,669**	0,751**	0,597**
Correlação Pearson		0,001	0,002	0,000	0,016		0,000	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Controlo do Processo	0,338**	0,178	0,200*	0,330**	0,279**	0,694**	1	0,607**	0,246*	0,484**	0,464**	0,598**	0,416**
Correlação Pearson		0,69	0,041	0,001	0,004	0,000		0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Controlo da Decisão	0,530**	0,206*	0,298**	0,285**	0,420**	0,493**	0,607**	1	0,216*	0,288**	0,354**	0,554**	0,390**
Correlação Pearson		0,035	0,003	0,003	0,000	0,000	0,000	1	0,027	0,093	0,000	0,000	0,000
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Possibilidade de Recurso	-0,056	-0,166	-0,189	0,077	0,046	0,252**	0,246*	0,216*	1	0,136	0,091	0,230**	0,188
Correlação Pearson		0,091	0,053	0,436	0,642	0,010	0,011	0,011		0,112	0,355	0,010	0,054
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Neutralidade	0,345**	0,157	0,133	0,382**	0,177	0,571**	0,484**	0,288**	0,156	0,715**	0,232**	0,715**	0,665**
Correlação Pearson		0,110	0,175	0,000	0,070	0,000	0,000	0,003	0,112	0,000	0,000	0,000	0,000
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Cumprimento da Legislação	0,508**	0,247*	0,340**	0,428**	0,396**	0,669**	0,464**	0,554**	0,091	0,232**	1	0,652	0,516**
Correlação Pearson		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,355	0,000	0,000	0,000	0,000
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Aspectos Relacionais	0,442**	0,258**	0,263**	0,350**	0,222*	0,751**	0,598**	0,554**	0,230**	0,715**	0,652**	1	0,754**
Correlação Pearson		0,008	0,007	0,000	0,023	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													
Aspectos Distributivos	0,533**	0,179	0,156	0,336**	0,258**	0,597**	0,416**	0,390**	0,188	0,665**	0,516**	0,754**	1
Correlação Pearson		0,068	0,112	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,054	0,000	0,000	0,000	0,000
Significância		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
N													

\* Correlação significativa para 0.01

\*\* Correlação significativa para 0.05

Os dados aqui analisados a respeito das relações existentes entre as dimensões associadas à percepção de justiça, nas suas três dimensões (distributiva, procedimental e interaccional), poderão ter sido um pouco contraditórias com o expectável. Apenas na primeira dimensão citada se verificou correlações positivas e significativas com todos os factores associados apontados, ajudando-nos na nossa tarefa de estabelecer alguma capacidade de predição dos referidos factores com as percepções de justiça. O mesmo não se verificou de forma tão peremptória com as outras dimensões de justiça – procedimental e interaccional – não existindo evidências que nos permitam estabelecer tal suposição, uma vez que os coeficientes de correlação foram apenas positivos e significativos em algumas das interacções, e todos eles moderados.

### 7.2.4 Identificar os factores consequentes associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho

Em seguimento do ponto anterior, realizamos a análise dos factores associados à percepção de justiça mas como consequentes, uma vez que remetem para factores que ocorrem após a avaliação de desempenho.

Prefaciando a análise dos dados propriamente dita, procurou-se novamente, averiguar a associação dos itens dos factores consequentes associados à percepção de justiça teoricamente avançados, com o verificado neste estudo, pela realização de AFCP dos itens 33 a 36, e 68 a 98.

Os testes de Esfericidade de Bartlett ( $p < ,000$ ) e de adequabilidade KMO (0,812) apresentam resultados satisfatórios, permitindo avançar com a análise factorial nestes itens. Na Tabela 16 constam os *eigenvalues* dos diferentes factores, tendo sido seleccionados 5, que explicam 61,70% da variância dos resultados.

Tabela 16

### Análise factorial dos factores consequentes associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho

Componentes	% Acumulada	Total	% Acumulada
1	33,625	11,769	20,006
2	44,233	3,713	38,208
3	51,435	2,521	48,976
4	56,889	1,909	56,287
5	61,703	1,685	61,703
6	65,906		
7	69,337		
8	72,666		
9	75,523		
10	78,231		
11	80,458		
12	82,582		
13	84,395		
14	86,184		
15	87,767		
16	89,247		
17	90,519		
18	91,715		
19	92,849		
20	93,752		
21	94,619		
22	95,448		
23	96,149		
24	96,662		
25	97,150		
26	97,596		
27	97,991		
28	98,368		
29	98,727		
30	99,017		
31	99,273		
32	99,509		
33	99,710		
34	99,858		
35	100,000		

Análise de componentes principais

Seguidamente, rodou-se a matriz de componentes (rotação *varimax*) com 10 iterações, de forma a se associar com maior clareza os itens aos factores encontrados (Tabela 17), a partir da qual podemos apresentar a seguinte distribuição dos itens. Relembramos que se consideraram apenas as saturações dos itens superiores a 0,50.

- **Factor 1:** itens 79, 82, 83 (associados teoricamente à *satisfação geral*), 84, 90 (*percepção de conflito*), 85, 86, 92 e 93 (*implicação organizacional*).
- **Factor 2:** itens 33 e 34 (*satisfação com a avaliação*), 35 e 36 (*exactidão da avaliação*), 71 (*percepção das consequências*), 81 (*satisfação geral*), 94, 95 e 96 (*legitimidade do avaliador*).
- **Factor 3:** item 35 (*exactidão da avaliação*), item 73 (*percepção das consequências*) e itens 88 e 89 (*envolvimento com o trabalho*).
- **Factor 4:** itens 75 (*satisfação geral*) e 91 (*envolvimento com o trabalho*);
- **Factor 5:** item 80 (*satisfação geral*).

Uma vez mais, os dados que emergiram da AFCP dos itens em causa foram muito dispersos.

Pelas razões apresentadas anteriormente, mais uma vez não nomeámos os factores, uma vez que a dispersão dos dados não enquadraram em nenhuma designação em particular.

Os itens 72 e 76 (*percepção das consequências*), 77 e 78 (*satisfação geral*) e 98 (*legitimidade do avaliador*) não obtiveram *loadings* suficientemente elevados ( $> 0,50$ ), para poderem saturar em algum dos factores encontrados. Ideia que foi reforçada pela análise da consistência interna dos mesmos. No seu global, apresentaram um *Alpha* de Cronbach de 0,810, indicando-nos que estes têm um índice de consistência interna bom, dando-nos informação que o instrumento tem uma fidelidade aceitável e que, portanto, os resultados não são devidos a erros ou ao acaso. Mais especificamente, fazendo uma análise item a item, pode colocar-se a possibilidade da eliminação de um conjunto de itens que farão aumentar a fidelidade deste segmento do questionário, aumentando o *Alpha* de Cronbach, como são os seguintes itens: 68, 69, 70, 74, 76, 80, 87, 97 (Tabela 18).

Tabela 17

Matriz rodada das componentes principais dos factores consequentes associados à percepção de justiça

Dimensões	Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Satisfação com o processo	Satisfação com o sistema de avaliação da instituição		0,628		
	Satisfação com o resultado da avaliação de desempenho		0,664		
Exactidão do processo	Avaliação reflecte de facto o trabalho efectuado		0,610	0,554	
	Reconhecimento nas apreciações do avaliador		0,691		
Percepção das consequências	Hipótese de abandonar o service			- 0,777	
	Melhoria das condições				
	Sair			- 0,797	
	Discussão dos problemas com o avaliador		0,632		
	Confiança no futuro e na resolução dos problemas			0,704	
	Intenção de continuar no mesmo serviço				
	Diminuição do interesse pelo trabalho	- 0,604			
	Propostas para mudar as condições de trabalho			0,666	
Satisfação geral	Realização do estritamente necessário				
	Satisfação com as perspectivas de promoção				
	Satisfação com a organização e funcionamento do serviço				
	Satisfação com o clima e relação de trabalho	0,716			
	Satisfação com a remuneração				0,742
	Satisfação com a competência do superior		0,874		
	Satisfação com o trabalho realizado	0,531			
Satisfação global	0,637				
Percepção do conflito	Espírito de grupo e partilha de interesses	0,843			
Implicação organizacional	Recomendação do local de trabalho	0,827			
	Confiança no futuro	0,795			
Percepção do conflito	Competição e cooperação no local de trabalho	- 0,743			
Envolvimento no trabalho	Trabalho como um dos maiores contributos para a satisfação			0,549	
	Viver fortemente o trabalho			0,515	
Percepção do conflito	Poucos conflitos no local de trabalho	0,663			
Envolvimento no trabalho	Abandono dos aspectos da vida pessoal para responder às exigências do trabalho			0,703	
Implicação organizacional	Funcionamento globalmente bom do local de trabalho	0,715			
	Trabalho considerado como um dos melhores cartões de visita	0,701			
Legitimidade do avaliador	Confiança no avaliador		0,828		
	Razão do avaliador na tomada de decisão		0,776		
	Avaliador como um bom profissional		0,769		
	Preferência por outro avaliador		- 0,724		
	Facilidade na acitação da decisão do avaliador				



Tabela 18

**Consistência interna dos itens dos factores consequentes associados à percepção de justiça**

Item	Média da escala se item eliminado	Variância da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Alpha de Cronbach se item eliminado
Satisfação com o sistema de avaliação da instituição	109,07	163,082	0,548	0,796
Satisfação com o resultado da avaliação de desempenho	108,41	165,302	0,542	0,797
Avaliação reflecte de facto o trabalho efectuado	108,57	159,574	0,623	0,792
Reconhecimento nas apreciações do avaliador	108,28	162,798	0,606	0,794
Hipótese de abandonar o service	109,13	190,713	- 0,309	0,830
Melhoria das condições	108,66	180,747	- 0,005	0,816
Sair	109,40	190,031	- 0,284	0,830
Discussão dos problemas com o avaliador	108,41	167,302	0,439	0,800
Confiança no futuro e na resolução dos problemas	108,33	170,840	0,408	0,803
Intenção de continuar no mesmo serviço	108,24	164,799	0,477	0,798
Diminuição do interesse pelo trabalho	108,94	192,535	- 0,367	0,831
Propostas para mudar as condições de trabalho	108,25	177,073	0,166	0,810
Realização do estritamente necessário	109,06	198,074	- 0,515	0,837
Satisfação com as perspectivas de promoção	109,21	174,052	0,245	0,808
Satisfação com a organização e funcionamento do serviço	108,59	166,610	0,624	0,796
Satisfação com o clima e relação de trabalho	108,18	167,803	0,550	0,798
Satisfação com a remuneração	109,82	180,707	0,004	0,815
Satisfação com a competência do superior	108,13	163,886	0,636	0,794
Satisfação com o trabalho realizado	108,16	165,791	0,641	0,795
Satisfação global	108,33	165,744	0,709	0,794
Espírito de grupo e partilha de interesses	108,50	164,925	0,632	0,795
Recomendação do local de trabalho	108,50	163,502	0,642	0,794
Confiança no futuro	108,46	169,001	0,459	0,801
Competição e cooperação no local de trabalho	109,26	194,885	- 0,453	0,833
Trabalho como um dos maiores contributos para a satisfação	108,77	168,024	0,526	0,799
Viver fortemente o trabalho	108,53	165,213	0,649	0,795
Poucos conflitos no local de trabalho	108,59	170,879	0,336	0,805
Abandono dos aspectos da vida pessoal para responder às exigências do trabalho	108,75	171,996	0,313	0,805
Funcionamento globalmente bom do local de trabalho	108,30	166,268	0,627	0,796
Trabalho considerado como um dos melhores cartões de visita	108,60	164,012	0,627	0,794
Confiança no avaliador	108,01	162,086	0,688	0,792
Razão do avaliador na tomada de decisão	108,26	166,808	0,596	0,797
Avaliador como um bom profissional	107,74	168,289	0,571	0,798
Preferência por outro avaliador	109,51	198,098	- 0,533	0,837
Facilidade na aceitação da decisão do avaliador	108,26	171,385	0,371	0,804

Em último lugar, na análise exploratória dos dados, vejamos os resultados obtidos nos factores: satisfação com a avaliação, exactidão da avaliação, percepção das consequências, envolvimento com o trabalho, implicação organizacional, percepção de conflito, legitimidade do avaliador, satisfação global (Tabela 19):

- *Satisfação com a avaliação*: valores obtidos foram médios (média = 6,12; DP = 2,11);
- *Exactidão da avaliação*: valores médio-altos (média = 6,75; DP = 2,29);
- *Percepção das consequências*: valores médios (média = 27,78; DP = 3,76);
- *Envolvimento com o trabalho*: valores altos (média = 9,34; DP = 2,39);
- *Implicação organizacional*: valores médio-altos (média = 13,15; DP = 3,29);
- *Percepção de conflito*: valores altos (média = 9,06; DP = 1,32);
- *Legitimidade do avaliador*: valores médio-altos (média = 17,22; DP = 2,38);
- *Satisfação global*: valores médio-altos (média = 22,17; DP = 4,10).

Fazendo uma análise, os factores consequentes associados à percepção de justiça que neste estudo foram avaliados de forma mais elevada foram o envolvimento com o trabalho, percepção de conflito, a exactidão da avaliação, implicação organizacional, legitimidade do avaliador e a satisfação global.

Tabela 19

Estatísticas descritivas dos resultados da avaliação dos factores consequentes associados à percepção de justiça: satisfação com avaliação, exactidão da avaliação, percepção das consequências e envolvimento com o trabalho

	N	Min.	Max.	Média	DP	Alpha sem item
Satisfação com avaliação	105	2,00	10,00	6,1238	2,10629	,684
Exactidão da avaliação	105	2,00	10,00	6,7524	2,29037	,672
Percepção das consequências	105	17,00	40,00	27,7810	3,75955	,834
Envolvimento com trabalho	105	3,00	15,00	9,3429	2,38919	,682
Implicação organizacional	105	7,00	20,00	13,3524	3,49170	,670
Percepção de conflito	105	6,00	12,00	9,0571	1,32163	,715
Legitimidade do avaliador	105	12,00	21,00	17,2190	2,38175	,667
Satisfação global	105	12,00	35,00	22,1714	4,09610	,623

#### 7.2.4.1 Análise das relações existentes entre a percepção de justiça da avaliação de desempenho e os factores consequentes associados à percepção de justiça

De modo par ao apresentado para a análise das relações existentes entre dimensões antecedentes e percepções de justiça, procede-se, neste ponto, à análise das relações que poderão existir entre as percepções e determinados factores consequentes considerados neste estudo: satisfação com a avaliação, exactidão da avaliação, percepção das consequências, envolvimento no trabalho, implicação organizacional, percepção de conflito, legitimidade do avaliador e satisfação global.

Pela análise da Tabela 20, podemos encarar uma espécie de replicação dos resultados no que concerne às relações estabelecidas entre as dimensões de justiça e os factores consequentes associados à percepção de justiça: foram encontradas correlações positivas e significativas entre a percepção de justiça distributiva e a maior parte dos factores em análise, e apenas algumas correlações positivas com as outras duas dimensões de justiça. Analisemos em pormenor cada uma das dimensões.

#### **JUSTIÇA DISTRIBUTIVA**

Conforme apontado anteriormente, foram encontradas correlações positivas e significativas com 6 dos 8 factores consequentes associados à percepção de justiça analisados junto da justiça distributiva.

Em primeiro lugar, a relação mais forte, positiva e significativa foi a verificada com o *factor exactidão da avaliação* ( $r = ,591$ ;  $p < ,000$ ), indicando-nos que à medida que aumenta a percepção de justiça distributiva da avaliação de desempenho, aumenta também a percepção de *exactidão da avaliação*.

Em segundo e terceiro lugar, surgem os factores *legitimidade do avaliador* ( $r = ,503$ ;  $p < ,000$ ) e *satisfação com avaliação* ( $r = ,475$ ;  $p < ,000$ ). Ou seja, a percepção de justiça distributiva que os enfermeiros avaliados têm da sua avaliação influencia a sua *satisfação com a avaliação* e a *legitimidade do avaliador*.

Em quarto lugar, aparece a *satisfação global* ( $r = ,304$ ;  $p < ,002$ ), o *envolvimento no trabalho* ( $r = ,239$ ;  $p < ,014$ ), e a *implicação organizacional* ( $r = ,250$ ;  $p < ,010$ ).

Por fim, podemos fazer referência aos factores que manifestaram relação com a percepção de justiça distributiva, positiva mas não significativa: *percepção de conflito* ( $r = ,127$ ;  $p < ,196$ ) e *percepção de consequências* ( $r = ,100$ ;  $p < ,310$ ).

Assim, face a estes dados podemos estabelecer como válida a possibilidade de que a percepção de justiça procedimental se relaciona positivamente com os factores *exactidão da avaliação*, *legitimidade do avaliador*, *satisfação com avaliação*, *envolvimento no trabalho e implicação organizacional*, mas não apresenta qualquer relação (ou apresenta apenas uma relação ligeira) com os factores *percepção de consequências* e *percepção de conflito*.

## JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

Nas interacções estabelecidas pela realização de correlações entre a percepção de justiça procedimental e os factores consequentes associados à percepção de justiça em análise, verificaram-se três interacções com correlações positivas e significativas. Todas as restantes, sendo positivas ou negativas não se mostraram significativas.

No âmbito das correlações positivas estão as encontradas junto de: *legitimidade do avaliador* ( $r = ,275$ ;  $p < ,004$ ); *exactidão da avaliação* ( $r = ,252$ ;  $p < ,009$ ), e *percepção das consequências* ( $r = ,240$ ;  $p < ,014$ ).

A percepção de justiça procedimental correlacionou-se, ainda positivamente, mas com coeficiente muito baixo e não significativamente, na *satisfação com a avaliação* ( $r = ,143$ ;  $p < ,146$ ); e negativa e não significativamente com *envolvimento com trabalho* ( $r = -,003$ ;  $p < ,977$ ); *satisfação global* ( $r = -,032$ ;  $p < ,749$ ); *percepção de conflito* ( $r = -,074$ ;  $p < ,451$ ) e *implicação organizacional* ( $r = -,106$ ;  $p < ,284$ ).

## JUSTIÇA INTERACCIONAL

De forma semelhante podemos analisar as relações existentes junto da justiça interaccional: verificaram-se duas correlações positivas, significativas mas moderadas: *legitimidade do avaliador* ( $r = ,297$ ;  $p < ,002$ ) e *exactidão da avaliação* ( $r = ,237$ ;  $p < ,015$ ). As restantes interacções estabelecidas mostraram-se muito baixas e não significativas: *percepção de consequências* ( $r = ,181$ ;  $p < ,065$ ); *satisfação com avaliação* ( $r = ,139$ ;  $p < ,156$ ); *percepção de conflito* ( $r = ,094$ ;  $p < ,340$ ); *satisfação global* ( $r = ,075$ ;  $p < ,448$ ); *implicação organizacional* ( $r = ,025$ ;  $p < ,801$ ) e *envolvimento no trabalho* ( $r = -,030$ ;  $p < ,765$ ).

Tabela 20

## Matriz de correlações das percepções de justiça e os factores consequentes associados à percepção de justiça

	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interaccional	Satisfação com Avaliação	Exactidão da	Percepção das Consequências	Envolvimento com Trabalho	Implicação Organizacional	Percepção de Conflito	Legitimidade do Avelizador	Satisfação Global
Justiça Distributiva	1										
	Correlação de Pearson	0,567**	0,705**	0,475**	0,591**	0,100	0,239*	0,250*	0,127	0,503**	0,304**
	Sig.nificância	0,000	0,000	0,000	0,000	0,310	0,014	0,010	0,196	0,000	0,002
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Justiça Procedimental		1									
	Correlação de Pearson	0,823**	0,823**	0,143	0,252**	0,240*	-0,003	-0,106	-0,074	0,273**	-0,032
	Sig.nificância	0,000	0,000	0,146	0,009	0,014	0,977	0,284	0,451	0,004	0,749
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Justiça Interaccional			1								
	Correlação de Pearson	0,705**	0,823**	0,139	0,237*	0,181	-0,030	0,025	0,094	0,297**	0,075
	Sig.nificância	0,000	0,000	0,156	0,015	0,065	0,765	0,801	0,340	0,002	0,448
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Satisfação com Avaliação				1							
	Correlação de Pearson	0,475**	0,143	0,139	0,784**	-0,125	0,334**	0,343**	0,230*	0,533**	0,462**
	Sig.nificância	0,000	0,146	0,156	0,000	0,203	0,001	0,000	0,010	0,000	0,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Exactidão da Avaliação					1						
	Correlação de Pearson	0,591**	0,252**	0,237*	0,784**	-0,129	0,327**	0,398**	0,176	0,608**	0,438**
	Sig.nificância	0,000	0,009	0,015	0,000	0,189	0,000	0,000	0,072	0,000	0,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Percepção das Consequências						1					
	Correlação de Pearson	0,100	0,240*	0,181	-0,125	0,189	-0,047	-0,302**	-0,083	0,003	-0,004
	Sig.nificância	0,310	0,014	0,065	0,203	0,189	0,632	0,002	0,402	0,974	0,969
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Envolvimento com Trabalho							1				
	Correlação de Pearson	0,239*	-0,003	-0,030	0,334**	-0,047	0,510**	0,510**	0,262**	0,367**	0,434**
	Sig.nificância	0,014	0,977	0,765	0,001	0,632	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Implicação Organizacional								1			
	Correlação de Pearson	0,250*	-0,106	0,025	0,343**	-0,302**	0,510**	0,535**	0,000	0,421**	0,678**
	Sig.nificância	0,010	0,284	0,801	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Percepção de Conflito									1		
	Correlação de Pearson	0,127	-0,074	0,094	0,230*	-0,083	0,262**	0,535**	0,201*	0,201*	0,435**
	Sig.nificância	0,196	0,451	0,340	0,010	0,402	0,007	0,000	0,040	0,040	0,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Legitimidade do Avelizador										1	
	Correlação de Pearson	0,503**	0,273**	0,297**	0,533**	0,003	0,367**	0,421**	0,201*	0,550**	0,530**
	Sig.nificância	0,000	0,004	0,002	0,000	0,974	0,000	0,000	0,040	0,000	0,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Satisfação Global											1
	Correlação de Pearson	0,304**	-0,032	0,075	0,462**	-0,004	0,434**	0,678**	0,433**	0,550**	0,678**
	Sig.nificância	0,003	0,749	0,448	0,000	0,969	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

\* Correlação significativa para 0.01

\*\* Correlação significativa para 0.05

### 7.2.5 Identificar a percepção de justiça relativa tendo em conta a comparação com os pares

Para identificar as percepções de justiça relativa na comparação com os pares, procurou-se analisar o grau de grandeza dos resultados obtidos neste estudo, correspondentes às diferentes dimensões da percepção de justiça, nos itens designados abaixo:

- Justiça distributiva: *“avaliação de colegas mais justa”* e *“reconhecimento dos colegas mais justo”*;
- Justiça procedimental: *“forma como decorreu a avaliação e as regras usadas com os colegas mais justa”*, *“processo de avaliação utilizado com os colegas mais justo”*, e *“resultados da avaliação dos colegas mais justo”*;
- Justiça interaccional: *“colegas tratados pelo avaliador de forma mais justa”* e *“apreciações do avaliador sobre os colegas mais justas”*.

Em primeiro lugar, no respeitante aos itens assinalados para a justiça distributiva (Tabela 21), pode afirmar-se, com base nos resultados, que as percepções foram coincidentes com percepções de justiça distributiva médias-altas, já que os valores médios foram de 1,80 (DP= 0,825) para o item *“avaliação dos colegas mais justa”*, e de 1,87 (DP= 0,937) no item *“reconhecimento dos colegas mais justo”* no sentido da não concordância. Quer isto dizer que os participantes não perceberam, quando se comparam com os colegas, injustiça na sua avaliação de desempenho, no que se refere à dimensão distributiva.

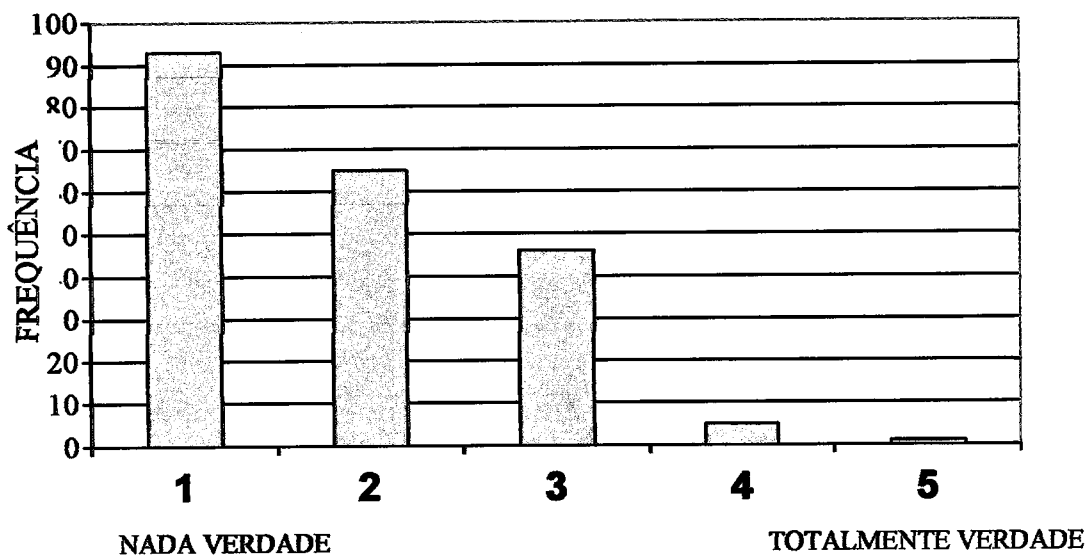
Tabela 21

#### Estatísticas descritivas da percepção de justiça distributiva relativa face aos pares

	N	Min.	Max.	Média	DP
Avaliação dos colegas mais justa	105	1	4	1,80	,825
Reconhecimento dos colegas mais justo	105	1	5	1,87	,937
N	105				

Para melhor clarificar a percepção de justiça distributiva dos avaliados por comparação com os pares elaboramos um gráfico de frequências, que apresentamos na Figura 10.

Figura 10 – Gráfico de frequências da percepção de justiça distributiva relativa dos respondentes face aos pares



Já no âmbito da justiça procedimental, os resultados foram ligeiramente semelhantes ao observado na dimensão anterior (Tabela 22), fazendo-nos supor que existe, junto dos participantes, percepção de justiça relativa, rondando os valores médios entre e 1,85 (DP= 0,896, “forma como decorreu a avaliação e as regras usadas com os colegas mais justas”) e 1,77 (DP= 0,823, “resultado da avaliação dos colegas mais justo”).

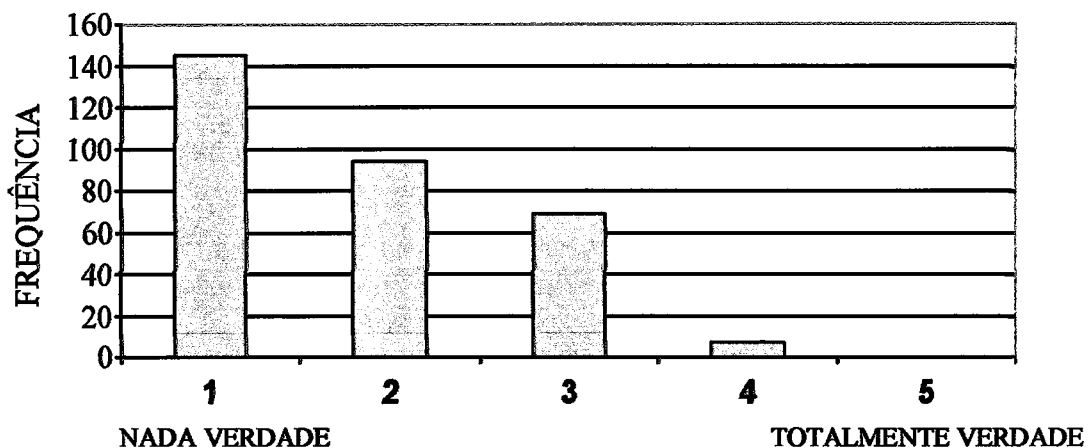
Tabela 22

Estatísticas descritivas da percepção de justiça procedimental relativa face aos pares

	N	Min.	Max.	Média	DP
Forma como decorreu a avaliação e as regras usadas com os colegas mais justas	105	1	4	1,85	,896
Processo de avaliação utilizado com os colegas mais justo	105	1	4	1,79	,851
Resultado da avaliação dos colegas mais justo	105	1	4	1,77	,823
N	105				

À semelhança da dimensão distributiva de justiça, elaboramos um gráfico de frequências da percepção de justiça procedimental relativa dos avaliados face aos pares (Figura 11).

**Figura 11** – Gráfico de frequências da percepção de justiça procedimental relativa dos respondentes face aos pares



Por fim, e de modo semelhante às duas dimensões de justiça já avaliadas, os resultados apresentados na Tabela 23, fazem-nos presumir a existência de uma percepção de justiça relativa positiva na justiça interaccional, designadamente nos itens abaixo discriminados.

Tabela 23

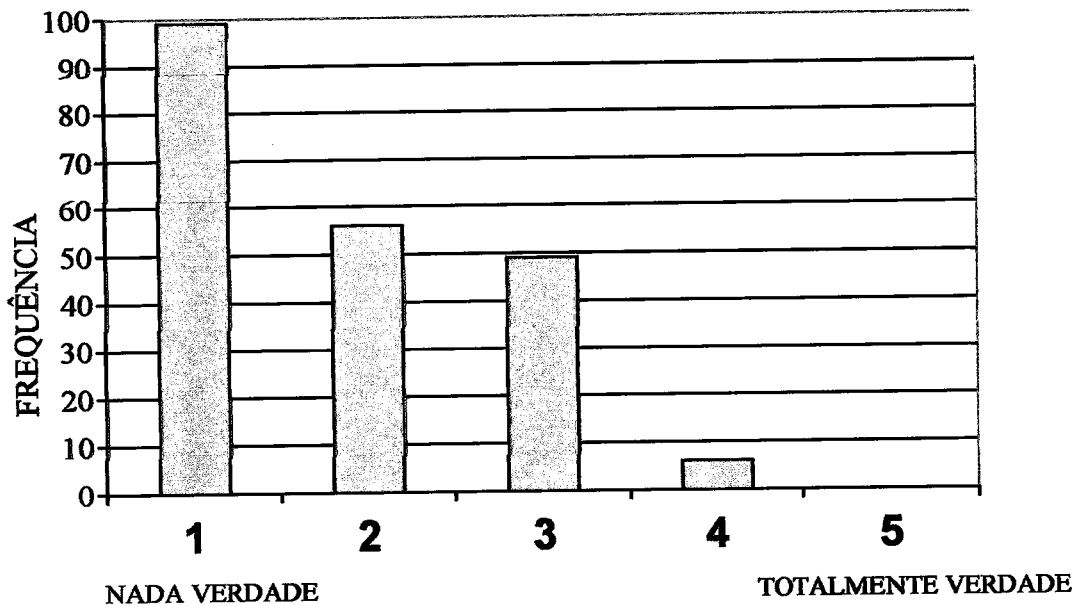
**Estatísticas descritivas da percepção de justiça interaccional relativa face aos pares**

	N	Min.	Max.	Média	DP
Colegas tratados pelo avaliador de forma mais justa	105	1	4	1,87	,910
Apreciações do avaliador sobre os colegas mais justas	105	1	4	1,77	,869
N	105				

Por último, elaboramos o gráfico de frequências da percepção de justiça interaccional relativa dos avaliados face aos pares (Figura 12).



Figura 12 – Gráfico de frequências da percepção de justiça interaccional relativa dos respondentes face aos pares



Pela análise do grau de grandeza dos resultados obtidos neste estudo nos itens designados anteriormente correspondentes às diferentes dimensões da percepção de justiça, verificamos que os participantes não perceberam, quando se comparam com os colegas, injustiça na sua avaliação de desempenho, no que se refere às dimensões de justiça distributiva, procedimental e interaccional.

## CAP. VIII - DISCUSSÃO

Neste capítulo pretendemos analisar e discutir os resultados obtidos apresentados no capítulo anterior.

Como vimos no capítulo anterior a média de idades da nossa amostra é de 35, 56; com 12,91 anos de exercício da profissão de enfermagem, revelando que os profissionais são bastante experientes.

É uma amostra constituída essencialmente por elementos do sexo feminino 84,8%, um facto que vai de encontro com a realidade da profissão de enfermagem, pois segundo Moreira citado por Roque (2005), a profissão de enfermagem tem uma concentração feminina de 90%, um facto que está relacionado com as origens da profissão de enfermagem: a enfermagem é desde sempre uma profissão praticada essencialmente por mulheres, resultante de um passado cultural e sob a influência de factores religiosos associados à profissão, como referimos quando caracterizámos a nossa amostra.

Aferimos também que, relativamente às habilitações literárias, 50,5% dos enfermeiros que participaram na nossa investigação são licenciados, embora se verifique um facto curioso, ou seja, o facto de a percentagem de enfermeiros com habilitações ao nível do 12º ano (24,8%) ser ligeiramente superior à percentagem de enfermeiros com o bacharelato (23,8%). Estes dados devem-se ao facto de só em 1998 é que o curso de enfermagem deixou de ter uma duração de três anos e passou para quatro anos lectivos, conferindo o grau de licenciatura.

A maior parte dos enfermeiros são enfermeiros de nível I – graduados e enfermeiros de nível I. A amostra de enfermeiros de categoria superior, nomeadamente enfermeiro chefe e enfermeiro especialista é mais reduzida, um facto que se deve à progressão na carreira em enfermagem. Apenas uma pequena percentagem dos indivíduos com categoria superior desempenharem funções de categoria inferior.

Relativamente à classificação obtida na avaliação de desempenho dos enfermeiros que participaram no nosso estudo verificamos que todos tiveram uma avaliação de *Satisfaz*. No entanto, quando é atribuída uma menção de *satisfaz* esta deve ser fundamentada, e os factores mais utilizados pelos avaliadores para fundamentar a avaliação qualitativa são *o trabalho realizado pelos avaliados, as contribuições relevantes do avaliado e o nível de satisfação e realização profissional dos avaliados*. Estes resultados coincidem com estudos empíricos por nós consultados para elaboração da presente dissertação, nomeadamente com o estudo de Lamego, (1997).

Apesar da avaliação ser de *satisfaz*, no que confere à satisfação com o resultado da avaliação de desempenho a maior parte concorda com a avaliação que obteve, mas não concorda em absoluto com as dificuldades assinaladas pelo avaliador. Este dado ocorre no sentido da teoria de Ganzach (1995). Segundo Ganzach (1995), o processo de avaliação é um processo cognitivo, isto é, a avaliação de desempenho provoca uma tendência de atribuição de maior peso aos atributos negativos do que aos positivos. No entanto, de acordo com este autor, esta tendência, tende a dissipar-se quando o nível geral de avaliação de desempenho é elevado.

No que se refere à caracterização das percepções de justiça, através do método utilizado e pelos resultados apresentados, verificamos que os factores delimitados pelo referencial teórico (Lamego, 1997) apresentam de facto uma consistência interna boa, dando-nos a garantia de que os itens avaliam realmente as dimensões de justiça para que foram propostos. Contudo, através dos resultados verificamos a existência de uma base comum à associação entre as três dimensões de justiça (distributiva, procedimental e interaccional), a percepção de justiça.

No que concerne às três dimensões de justiça, verificou-se uma correlação positiva e moderada nas três dimensões de justiça e entre as três, o que significa que os avaliados têm uma percepção de justiça acerca da sua avaliação de desempenho que engloba as três dimensões de justiça. Desta forma a avaliação de desempenho é processada em termos de resultados obtidos, processos utilizados e relação estabelecida entre avaliador e avaliado.

Por outro lado, analisando a relação entre as três dimensões de justiça verificamos uma relação muito significativa da justiça procedimental e interaccional que pode remeter-nos para a quase sobreposição dos domínios procedimentais e interaccionais da percepção de justiça, o que nos remete para as várias teorias que abordamos. Para vários autores, (Greenberg, 1990, Moorman, 1991, Konovsky & Cropanzano, 1991), a justiça interaccional é uma componente da justiça procedimental, enquanto que para Barling & Phillips (1993) e Leung, (1993) citados por Tyler & Blader (2000) é uma dimensão de justiça.

Os nossos resultados inserem-se numa posição intermédia entre as conclusões destes autores, situando-se na perspectiva de Mikula, Petri & Tanzer (1990) citados por Tyler & Blader (2000) que referiram que a justiça interaccional se situa numa posição intermédia. Especificando ainda que a justiça interaccional pode ser subentendida em associação à ordenação dos procedimentos e da componente interaccional dos mesmos, mas pode representar um tipo separado de justiça quando se refere a todos os tipos de interacção. Neste

caso, a relação entre a justiça procedimental e interaccional depende do sentido atribuído à componente interaccional.

A justiça interaccional tem uma correlação significativa com a justiça distributiva o que revela que, quer a justiça procedimental quer a justiça distributiva, tem uma forte relação com a justiça interaccional e com a relação, ou seja, os indivíduos percebem o processo e os resultados como justos ou injustos, não deixando de dar importância à relação com o avaliador e o tratamento durante o processo de avaliação de desempenho.

Quando pensamos nos factores associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho dos avaliados, podemos observar através dos resultados, que a qualidade do instrumento e a definição de objectivos, tal como teorizado por Caetano (1996), são dois aspectos fundamentais na avaliação de desempenho para que seja considerada justa.

A qualidade do instrumento e a definição de objectivos são referenciados por Caetano (1996) como componentes do processo de avaliação de extrema importância, e estão dependentes do contexto, como é demonstrado pelos nossos resultados.

Para Diphoye e Pontbriand (1981) a possibilidade de discutir os *objectivos* com os empregados é frequentemente associada a reacções favoráveis dos empregados ao sistema de avaliação de desempenho. E ainda, quanto maior a credibilidade na qualidade do instrumento e a possibilidade de definição de objectivos, maior a percepção de justiça.

Outros factores que estão associados à percepção de justiça, dos quais as pessoas se socorrem para considerar a sua avaliação de desempenho como justa ou injusta, são primeiramente os *aspectos distributivos*, no que se refere aos resultados da avaliação de desempenho. Os *aspectos distributivos* são os que apresentam resultados mais elevados, uma vez que as pessoas dão maior significado ao resultado da sua avaliação de desempenho e posteriormente ao processo que levou ao resultado.

De seguida, são considerados pelos indivíduos os *aspectos relacionais*, ou seja os factores associados à relação entre avaliador e avaliado. No que se refere aos *aspectos relacionais*, estes vão de encontro à teoria de Bies e Moag (1986) que referem que a comunicação e a relação informal dos intervenientes do processo de avaliação é fundamental na determinação das percepções de justiça. Tratar os empregados com cortesia e civilização é outro dos factores apontados por Bies e Moag (1986) no que diz respeito à relação entre avaliado e avaliador.

E por último, os *aspectos procedimentais*, mas apenas a negociação e participação e o cumprimento da legislação. Estes resultados estão de acordo com a teoria de Greenberg (1986) uma vez que, no seu estudo os trabalhadores acham a oportunidade de rever e corrigir

as avaliações que receberam como um importante determinante de justiça na sua avaliação. Também Lind & Tyler (1988), referem a oportunidade de expressão da visão do indivíduo como um factor que aumenta os julgamentos de justiça procedimental do indivíduo.

No que se refere ao cumprimento da legislação Greenberg (1986) refere que os indivíduos sentem o processo e o resultado da avaliação de desempenho como mais justo quando sentem que foi cumprida a legislação.

O facto de se destacarem, os aspectos distributivos referem-se, como seria de esperar, aos resultados da avaliação, uma das maiores preocupações dos avaliados. Mas, para além dos resultados uma outra preocupação é a relação com o avaliador e a forma como os avaliados são tratados durante o processo de avaliação de desempenho, só depois surgem preocupações com o processo em si mesmo.

Mas se quisermos identificar os aspectos da percepção de justiça mais relevantes na avaliação de desempenho dos avaliados, ou seja, analisando o peso atribuído aos diferentes factores associados à percepção de justiça, verificamos que os factores mais importantes apontados pelos enfermeiros que participaram no nosso estudo, são preponderantemente factores da dimensão interaccional e da dimensão procedimental da justiça, confirmando mais uma vez a relação positiva e significativa entre as duas ( $r=,900$ ;  $p<,000$ ).

Da dimensão distributiva, o factor referido foi *a avaliação corresponder ao trabalho realizado*, curiosamente, um factor que corresponde à argumentação da fundamentação da menção qualitativa da avaliação de desempenho utilizada pelo avaliador que, como referimos no início da discussão dos resultados, obteve maior frequência.

Os aspectos interaccionais mais apontados foram a *explicação das razões que levaram à tomada de decisão, o respeito durante a entrevista, o processo de avaliação, o avaliador ter em conta os direitos do avaliado e o avaliador ser aberto e sincero*. Estes resultados são consistentes com a importância da comunicação entre avaliado e avaliador, ou seja o processo de negociação, fundamental para a percepção de justiça da avaliação de desempenho.

Os factores a que os enfermeiros participantes atribuíram menos importância para determinar a percepção de justiça são factores procedimentais (como por ex., *os instrumentos reflectirem a parte mais importante do trabalho realizado e a influência sobre a tomada de decisão*), a *qualidade do instrumento* e os *objectivos* e um aspecto distributivo, *receber manifestações de apreço pelo valor pessoal/profissional*.

O facto de os objectivos serem referidos como aspectos menos importantes pelos avaliados, suscita duas hipóteses explicativas, por um lado, pode significar que os objectivos percebidos podem não ser aqueles que, do ponto de vista do avaliado, deviam ser

prosseguidos, por outro lado, podem apontar para uma reconceptualização do problema de avaliação de desempenho nas organizações (Caetano, 1996). No que se refere aos factores procedimentais, leva-nos a especular sobre a possibilidade de os resultados poderem ser diferentes se o processo permitir a percepção de intervenção por parte dos avaliados.

No que se refere à justiça distributiva verificamos que todos os factores que referimos têm uma correlação positiva e significativa (Tabela 9), excepto o factor *possibilidade de recurso*, ou seja, na percepção de justiça distributiva a possibilidade de recurso dos avaliados não é um factor considerado para a nossa amostra.

Os *aspectos distributivos* como seria expectável, demonstram uma associação positivamente a percepção de justiça, isto é, à medida que estes factores aumentam, aumenta a percepção de justiça distributiva e vice-versa, uma vez que verificamos uma sobreposição de constructos.

O *controlo da decisão*, embora seja considerado um aspecto procedimental (Lamego, 1997) também mostra uma forte relação com a justiça distributiva sendo que, quanto maior a possibilidade de controlo da decisão, maior a percepção de justiça distributiva. De acordo com o estudo de Thibaut e Walker (1975), os indivíduos serão mais satisfeitos com os resultados e com o processo que promove o controlo da decisão.

Um outro aspecto procedimental que influencia a percepção de justiça distributiva é o *cumprimento da legislação*. Para que as pessoas se sintam justamente avaliadas, na dimensão distributiva da justiça, têm de sentir que houve cumprimento dos requisitos legais (Greenberg, 1986), conforme a legislação em vigor para a avaliação de desempenho em enfermagem.

Para além destes factores, encontramos também os *factores relacionais*, a existência de aspectos relacionais na relação avaliador e avaliado aumenta a percepção de justiça distributiva. Se o avaliado experimentar uma relação positiva com o avaliador terá a percepção de que o resultado da avaliação de desempenho foi justo.

No entanto, é também necessário para que haja uma percepção distributiva justa, que o avaliador adopte uma postura de *neutralidade*, de forma a transmitir a *confiança no avaliador* aos avaliados. Quando os indivíduos percebem que uma injustiça ocorreu, frequentemente atribuem a culpa a quem tomou a decisão (Bies & Tripp, 1995). Contudo, se acreditam que os resultados são justos estão propensos a confiar no avaliador e aumenta a percepção de justiça distributiva.

A possibilidade de *controlo do processo* e a observação da *qualidade do instrumento* também transmite uma maior percepção de justiça distributiva. Apesar de não serem os factores mais salientes quando os avaliados julgam a sua avaliação de desempenho.

No domínio da justiça procedimental os nossos resultados não demonstram relações tão claras, como com a justiça distributiva. A dimensão de justiça, que verifica o processo de avaliação de desempenho é crescente com a *negociação* e a *participação* dos avaliados no processo de avaliação de desempenho, tornando o processo mais aceitável para os avaliados. Segundo Thibaut & Walker (1975), os indivíduos vêem os resultados como mais justos quando negociam com os outros. Posteriormente, Tyler & Blader (2000) referem que os indivíduos sentem justiça nos procedimentos quando verificam qualidade no processo de tomada de decisão e qualidade no tratamento que as pessoas recebem do grupo.

Se o processo de avaliação abarcar a relação entre avaliador e avaliado (*aspectos relacionais*), então a percepção de justiça procedimental aumenta e os procedimentos são vistos como mais justos. O mesmo nos narra os resultados no que diz respeito ao *cumprimento da legislação*, que aparecem, mais uma vez, como um factor determinante na percepção de justiça, quer distributiva quer procedimental, ou seja, os avaliados esperam que sejam cumpridos todos os procedimentos legais e conseqüentemente obter um resultado justo, dentro dos padrões legislativos.

Também nesta dimensão de justiça a possibilidade de *controlo da decisão* por parte dos avaliados associa-se positivamente à percepção de justiça, na dimensão procedimental. Segundo Thibaut & Walker (1975), os indivíduos querem normalmente maximizar o seu controlo nas decisões que determinam os seus resultados, uma vez que esta associação lhes permite controlar decisões no sentido que eles sentem culminar em resultados justos para si.

A importância dos aspectos relacionais para a justiça procedimental remete-nos para a perspectiva de Barling & Phillips (1993) citado por Tyler & Blader (2000), segundo os quais, alguns dos fortes efeitos atribuídos à justiça procedimental podem ter emergido devido à manipulação da qualidade do tratamento experienciado pelos avaliados. Segundo Tyler (1989), os aspectos relacionais dos procedimentos reflectem a qualidade da relação nos procedimentos.

A teoria da justiça procedimental prediz que os indivíduos ficarão mais satisfeitos com os resultados e com o processo quando este promove o controlo da decisão e o controlo do processo (Thibaut & Walker, 1975). Os nossos resultados são contraditórios com a teoria de Caetano (1996), uma vez que não confirmam os resultados apresentados pelo autor, que considerou que para um processo ser considerado justo, um dos factores associados seria a qualidade do instrumento.

Vários autores (Leventhal, 1976; Folger, 1977; Thibaut & Walker, 1978; Lind & Tyler, 1988 e Tyler & Lind, 1992) que compartilham a ideia de que a avaliação de

desempenho deve promover uma oportunidade para discussão e o sistema de avaliação deve ser baseado na melhor tecnologia, conteúdo, formato e treino para minimizar os preconceitos. Na teoria de Skarlicki e Folger (1997) a percepção de justiça procedimental tem uma correlação negativa com a retaliação contra a organização.

A percepção de justiça interaccional tal como a dimensão procedimental aumenta quando existe o *cumprimento da legislação*, há possibilidade de *controlo de decisão e controlo do processo*, com *negociação e participação* dos avaliados, sem negligenciar os *aspectos relacionais* na relação entre avaliador e avaliado. No entanto, esta relação entre os *aspectos relacionais* e a justiça interaccional seria expectável, uma vez que, existe uma sobreposição de constructos de forma semelhante como verificámos anteriormente para a justiça distributiva.

Um dado curioso dos nossos resultados é o facto da possibilidade de recurso apontar uma correlação negativa com a justiça interaccional, ou seja, à medida que aumenta a *possibilidade de recurso* dos avaliados, diminui a percepção de justiça interaccional, demonstrando assim uma relação oposta. Parece-nos que se os avaliados têm a percepção que a relação com o avaliador é considerada satisfatória então, a possibilidade de recurso não é um factor importante e vice-versa, uma vez que, a possibilidade de recurso pode ser vista como um factor negativo para uma boa relação com o avaliador.

Curiosamente verificamos também que o facto de não existir relação entre a "possibilidade de recurso" e a *percepção de justiça distributiva*, entronca na teoria de Alexander e Ruderman (1987), segundo os quais, a possibilidade de recurso aumenta a percepção de justiça procedimental. Tyler et al. (1985) verificaram que a justiça distributiva explica com maior variância na *satisfação com os resultados* do que as medidas de justiça procedimental. Além disso, Tyler (1984), encontrou *coeficiente e correlação* entre justiça distributiva e *satisfação com os resultados* e não encontrou correlação significativa entre justiça procedimental e *satisfação com os resultados*, daí a significância dos factores associados à percepção de justiça para a *justiça distributiva* que obtivemos.

Em suma, no que se refere à relação entre os factores associados à percepção de justiça e as dimensões de justiça, os resultados obtidos são um pouco contraditórios com a pesquisa literária, apenas podemos afirmar com certeza da ponderação da dimensão distributiva na percepção de justiça. Os nossos resultados são contraditórios com estudos anteriores, nomeadamente Landy et al. (1980) citado por Lamego (1997), que associaram a percepção de justiça aos componentes do processo e não ao resultado do processo em si.



Contudo, os nossos resultados vão de encontro ao estudo de Greenberg (1986), pois quando este autor tentou identificar os determinantes de justiça na avaliação de desempenho, verificou que se salientavam os factores distributivos, como por ex., *a avaliação corresponder ao desempenho realizado* e factores procedimentais, como por ex., *a familiaridade do avaliador com o trabalho realizado*. Da mesma forma, a identificação com factores interaccionais vai de encontro à teoria de Greenberg, no entanto, este autor considerou os factores interaccionais como factores de justiça procedimental. Este resultado pode assim justificar a forte correlação entre justiça procedimental e justiça interaccional como referimos anteriormente (Tabela 9).

Greenberg (1986), para além de sugerir que para um estudo completo e preciso da justiça devem ser consideradas todas as dimensões de justiça nos contextos organizacionais, sugeriu ainda que mais pesquisas se deveriam realizar também ao nível das consequências da percepção de justiça dos actores organizacionais. Consideramos então os factores: satisfação com a avaliação, exactidão da avaliação (Caetano, 1996), envolvimento no trabalho, implicações organizacionais e a percepção do conflito (Cook et al., 1981 citado por Lamego, 1997), legitimidade do avaliador (Tyler, 1984) e *satisfação global* (Caetano, 1996).

No sentido de alindarmos as consequências da avaliação de desempenho para os avaliados analisamos os factores associados à percepção de justiça mas como consequentes, uma vez que podem simplesmente expressar algo que existia antes, mas que continua a existir depois, nomeadamente, no que respeita à satisfação com a avaliação, exactidão da avaliação, percepção das consequências, envolvimento no trabalho, implicação organizacional, percepção do conflito, legitimidade do avaliador e satisfação global com a avaliação de desempenho.

Os resultados do nosso estudo são muito análogos aos factores anteriormente analisados, uma vez que foram encontradas correlações positivas destes factores com a justiça distributiva e uma relação não tão clara com a dimensão procedimental e interaccional.

Relativamente à justiça distributiva verificamos que, à medida que aumenta a percepção de justiça distributiva, aumenta a percepção dos avaliados acerca da *exactidão da avaliação*, ou seja, se os avaliados sentem que obtiveram um resultado justo na avaliação de desempenho, consideram que a avaliação de desempenho foi realizada com exactidão. No mesmo sentido, se os avaliados sentem o resultado da avaliação de desempenho justo, então, demonstram maior *legitimidade pelo avaliador* e uma maior *satisfação com a avaliação*. Estes resultados vêm confirmar os dados da pesquisa de Tyler (1984) que verificou uma

correlação positiva da justiça distributiva com a satisfação com a avaliação, enquanto que a justiça procedimental não se correlacionou com os resultados.

Os resultados indicam-nos ainda que, se os enfermeiros avaliados consideram o resultado da avaliação justo e este lhes confere uma *satisfação global*, apresentam um maior *envolvimento no trabalho* e, conseqüentemente, aumenta a *implicação da organização*. Ou seja, se a satisfação com a avaliação aumenta os avaliados envolvem-se mais no trabalho e demonstram uma maior implicação organizacional. Neste sentido, confirmamos os dados referidos por Konovsky, Ball, Gilliland e Welborne, no que se refere ao envolvimento e satisfação no trabalho. Schaubroeck et al. (1994) e Konovsky, Brockner e Schaubroeck, verificaram que a justiça procedimental demonstra correlação positiva com a implicação organizacional.

*A percepção das conseqüências e a percepção dos conflitos* decorrentes da percepção de justiça distributiva, não manifestam nenhuma relação com esta dimensão, isto é, quando aumenta a percepção de justiça distributiva esta não tem qualquer influência na percepção das conseqüências e na percepção do conflito.

Na dimensão procedimental, verificamos que a percepção de justiça procedimental fomenta a legitimidade dos avaliados acerca do avaliador, a exactidão da avaliação e a percepção das conseqüências. Quando os avaliados consideram que existe justiça procedimental consideram o avaliador mais legítimo, e que obtiveram uma avaliação exacta avaliando as conseqüências da avaliação de desempenho.

Analogamente, na dimensão de justiça interaccional, verificamos que a percepção de justiça interaccional apenas tem efeitos na legitimidade do avaliador e na exactidão da avaliação. Se o avaliado vê a sua relação com o avaliador como justa, considera que o avaliador é mais legítimo e a avaliação mais exacta. Segundo Bies e Moag (1986) a qualidade da relação entre avaliado e avaliador influencia a percepção de justiça.

Concluindo, verificamos uma maior relevância da dimensão distributiva de justiça, que tem conseqüências no *envolvimento e na satisfação* com a avaliação de desempenho. Os factores associados à percepção de justiça são os *aspectos distributivos: o controlo da decisão, e o cumprimento da legislação*; os *factores relacionais: a neutralidade, a confiança no avaliador, o controlo do processo e a qualidade do instrumento*. Da mesma forma, Brockner e Wiesenfeld (1996) referem que quando a justiça distributiva é baixa, a justiça procedimental tem efeito nas reacções favoráveis dos participantes, no entanto, quando a justiça distributiva é alta, a justiça procedimental não tem efeitos significativos.

Relativamente à comparação com os pares, analisámos as dimensões da percepção de justiça e a comparação com os pares segundo a teoria da equidade conforme referiram na literatura vários autores (Walster et al., 1978, citado por Cohen, 1982; Adams, 1963; Thibaut e Kelley, 1952; Homans, 1961). Os nossos resultados demonstram que os avaliados não percebem injustiça nos resultados, no processo de avaliação de desempenho e na relação com o avaliador quando se comparam com os seus pares. O que nos indica, por outro lado, que a comparação com os pares é um factor influente na percepção de justiça. Assim, segundo a teoria da equidade, para que a avaliação de desempenho seja percebida como justa é necessário que seja percebida com equidade, caso contrário, os desequilíbrios resultantes são considerados estados de injustiça que motivam as pessoas a repará-los (Walster e Adams). Os pontos de vista dos avaliados acerca de si próprios são largamente derivados das suas experiências no grupo ao qual pertencem (Lind & Tyler, 1988).

Concluindo, tínhamos definido para o presente trabalho quatro grandes objectivos descritos na introdução ao estudo empírico, assim, de acordo com os nossos resultados, relativamente ao primeiro, verificamos que de uma forma geral, a percepção de justiça distributiva é a dimensão de justiça que mais se destaca, isto é, os avaliados consideram que para que a avaliação de desempenho seja considerada justa tem de haver justiça nos resultados. Embora também considerem, em segundo plano, que o processo e a relação com o avaliador tenham de ser justos. Os nossos resultados indicam uma sobreposição destas duas dimensões de justiça, a justiça procedimental e a justiça interaccional, quando se percebe justiça na avaliação de desempenho. Verificamos uma associação entre as 3 dimensões de justiça que poderá supor a existência de uma dimensão comum, a percepção de justiça.

No que se refere à nossa segunda questão de investigação, identificamos aspectos considerados mais relevantes pelos avaliados para que a avaliação de desempenho seja considerada justa. Os avaliados consideram que os aspectos mais relevantes da percepção de justiça são os aspectos interaccionais, como a explicação das razões que levaram à tomada de decisão, o respeito do avaliador durante o processo de avaliação, o avaliador ser aberto e sincero e ter em conta os direitos dos avaliados. Ou seja, os avaliados consideram que os aspectos implícitos na relação com o avaliador são os mais relevantes na avaliação de desempenho, embora considerem que o trabalho realizado e o conhecimento por parte do avaliador desse trabalho, sejam igualmente relevantes nesta relação.

Relativamente aos factores associados à percepção de justiça dos avaliados acerca da avaliação de desempenho, a nossa terceira questão de investigação, identificamos os aspectos

distributivos, os aspectos relacionais e de entre os aspectos procedimentais, apenas se destacam alguns, nomeadamente, a negociação/participação e o cumprimento da legislação. Outros factores associados à percepção de justiça são a percepção do conflito, a exactidão da avaliação e a legitimidade do avaliador. No que se refere aos factores associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho que consideramos consequentes, verificamos que quando os avaliados sentem satisfação com a avaliação de desempenho, têm um maior envolvimento no trabalho e uma maior implicação organizacional. Por outro lado, os avaliados não consideram muito relevante para a percepção de justiça, a qualidade do instrumento e os objectivos, sendo que consideram estes aspectos da avaliação de desempenho menos relevantes na percepção de justiça.

Tentamos ainda, identificar a percepção de justiça relativa dos avaliados na comparação com os pares, tendo por base a teoria da equidade, a nossa quarta e última questão de investigação. Os nossos resultados indicam-nos que os avaliados comparam a avaliação de desempenho com os pares, no entanto não sentem injustiça na avaliação de desempenho, quer seja nos resultados, no processo ou inclusive na relação com o avaliador.

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Estamos conscientes das limitações do nosso estudo, e das limitações que um estudo deste tipo possa apresentar, salientamos então alguns dos aspectos metodológicos, que delimitam o alcance dos resultados obtidos.

Em termos das análises efectuadas, lamentamos o facto de não termos tido a possibilidade de estudar as problemáticas da ligação entre a avaliação de desempenho e a percepção de justiça dos avaliados, o que se deve ao facto de todos os sujeitos terem obtido avaliação de “*satisfaz*” no processo de avaliação a que foram sujeitos.

Relativamente à amostra, de referir o facto de termos ambicionado que o tamanho da amostra fosse superior. Consideramos, no entanto, que para obtermos um número superior de participantes teria de ser possível abordarmos os participantes individualmente, o que se mostrou de difícil realização, uma vez que a nossa amostra esta inserida num Hospital Central com um ritmo de trabalho elevado, em que os profissionais trabalham por turnos e também por muitas outras questões burocráticas que impossibilitam este método, que de qualquer forma se tornava problemático pelo tempo que exigiria. Consideramos a nossa amostra, uma amostra de conveniência, com as correspondentes limitações quanto à possibilidade de

E por último sugerimos a realização da investigação noutras instituições, diferentes das instituições de saúde, no sentido de identificar as suas realidades específicas e com uma amostra superior à nossa e mais representativa, de modo a permitir generalizações mais amplas.

## CONCLUSÃO

Ao longo da presente dissertação procuramos dar resposta aos objectivos de investigação. Pretendemos assim identificar a percepção de justiça dos avaliados acerca da sua avaliação de desempenho, nas três dimensões de justiça, distributiva, procedimental e interaccional, permitindo-nos identificar se existe uma maior relevância de alguma destas dimensões, bem como quais as consequências decorrentes da percepção de justiça na avaliação de desempenho. Consideramos que conseguimos atingir os objectivos por nós propostos.

Para a confirmação destes objectivos o nosso trabalho de investigação decorreu em dois momentos: estudo teórico e estudo empírico. No estudo teórico efectuamos uma pesquisa literária com o objectivo de construirmos o nosso referencial teórico. Desta forma, surge a base da conceptualização das temáticas centrais da nossa dissertação. Posteriormente, desenvolvemos uma abordagem de cada uma das temáticas, a avaliação de desempenho e a percepção de justiça, tomando conhecimento das diferentes perspectivas que as suportam. Por fim construimos o nosso enquadramento teórico fundamentado na percepção das três dimensões de justiça, como referimos anteriormente.

A investigação realizada acerca do contexto organizacional da nossa amostra, revelou-nos uma organização com características enquadradoras no nosso problema de investigação, com uma gestão organizacional que pretende ser eficaz, e possuidora de um sistema de avaliação para os enfermeiros de acordo com o regulamentado.

No estudo empírico elaboramos todos os procedimentos necessários à realização do nosso trabalho de investigação, desde a elaboração e aplicação dos questionários ao tratamento e análise dos dados. Dando origem aos resultados e consequentemente às conclusões apresentadas no capítulo anterior.

Verificamos que a avaliação constitui-se de um mundo de conhecimentos indispensável ao contexto organizacional, no qual se inclui o desempenho. Assim, um instrumento de avaliação de desempenho, deve ser adequado e eficaz para determinar o desempenho de um indivíduo no sentido do seu desenvolvimento profissional, tendo em conta o contexto em que se insere.

No sentido da compreensão deste processo de avaliação de desempenho, várias perspectivas surgiram, umas centradas na qualidade do instrumento, outras nos processos cognitivos do avaliador e as mais recentes no contexto organizacional, nós consideramo-las todas importantes. Tendo como base o nosso enquadramento teórico, realizamos uma série de

procedimentos empíricos que nos permitiram confirmar ou infirmar as teorias da percepção de justiça na avaliação de desempenho que apresentamos.

Todo este processo de avaliação de desempenho provoca no avaliado diferentes percepções de justiça, influenciadas pelo contexto. Alguns autores apenas consideram duas dimensões de justiça, no entanto, actualmente a investigação tem vindo a realizar-se em torno das três dimensões. Os nossos resultados demonstram que as três são importantes para a percepção de justiça e comportam aspectos considerados relevantes para a percepção de justiça do sistema de avaliação de desempenho.

A percepção de justiça provoca de acordo com a teoria, uma percepção de satisfação ou insatisfação nos avaliados. No nosso estudo a maior parte dos respondentes concordam e estão satisfeitos com a avaliação de desempenho, embora uma possível justificação se deva ao facto de todos os enfermeiros terem recebido uma menção qualitativa de *satisfaz*. No entanto, não poderemos confirmar ou fazer extrapolações, uma vez que, para tal seria necessário que fizessem parte da nossa amostra enfermeiros com a menção qualitativa de *não satisfaz*, o que se torna uma limitação para o nosso estudo.

A satisfação com a avaliação de desempenho parece estar relacionada com a implicação organizacional e com o envolvimento no trabalho, ou seja, se os avaliados estão satisfeitos com a avaliação de desempenho têm um sentimento de implicação organizacional e um maior envolvimento no trabalho. Para sentirem esta satisfação com a avaliação de desempenho têm de sentir que houve exactidão na avaliação, considerar o avaliador como legítimo e ter uma percepção das consequências da avaliação de desempenho.

A realização desta investigação apesar das limitações parece-nos importante em diversos aspectos. Por um lado, consideramos servir como um bom instrumento de gestão de recursos humanos, facilitando a identificação do que deve pressupor um processo de avaliação de desempenho considerado justo pelos avaliados, permitindo assim, uma intervenção no sistema de avaliação de desempenho. Por outro lado, possibilita aos gestores organizacionais ter conhecimento das consequências da percepção de justiça da avaliação de desempenho na sua organização, permitindo-lhes uma manipulação da mesma.

Pode ainda ser benéfico na implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho, ou na adaptação de um sistema de avaliação de desempenho, sugerindo práticas que possam orientar nas alterações ou melhoramentos a efectuar de acordo com as percepções de justiça dos avaliados, principais intervenientes no sistema.

A desburocratização da avaliação e a sua utilização como um meio de comunicação entre os actores organizacionais e não como um fim em si mesma surge, pois, como um passo necessário para a renovação das práticas de avaliação nas organizações.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422-436.
- ADAMS, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.). Advances in Experimental Social Psychology, vol. 2, pp. 267-299, New York, Academic Press.
- ALEXANDER, S. & RUDERMAN, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behaviour. Social Justice Research, 1, 117-198.
- AMBROSE, M., SEABRIGHT, M & SCHMINKE, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89, 947-965.
- BALL, G., TREVINO, L. & SIMS, H. (1994). Just and unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship. Academy of Management Journal, 37, 299-322.
- BANKS, C. & MURPHY, K. (1985). Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. Personnel Psychology, 38, 335-345.
- BANKS, C.G. & ROBERSON, L. (1985). Performance appraisers as test developers. Academy of Management Review, 10, 128-142.
- BARTLE, S. & HAYS, B. (1999). Organizational justice and work outcomes: a meta-analysis. Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, Atlanta, GA.
- BASSETT, G. & MEYER, H. (1968). Performance appraisal based on self-review. Personnel Psychology, 21, 421-430.
- BERKSHIRE, H. & HIGHLAND, R. (1953). Forced-choice performance rating: A methodological study. Personnel Psychology, 6, 355-378.
- BERNARDIM, H.J. (1977). Behavioral expectation scales versus summated scales: A fairer comparison. Journal of Applied Psychology, 62, 422-427.
- BERNARDIM, H.J. (1978). Effects of rater training on leniency and halo errors in students ratings of instructors. Journal of Applied Psychology, 63, 301-308.
- BERSCHIED, E. & WALSTER, E. (1978). Interpersonal attraction. Addison-Wesley, Reading, MA.
- BIES, R. (1987). In GREENBERG, J. & MCCARTY, C. (1990). Comparable Worth: a matter of justice. Research in Personnel and Human Resources Management, 8, 265-301.



BIES, R. & MOAG, J. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (eds.), Research on Negotiations in Organizations, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.

BIES, R. & TRIPP, T. (1995). Beyond distrust: "getting even" and the need for revenge. In: Kramer, R. & Tyler, T., Editors, 1995. Trust in organizations, Sage, Newbury Park, CA, 246-260.

BILHIM, A. (1998). Metodologia e Técnicas de Avaliação. In A avaliação na Administração Pública – Acta Geral do 1º Encontro INA. Lisboa: Edições INA.

BLANZ, F. & GHISELLI, E.E. (1972). The mixed standard scale: A new rating system. Personnel Psychology, 25, 185-199.

BLOOM, M. (1999). THE Performance effects of pay dispersions on individuals and organizations. Academy of Management Journal, 42(1), 25-40.

BORMAN, W.C. (1979). Format and training effects on rating accuracy and rater errors. Journal of Applied Psychology, 64, 410-420.

BRETZ, R.D., MILKOVICH, G.T. & READ, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions, and implications. Journal of Management, 18, 321-352.

BROCKNER, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. California Management Review, 9-28.

BROCKNER, J. & WIESENFELD, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: integrative effects of outcomes and procedures. Psychological Bulletin, 120, 189-208.

BURKE, R. & WILCOX, D. (1969). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: replication and extension. Personnel Psychology, 25, 291-305.

CAETANO, A. (1996). Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas. Lisboa: RH Editora.

CAETANO, A. e VALA, J. (1995). Psicologia Social das Organizações. Editora Celta: Oeiras.

CAETANO, A. e VALA, J. (1996). Effects of Organizational perceived justice on Job satisfaction and behavioural options.

CAMERON, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. Organizational Dynamics, 9, 66-80.

CAMPBELL, J., MCCLOY, R., OPPLER, S. & SAGER, C. (1993). A theory of Performance. In Schmitt, N., Borman, W. and associates: Personnel selection in organizations. NJ.

CARROLL, S.J. & SCHNEIER, C.E. (1982). Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations. Glenview, Illinois: Scott, Foresman e Comp.

CARVALHO, R. (1998). Avaliação de Serviços Públicos. In A avaliação na Administração Pública – Acta Geral do 1º Encontro INA. Lisboa: Edições INA.

CAWLEY, B.D., KEEPING, 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, 78(2), 280-290.

CLEVELAND, J. MURPHY, K. & WILLIAMS, R. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. Journal of Applied Psychology, 74, 130-135.

COHEN, R. (1982). Perceiving Justice: Na Attributional Perspective. In Equity and Justice in Social Behavior. Academic Press, Inc.

COHEN-CHARASH, Y. & SPECTOR, P. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 278-321.

COMISSÃO TÉCNICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O TRIÉNIO 2004-2006 (2004). Avaliação de desempenho de Enfermeiros. Lisboa: HCC.

COOB, A., VEST, M. & HILLS, F. (1997). Who delivers justice. Source perceptions of procedural fairness. Journal of Applied Social Psychology, 27, 1021-1040.

COLQUIT, J., CONLON, D. WESSON, M. PORTER, C. & NG, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analysis review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.

COOPER, W.H. (1981). Ubiquitous halo. Psychological Bulletin, 90, 218-244.

COWHERD, D. & LEVINE, D. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. Administrative Science Quarterly, 37, 302-320.

CRONBACH, J.L. (1990). Essentials of Psychological testing. New York: HarperCollins Publishers.

CROPANZANO, R. & BYRNE, Z. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. In: M. Van Vugt, T. Tyler and A. Biel, Editors, Collective problems in modern society: Dilemmas and solutions, Routledge, London, 142-161.

CROPANZANO, R. & FOLGER, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R.M. Steers & L.M. Porter (Eds.), Motivation and Work Behavior. New York: McGraw Hill.

DECOTIIS, T.A. (1977). An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats. Organizational Behavior and Human Performance, 19, 247-266.

DENISI, A.S., CAFFERTY, T.P. & MEGLINO, B.M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. Organizational Behavior and Human Performance, 33, 360-396.

DENISI, A. & WILLIAMS, K. (1988). Cognitive approaches to performance appraisal. In G. Ferris and K. Rowland (eds.). Research in Personnel and Human Resource Management, 6, 109-155.

DICKINSON, T.L. (1987). Designs for evaluating the validity and accuracy of performance ratings. Organizational Behavior and Human Performance, 40, 1-21.

DIPBOYE, R. & DE PONTBRIAND, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. Journal of Applied Psychology, 66, 248-251.

DITTRICH, J.E. & CARRELL, M.R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departmental absence and turnover rates. Organizational Behavior and Human Performance, 24, 29-40.

DRENTH, P.(1984). Personnel Appraisal. P. Drenth, H. Thierry, P. Willems e C. Wolff. Handbook of Work and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons, Ltd.

DRUCKER, P.F. (1954). The practice of management. New York: Harper.

EARLEY, P. & LIND, A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: the role of control in mediating justice judgements. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 1148-1160.

FELDMAN, J.M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. Journal of Applied Psychology, 66, 127-148.

FERREIRA, J.; NEVES, J.; CAETANO, A. (1999). Psicossociologia das Organizações. Amadora: McGrawhill

FESTINGER, L. (1954/1978). *Théorie des processus de comparaison sociale*. In C. Fauchus e S. Moscovici (Eds.). Psychologie sociale théorique et expérimentale. Paris: Mouton.

FIEDLER, F. & HOUSE, R.J. (1994). *Leadership theory and research: A report of progress*. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.). Key reviews in managerial psychology. New York: Wiley.

FINDLEY, H., GILES, W. & MOSSHOLDER, K. (2000). Performance appraisal process and system facets: relationships with contextual performance. Journal of Applied Psychology, 85, 634-640.

FISKE, S.T. (1993). *social cognition and social perception*. In M. R. Rosenzweig e L. W. Porter (Eds.). Annual Review of Psychology, 44: 155-194.

FLANAGAN, J.C. (1954). The critical incidents technique. Psychological Bulletin, 51, 327-358.

FLETCHER, C. (1993). Appraisal: an idea whose time has gone?. Personnel Management, 9, 34-37.

FOLGER, R. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 108-119.

FOLGER, R. (1986). A referent cognitions theory of relative deprivation. In J. M. Olson, C.P. Herman & M. P. Zanna (Eds.). *Social comparison, social justice and relative deprivation*, p. 33-55. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

FOLGER, R. & CROPANZANO, R. (1998). Organizational justice and human resource management. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

FOLGER, R. & BIES, R. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 79-90.

FOLGER, R. & KONOVSKY, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. Academy of Management Journal, 32, 115-130.

FOLGER, R., KONOVSKY, M.A. & CROPANZANO, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In H. Cummings e B. M. Staw (Eds.). Research in organizational behaviour, vol. 14, 129-177.

FREDERICO, M.; LEITÃO, M. (1999). Princípios de Administração para Enfermeiros. Coimbra: FORMASAU- Formação e saúde Lda.

GANZACH, Y. (1995). Negativity (and positivity) in performance evaluation: three field studies. Journal of Applied Psychology, 80(4), 491-499.

GILES, W.F. & MOSSHOLDER, K.W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. Journal of Applied Psychology, *75*, 731-737.

GILLILAND, S. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. Journal of Applied Psychology, *79*, 691-701.

GREENBERG, J. (1993). The Social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cronpanzano (ed.). Justice in the workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, (pp. 79-103). Hillsdale, NJ, Erlbaum.

GREENBERG, J. (1986). The Distributive justice of organizational performance evaluations, In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (eds.), Justice in Social Relations, (pp. 337-351), New York, Plenum Press.

GREENBERG, J. (1988). Equity and workplace status: a field experiment. Journal of Applied Psychology, *73*, 606-613.

GREENBERG, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. Journal of Management, *16*, 399-432.

GREENBERG, J. & FOLGER, R. (1983). Procedural justice, participation and the fair process effect in groups organization. Springer-Verlag. New York.

GREENBERG, J. & MCCARTY, C. (1990). Comparable Worth: a matter of justice. Research in Personnel and Human Resources Management, *8*, 265-301.

GREENBERG, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. Journal of Applied Psychology, *79*, 288-297.

HALL, R. (1987). Organizations: Structure, process and outcomes (4<sup>th</sup> Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

HEDGE, J.W. & KAVANAGH, M.J. (1988). Improving the accuracy of performance evaluations: Comparison of three methods of performance appraiser training. Journal of Applied Psychology, *73*, 68-73.

HENEMAN, R. (1986). The relationship between supervisory ratings and result-oriented measures of performance: a meta-analysis. Personnel Psychology, *39*, 811-826.

HIGGINS, E. T. (1990). Personality, social psychology, and person-situation relations: standards and knowledge activation as a common language. In L. A. Pervin (Ed.), Handbook of Personality – Theory and Research. New York: the Guildford Press.

Hill, M.; Hill, A. (2002). Investigação por questionário. Lisboa: Edições Sílabo.

HOLZBACH, R. L. (1978). Rater bias in performance ratings: Superior, self and peer ratings. Journal of Applied Psychology, *63*, 579-588.

- HOMANS, G. C. (1961). Social behaviour: its elementary forms. New York: Harcourt Brace & World.
- HOULDEN, P., LATOUR, S., WALKER, L. & THIBAUT, J. (1978). Preferences for models of dispute resolution as a function of process and decision control. Journal of Experimental Social Psychology, 14, 13-30.
- HOSPITAL CURRY CABRAL (2006). História. (Online) Disponível: [www.hccabral.com](http://www.hccabral.com)
- HULLIN, C.L. (1991). Adaptation, persistence and commitment in organizations. In M. D. DUNNETTE & L.M. HOUGH (eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2<sup>nd</sup> ed., vol.2, pp. 445-506). Palo Alto, CA, Consulting Publishing Press.
- ILGEN, D. & BARNES-FARRELL, J. (1984). Performance planning and evaluation. SRA, Chicago.
- ILGEN, D., FISHER, C. & TAYLOR, M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. Journal of Applied Psychology, 64, 349-371.
- ILGEN, D. & SCHNEIDER, J. (1991). Performance measurement: a multi-discipline view. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 6, 71-105.
- JACOBS, R., KAFRY, D Y ZEDECK, S. (1980). Expectations of behaviourally anchored rating scales. Personnel Psychology, 33, 595-640.
- JESUÍNO, J. C. (1987). Processos de Liderança. Lisboa: Livros Horizonte.
- JUDGE, T. A. Y FERRIS, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. Academy of Management Journal, 36, 80-105.
- KANE, J. S. Y LAWLER, E. E. (1978). Methods of peer assessment. Psychological Bulletin, 85, 555-586.
- KANE, J. S. Y LAWLER, E. E. (1979). Performance appraisal effectiveness: Its assessment and determinants. In B. Staw (Ed), Research in Organizational Behavior, vol. 1, pp 425-478. Greenwich, CT: JAI Press.
- KANTER, R. & BRINKERHOFF, D. (1981). Organizational performance. Annual Review of Sociology, 7, 321-349.
- KAVANAGH, M. J. (1971). The content issue in performance appraisal: A review. Personnel psychology, 24, 653-659.
- KINGSTROM, P. O. Y MAINSTONE, L. E. (1985). An investigation of the rater-ratee acquaintance and rater bias. Academy of Management Journal, 28, 641-653.

KLUGER, A. & DENISI, A. (1996). The effects of feedback on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. Psychological Bulletin, 119, 254-284.

KOPELMAN, R. (1986). Managing productivity in organizations: A practical people-oriented perspective. International Edition: McGraw-Hill.

KORSGAARD, M. & ROBERSON, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. Journal of Management, 21, 657-669.

KONOVSKY, M. & CROPANZANO, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. Journal of Applied Psychology, 76, 698-707.

KULIK, C.T. & AMBROSE, M.L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. Academy of Management Review, 17(2), 212-237.

LAMEGO, V. (1997). Justiça na Avaliação de Desempenho. Tese de dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: ISCTE

LANDY, F., BARNES, J. & MURPHY, K. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. Journal of Applied Psychology, 63, 751-754.

LANDY, F. J. Y FARR, J. L. (1980). Performance rating. Psychological Bulletin, 87, 72-107.

LANDY, F. J. Y FARR, J. L. (1983). The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications. New York: Academic Press.

LATHAM, G. (1986). Job performance and appraisal. In C. Cooper and I. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology, vol.1, Chichester, England: Wiley.

LATHAM, G. P., FAY, C. H. Y SAARI, L. M. (1979). The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen. Personnel psychology, 32, 299-311.

LATHAM, G. P. Y WEXLEY, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. Personnel Psychology, 30, 255-268.

LATHAM, G. P. Y WEXLEY, K. N. (1981, 1994). Increasing Productivity Through Performance Appraisal. Reading, Mass. Addison-Wesley.

LAWLER, A. (1985). Productivity improvement manual. Gower Publishing Co, Aldershot.



LAWLER, E. E. (1973). Motivation in Work Organizations. Monterey, CA: Brooks/Cole.

LEVENTHAL, G. (1976). Fairness in social relationships. In J. Thibaut, J. Spence & R. Carson (eds.) Contemporary Topics in Social Psychology, 211-240. Morristown, NJ: General Learning Press.

LEVENTHAL, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. S. Georger, M. S. Greenberg & R. H. Willis (eds.). Social exchange: advances in theory and research, pp. 167-218. New York, Springer-Verlag.

LEVENTHAL, G., KARUZA, J. & FRY, W. (1980). Beyond fairness: a theory of allocation preferences. In G. Miikula (eds) Justice and Social Interaction, 167-218. New York: Springer-Verlag.

LEVINE, M. (1975). Comparative labor relations law. General Learning Press.

LEYENS, J. Ph. YZERBYT, V. Y SCHADRON, G. (1992). The social judgeability approach to stereotypes. European Review of Social Psychology, vol. 3: 91-120.

LIND, E. A. & TYLER, T.R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York, Plenum.

LONGENECKER, C. O., SIMS, H. P., GIOIA, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. The Academy of Management Executive, 1, 183-193.

LOPES, F. (1999). Enfermagem – Legislação. Coimbra, Livraria Almedina.

LOVE, K. G. (1981). Comparison of peer assessment methods: Reliability, validity, friendship bias, and user reaction. Journal of Applied Psychology, 66, 451-457.

LOWE, R.H. & VODANOVICH, S.J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. Journal of Business and Psychology, 10(1), 99-114.

MAGNUSSON, D. (1984). The situation in an interactional paradigm of personality reaserch. In V. Sarris e A. Parducci (Eds.). Perspectives in Psychological Experimentation: Toward the year 2000. Hillsdale, NJ: LEA.

MAHONEY, T. (1988). Productivity defined: The relativity of effectiveness and change. In J. Campbell e R. Campbell (Eds.): Productivity in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

MASTERTSON, S., LEWIS, K., GOLDMAN, B. & TAYLOR, M. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. Academy of Management Journal, 43, 738-748.

MCCORMICK, E.J. & BACHUS, J.A. (1952). Paired comparison ratings. I. The effect on ratings of reductions in the number of pairs. Journal of Applied Psychology, 36, 123-127.

MCFARLIN, D. & SWEENEY, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. Academy of Management Journal, 35, 626-637.

MCGREGOR, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. Harvard Business Review, 35, 89-94.

MEYER, H.H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. Academy of Management Executive, 5, 68-76.

MEYER, H., KAY, E. & FRENCH, J. (1965). Split roles in performance appraisal. Harvard Business Review, 43, 123-129.

MITCHELL, T.R. & LIDEN, R.C. (1982). The effects of the social context on performance evaluations. Organizational Behavior and Human Performance, 29, 241-256.

MITCHELL, T.R. (1983). The effects of social task, and situational factors on motivation, performance, and appraisal. In F. Landy, S. Zedeck e J. Cleveland (Eds.). Performance measurement and theory. Hillsdale, NJ: LEA.

MORHMAN, A.M. & LAWLER, E.E. (1983). Motivation and performance appraisal behaviour. In F. Landy, S. Zedeck e J. Cleveland (Eds.). Performance measurement and theory. Hillsdale, NJ: LEA.

MOORMAN, R., (1991, 1992). Relationship between organizational fairness and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.

MORAIS, J. (1998). Conceitos e Perspectivas de Avaliação. In A avaliação na Administração Pública – Acta Geral do 1º Encontro INA. Lisboa: Edições INA.

MOUNT, M. (1984). Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion. Journal of Occupational Behavior, 5, 271-279.

MOURA, E. (2000). Gestão dos Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo

MOWDAY, R. T. Y SUTTON, R. I. (1993). Organizational behaviour: Linking individuals and groups to organizational contexts. Annual Review of Psychology, 44, 195-229.

MURPHY, K. & CLEVELAND, J. (1991). Performance appraisal: an organizational perspective. Boston: Allyn and Bacon.

NATHAN, B. R., MOHRMAN, A. M. Y MILLIMAN, J (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal Study. Academy of Management Journal, 34, 352-369.

NEVES, M. (2001, Setembro/Outubro). Avaliação do Desempenho dos Enfermeiros. Sinais Vitais. vol. 49, n.º 5, 226-231

NEWCOMB, T. (1931). An experiment designed to test the validity of a rating technique. Journal of Educational Psychology, 22, 279-288.

NISBETT, R.E. & ROSS, L. (1980). Human inference: strategies and shortcomings of social judgement. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.

NOGUEIRA, M. (1990). História da Enfermagem. Porto, Edições Salesianas.

NUNNALLY, J. C. (1978). Psychometric Theory. New York: McGraw-Will.

ORDEM DOS ENFERMEIROS (2004). Competências do enfermeiro e cuidados gerais. Lisboa, Grafiner.

OLSEN, K. (1976). Suggestion schemes seventies style. Personnel Management, 8, 36-39.

PATERSON, D. G. (1992). The Scott Company graphic rating scale. Journal of Personnel Research, 1, 351-376.

POOYAN, A. & EBERHARDT, B. (1989). Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and non-supervisory employees. Journal of Business Research, 19, 215-226.

PULAKOS, E. D. Y WEXLEY, K. N. (1983). The relationship among perceptual similarity, sex and performance ratings in manager-subordinate dyads. Academy of Management Journal, 26, 129-139.

PFEFFER, J. & DAVIS-BLAKE, A. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution and turnover among college administrators. Administrative Science Quartely, 45, 753-763.

PFEFFER, J. & LANGTON, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: evidence from college and university faculty. Administrative Science Quartely, 38, 382-407.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (1998). O hospital português : versão preliminar. Edição Direcção Geral de Saúde. Lisboa.

PORTUGAL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. Decreto-Lei Nº 161/96. Regulamento do exercício Profissional dos Enfermeiros. Diário da Republica, Lisboa, I Série A, nº 205, 4 de Setembro de 1996, 2959- 2962.

PORTUGAL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. Decreto-Lei nº 412/98. Alterações à carreira de enfermagem. Diário da Republica, Lisboa, I Série A, nº 300, 30 de Dezembro de 1998, 7257-7264.

PORTUGAL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. Despacho 2/93. Regulamento da Avaliação de Desempenho na Carreira de Enfermagem. Diário da Republica, Lisboa, II Série , nº 75, 30 de Março de 1993, 3448(24)-3448(28).

PORTUGAL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. Decreto-Lei nº 437/91. Carreira de Enfermagem. Diário da Republica, Lisboa, I Série A, n.º 257, 8 de Novembro de 1991, 5723-5741.

REGO, A. (2000). Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações. Edições Sílabo, Lisboa.

ROLSTADAS, A. (1995). Performance management. London: Chapman and Hall.

ROQUE, S. (2005). Sistema de Avaliação do Desempenho na Carreira de Enfermagem: Eficiência e Eficácia. Tese de Mestrado. Évora: Universidade de Évora.

SAAL, F. E., DOWNEY, R. G. Y LAHEY, M. A. (1980). Rating the ratings: Assessing the psychometric quality of rating data. Psychological Bulletin, 88, 413-428.

SAAVEDRA, R. Y KWNUN, S. K. (1993). Peer evaluation in self-managing work groups. Journal of Applied Psychology, 78, 450-462.

SANTOS, M. (1998). Enfermagem Agora – Avaliação de Desempenho e projecto profissional. Revista da Associação Portuguesa de Enfermagem, 9, 27-31.

SINDICATO DE ENFERMEIROS PORTUGUESES (1993) Avaliação de Desempenho da Carreira de Enfermagem. Cadernos de Divulgação. Lisboa . 15-19.

SCHADRON, G. Y YZERBYT, V. (1992). L'Impact des Informations Au-delà de Leur Contenu: Application de L'Approche de la Jugeabilité Social aux Stéréotypes. Louvain-la-Neuve: Manuscrito não publicado.

SCHAUBROECK, J., MAY, D. & BROWN, F. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment. Journal of Applied Psychology, 79, 455-460.

SCHENEIDER, D. J., HASTORF, A. H. Y ELLSWORTH, P. C. (1979). Person perception. Reading, MA: Addison-Wesley.

SCHMIDT, F. & HUNTER, J. (1992). Development of a causal model of process determining job performance. Current Directions in Psychology Science, 89-92.

SCHWARZWALD, J., KOSŁOWSKY, M. & SHALIT, B. (1992). A field study of employees attitudes and behaviours after promotion decisions. Journal of Applied Psychology, 77, 511-514.

SETTON, R., BENNETT, N. & LIDEN, R. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81, 219-227.

SHARLICKI, D.P. & FOLGER, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. Journal of Applied Psychology, 82(3), 434-443.

SHARON, A. T. (1970). Eliminating bias from student ratings of college instructors. Journal of Applied Psychology, 54, 278-281.

SHERMAN, S. J., JUDD, C. M. & PARK, B. (1989). Social cognition. Annual Review of Psychology, 40, 281-326.

SINK, D. & TUTTLE, T. (1989). Planning and measurement in your organization of the future. Industrial Engineering and Management Press.

SKARLICKI, D. & FOLGER, R. (1991). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. Journal of Applied Psychology, 82, 434-443.

SISSON, E. D. (1948). Forced-choice: The new army rating. Personnel Psychology, 1, 365-381.

SMITH, P. C. & KENDALL, L. M. (1963). Retranslations of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. Journal of Applied Psychology, vol 47, (2): 149-155.

STEERS, R. M. & LEE, T. W. (1983). Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate. In F. Landy, S. Zedeck e Cleveland (Eds), Performance Measurement and Theory, Hillsdale, NJ: LEA.

SWEENEY, P. D. & MCFARLIN, D. B. (1991). Workers' Evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 23-40.

SWEENEY, P.D. & MCFARLIN, D.B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. Journal of organizational behaviour, 18, 83-89.

TAFT, R. (1955). The ability to judge people. Psychology Bulletin, 52, 1-20.

TAYLOR, F. (1911). Principles of scientific management. New York: Harper.

TESSER, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, vol. 21, 181-227. New York: Academic Press.

THIBAUT, J. & KELLEY, H. (1959). The social psychology of groups. New York: Wiley.

THIBAUT, J. & WALKER, L. (1975). Procedural justice: a psychological analysis. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

THIBAUT, J. & WALKER, L. (1978). A theory of procedure. California Law Review, 66, 541-566.

THORNDIKE, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. Journal of Applied Psychology, 4, 25-29.

THORNDIKE, R. L. (1949). Personnel Selection: Test and Measurement Technique. New York: Wiley.

THORNDIKE, R. L. & HAGEN, E. P. (1977). Measurement and Evaluation in Psychology and Education. New York: Wiley.

THORNTON, G. C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. Personnel Psychology, 33, 263-271.

TORNOW, W. (1993). Perceptions or reality: is multi-perspective measurement a means or a end? Human Resource Management, 32, 221-230.

TREVIÑO, L. & BIES, R. (1997). Through the looking glass: a normative manifesto for organizational behaviour. In: C.L. Cooper and S.E. Jackson, Editors, Creating tomorrow's organizations, Wiley, New York, 439-452.

TYLER, T. (1984). The role of perceived injustice in defendants' evaluation of their courtroom experience. Law and social review, 18, 51-74.

TYLER, T. (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group value model. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 333-344.

TYLER, T. & BLADER, S. (2000). Cooperation in groups procedural justice, social identity and behavioural engagement. Psychology Press, Philadelphia, PA.

TYLER, T.R., DEGOEY, P. & SMITH, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. Journal of Personality and Social Psychology, 70(5), 913-930.

TYLER, T. & LIND, E. (1992). A relational model of authority in groups. In Mark Zanna (eds). Advances in Experimental Social Psychology, 25, 115-191. New York. Academic Press.

TYLER, T., RASINSKI, K. & MCGRAW, K. (1985). The influence of perceived injustice on support for political authorities. Journal of Applied Social Psychology, 15, 700-725.

TYLER, T. & SCHULLER, R. (1990). A relational model of authority in work organizations: the psychology of procedural justice. Unpublished manuscript. American Bar Foundation, Chicago.

TSUI, A. S. Y BARRY, B. (1986). Interpersonal affect rating errors. Academy of Management Journal, 29, 586-599.

VALA, J., GARRIDO, M. & ALCOBIA, P. (2004). Percepções de Justiça e Legitimação da autoridade escolar na adolescência: o modelo do valor de grupo. Percursos da investigação em Psicologia Social e Organizacional, vol.1. Lisboa: Edições Colibri.

VROOM, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.

WAYNE, S. J. Y KACMAR, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 48, 70-88.

WAYNE, S., & GREEN, S. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behaviour. Human Relations, 46, 1431-1440.

WELLBOURNE, T., BALKIN, D. & GOMEZ-MEJIA, L. (1995). Gainsharing and mutual monitoring: a combined agency-organizational justice interpretation. Academy of Management Journal, 38, 881-899.

WYER, R. S. Y SRULL, T. K. (1986). Category accessibility: Some theoretical and empirical issues concerning the processing of social stimulus information. In E. Higgins, C. Herman, e M. Zanna (Eds.), Social Cognition: The Ontario Symposium (vol. 1). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

## ANEXOS

Anexo 1 – COMISSÃO TÉCNICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O TRIÉNIO 2004-2006 (2004). Avaliação de desempenho de Enfermeiros. Lisboa: HCC.

Anexo 4 – LAMEGO, V. (1997). Justiça na Avaliação de Desempenho. Tese de dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: ISCTE.

## ANEXO I

COMISSÃO TÉCNICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O TRIÉNIO  
2004-2006 (2004). Avaliação de desempenho de Enfermeiros. Lisboa: HCC.



**HOSPITAL DE CURRY CABRAL  
SERVIÇO DE ENFERMARIA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria: \_\_\_\_\_

N.º Mecanográfico: \_\_\_\_\_

Serviço: \_\_\_\_\_

**MENÇÃO QUALITATIVA**

Período a que se reporta : de \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Enf. Avaliado (a): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Enf. Avaliador (a): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Despacho da Homologação: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Enf. Avaliado (a) tomou conhecimento : \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**HOSPITAL DE CURRY CABRAL**  
**SERVIÇO DE ENFERMARIA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

\_\_\_\_ **Entrevista Orientação Periódica**

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria: \_\_\_\_\_ N.º Mecanográfico: \_\_\_\_\_ Serviço: \_\_\_\_\_

Período a que se reporta: de \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Avaliador**

\_\_\_\_\_

**HOSPITAL DE CURRY CABRAL**  
**SERVIÇO DE ENFERMARIA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

**Entrevista Orientação Inicial**

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria: \_\_\_\_\_ N.º Mecanográfico: \_\_\_\_\_ Serviço: \_\_\_\_\_

Período a que se reporta: de \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Avaliador**

**HOSPITAL DE CURRY CABRAL**  
**SERVIÇO DE ENFERMARIA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

**Entrevista Extraordinária**

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria: \_\_\_\_\_ N.º Mecanográfico: \_\_\_\_\_ Serviço: \_\_\_\_\_

Período a que se reporta: de \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Avaliador**

# FUNDAMENTAÇÃO DA ATRIBUIÇÃO DA MENÇÃO QUALITATIVA

Projecto Profissional:

---

---

---

---

---

Factores em que foram evidenciado as dificuldades no desempenho (comportamento a corrigir, eliminar ou aperfeiçoar):

---

---

---

---

---

Aspectos em que se salientou positivamente:

---

---

---

---

---

Avaliação Global do Relatório Critico de Actividades (FCA):

---

---

---

---

---

Factores determinantes na atribuição da menção qualitativa

---

---

---

---

---

Data:    /    /

**Avaliador**

---



## **ANEXO II**

EXMO SENHOR PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO  
HOSPITAL CURRY CABRAL  
DR. PEDRO CANAS MENDES

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup>, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

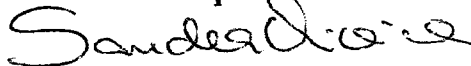
A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída por cerca de 200 funcionários.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar. Junto anexo projecto de dissertação para superior apreciação e declaração do Orientador da tese de dissertação.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 11 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt



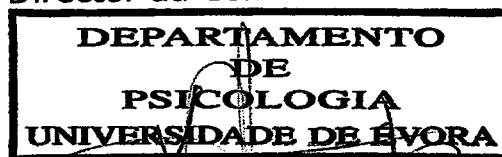


## Declaração

Para os devidos efeitos declara-se que **Sandra Luzia Esteves Oliveira** frequenta o curso de Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional do Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, neste momento encontra-se na fase de trabalho de investigação para a dissertação de Mestrado, tendo como orientador o Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos.

Évora, 28 de Abril de 2006,

O Director da Comissão de Curso



Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

## **ANEXO III**

*Aulouzo*  
Pedro Canas Mendes  
Presidente do Conselho de  
Administração  
*29/05/06*

**EXMO SENHOR PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO  
HOSPITAL CURRY CABRAL  
DR. PEDRO CANAS MENDES**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema "A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho" venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup>, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída por cerca de 200 funcionários.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar. Junto anexo projecto de dissertação para superior apreciação e declaração do Orientador da tese de dissertação.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 11 de Maio de 2006

A requerente

*Sandra Oliveira*

Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

## ANEXO IV

LAMEGO, V. (1997). Justiça na Avaliação de Desempenho. Tese de dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: ISCTE.

## Percepções de Justiça na Avaliação de Desempenho

O questionário em anexo faz parte de uma investigação de dissertação referente ao Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional, na Universidade de Évora, sob orientação do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos, que tem como objectivo avaliar a Percepção de Justiça do corpo profissional acerca da forma como decorre a Avaliação de Desempenho.

Pretendemos analisar o processo de avaliação de desempenho.

Gostaríamos que colaborasse connosco, respondendo a um conjunto de perguntas em que solicitamos a sua opinião, com a garantia de que guardaremos completa confidencialidade das suas respostas.

Leia atentamente todas as opções possíveis assinalando o seu grau de concordância de modo a reflectir os seus pensamentos ou atitudes.

O questionário é rigorosamente anónimo, incluindo apenas os dados de caracterização pessoal indispensáveis ao tratamento estatístico.

Os dados destinam-se exclusivamente a fins de investigação científica, não sendo necessária a sua identificação em qualquer parte do questionário.

Confiamos no seu interesse e na sua colaboração.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para a qual todos os participantes serão convidados a participar.

Solicitamos que seja breve nas respostas e entregue o questionário de imediato após preenchimento ao seu dirigente.

O esclarecimento de dúvidas pode ser feito através do mail: [sandrleoliveira@sapo.pt](mailto:sandrleoliveira@sapo.pt), ou através do contacto telefónico 967846008.

**Muito obrigado pela sua colaboração**

Sandra Oliveira

**I PARTE****Dados pessoais para caracterização da amostra**

- Idade (Em 31 de Março de 2006): \_\_\_\_\_

- Sexo:

Masculino

Feminino

- Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

- Carreira:

Enfermeiro Supervisor

Enfermeiro Chefe

Enfermeiro Especialista

Enfermeiro de Nível I - Graduado

Enfermeiro de Nível I

- Há quantos anos se encontra nesta categoria: \_\_\_\_\_

- Há quantos anos exerce a profissão: \_\_\_\_\_

- Há quantos anos desempenha as mesmas funções: \_\_\_\_\_

- Funções que desempenha: \_\_\_\_\_

**II PARTE****Caracterização da situação actual**

Assinale com uma  a resposta que corresponde à sua situação/opinião.

No seu caso particular, na última avaliação, qual a classificação que obteve: \_\_\_\_\_

O seu avaliador teve de proceder a uma fundamentação por escrito da menção quantitativa atribuída. Tente recordar-se dos principais aspectos contidos nessa fundamentação. Assinale quais os aspectos a seguir indicados que foram referidos nessa fundamentação:

- O trabalho realizado
- Contribuições relevantes
- Condicionantes à melhoria do trabalho
- Sugestões de melhoria
- Nível de satisfação/realização profissional
- Sugestões para a melhoria do nível de satisfação/realização profissional
- Outras

- Quais: \_\_\_\_\_

**Relativamente aos elementos que constavam da sua ficha de avaliação, diga: (Por favor utilize a escala apresentada, fazendo um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião)**

1) Estavam de facto de acordo com o seu desempenho.

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5  
Nada Verdade Totalmente Verdade

2) As dificuldades registadas eram de facto as dificuldades sentidas por si.

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5  
Nada Verdade Totalmente Verdade



### III PARTE

**Pense agora na última avaliação de que foi alvo como avaliado/a.  
Para si, qual é a veracidade de cada um dos aspectos que a seguir se referem.  
(Por favor utilize a escala apresentada, faça um círculo à volta do número que  
corresponde à sua opinião)**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
Nada Verdade Totalmente Verdade

- |   |           |
|---|-----------|
| 3. A qualidade dos instrumentos (impressos) utilizados na avaliação é adequada ..   | 1 2 3 4 5 |
| 4. Os instrumentos referiam-se às partes mais importantes do seu trabalho .....   | 1 2 3 4 5 |
| 5. “A avaliação visava a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional” .....  | 1 2 3 4 5 |
| 6. “A avaliação de desempenho visava punir o baixo desempenho” .....  | 1 2 3 4 5 |
| 7. “A avaliação de desempenho visava recompensar o elevado desempenho” .....  | 1 2 3 4 5 |
| 8. Durante a entrevista a comunicação com o seu avaliador foi bilateral.....  | 1 2 3 4 5 |
| 9 A pessoa que o/a avaliou está familiarizada com o seu trabalho.....   | 1 2 3 4 5 |
| 10. Os critérios de avaliação eram claros para si.....  | 1 2 3 4 5 |
| 11. Considera que os critérios de avaliação eram claros para o seu avaliador.....   | 1 2 3 4 5 |
| 12. Você teve oportunidade de expor o seu ponto de vista antes do seu avaliador tomar decisões sobre a sua avaliação.....                   | 1 2 3 4 5 |
| 13. Você contribuiu para a decisão do seu avaliador sobre o resultado da sua avaliação.....   | 1 2 3 4 5 |
| 14. Perante uma decisão injusta em relação à sua avaliação teve a possibilidade de recorrer a terceiros.....                                | 1 2 3 4 5 |
| 15. Os critérios de avaliação usados pelo seu avaliador na sua avaliação foram os mesmos para todas as pessoas que trabalhavam consigo..... | 1 2 3 4 5 |
| 16. O seu avaliador teve comportamentos que você considerou que não eram correctos e éticos.....  | 1 2 3 4 5 |

17. O seu avaliador obteve previamente a informação necessária para tomar a decisão correcta sobre a avaliação do seu desempenho..... 1 2 3 4 5
18. O seu avaliador procurou que os problemas fossem discutidos antes de tomar uma decisão sobre o seu desempenho..... 1 2 3 4 5
19. O seu avaliador esforçou-se para tomar a melhor decisão em relação à sua avaliação..... 1 2 3 4 5
20. Durante a entrevista e todo o processo de avaliação, você foi respeitado como pessoa que merece consideração..... 1 2 3 4 5
21. Verificou-se uma aplicação correcta de todos os procedimentos previstos pela Lei/regulamentos/normativos..... 1 2 3 4 5
22. O seu avaliador teve em consideração os seus pontos de vista..... 1 2 3 4 5
23. O seu avaliador além de lhe comunicar as decisões que tomou em relação à sua avaliação, procurou explicar-lhe as razões que o levaram a decidir..... 1 2 3 4 5
24. O seu avaliador teve em conta os seus direitos..... 1 2 3 4 5
25. O seu avaliador foi aberto e sincero consigo..... 1 2 3 4 5
26. O seu avaliador tratou-o/a com consideração e simpatia..... 1 2 3 4 5
27. A avaliação que recebeu corresponde de facto ao trabalho realizado..... 1 2 3 4 5
28. Na sequência da avaliação, recebeu manifestações de apreço por parte dos seus superiores pelo seu valor pessoal/profissional..... 1 2 3 4 5

**Qual a sua opinião sobre o processo de avaliação de desempenho relativamente aos seguintes aspectos:**

**Utilize por favor, a seguinte escala (Por favor utilize a escala apresentada, faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião)**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Nada Justos Totalmente Justos

29. A avaliação que recebeu e os comentários feitos sobre si foram..... 1 2 3 4 5
30. Tendo em atenção a avaliação, o reconhecimento que recebeu por parte dos seus superiores foi..... 1 2 3 4 5
31. As regras e os procedimentos em vigor para a sua avaliação foram 1 2 3 4 5
32. A forma como foi tratada/a pelo seu avaliador durante o processo de avaliação de desempenho foi..... 1 2 3 4 5

**Utilize, por favor, a seguinte escala (faça um círculo em volta do número que corresponde à sua opinião):**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Nada Verdade Totalmente Verdade

33. Ficou satisfeito/a com o sistema de avaliação de desempenho utilizado na sua instituição..... 1 2 3 4 5
34. Ficou satisfeito/a com o resultado da avaliação de desempenho..... 1 2 3 4 5
35. A avaliação do seu trabalho reflectiu realmente o trabalho por si efectuado..... 1 2 3 4 5
36. Reconhece-se nas apreciações que sobre si fez o seu avaliador..... 1 2 3 4 5

**De uma forma geral e relativamente à generalidade dos seus colegas, diga-nos qual a sua impressão acerca dos aspectos que se seguem, tendo em conta a última avaliação:**

**Utilize por favor a seguinte escala (fazendo um círculo em volta do número que melhor traduz à sua opinião)**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Nada Verdade Totalmente Verdade

37. A avaliação que a generalidade dos colegas recebeu e os comentários feitos foram mais justos que os meus..... 1 2 3 4 5
38. O reconhecimento que a generalidade dos colegas recebeu dos seus superiores mediante o trabalho que desenvolveram foi mais justo que o meu..... 1 2 3 4 5
39. O modo como decorreu a avaliação de desempenho e as regras usadas para com a generalidade dos colegas foram mais justas do que as usadas comigo..... 1 2 3 4 5
40. Na generalidade os colegas foram tratados pelo avaliador durante o processo de avaliação de desempenho de uma forma mais justa do que eu..... 1 2 3 4 5
41. O processo de avaliação de desempenho utilizado sobre a generalidade dos colegas foi mais justo do que o usado comigo..... 1 2 3 4 5
42. O resultado da avaliação de desempenho dos colegas na generalidade foi mais justo do que o meu..... 1 2 3 4 5
43. As apreciações que o avaliador fez sobre os seus colegas na generalidade foram mais justas do que as que fez comigo..... 1 2 3 4 5

**Para que considere a avaliação de desempenho como justa, qual a importância que atribui aos aspectos que seguidamente apresentamos.**

**Para isso, utilize por favor a seguinte escala (fazendo um círculo em volta do número que melhor traduz à sua opinião)**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Nada Importante Totalmente Importante

44. A qualidade do instrumento (impressos) utilizado na avaliação ser adequada..... 1 2 3 4 5
45. Os instrumentos referirem-se às partes mais importantes do trabalho..... 1 2 3 4 5

46. Existir uma relação da avaliação com a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional..... 1 2 3 4 5
47. Durante a entrevista a comunicação com o seu avaliador ser bilateral..... 1 2 3 4 5
48. A pessoa que o avalia está familiarizada com o seu trabalho..... 1 2 3 4 5
49. Os critérios de avaliação serem claros para si..... 1 2 3 4 5
50. Os critérios de avaliação serem claros para o seu avaliador..... 1 2 3 4 5
51. Você ter oportunidade de expor o seu ponto de vista antes do seu avaliador tomar decisões sobre a sua avaliação..... 1 2 3 4 5
52. Você ter influência nas decisões do seu avaliador sobre o resultado da sua avaliação..... 1 2 3 4 5
53. Se houver uma relação injusta em relação à sua avaliação, ter a possibilidade de recorrer a terceiros..... 1 2 3 4 5
54. Os métodos usados pelo seu avaliador na sua avaliação serem os mesmos para todas as pessoas que trabalham consigo..... 1 2 3 4 5
55. O seu avaliador ter comportamentos correctos e éticos..... 1 2 3 4 5
56. O seu avaliador obter previamente a informação necessária para tomar a decisão correcta sobre a avaliação do seu desempenho..... 1 2 3 4 5
57. O seu avaliador permitir que os problemas sejam discutidos antes de tomar uma decisão sobre o seu desempenho..... 1 2 3 4 5
58. O seu avaliador esforçar-se para tomar a melhor decisão em relação à sua avaliação..... 1 2 3 4 5
59. Durante a entrevista e todo o processo de avaliação, você ser respeitado/a como pessoa que merece consideração..... 1 2 3 4 5
60. Uma aplicação correcta de todos os procedimentos previstos na Lei..... 1 2 3 4 5
61. O seu avaliador ter em consideração os seus pontos de vista..... 1 2 3 4 5
62. O seu avaliador além de lhe comunicar as decisões que tomar em relação à sua avaliação, procurar sempre explicar-lhe as razões que o levaram a decidir dessa forma..... 1 2 3 4 5

63. O seu avaliador ter em conta os seus direitos..... 1 2 3 4 5
64. O seu avaliador ser aberto e sincero consigo..... 1 2 3 4 5
65. O seu avaliador tratá-lo/a com consideração e simpatia..... 1 2 3 4 5
66. A avaliação que receber corresponder de facto ao trabalho realizado..... 1 2 3 4 5
67. Na sequência da avaliação, receber manifestações de apreço pelo seu valor pessoal/profissional..... 1 2 3 4 5

**Em que medida as frases que encontra a seguir, e que reflectem diferentes tipos de reacção, exprimem a sua maneira de sentir e as atitudes que costuma assumir relativamente a eventuais problemas que o/a afectam.**

**Utilize, por favor, a seguinte escala.**

*(Por favor utilize a escala apresentada, faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião)*

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
 Nada Verdade Totalmente Verdade

68. Relativamente à hipótese de vir a abandonar o serviço em que se encontra..... 1 2 3 4 5
69. Espera pacientemente que as condições venham a evoluir de forma favorável para si ..... 1 2 3 4 5
70. Relativamente ao seu futuro no seu serviço no próximo ano, você vai sair ..... 1 2 3 4 5
71. Procura falar com o seu avaliador para discutir problemas que o afectam ..... 1 2 3 4 5
72. Tem confiança no seu futuro e espera que os problemas venham a resolver-se .. 1 2 3 4 5
73. Se você fosse completamente livre para escolher, preferia continuar a trabalhar no serviço em que se encontra ..... 1 2 3 4 5
74. Os problemas acabam por diminuir o seu interesse pelo trabalho que realiza ..... 1 2 3 4 5
75. Faz propostas no sentido de mudar as condições de trabalho ..... 1 2 3 4 5

76. Os problemas levam-no, muitas vezes, a que faça estritamente aquilo que lhe é pedido ..... 1 2 3 4 5

**Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito/a com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito/a com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?**

**Utilize, por favor, a seguinte escala.**

*(Por favor utilize a escala apresentada, faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião)*

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
<b>Extremamente</b>				<b>Extremamente</b>
<b>Insatisfeito</b>				<b>Satisfeito</b>

77. Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está ..... 1 2 3 4 5

78. Em relação à organização e funcionamento do serviço onde trabalha, diria que está ..... 1 2 3 4 5

79. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está ..... 1 2 3 4 5

80. Em relação à remuneração que recebe, diria que está ..... 1 2 3 4 5

81. Em relação à Competência do seu superior imediato, diria que está ..... 1 2 3 4 5

82. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está ..... 1 2 3 4 5

83. Tudo somado e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida no seu serviço, diria que está ..... 1 2 3 4 5

**As próximas questões referem-se ao local onde trabalha.**

**Utilize, por favor, a seguinte escala.**

*(fazendo um círculo em volta do número que melhor traduz a sua opinião)*

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
<b>Nada Verdade</b>				<b>Totalmente Verdade</b>

84. Há um verdadeiro espírito de grupo, de interesses partilhados, entre as pessoas que trabalham consigo ..... 1 2 3 4 5

85. Recomendaria vivamente a um amigo que viesse para o seu local de trabalho ... 1 2 3 4 5

86. Você tem confiança no futuro do seu local de trabalho ..... 1 2 3 4 5
87. Há consideravelmente mais competição do que cooperação entre as pessoas no seu local de trabalho ..... 1 2 3 4 5
88. Um dos maiores contributos para a sua satisfação na sua vida vem do trabalho que realiza na sua instituição ..... 1 2 3 4 5
89. Vive fortemente o trabalho que faz actualmente ..... 1 2 3 4 5
90. Há poucos conflitos entre as pessoas no seu local de trabalho ..... 1 2 3 4 5
91. Deixa por vezes, para trás outros aspectos da vida para responder às exigências do seu trabalho ..... 1 2 3 4 5
92. O funcionamento do seu local de trabalho é globalmente bom ..... 1 2 3 4 5
93. Tudo somado, o seu local de trabalho é hoje, em termos profissionais, um dos melhores cartões de visita que você poderia ter ..... 1 2 3 4 5

**Relativamente ao seu avaliador, qual a sua opinião?**

**Utilize, por favor, a seguinte escala.**

*(Por favor utilize a escala apresentada, faça um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião)*

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  
**Nada Verdade** **Totalmente Verdade**

94. Você sente que pode confiar nele ..... 1 2 3 4 5
95. Quando o seu avaliador toma uma decisão, de forma geral, tem razão para tal .. 1 2 3 4 5
96. Você considera o seu avaliador um bom profissional ..... 1 2 3 4 5
97. Você preferia ter outro avaliador ..... 1 2 3 4 5
98. Não lhe custa aceitar uma decisão tomada pelo seu avaliador ..... 1 2 3 4 5

**Muito obrigado pela sua colaboração**



## ANEXO V

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DO BLOCO OPERATÓRIO**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Bloco Operatório* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos. A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

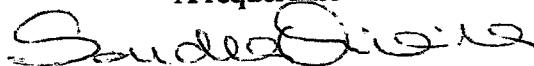
Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE CARDIOLOGIA**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup>, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Cardiologia* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

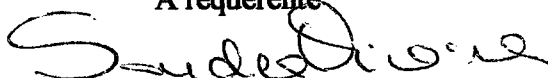
Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 01 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 19 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE MEDICINA I**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de Medicina I do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

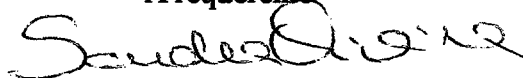
Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE MEDICINA II

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Medicina II* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos. A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE CIRURGIA GERAL**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup>, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Cirurgia Geral* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE CONSULTA EXTERNA**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Consulta Externa* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

## EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE DERMATOLOGIA

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup>, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Dermatologia* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.


Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt



## EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE ENDOCRINOLOGIA

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Endocrinologia* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos. A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE NEFROLOGIA**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Nefrologia* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



**Sandra Luzia Esteves Oliveira**

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

## EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE INFECCIOLOGIA

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados do *Serviço de Infeciologia* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

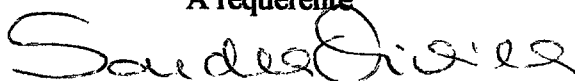
Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE ORTOPEDIA**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup>, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Ortopedia* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DA UNIDADE DE INTERVENÇÃO  
VASCULAR**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup>, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados da *Unidade de Intervenção Vascular* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

## EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DA UNIDADE DE CUIDADOS INTENSIVOS

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup>, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados da *Unidade de Cuidados Intensivos* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

## EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE URGÊNCIA

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Urgência* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt

**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DO SERVIÇO DE UROLOGIA**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados no Serviço de *Urologia* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt



**EXMO SENHOR ENFERMEIRO CHEFE DA UNIDADE DE TRANSPLANTAÇÃO**

Eu, Sandra Luzia Esteves Oliveira, Psicóloga, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional na Universidade de Évora, encontrando-me na fase de dissertação subordinada ao tema “A Percepção de Justiça dos avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho” venho por este meio solicitar a V. Ex.ª, para que a realização desta investigação seja possível, autorização para a recolha de dados da *Unidade de Transplantação* do Hospital Curry Cabral.

O presente projecto de investigação, se levado a bom termo, dará um contributo para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho no Hospital Curry Cabral, o que será pertinente para o reforço da imagem pública da mesma e para a eficiência das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Assim, solicito autorização para aplicar os inquéritos que são parte integrante da minha tese de dissertação, sendo que os dados dos funcionários serão confidenciais e só serão divulgados globalmente com autorização dos mesmos. Todos os procedimentos deontológicos da investigação em psicologia serão escrupulosamente cumpridos.

A minha investigação pretende abranger uma amostra constituída pelo número de Enfermeiros pertencentes ao Hospital Curry Cabral, investigação já autorizada pelo Conselho De Administração Do Hospital Curry Cabral.

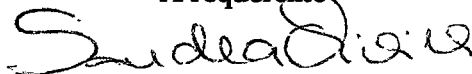
Os resultados da investigação serão posteriormente divulgados através de distribuição de cópia da dissertação no Hospital Curry Cabral, bem como através de uma sessão de divulgação pública para na qual todos os participantes serão convidados a participar.

Os questionários deverão ser entregues até ao dia 15 de Junho de 2006, na Direcção de Enfermagem.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Lisboa, 29 de Maio de 2006

A requerente



Sandra Luzia Esteves Oliveira

Contactos:

Telefone: 967846008

Morada: Av. Almirante Reis, nº231, 2º Dt.

1000-049 Lisboa

Mail: sandraleoliveira@sapo.pt