

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Os Efeitos das Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho nas Respostas face à Organização

Maria del Pilar Mosquera Fernandez Conde

Orientadora: Professora Doutora Maria Helena Sousa Lopes

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão

2016



Os Efeitos das Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho nas Respostas face à Organização

Maria del Pilar Mosquera Fernandez Conde

Orientadora: Professora Doutora Maria Helena Sousa Lopes

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Manuel Fernando Cília de Mira Godinho
Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico (ISEG-UL)

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques
Professor Associado com agregação (ISEG-UL)

Doutora Carla Maria Marques Curado
Professora Associada com agregação (ISEG-UL)

Doutora Helena Maria Sousa Lopes
Professora Associada (ISCTE-IU)

Doutora Filipa Vieira da Silva Castanheira
Professora Auxiliar (Universidade Nova-NSBE)

Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte
Professor Auxiliar (ISCTE-IU)

Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo
Professora Auxiliar (ISEG-UL)

RESUMO

Reconhecendo que os objetivos de rigor e exatidão na avaliação de desempenho são difíceis, se não mesmo impossíveis de alcançar, o presente trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento dos estudos sobre os fatores contextuais, nomeadamente os comportamentos políticos dos avaliadores, que influenciam o processo de avaliação e as respostas dos colaboradores face à organização. Estudou-se os efeitos das percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho nas respostas face à organização, considerando que estas dependem dos motivos subjacentes à instrumentalização percebidos pelos avaliados.

Optou-se por uma metodologia mista, tendo-se realizado entrevistas e aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de colaboradores de diversas entidades públicas e privadas. O estudo qualitativo possibilitou aprofundar o conhecimento sobre os antecedentes, motivações e consequências da instrumentalização. Mostrou que os entrevistados valorizam o rigor e isenção por parte dos avaliadores bem como reconhecem a importância do *feedback* e acompanhamento para apoiar o seu desenvolvimento profissional. O estudo quantitativo permitiu verificar que os avaliados distinguem a instrumentalização que visa servir os interesses do avaliador daquela que visa beneficiar os avaliados ou a organização. Constatou-se que as percepções de motivações egoístas estão positivamente relacionadas com a saída, a negligência e o cinismo organizacional e negativamente relacionadas com a lealdade. Verificou-se ainda que as percepções de comportamento ético do avaliador assumem um papel mediador nessa relação, eliminando o impacto da instrumentalização nas respostas face à organização.

Os resultados dos estudos desenvolvidos sugerem que o julgamento dos avaliados sobre o comportamento dos seus avaliadores não se rege apenas pelo princípio

da justiça mas também pelo princípio do bem-estar dos outros, pelo que, em futuras pesquisas sobre a avaliação de desempenho, será desejável investigar a coexistência desses dois princípios.

Palavras-Chave: Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho; Percepções de Comportamento Ético do Avaliador; Saída, Voz, Lealdade, Negligência e Cinismo Organizacional.

ABSTRACT

Recognizing that performance appraisal accuracy is difficult, if not impossible to achieve, this thesis aims to contribute to the study of the contextual factors, namely the raters' political behaviours, which influence the evaluation process and employees' reactions towards the Organization. The effects of perceptions of performance appraisal instrumentalization on employees' reactions were studied considering that these reactions vary according to the perceived underlying motives of the instrumentalization.

A mixed method approach was adopted, comprised of interviews and a survey questionnaire conducted to a sample of employees of both public and private entities. The qualitative study allows a better understanding of the perceptions of the antecedents, motivations and outcomes of the instrumentalization. It shows that the interviewees value the accuracy and impartiality of their evaluators. Moreover, feedback and supervisor support conducive to personal development are also relevant. The quantitative study shows that the employees distinguish the instrumentalization motivated by the rater's self-interest from the instrumentalization that aims to benefit the employees or the Organization. The perceptions of selfish motivations are positively related to exit, negligence and organizational cynicism and negatively related to loyalty. Further, it was found that the perceptions of rater's ethical behaviour assume a mediating role in that relationship, eliminating the impact of the perceptions of performance appraisal instrumentalization on the employees' reactions towards the Organization.

The results of both studies suggest that employees' judgment on the raters' behaviour is not only governed by the principle of justice but also by the principle of welfare. Therefore, future research on performance appraisal should consider analysing the coexistence of those principles.

Keywords: Perceptions of Performance Appraisal Instrumentalization; Perceptions of Rater's Ethical Behavior; Exit, Voice, Loyalty, Neglect and Organizational Cynicism.

AGRADECIMENTOS

O percurso que conduziu ao presente trabalho não foi uma caminhada solitária pois tive o privilégio de contar com o apoio de muitas pessoas a quem quero deixar o meu reconhecimento.

Antes de mais quero expressar o meu profundo agradecimento à minha orientadora - Professora Doutora Helena Lopes – que, duas décadas depois de ter orientado a minha dissertação de mestrado, me aceitou novamente como sua orientanda. A sua disponibilidade para enquadrar as minhas dúvidas e anseios, as suas estimulantes sugestões bem como as suas palavras sempre encorajadoras foram fundamentais para a prossecução deste trabalho. Muito obrigada por todo o seu apoio e orientação.

Ao Professor Doutor Nelson Ramalho expresso a minha enorme gratidão pelos seus preciosos ensinamentos, pelo apoio e tempo que me disponibilizou de forma tão generosa na fase de análise e tratamento de dados.

Quero ainda agradecer a todos os docentes e colegas do programa de doutoramento em Gestão pelos ensinamentos e partilhas com que enriqueceram o meu percurso académico. Cabe aqui um agradecimento especial ao Professor Doutor Rui Brites pelos seus conselhos que muito contribuíram para tornar mais acessíveis as técnicas aplicadas de investigação em gestão. Estou igualmente grata à Professora Doutora Helena Gonçalves pelas suas avisadas sugestões na fase de elaboração do questionário. Quero ainda manifestar a minha enorme estima ao Professor Doutor João Mota pelas reflexões críticas e pelas interessantes tertúlias, sempre que nos cruzámos em algum lugar. Aos colegas de doutoramento o meu obrigada por todos os momentos de discussão e partilha, em especial à Sandra Moreira, à Isabel Heitor e à Rita Biscaya o seu apoio na divulgação do estudo e/ou companheirismo nas maratonas à volta da estatística.

A todos os meus colegas da área de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional quero deixar os meus sinceros agradecimentos, não só pela aprendizagem que me têm proporcionado sobre os temas da Gestão das Pessoas, como pela cooperação e amizade com que me têm privilegiado. Em especial, muito obrigada à Professora Doutora Maria Eduarda Soares por ter acreditado que eu seria um elemento útil na equipa de Recursos Humanos; ao Professor Doutor Paulo Henriques por me ter desafiado a prosseguir os meus estudos académicos e ainda à Professora Doutora Maria Clara Santos pelo seu constante incentivo e disponibilidade para prestar apoio, mesmo quando isso representou uma sobrecarga para si.

O presente trabalho não teria sido possível sem a colaboração de todos aqueles que de forma voluntária acederam a ser entrevistados, responderam ou divulgaram o questionário nas suas organizações. Na impossibilidade de lhes agradecer individualmente a todos fica aqui o meu enorme agradecimento coletivo. Sem o vosso contributo, a pesquisa empírica não teria sido possível.

Aos meus amigos e família de quem estive por vezes mais distante ao longo deste percurso agradeço a sua compreensão e amizade. O meu mais profundo obrigado aos meus pais que sempre me transmitiram os valores do esforço e da determinação que se revelaram fundamentais para levar a cabo este trabalho. Espero ter conseguido transmiti-los igualmente às minhas filhas – Sofia e Inês – a quem quero agradecer a compreensão com que dividiram o meu tempo com este projeto, sem nunca protestarem. Ao Nuno, pelo amor, estímulo e suporte incondicionais com que me tem presenteado em todos os momentos da nossa vida em comum. Conto contigo para prosseguirmos juntos nas próximas caminhadas.

*À minha mãe, que ao longo da sua vida sempre esteve atenta ao
bem-estar dos outros.*

ÍNDICE

Lista de Figuras	v
Lista de Tabelas.....	vii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	ix
Lista de Apêndices	xi
I - Introdução.....	1
1. A Relevância do Presente Estudo para as Organizações e seus Colaboradores.....	2
2. Objetivos do Estudo e Contributos Esperados	7
3. Questões de Investigação	11
4. Estrutura da Tese	12
II - Revisão de Literatura	15
1. A Avaliação de Desempenho à luz da Teoria da Troca Social	15
1.1 A Teoria da Troca Social	15
1.2 O Contrato Psicológico como Troca Social.....	16
1.3 As Trocas Sociais no Processo de Avaliação de Desempenho.....	19
2. Mudança de Paradigma nos Estudos sobre Avaliação de Desempenho.....	21
2.1 O Paradigma da Objetividade e Rigor na Avaliação	21
2.2 Fatores Contextuais Relevantes no Processo de Avaliação	23
2.2.1 O Contexto Organizacional.....	25
2.2.1.1 Os Objetivos da Avaliação de Desempenho	26
2.2.1.2 A Cultura Organizacional	30
2.2.1.3 As Características das Tarefas	31

2.2.2 O Contexto Específico da Avaliação de Desempenho.....	32
2.2.2.1 Periodicidade da avaliação	33
2.2.2.2 Fontes de avaliação	34
2.2.2.3 Instrumentos e Técnicas de Avaliação.....	36
2.2.2.4 Resultados da avaliação	39
2.2.3 O Contexto Social da Avaliação de Desempenho.....	41
2.2.4 O Contexto Percebido da Avaliação de Desempenho.....	41
2.3 As Perceções dos Colaboradores sobre o Processo de Avaliação	44
2.4 As Respostas dos Avaliados face ao Processo de Avaliação.....	48
3. A Instrumentalização da Avaliação de Desempenho	50
3.1 O Conceito de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho	50
3.2 Antecedentes da Instrumentalização da Avaliação de Desempenho	59
3.3 Motivações Subjacentes aos Comportamentos de Instrumentalização.....	64
3.4 Consequências da Instrumentalização da Avaliação de Desempenho.....	68
4. Respostas Associadas à Instrumentalização da Avaliação de Desempenho	69
4.1 Respostas de Saída, Voz, Lealdade e negligência - O Modelo EVLN.....	70
4.2 O Cinismo Organizacional e a extensão do modelo EVLNC.....	75
4.2.1 O Conceito de Cinismo: origem e evolução do constructo.....	76
4.2.2 Distinguir Cinismo de outros constructos similares.....	79
4.2.3 Antecedentes, Moderadores e Consequentes do Cinismo.....	82
5. A Dimensão Ética na Instrumentalização da Avaliação de Desempenho	87
5.1 As perceções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho.....	88
5.2 As Perceções de Comportamento Ético do Avaliador.....	94
6. Modelo de Pesquisa e Hipóteses de Investigação	96
III. Pesquisa empírica.....	101
1. Pressupostos Epistemológicos e Metodológicos	101
1.1 Os Paradigmas Positivista e Interpretativista.....	102
1.2 Os Métodos Mistos	104

2. Estudo Qualitativo	107
2.1 Escolhas Metodológicas e Procedimentos de Recolha de Dados	109
2.2 A Técnica de Análise de Conteúdo.....	111
2.3. Análise dos Dados Recolhidos nas Entrevistas	115
2.3.1 Contexto Organizacional.....	117
2.3.2 Contexto Específico de Avaliação	120
2.3.3 Contexto Percebido de Avaliação	122
2.3.5 Competências que distinguem um Bom de um Mau Avaliador	128
2.4 Discussão dos Resultados do Estudo Qualitativo	131
3. Estudo Quantitativo	135
3.1 Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados	136
3.2 Instrumentos de Medida.....	140
3.3.1 Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho	143
3.3.2 Perceções de Comportamento Ético do Avaliador.....	146
3.3.3 Atitudes face às Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho	147
3.3 Tratamento e Análise dos Dados Recolhidos no Estudo Quantitativo	148
3.3.1 Análise Descritiva dos Dados	150
3.3.2 Análise dos Modelos de Medida	155
3.3.2.1 Escala de Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho.....	158
3.3.2.2 Escala de Perceções de Comportamento Ético do Avaliador	164
3.3.2.3 Escala EVLNC	166
3.3.3 Validação das Hipóteses de Investigação e Modelo Teórico.....	177
3.3.4 Análise de Clusters.....	189
3.4 Discussão dos Resultados do Estudo Quantitativo	194
3.5 Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras	199
IV. Conclusões finais	203
1. Principais conclusões da pesquisa.....	203

2. Contributos teóricos da pesquisa e pistas para investigações futuras	208
3. Implicações práticas da pesquisa	211
Bibliografia	215
Apêndices	241

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo EVLN.....	73
Figura 2 - Modelo de Pesquisa.....	100
Figura 3 - Contexto Organizacional.....	117
Figura 4 - Objetivos Administrativos.....	118
Figura 5 - Contexto Específico de Avaliação.....	120
Figura 6 - Contexto Percebido de Avaliação	122
Figura 7 - Antecedentes da Instrumentalização	123
Figura 8 - Motivos da Instrumentalização	125
Figura 9 - Consequências da Instrumentalização.....	127
Figura 10 - Perfil Desejável do Avaliador	129
Figura 11 - Modelo de Medida “Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho”	161
Figura 12 - Modelo de Medida “Percepções de Comportamento Ético do Avaliador”	164
Figura 13 - Modelo de Medida “EVLN”	169
Figura 14 - Modelo de Medida “EVLNDC”	171
Figura 15 - Modelo “Percepções de Instrumentalização/Respostas Individuais”	179
Figura 16 - Modelo “Percepções de Instrumentalização/Comportamento Ético Avaliador” ..	182
Figura 17 - Modelo “Percepções Comportamento Ético/Respostas Individuais”	184
Figura 18 - Modelo Final com Mediação.....	186
Figura 19 - Representação Gráfica dos Clusters	191
Figura 20 - Distribuição dos Clusters por Tipo de Formação	194

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores Contextuais na Avaliação de Desempenho	24
Tabela 2 - Objetivos da Avaliação de Desempenho	29
Tabela 3 - Instrumentos de Avaliação do Desempenho	37
Tabela 4 - Constructos Associados ao Contexto Percebido	52
Tabela 5 - Táticas Proactivas de Influência	54
Tabela 6 - Antecedentes dos Comportamentos Políticos	64
Tabela 7 - Motivações Subjacentes à Instrumentalização.....	66
Tabela 8 - Preditores Contextuais do Cinismo Organizacional	83
Tabela 9 - Especificidades das Metodologias Qualitativas	108
Tabela 10 - Caracterização Demográfica dos Entrevistados	111
Tabela 11 - Vantagens vs. Desvantagens dos CAQDAS	113
Tabela 12 - Categorias Associadas aos Diferentes Contextos de Avaliação	116
Tabela 13 - Perfil Desejável do Avaliador	128
Tabela 14 - Amostra do Estudo Quantitativo.....	138
Tabela 15 - Caracterização Demográfica da Amostra	139
Tabela 16 - Estatísticas Descritivas “Percepção de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho”	151
Tabela 17 - Estatísticas Descritivas “Percepções de Comportamento Ético do Avaliador”	152
Tabela 18 - Estatísticas Descritivas “Saída”	152
Tabela 19 - Estatísticas Descritivas “Voz”	153
Tabela 20 - Estatísticas Descritivas “Lealdade”	154
Tabela 21 - Estatísticas Descritivas “Negligência”	154
Tabela 22 - Estatísticas Descritivas “Cinismo”	155
Tabela 23 - Configurações de Índices de Qualidade de Ajustamento.....	157
Tabela 24 - Estrutura da Matriz Rodada de Componentes IA e BO	159
Tabela 25 - Testes de Comparação de Médias “Percepções de Instrumentalização para Beneficiar Outros”	162
Tabela 26 - Testes de Comparação de Médias “Percepções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador”	163
Tabela 27 - Testes de Comparação de Médias “Percepções de Comportamento Ético”	165
Tabela 28 - Estrutura da Matriz Rodada de Componentes EVLN.....	168
Tabela 29 - Estrutura da Matriz Rodada de Componentes DC	170
Tabela 30 - Testes de Comparação de Médias “Saída”	172
Tabela 31 - Testes de Comparação de Médias “Voz”	173
Tabela 32 - Testes de Comparação de Médias “Lealdade”	174
Tabela 33 - Testes de Comparação de Médias “Negligência”	175

Tabela 34 - Testes de Comparação de Médias “Descrença”	176
Tabela 35 - Testes de Comparação de Médias “Maledicência”	177
Tabela 36 – Médias, Desvios Padrão e Correlações	178
Tabela 37 - Estimativas do Modelo “Percepções de Instrumentalização/Respostas Individuais”	180
Tabela 38 - Estimativas do Modelo “Percepções de Instrumentalização/Comportamento Ético Avaliador”	182
Tabela 39 - Estimativas do Modelo “Percepções Comportamento Ético/Respostas Individuais”	184
Tabela 40 - Estimativas do Modelo Final com Variável Mediadora	187
Tabela 41 - Estimativas do Modelo com e sem Variável Mediadora	188
Tabela 42 - Caracterização Demográfica dos <i>Clusters</i>	193

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AEE – Análise de Equações Estruturais

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

C. Ético – Percepções de Comportamento Ético do Avaliador

EVLN – *Exit, Voice, Loyalty and Neglect* (Saída, Voz, Lealdade e Negligência)

EVLNC - *Exit, Voice, Loyalty, Neglect and Cynicism*

EVLNDC - *Exit, Voice, Loyalty, Neglect, Disillusionment and Criticism*

BO – Percepções de Instrumentalização para Beneficiar Outros

IA – Percepção de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração
Pública

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de Entrevista.....	243
Apêndice 2 – Segmentos Codificados das Entrevistas	245
Apêndice 3 – Questionário.....	263
Apêndice 4 – Índices de Ajustamento (Escala de Poon).....	269
Apêndice 5 – Índices de Ajustamento (Escala “Perceções de Instrumentalização da A.D.”).....	272
Apêndice 6 – Testes de Comparação de Médias Variáveis Demográficas	274
Apêndice 7 – Testes de Comparação de Médias (setor)	282
Apêndice 8 – Índices de Ajustamento (Escala “Perceções de Comportamento Ético do Avaliador”).....	284
Apêndice 9 – Índices de Ajustamento (Escala “EVLNC”).....	286
Apêndice 10 – Índices de Ajustamento (Escala “EVLN”)	288
Apêndice 11 – Índices de Ajustamento (Escala “EVLNDC”).....	290
Apêndice 12 - Índices de Ajustamento (Instrumentalização/Respostas Individuais)	292
Apêndice 13 - Índices de Ajustamento (Instrumentalização/Comportamento Ético).....	295
Apêndice 14 – Índices de Ajustamento (Comportamento Ético/Respostas Individuais).....	297
Apêndice 15 - Projeção dos coeficientes de fusão mais elevados.....	299

I - INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório discute-se a relevância e pertinência do desenvolvimento de estudos, como o que aqui se apresenta, no âmbito dos fatores contextuais associados aos processos de avaliação de desempenho. Tendo em conta as vantagens dos processos de avaliação para a melhoria da eficácia e eficiência individual e organizacional, bem como o papel que lhe foi recentemente atribuído no contexto nacional enquanto critério preferencial em caso de despedimento por extinção de posto de trabalho, importa aprofundar alguns dos aspetos que podem interferir na prossecução desses desígnios.

Efetivamente, a avaliação de desempenho é um tema controverso e mal-amado em contexto organizacional, sendo alvo de muitas críticas que têm vindo a pôr em causa a sua importância para as organizações. Muitas dessas críticas estão associadas a percepções negativas sobre o modo como o processo é implementado nas organizações, nomeadamente, sobre a forma como os colaboradores são avaliados pelas respetivas chefias. Tendo por base este enquadramento, apresentam-se aqui os objetivos do presente estudo bem como os seus possíveis contributos para a compreensão das consequências das percepções do comportamento do avaliador nas atitudes e comportamentos face à organização. São igualmente enunciadas as questões de investigação que orientaram este trabalho, concluindo-se este capítulo com a apresentação da estrutura da tese.

1. A Relevância do Presente Estudo para as Organizações e seus Colaboradores

A avaliação de desempenho tem vindo a ser, cada vez mais, reconhecida como uma das mais importantes funções da Gestão de Recursos Humanos nas organizações modernas (Aguinis *et al.*, 2011; Cheng, 2014, McKenna *et al.*, 2011), assumindo um relevo crescente enquanto instrumento de promoção da eficácia e eficiência das organizações e dos seus colaboradores no contexto de intensa competitividade em que vivemos (Biron *et al.*, 2011; Longenecker e Gioia, 2000). Do ponto de vista da gestão estratégica de recursos humanos, a avaliação de desempenho é considerada como parte integrante de um processo mais vasto de gestão do desempenho que inclui o planeamento do trabalho e estabelecimento de objetivos, a revisão periódica e a monitorização contínua do desempenho dos colaboradores tendo em vista o desenvolvimento das suas competências e a distribuição de recompensas (Broadbent e Laughlin, 2009; Kuvaas, 2006; Mishra e Roch, 2013). É aliás esta visão estratégica mais alargada da avaliação de desempenho que permitiu que o processo de avaliação deixasse de estar confinado às questões do rigor e exatidão das medidas e passasse a incluir aspetos mais sociais e motivacionais (Fletcher, 2001). No entanto, por questões de simplificação da linguagem, ao longo deste trabalho, utiliza-se preferencialmente o termo avaliação de desempenho.

Segundo Swanepoel *et al.*, (2014, p.2) a avaliação de desempenho pode ser definida como: *“a formal, structured system for measuring, evaluating and influencing an employee’s job-related attributes, behaviours and outcomes”*. Esta definição permite evidenciar que se trata de um processo formal e como tal distinto das apreciações informais que podem ser dadas ao

colaborador no dia-a-dia no exercício das suas funções e que tem impacto nos resultados individuais (Erdogan, 2002).

Da definição anterior decorre uma multiplicidade de objetivos da avaliação de desempenho, que nos permite entender o quão vasto é o seu campo de aplicação. Designadamente, ao criar um momento próprio para a avaliação de desempenho, avaliadores e avaliados são incentivados a fazer uma retrospectiva do trabalho desenvolvido ao longo do período em análise e a identificar pontos fortes e fracos, tendo em vista a melhoria das suas competências. Para além do desenvolvimento individual, a avaliação de desempenho fornece aos avaliadores informações pertinentes para a tomada de decisão, em diversas matérias da gestão dos recursos humanos, como sejam, ajustamentos salariais, promoções, retenção ou dispensa de colaboradores (Cheng, 2014). Assim, o *feedback* dado aos colaboradores sobre os desempenhos individuais num dado período é essencial para permitir realinhar esses desempenhos face aos objetivos estratégicos da organização e assim contribuir para a eficácia e eficiência global.

Apesar das vantagens da avaliação de desempenho para a melhoria do desempenho individual e organizacional, muitos são os autores que têm alertado para os problemas associados à sua implementação nas organizações, nomeadamente o frequente impacto negativo nas relações e no ambiente de trabalho (Biron *et al.*, 2011). Uma das críticas mais frequentes prende-se com o facto de que, em certas organizações, a avaliação de desempenho é vista como um processo meramente burocrático a que as chefias dos diferentes departamentos têm que dar resposta em tempo útil (Aguinis *et al.*, 2011). São igualmente recorrentes os relatos de descontentamento por parte dos colaboradores, muitas vezes associados a sentimentos de

iniquidade, quer com os procedimentos quer com os resultados da avaliação de desempenho (Swanepoel *et al.*, 2014). Este descontentamento tem vindo a ser associado a atitudes como: insatisfação com o trabalho, *stress* profissional, roubos, conflitualidade laboral, falta de confiança na gestão, falta de comprometimento com a organização e falta de comportamentos de cidadania organizacional (Swanepoel *et al.*, 2014). Essas atitudes têm, por sua vez, reflexos negativos ao nível da produtividade, em clara oposição com o objetivo último da avaliação - a melhoria do desempenho dos colaboradores. Gosselin *et al.* (1997) referem que 80 a 90% dos profissionais de recursos humanos consideram mesmo que a avaliação de desempenho não permite melhorar o desempenho da Organização. Estes malefícios levaram mesmo alguns autores a questionar se não seria preferível eliminar a avaliação de desempenho das organizações (*e.g.* Coen e Jenkins, 2000) ou, pelo menos, avaliar bem se os custos compensam os benefícios da sua implementação (Murphy e Cleveland, 1995).

Partindo do pressuposto de que a origem dos problemas associados à avaliação de desempenho estaria relacionada com a natureza subjetiva e a inexatidão das avaliações, a maioria das investigações levadas a cabo nas últimas décadas centrou-se ao nível dos processos, procurando melhorar os instrumentos e procedimentos de avaliação para dessa forma aumentar a objetividade e a exatidão das avaliações (Caetano, 2008). Apesar das suas virtudes, esses estudos apresentam várias fragilidades, resultantes, em parte, do facto de não ser possível eliminar totalmente a subjetividade de um processo eminentemente humano e, em parte, devido a fatores contextuais cuja prevalência nas organizações e importância para a eficácia do processo de avaliação tem vindo a ser reconhecida. Entre esses fatores de natureza contextual podemos destacar os fatores políticos decorrentes da visão da organização como uma entidade

política que, como Mayes e Allen (1977, p.675) referem, desenvolve uma “*management of influence to obtain ends not sanctioned by the organization or to obtain sanctioned ends through non-sanctioned influence means*”. No âmbito deste trabalho, focámo-nos apenas nos comportamentos políticos adotados pelas chefias no contexto da avaliação de desempenho, tendo em vista a prossecução de objetivos distintos do rigor e da exatidão. Designámos esses comportamentos por “instrumentalização da avaliação de desempenho”. Referimo-nos a comportamentos deliberados por parte dos avaliadores na medida em que eles não produzem avaliações rigorosas e exatas, não por falta de capacidade para tal, mas porque prosseguem objetivos diferentes (Cleveland e Murphy, 1992; Poon, 2004).

A presença de fatores políticos em contexto organizacional tende a ser vista na literatura como negativa e prejudicial para a organização na medida em que se considera que esses fatores estão associados a atitudes negativas por parte dos colaboradores. O conceito de justiça organizacional tem servido de base à maioria dos estudos desenvolvidos sobre esses fatores no contexto de avaliação de desempenho. No âmbito desse quadro teórico, as avaliações baseadas em considerações políticas têm sido concebidas como distorções ou enviesamentos do processo de avaliação e como tal é suposto que sejam percecionadas como injustas, conduzindo a atitudes e comportamentos negativos por parte dos avaliados (Ferris e Kacmar, 1992). No entanto, mais recentemente, alguns autores têm vindo a sugerir que, por vezes, os comportamentos políticos dos avaliadores podem não ter uma conotação negativa e até ser percecionados pelos colaboradores¹ como benéficos para si e/ou para a organização (Fedor *et*

¹ De modo a facilitar a leitura e evitar repetições de termos muito idênticos (“avaliador” e “avaliado”), optou-se por usar, sempre que fosse preferível, o termo “colaboradores” para designar os “avaliados”.

al., 2008). A confirmar-se esta perspectiva, os comportamentos políticos dos avaliadores não teriam necessariamente consequências negativas ao nível individual, tal como largamente assumido. Apesar do seu valor heurístico para a compreensão das atitudes e comportamentos dos colaboradores, esta perspectiva carece ainda de validação empírica. Poon (2004) procurou contribuir através de um estudo empírico que envolveu uma amostra de 127 estudantes de MBA. Os resultados obtidos sugerem que a manipulação das avaliações por parte dos avaliadores teve reflexos negativos na satisfação dos colaboradores e na sua intenção em deixar a organização apenas quando estes percecionavam que existia enviesamentos pessoais por parte dos avaliadores ou a intenção de os punir. Em contrapartida, quando os colaboradores percecionavam que os avaliadores manipulavam as avaliações para os recompensar ou evitar consequências negativas para eles, não se verificavam alterações ao nível da satisfação nem da intenção de saída. Estes resultados sugerem a necessidade de se distinguir dois tipos de motivação na base da manipulação das avaliações: aquela que serve os interesses do avaliador e aquela que visa o benefício dos colaboradores, nomeadamente a sua motivação. Esse estudo empírico não permitiu no entanto, tal como o próprio autor reconhece, explicar o que está na base das apreciações dos comportamentos políticos dos avaliadores. Nomeadamente, se os fatores que explicam as diferenças de perceções são ou não considerações de natureza ético-moral, designadamente, se os colaboradores consideram certos comportamentos dos avaliadores como legítimos (as manipulações das avaliações cuja intenção é motivar os colaboradores) e outros como ilegítimos (as manipulações que visam servir os interesses dos avaliadores). O autor sugere pois que, no futuro, essa questão seja objeto de investigação empírica.

2. Objetivos do Estudo e Contributos Esperados

A multiplicidade de constructos associados aos fatores contextuais políticos tem gerado alguma confusão concetual e dificultado o seu desenvolvimento teórico (Ammeter *et al.*, 2002; Spence e Keeping, 2011). Por vezes, diferentes autores usam constructos distintos para designar os mesmos comportamentos ou motivações dos avaliadores. Nomeadamente, a tendência dos avaliadores para inflacionarem as avaliações dos seus colaboradores pode, dependendo do quadro teórico de referência, ter designações tão diferentes como: “comportamento político”, “gestão de imagem”, “complacência”, “motivação” ou “distorção consciente”. Para nos desvincularmos da confusão terminológica existente, neste trabalho apresenta-se um novo conceito - “instrumentalização da avaliação de desempenho”. Referirmos aqui a um conjunto de práticas deliberadas de avaliação, adotadas pelos gestores no exercício do seu poder discricionário, que se afastam do objetivo de fornecer uma avaliação exata e rigorosa do desempenho individual.

Neste estudo procura-se responder ao repto lançado por vários autores (*e.g.* Murphy e Cleveland, 1995; Spence e Keeping, 2011) que sublinharam a necessidade de mais pesquisas empíricas que se debrucem sobre os fatores contextuais associados ao processo de avaliação e, em particular, sobre os comportamentos políticos dos avaliadores. Na senda de Fedor *et al.* (2008) e Poon (2004) partimos do pressuposto de que a instrumentalização da avaliação de desempenho não é necessariamente uma experiência negativa, nem conduz forçosamente a resultados negativos. Mais concretamente, o nosso argumento é que as atitudes e comportamentos dos colaboradores dependem de como percecionam os motivos subjacentes à instrumentalização da avaliação, ou seja, se consideram que os comportamentos dos avaliadores

são ou não éticos. Dito de outra forma, quando os colaboradores percebem que a conduta do avaliador visa o benefício dos colaboradores ou da organização e não os seus interesses pessoais (e como tal é percebida como ética), tendem a retribuir com comportamentos positivos, tal como sugerido pela teoria da troca social (Treviño e Brown, 2005).

A maioria dos estudos que se tem debruçado sobre os aspetos ético-morais tem sido na área da justiça organizacional. Tem sido amplamente estudada a relação entre justiça organizacional e os comportamentos políticos dos avaliadores, sendo que as percepções mais negativas dos colaboradores relativamente aos comportamentos ou práticas dos avaliadores estão normalmente associadas a percepções de violações ao nível da justiça organizacional (Moorman, 1991; Giles *et al.*, 1997). Neste estudo, procurámo-nos afastar desse quadro concetual na medida em que o nosso objetivo é identificar as motivações subjacentes à instrumentalização da avaliação de desempenho, o que nos remete para considerações de natureza ético-moral sobre o comportamento dos avaliadores mas não necessariamente para questões de justiça organizacional. O nosso estudo pretende assim fornecer um contributo original para a compreensão das reações individuais aos procedimentos adotados no decurso da avaliação de desempenho complementando, assim, a vasta literatura centrada na justiça organizacional.

Apesar da influência que as percepções dos colaboradores sobre o processo de avaliação de desempenho têm na melhoria do seu desempenho futuro (Kuvaas, 2006), são ainda escassos os estudos que se tenham preocupado em compreender as percepções dos colaboradores sobre o modo como são avaliados bem como os efeitos dessas percepções nas atitudes dos colaboradores face à organização (Holbrook, 2002). Este estudo visa igualmente preencher essa lacuna,

assumindo uma perspectiva mais cognitivista das políticas organizacionais na medida em que se foca naquilo que as pessoas pensam da instrumentalização da avaliação de desempenho levada a cabo pelos avaliadores, ou seja, nas percepções dos colaboradores sobre essas práticas e não sobre as práticas em si (Vigoda-Gadot e Talmud, 2010). Daí a nossa opção em nos centrarmos no indivíduo enquanto objeto de estudo, adotando uma metodologia de análise mista, suportada, por um lado, em entrevistas individuais semiestruturadas com perguntas abertas e, por outro lado, num inquérito dirigido a colaboradores de diferentes contextos organizacionais, onde o processo de avaliação de desempenho é levado a cabo com carácter regular e sistemático.

Este estudo visa ainda identificar as consequências que podem advir para a organização da instrumentalização da avaliação de desempenho. Procurou-se assim clarificar em contexto organizacional a relação entre as percepções de instrumentalização e as respetivas atitudes dos avaliados. Dado que partimos do pressuposto de que os resultados da instrumentalização do processo de avaliação não seriam necessariamente negativos, foram consideradas no estudo quer atitudes positivas quer negativas, tendo-se adotado para o efeito o modelo ELVNC (*Exit, Loyalty, Voice, Neglect, Cynicism*) que resulta da extensão do modelo ELVN, tal como sugerido por Naus *et al.* (2007). Optou-se por este modelo alargado para incluir o cinismo organizacional, procurando dar resposta ao repto lançado por Poon (2004) pois, apesar da sua prevalência, o cinismo organizacional tem sido muito menos estudado do que outras atitudes face à organização. Apesar de o contexto da avaliação ser propício ao desenvolvimento de comportamentos cínicos, tanto quanto é do nosso conhecimento, o cinismo organizacional ainda não foi objeto de qualquer estudo científico no âmbito do processo de avaliação de desempenho. De igual modo, a lealdade, a voz e a negligência são atitudes ainda

pouco estudadas no contexto da avaliação de desempenho, pelo que nos pareceu pertinente incluí-las neste estudo, tendo em conta que podem afetar o desempenho individual. A maioria das pesquisas empíricas sobre as atitudes e/ou reações ao processo de avaliação de desempenho tem incidido sobre a satisfação profissional, o comprometimento organizacional, o *stress* profissional, as intenções de saída dos empregados (Chang *et al.*, 2009; Miller *et al.*, 2008; O'Connor e Morrison, 2001; Salimaki e Jamsén, 2010) e os comportamentos de cidadania organizacional (Chang *et al.*, 2012). De um modo geral, nessas pesquisas as atitudes e os comportamentos negativos são considerados como o resultado dos efeitos adversos das percepções de injustiça associadas ao processo de avaliação de desempenho. No entanto, neste estudo optou-se por incluir quer respostas negativas, quer positivas por parte dos colaboradores para evitar possíveis enviesamentos e para avaliar os efeitos diferenciados das percepções relativas ao comportamento ético/não ético dos avaliadores.

O presente estudo visa igualmente prestar contributos práticos para as organizações e para os gestores de recursos humanos. Nomeadamente, visa alertar para a importância de os gestores terem em consideração as percepções dos colaboradores sobre o modo como são avaliados pelas respetivas chefias dado o impacto dessas percepções nas respostas face à organização, incluindo as atitudes que, embora mais “silenciosas” como o cinismo organizacional, podem influenciar o desempenho individual e organizacional e a eficácia do processo de avaliação de desempenho.

3. Questões de Investigação

À semelhança de Longenecker *et al.* (1987) consideramos que, em vez de escamotear a presença dos fatores sócio contextuais, importa saber geri-los tendo em consideração o objetivo último da avaliação de desempenho, designadamente, a melhoria do desempenho, quer ao nível individual quer organizacional. Deste modo, pretende-se com este estudo avaliar o efeito das perceções que os avaliados têm das motivações subjacentes aos comportamentos de instrumentalização dos avaliadores nas respostas face à organização, nomeadamente, intenções de saída, voz, lealdade, negligência e cinismo organizacional, bem como examinar se a perceção de comportamento ético por parte do avaliador influencia essa relação. Do exposto resultam as seguintes questões de investigação:

- i. Em que medida é que os colaboradores percecionam que os avaliadores instrumentalizam a avaliação de desempenho?
- ii. Quais as motivações subjacentes aos comportamentos de instrumentalização dos avaliadores percecionadas pelos colaboradores?
- iii. Existe uma relação entre as motivações percecionadas nos avaliadores e as respostas dos colaboradores face à organização?
- iv. As perceções de comportamento ético dos avaliadores permitem explicar a relação entre as perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho e as respostas dos colaboradores face à organização?
- v. As perceções de instrumentalização bem como as atitudes dos avaliados face à organização dependem de variáveis demográficas como idade, género, antiguidade, habilitações escolares e ter responsabilidades de supervisão?

4. Estrutura da Tese

Este trabalho está estruturado em quatro partes: Introdução, Revisão de Literatura, Pesquisa Empírica e Conclusões Finais. A primeira delas é a presente Introdução que contempla quatro capítulos: Relevância do Presente Estudo, Objetivos do Estudo e Contributos Esperados, Questões de Investigação e Estrutura da Tese.

A parte II que apresenta a revisão de literatura considerada mais relevante para a contextualização e delimitação do tema em análise é composta por seis capítulos. No primeiro capítulo, recorrendo à teoria da troca social como quadro teórico explicativo, procura-se explicar as atitudes individuais no decurso do processo de avaliação de desempenho, enquanto trocas sociais que decorrem entre avaliador e avaliado. No segundo capítulo apresenta-se o estado da arte dos estudos sobre avaliação de desempenho, dando conta da mudança de um paradigma assente na objetividade e exatidão para um novo paradigma que tem em consideração a relevância do contexto de avaliação. Salienta-se ainda a importância crescente dos estudos sobre as percepções dos colaboradores sobre o processo de avaliação e as suas atitudes e comportamentos face à organização como consequência dessas percepções. No terceiro capítulo desenvolve-se o conceito de instrumentalização da avaliação de desempenho, seus antecedentes, motivações subjacentes e consequências quer a nível organizacional quer individual. Dado que o objeto deste estudo é o indivíduo enquanto colaborador de uma organização, no quarto capítulo focámo-nos essencialmente nas consequências da instrumentalização ao nível individual. No ponto 4.1 aborda-se as atitudes de Saída, Voz, Lealdade e Negligência constituintes do modelo EVLN (*Exit, Voice, Loyalty and Neglect*) de Farrell (1983) ao qual se acrescentou o Cinismo Organizacional, à semelhança de Naus *et al.*

(2007), o qual se desenvolve no ponto 4.2. Apesar de, no decurso do processo de avaliação de desempenho, os avaliadores terem que tomar decisões com base num dado quadro de valores ético-morais pessoais e organizacionais, a perceção de comportamento ético dos avaliadores não tem sido alvo de investigação nesse contexto específico. Assim, após uma breve referência aos estudos sobre justiça organizacional, os quais têm sido predominantes na literatura sobre o tema, discute-se a dimensão ética da instrumentalização da avaliação de desempenho. No sexto capítulo apresenta-se o modelo orientador da pesquisa empírica resultante da revisão de literatura efetuada e das lacunas identificadas em estudos anteriores, e as hipóteses de investigação.

A parte III é dedicada à apresentação dos estudos empíricos realizados e compõe-se de três capítulos. No primeiro capítulo discutem-se os pressupostos metodológicos subjacentes ao presente trabalho, contrapondo o paradigma positivista e o interpretativista associados à avaliação de desempenho. Discutem-se ainda as vantagens dos métodos mistos face aos métodos puramente qualitativos ou quantitativos que conduziram à escolha metodológica efetuada neste estudo. No segundo capítulo apresenta-se o estudo qualitativo que foi desenvolvido, nomeadamente, as opções metodológicas e os procedimentos de recolha de dados, a técnica de análise de conteúdo, a análise dos dados recolhidos e a discussão dos resultados desse estudo. O terceiro capítulo é dedicado ao estudo quantitativo e nele são descritos a amostra, os procedimentos de recolha de dados e os instrumentos de medida adotados. Após definição da estratégia de análise dos dados, procede-se à análise e discussão dos resultados, discutem-se os resultados e apresentam-se as limitações do estudo bem como recomendações para pesquisas futuras. Finalmente, na parte IV são apresentadas as conclusões

finalis a que foi possível chegar com o presente trabalho bem como os contributos teóricos e implicações práticas do mesmo.

II - REVISÃO DE LITERATURA

1. A Avaliação de Desempenho à luz da Teoria da Troca Social

1.1 A Teoria da Troca Social

Esta teoria assenta numa conceção do comportamento humano como sendo motivado pela satisfação de interesses pessoais e pela expectativa de reciprocidade, o que significa que mesmo ao agir no interesse dos outros, espera-se obter algo em troca (Blau, 2008 [1964]). Esta reciprocidade que, segundo Blau (2008 [1964]), estaria presente na base de todos os relacionamentos humanos, foi transposta para o contexto organizacional por Eisenberg *et al.* (1986) e, desde então, tem sido amplamente utilizada em muitas pesquisas empíricas para explicar as relações de trabalho (Harris *et al.*, 2007). O princípio da reciprocidade, considerado universal por autores como Gouldner (1960), sugere que aquele que recebe benefícios deve retribuir a quem lhos proporcionou, ou seja estabelece a troca como uma obrigação moral, não necessariamente nem na mesma medida ou da mesma natureza dos benefícios recebidos. Ser alvo de ações positivas por parte da organização ou da chefia cria no colaborador um sentimento de dívida que sendo aversiva para este o leva a desenvolver atitudes positivas para com a chefia e a organização como forma de reduzir esse sentimento (Setton *et al.*, 1996). A força da relação de troca será tanto maior quanto maior for a expectativa dos custos e benefícios. Daqui resulta que as ações individuais são motivadas pelos retornos esperados e não de acordo com benefícios explícitos previamente acordados.

Embora a teoria da troca social seja da autoria de Blau (2008 [1964]), o próprio autor reconhece a influência que os trabalhos de Homans (1958) tiveram no seu desenvolvimento.

No entanto, apesar das influências mútuas, os dois autores divergem no enfoque teórico que, para Homans, é mais psicológico e, para Blau, mais sociológico. Blau (2008 [1964]) não pretende utilizar a sua teoria da troca social para explicar o comportamento individual mas sim os padrões dos relacionamentos sociais. Ele considera ainda que a natureza social da troca envolve mecanismos que não podem ser apenas explicados por fatores psicológicos associados às motivações individuais (Blau, 2008 [1964]).

As trocas sociais processam-se nas relações laborais à semelhança do que se verifica na vida social em geral. O contrato psicológico, que se estabelece de forma implícita entre o empregado e a organização, assenta precisamente na expectativa de um retorno mútuo de obrigações (Rousseau, 1989). Dado o seu valor explicativo, no âmbito da teoria da troca social, das relações laborais em geral e das trocas sociais decorrentes do processo de avaliação de desempenho em particular, importa desenvolver um pouco mais o conceito de contrato psicológico.

1.2 O Contrato Psicológico como Troca Social

O contrato psicológico assenta no princípio da reciprocidade da teoria da troca social, ou seja, na crença de que existe uma obrigação de retribuição parte a parte entre o empregado e a organização (Rousseau, 1989). Essa obrigação não é sempre explícita podendo ser percebida de modo diferente pelo indivíduo e pela organização, o que lhe confere um carácter subjetivo ao contrário do contrato legal. Está associado ao contrato psicológico um sentimento de controlo pessoal na medida em que, por constituírem parte de um contrato, os colaboradores podem influenciar o futuro da organização.

“Um contrato psicológico emerge quando uma das partes acredita que foi feita uma promessa de retorno futuro (*e.g.* remuneração do desempenho), uma contribuição foi dada (*e.g.* algum tipo de troca) e desse modo uma obrigação foi criada com vista a futuros benefícios” (Robinson e Rousseau, 1994, p. 246).

Os primeiros trabalhos sobre a teoria do contrato psicológico remontam à década de 60. É, no entanto, com as pesquisas de Rousseau no final da década de 80 e durante a década de 90 que se fizeram grandes avanços teóricos sobre o tema. A teoria do contrato psicológico ganhou relevo enquanto teoria explicativa em diversas pesquisas empíricas que se debruçaram sobre as reações dos empregados face às alterações decorrentes dos inúmeros processos de reestruturação e/ou reorganização a que temos vindo a assistir ao longo das duas últimas décadas (Zhao *et al.*, 2007). Efetivamente, essas reestruturações e reorganizações têm tido um elevado impacto ao nível da estrutura de efetivos das empresas e das relações laborais provocando profundas alterações na perceção que os empregados têm das relações de trabalho (Johnson e O’Leary, 2003; Zhao *et al.*, 2007) e traduzindo-se por vezes em quebras ou mesmo violações do contrato psicológico (Robinson e Rousseau, 1994). No entanto, é preciso salientar que a própria essência do contrato psicológico mudou, sendo que o contrato psicológico tradicional, assente em valores como a estabilidade e segurança no emprego associados a longas relações contratuais, tem vindo a ser recentemente substituído por um novo contrato psicológico no qual o empregado já não espera um emprego para a vida mas antes, oportunidades de formação e desenvolvimento na carreira que contribuam para aumentar sua empregabilidade futura (Pate *et al.*, 2000). Nesse sentido, Connell e Waring (2002) preferem falar de

reformulação do contrato psicológico, em vez de violação ou quebra, dando conta das novas realidades organizacionais associadas a esta nova visão do contrato psicológico.

Algumas das políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais recentes podem igualmente ser percebidas pelos colaboradores como quebras ou violações do contrato psicológico. Nomeadamente, no que respeita à gestão de carreiras, muitas promessas de promoções verticais têm vindo a ser substituídas por transferências laterais, em resultado do achatamento dos níveis hierárquicos (Feldman, 2000). De igual modo, muitas vezes os colaboradores vêm as suas perspetivas de formação e desenvolvimento limitadas em virtude da ausência de programas ou iniciativas a esse nível (Andersson, 1996). Ao nível da gestão do desempenho, o congelamento dos aumentos salariais, prémios ou outras recompensas associadas ao bom desempenho, bem como classificações inferiores ao esforço despendido pelos colaboradores, podem igualmente ser vistas como promessas não cumpridas e provocar brechas no contrato psicológico estabelecido.

Robinson e Rousseau (1994) relacionam a violação do contrato psicológico com dois componentes da justiça organizacional, nomeadamente, a justiça distributiva e a justiça procedimental. Quando o empregado percebe que as promessas não cumpridas conduzem a resultados que não são os esperados, estamos perante percepções de injustiça distributiva. Quando o que está em causa é a percepção por parte dos empregados de que os processos envolvidos são injustos, estamos perante uma situação de injustiça procedimental. Andersson (1996) incluiu um terceiro componente da justiça organizacional - a justiça interacional - a qual estaria associada a percepções de injustiça na qualidade do tratamento interpessoal. Segundo esta

autora, as reações dos empregados são mais intensas quando estamos perante percepções de injustiça do tipo procedimental ou interacional.

É possível explicar os efeitos das percepções de justiça na relação que cada indivíduo estabelece com a sua organização através da teoria da troca social, na medida em que, quando os colaboradores percecionam justiça organizacional nos seus diferentes níveis tendem a retribuir com atitudes e comportamentos que beneficiem a organização (Erdogan, 2002). Nomeadamente, no que à avaliação de desempenho diz respeito, é expectável que se os avaliados percecionarem justiça aos diferentes níveis (procedimental, distributiva e interacional) desenvolvam atitudes positivas face à organização. De salientar que caso o contrário se verifique, podem-se esperar atitudes negativas, as quais têm habitualmente um efeito de contágio no seio da organização, afetando mesmo os trabalhadores não diretamente implicados nas situações (Andersson, 1996), o que só por si justifica um cuidado especial em acautelar estas situações.

1.3 As Trocas Sociais no Processo de Avaliação de Desempenho

Os significados que os colaboradores constroem a partir do contexto em que a avaliação de desempenho se processa produzem diferentes efeitos nas suas atitudes e comportamentos face à organização. À luz da teoria da troca social, as reações dos empregados podem ser vistas como um elemento importante das trocas sociais que decorrem entre avaliador e avaliado ao longo do processo de avaliação de desempenho. Vários autores (*e.g.* Murphy e Cleveland, 1995; Pichler, 2012) mostraram que uma relação avaliador-avaliado de elevada qualidade está associada a trocas sociais positivas entre avaliador e avaliado. Os colaboradores

retribuem um tratamento favorável durante o processo de avaliação através de reações positivas, como seja a melhoria do seu desempenho futuro. Ao atribuir uma avaliação elevada o avaliador espera obter por parte do avaliado atitudes positivas que se traduzirão em desempenhos mais elevados, o que pode contribuir para explicar alguns dos comportamentos de instrumentalização por parte dos avaliadores, nomeadamente, inflacionar as classificações. No entanto, é preciso ter em consideração que, se o empregado perceber que os resultados da avaliação se devem mais a fatores contextuais do que ao seu efetivo desempenho, pode deixar de acreditar no sistema, o que, por sua vez, poderá conduzir a atitudes menos desejáveis com consequências nefastas para a organização (Longenecker e Gioia, 2000).

Por sua vez, as reações positivas dos colaboradores podem ser explicadas não apenas pela qualidade da troca social em si, mas também, embora de forma mais moderada, pela sua participação no processo e pelos resultados obtidos já que o processo de avaliação de desempenho envolve também trocas económicas (Pichler, 2012). Estas estão associadas aos objetivos administrativos da avaliação de desempenho, nomeadamente a alocação de recursos (*e.g.* prémios, recompensas, aumentos salariais, etc.), enquanto as trocas sociais derivam do processo se desenvolver num contexto social, no qual a relação avaliador-avaliado² assume particular relevância (Pichler, 2012). As diferentes atitudes das chefias e colaboradores no contexto da relação contratual estabelecida, nomeadamente no processo de avaliação de

² Na sua expressão mais minimalista, a avaliação pressupõe uma relação entre duas pessoas: o avaliador e o avaliado. No entanto, em organizações onde o sistema de avaliação de desempenho inclua mais do que um avaliador (*e.g.* nos sistemas de *feedback* 360°) pode-se encontrar uma rede de relações avaliador-avaliado. De salientar ainda que, a relação avaliador-avaliado não se limita apenas ao momento da avaliação formal e muito menos à entrevista de avaliação de desempenho, na medida em que já existe uma relação prévia entre avaliador e avaliado, a qual se prolonga para além do período de avaliação.

desempenho, podem ser assim analisadas à luz da teoria da troca social (Copranzo e Mitchell, 2005) e mais precisamente à luz do contrato psicológico.

2. Mudança de Paradigma nos Estudos sobre Avaliação de Desempenho

Os estudos sobre avaliação de desempenho assentaram durante décadas no paradigma da objetividade e rigor na avaliação. No entanto, as dificuldades e limitações desta abordagem conduziram à necessidade de uma mudança de paradigma de forma a incluir fatores de natureza contextual cuja importância para a eficácia do processo de avaliação tem vindo a ser reconhecida. Neste ponto dá-se igualmente conta dessa mudança, apesar de se reconhecer que, ao nível empírico, existem muitas lacunas de estudos que se focam nos fatores contextuais associados à avaliação de desempenho, reforçando a pertinência do presente estudo.

2.1 O Paradigma da Objetividade e Rigor na Avaliação

Pode-se distinguir dois grandes momentos nos estudos sobre avaliação de desempenho desenvolvidos ao longo do século vinte, ambos assentes no paradigma da objetividade, do rigor e da exatidão das avaliações. Até finais dos anos setenta, princípios dos anos 80, o pressuposto dominante dos estudos sobre a avaliação de desempenho era o de que aperfeiçoando os instrumentos de medida eliminar-se-ia ou, pelo menos, reduzir-se-ia, os erros de avaliação – fase da metáfora do teste (Caetano, 2008; Folger *et al.*, 1992; Sulsky e Keown, 1998). Em consonância com esse pressuposto, grande parte dos estudos então desenvolvidos centraram-se sobretudo na definição de critérios de avaliação racionais e na melhoria da qualidade psicométrica dos instrumentos de avaliação, à semelhança do que se fez na área da seleção com os testes psicológicos. Procurou-se assim melhorar a fidelidade, validade e praticabilidade dos

instrumentos existentes, o que permitiria eliminar ou, pelo menos, reduzir, os erros de avaliação. Folger *et al.* (1992) referem que a metáfora do teste assenta em pressupostos de racionalidade que são inconsistentes com os comportamentos de tomada de decisão e as capacidades de avaliação demonstrados pelos gestores.

Numa fase posterior, que se desenvolve a partir dos anos 80, a preocupação com a exatidão e a objetividade passou dos instrumentos de avaliação para os próprios avaliadores. As questões relativas à medida do desempenho dos colaboradores deixou de ser um “problema psicométrico” para passar a ser um “problema do avaliador” (Sulsky e Keown 1998). Considerava-se que as avaliações dadas estavam muito dependentes de fatores de natureza pessoal e sujeitas a erros cognitivos por parte do avaliador, tal como os estudos sobre atenção, percepção e memória, tinham vindo a evidenciar. O enfoque passou a ser dirigido para a análise dos processos cognitivos subjacentes ao processo de avaliação, tendo por base o pressuposto de que a falta de exatidão nas avaliações estava associada a erros cognitivos não intencionais por parte dos avaliadores - fase da metáfora do processador de informação (Caetano, 2008). As pesquisas empíricas realizadas conduziram a um conjunto de prescrições, destinadas a melhorar as competências de avaliação dos gestores³, nomeadamente através da formação, dando-lhes a conhecer as armadilhas resultantes dos seus esquemas de funcionamento cognitivo e os cuidados a ter para evitar ou reduzir esses erros.

³ Ao longo deste trabalho associaremos os avaliadores aos gestores, na medida em que estes têm, por regra, um papel predominante no processo de avaliação de desempenho dos colaboradores (independentemente de poderem existir outras fontes de avaliação como sucede nos sistemas de avaliação 360°) e dada a especificidade das relações de poder que as chefias estabelecem com os seus colaboradores e que não podem ser comparadas a outras relações de avaliador-avaliado (Pe. avaliação pelos pares ou subordinados) como refere Erdogan (2002).

Os esforços desenvolvidos para aumentar a racionalidade e objetividade e eliminar muitos dos erros e distorções nas avaliações visavam alcançar uma maior equidade no processo de avaliação de desempenho. No entanto, embora louváveis, esses esforços não conseguiram atingir plenamente os objetivos pretendidos sobretudo devido à subjetividade inerente a qualquer ato de avaliação pessoal (Caetano, 2008; Prendergast e Topel, 1993) e à presença de fatores de natureza contextual que afetam a eficácia da avaliação de desempenho. Variáveis organizacionais (*e.g.* objetivos e metodologia do sistema de avaliação, estrutura organizacional, características das tarefas e formas de organização do trabalho), sociais (posição hierárquica e relacionamento entre os intervenientes no processo), motivações dos avaliadores e as reações dos avaliados ao processo de avaliação, constituem exemplos desses fatores contextuais identificados na literatura sobre o tema que influenciam as avaliações dadas, bem como as percepções que avaliadores e avaliados têm do processo de avaliação. Assim, as abordagens mais recentes em matéria de avaliação de desempenho são mais integrativas e sistémicas, concedem ao avaliado um papel mais ativo no processo de avaliação e realçam a importância dos fatores contextuais presentes no processo de avaliação de desempenho em detrimento da exatidão e objetividade, tal como tem sido reconhecido por diversos gestores e alguns investigadores.

2.2 Fatores Contextuais Relevantes no Processo de Avaliação

Tal como referido no ponto anterior, torna-se cada vez mais relevante para a eficácia da avaliação de desempenho identificar os principais fatores de natureza contextual intervenientes nesse processo. Caetano (1996), num notável esforço de sistematização, agregou os estudos empíricos sobre os fatores contextuais, mais relevantes à época, em quatro grupos tendo em conta os diferentes contextos de avaliação: social, organizacional, específico e

percebido. A maioria dessas pesquisas focou-se no estudo do contexto social, nomeadamente, em aspetos como as relações interpessoais ou o afeto interpessoal entre avaliador e avaliado. Os estudos sobre o contexto organizacional incidiram essencialmente nas características organizacionais, do trabalho e das tarefas (interdependência/independência). As pesquisas sobre o contexto específico da avaliação analisaram os aspetos metodológicos ligados à implementação do sistema e ao conteúdo da entrevista de avaliação. Um quarto grupo de estudos debruçou-se mais sobre o contexto percebido e em particular sobre os fatores políticos associados.

Neste ponto, seguindo a tipologia desenvolvida por Caetano (1996) apresentada na Tabela 1, revê-se sumariamente a literatura sobre os quatro tipos de fatores contextuais, dando maior relevo ao contexto percebido da avaliação de desempenho, dado ser sobre esse contexto que incide o presente estudo.

Tabela 1 - Fatores Contextuais na Avaliação de Desempenho

<i>Contexto</i>	<i>Fatores</i>
<i>Organizacional</i>	Objetivos organizacionais Cultura organizacional Caraterísticas das tarefas
<i>Específico</i>	Periodicidade da avaliação Fontes de avaliação Instrumentos e técnicas de avaliação Resultados da avaliação
<i>Social</i>	Qualidade da relação Confiança no supervisor Apoio do supervisor Satisfação com a relação
<i>Percebido</i>	Comportamentos políticos Estratégias de influência

Fonte: elaborado pela autora com base em Caetano (1996)

Apesar do mérito deste esforço de categorização, o próprio autor reconhece que as fronteiras entre as quatro categorias são bastante ténues sendo que “a maioria dos estudos empíricos não se enquadra inteiramente numa única categoria” (Caetano,1996, p. 257). Designadamente, as relações interpessoais entre avaliador e avaliado podem ser incluídas em qualquer um dos contextos.

2.2.1 O Contexto Organizacional

Na base de muitas das decisões tomadas pelos avaliadores aquando da atribuição das avaliações aos seus colaboradores estão subjacentes vários fatores contextuais organizacionais, designadamente, a natureza dos objetivos da avaliação (administrativos ou de desenvolvimento), a cultura organizacional e ainda as características das tarefas (interdependência/dependência).

Antes de se pôr em prática qualquer sistema de avaliação deve-se antes de mais saber se ele é efetivamente necessário. Se for esse o caso, deve-se então procurar que ele seja estabelecido em consonância com a estratégia global da organização por forma a poder contribuir para a prossecução da mesma. Reconhece-se atualmente a importância do alinhamento estratégico entre a estratégia organizacional global e a gestão estratégica de recursos humanos, a qual pressupõe a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos, dos quais a gestão do desempenho é apenas uma parte. Assim, é fundamental que a gestão do desempenho esteja articulada com o sistema de recrutamento e seleção, de gestão de carreiras, formação e desenvolvimento e recompensas e benefícios (Caetano, 2008).

2.2.1.1 Os Objetivos da Avaliação de Desempenho

É a partir dos objetivos estratégicos globais que se definem em cascata os objetivos para os diversos departamentos até chegar aos objetivos individuais. Estes objetivos devem ser claramente definidos seguindo a metodologia SMART⁴ e comunicados aos colaboradores que deverão ter oportunidade para os negociar com a respetiva hierarquia, assumindo um compromisso para um dado período de tempo, habitualmente um ano. Esses objetivos permitem a definição de padrões de desempenho a atingir nesse período de tempo, sendo fundamental que todos os colaboradores conheçam bem quais os seus respetivos padrões de desempenho pois quanto maior for esse conhecimento, maior a perceção de justiça nos procedimentos de avaliação, bem como ao nível interacional (Cheng, 2014).

É relativamente consensual que o principal objetivo da avaliação de desempenho para as organizações é a melhoria do desempenho organizacional através da melhoria dos desempenhos individuais. Partindo de um diagnóstico ao nível individual, a avaliação de desempenho serve de plataforma para o diagnóstico e desenvolvimento organizacional, facilitando o *feedback* e controlo e permitindo validar as escolhas efetuadas ao longo do processo de recrutamento e seleção (Abu-Doleh e Weir, 2007; Lee *et al.*, 2010). Um dos grandes desafios dos gestores passa por conseguir o alinhamento estratégico entre os objetivos individuais e os organizacionais, frequentemente associado à eficácia organizacional.

⁴ O acrónimo SMART serve para identificar os cinco atributos que os objetivos devem ter para conduzirem a elevados níveis de desempenho: “Specific”, “Measurable”, “Aligned”, “Realistic” e “Time-Bound” (Whetten e Cameron, 2011). Torrington *et al.* (2008) em vez de “Aligned” usam o termo “Appropriate”.

Ao nível organizacional, são habitualmente referidos dois grandes objetivos do processo de avaliação de desempenho que são simultaneamente prosseguidos por muitas organizações - objetivos administrativos⁵ e de desenvolvimento⁶. Os primeiros visam recolher informação sobre o desempenho dos empregados para apoiar a tomada de decisões administrativas relativas a ajustamentos salariais, atribuição de incentivos/recompensas, promoções/progressões, necessidades de formação ou mesmo despedimentos (Cheng, 2014). Os objetivos de desenvolvimento visam motivar e orientar os colaboradores através do *feedback* do desempenho, da formação, do *coaching* e/ou aconselhamento, tendo em vista o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos da organização, a melhoria do desempenho, da produtividade, da motivação e do clima social e a sustentabilidade organizacional (Caetano, 2008). Tendo em vista ultrapassar algumas das limitações apontadas aos sistemas de avaliação, alguns autores têm recentemente proposto que as organizações considerem não apenas os objetivos administrativos mas também os objetivos de desenvolvimento, que envolvam os gestores seniores no processo e comuniquem com clareza as expetativas e padrões de desempenho (Biron *et al.*, 2011).

Apesar da dicotomia apresentada, outros autores têm procurado alargar o leque dos objetivos da avaliação de desempenho. Por exemplo, Sulsky e Keown (1998) referem ainda um terceiro grupo de objetivos: os objetivos de pesquisa em Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente estudos de validação de testes psicotécnicos. Por sua vez, Iqbal (2012), após ter inventariado os diferentes objetivos e usos da avaliação de desempenho encontrados na

⁵ Alguns autores preferem designar os objetivos administrativos por objetivos táticos (Biron *et al.*, 2011).

⁶ Os objetivos de desenvolvimento são por vezes designados por objetivos estratégicos (Caetano, 2008).

literatura ao longo de um horizonte temporal de 50 anos (de 1959 a 2009), distinguiu quatro tipos de objetivos: administrativos, de desenvolvimento, estratégicos e de definição de papéis (Tabela 2). O autor refere que os objetivos administrativos seguidos dos de desenvolvimento eram os mais representativos da amostra de estudos que analisou a partir de dez bases de dados. Iqbal (2012) alerta para o risco de se colocarem demasiados objetivos a cada exercício da avaliação de desempenho, pois tal tarefa exige um elevado nível de clareza entre avaliadores e avaliados e não há consenso relativamente à sua eficácia. Nomeadamente, tem sido defendida a tese de que os objetivos administrativos e os de desenvolvimento devem ser desfasados no tempo para evitar conflitos de interesses e reduzir as probabilidades de distorção ou enviesamento das avaliações, na medida em que é expectável que os avaliadores sejam mais exatos e rigorosos nas suas avaliações quando o que está em causa são objetivos de desenvolvimento, ou seja, motivar e orientar os colaboradores através do *feedback* do desempenho, pois desta forma poderão contribuir para o seu desenvolvimento (Swanepoel *et al.* 2014).

Tabela 2 - Objetivos da Avaliação de Desempenho

Objetivos	Caraterísticas
Administrativos	Melhoria do desempenho; Cumprimento dos padrões de desempenho estabelecidos; Suporte às diferentes atividades da gestão de recursos humanos: seleção de pessoal, elaboração de planos de sucessão, gestão das relações laborais, incorporação de mudanças ao nível da cultura organizacional, tomada de decisão em matéria de compensações.
Desenvolvimento	Melhoria do desempenho através de programas de formação e desenvolvimento quer a nível individual (formação micro, <i>coaching</i> e desenvolvimento de carreira), quer a nível organizacional (enfoque na motivação e envolvimento dos colaboradores).
Estratégicos	Alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais; Fornecer informação relevante para o planeamento organizacional.
Definição de Papéis	Identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador no que respeita aos seus papéis e função, desde que o supervisor use o <i>feedback</i> de forma adequada.

Fonte: elaborado pela autora com base em Iqbal (2012)

Perante objetivos essencialmente administrativos, ou seja, que visem a atribuição de prémios, recompensas, ou outros incentivos salariais ou se da avaliação depender a continuidade da relação laboral, as probabilidades de instrumentalização do processo são maiores, apesar dos efeitos negativos nas atitudes e comportamentos dos colaboradores face à organização (Cheng, 2014).

Ao nível individual, os colaboradores também têm diferentes objetivos que pretendem atingir com o processo de avaliação de desempenho, que estão habitualmente relacionados com diferentes motivações individuais (intrínsecas e extrínsecas) e com as caraterísticas de personalidade de cada colaborador e que por vezes podem ser conflitantes com os objetivos

da gestão. Alguns desses objetivos incluem: o reconhecimento pelo trabalho/esforço desenvolvidos, a realização pessoal, a progressão salarial ou a evolução na carreira. À semelhança dos avaliadores, os avaliados também utilizam táticas que visam influenciar os resultados da avaliação de desempenho, no entanto, neste trabalho, centrar-nos-emos apenas nos comportamentos discricionários de instrumentalização da avaliação de desempenho por parte dos avaliadores.

2.2.1.2 A Cultura Organizacional

A avaliação de desempenho pode ser considerada como um instrumento de transmissão da Cultura Organizacional, na medida em que através dela os gestores comunicam aos seus colaboradores os objetivos estratégicos e as prioridades da organização para além de passarem os valores e normas explícitos da organização quando dão *feedback* sobre o seu desempenho a cada colaborador (Hofstetter e Harpaz, 2015). A cultura organizacional, por sua vez, influencia o processo de avaliação de desempenho de diferentes formas. Nomeadamente têm-se verificado diferenças entre culturas individualistas e coletivistas no que respeita aos comportamentos de avaliação dos gestores. Em culturas coletivistas como na Índia, os avaliadores tendem a inflacionar as classificações dos avaliados com piores desempenhos com os quais mantenham uma relação positiva para preservar essa boa relação, ao passo que em culturas individualistas como nos Estados Unidos, os avaliadores conseguem separar melhor o afeto interpessoal do desempenho do colaborador (Varma *et al.*, 2005). A maioria das pesquisas sobre os efeitos da cultura organizacional nos sistemas de avaliação de desempenho centrou-se fundamentalmente em comparar avaliadores de diferentes países. No entanto, ao nível nacional pode-se encontrar diferenças culturais entre avaliadores (Mishra e Roch, 2013).

2.2.1.3 As Características das Tarefas

É bastante consensual que a interdependência das tarefas tem efeitos no desempenho individual. Alguns autores (Brown e Mitchell, 1986; Liden e Mitchell, 1983) procuraram avaliar em que medida é que a percepção por parte do avaliador de que existe interdependência das tarefas condiciona a avaliação de desempenho. Alguns desses estudos sugerem que essa característica das tarefas pode ser um fator gerador de enviesamentos na avaliação de desempenho. Nomeadamente, Liden e Mitchell (1983) concluíram numa experiência laboratorial que, em grupos de trabalho com elevada interdependência, há uma tendência para que o avaliador inflacione as avaliações do elemento com desempenho mais fraco e baixe as avaliações dos elementos com melhores desempenhos. Este comportamento de nivelar as avaliações (tendência central) revela a influência da interdependência de tarefas enquanto fator contextual no resultado das avaliações e demonstra igualmente que as decisões dos supervisores em matéria de avaliação de desempenho não são tomadas isoladamente mas são influenciadas pelas características do grupo.

Um fator explicativo para essa distorção nas avaliações pode ser o facto de, em contextos de interdependência elevada, os avaliadores considerarem que eventuais erros/falhas no desempenho podem ser explicadas por problemas ao nível do contexto de trabalho reduzindo assim a responsabilidade do colaborador e como tal não afeta negativamente a avaliação. No entanto, esta suposição carece ainda de suporte empírico (Brown e Mitchell, 1986).

2.2.2 O Contexto Específico da Avaliação de Desempenho

Para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, as organizações desenvolvem sistemas de avaliação que contemplam, por um lado, a definição de critérios de tomada de decisão e, por outro lado, um conjunto de procedimentos a seguir por forma a garantir a uniformização na implementação desse sistema, tendo por base o paradigma da objetividade e rigor. Em contextos em que os critérios de tomada de decisão e/ou os procedimentos ou regras de comportamento são ambíguos, existem mais probabilidades de proliferarem comportamentos de manipulação das avaliações (Byrne, 2005). Quando as organizações aumentam o número de fontes de avaliação, aperfeiçoam os métodos e/ou os instrumentos de avaliação ou introduzem mecanismos de recurso, procuram melhorar a eficácia do sistema de avaliação, reduzir a subjetividade e a parcialidade e aumentar a credibilidade e a confiabilidade no sistema de avaliação.

No que respeita aos procedimentos de avaliação importa distinguir entre as rotinas de avaliação formais habitualmente definidas pelos departamentos de recursos humanos daquelas que são efetivamente levadas a cabo pelos avaliadores, na medida em que podem divergir. Uma das melhores formas de avaliar estas diferenças é através das perceções dos colaboradores sobre o processo de avaliação e o modo como são avaliados (Ferreira e Otley, 2009). Se descormos a importância das perceções dos colaboradores e nos focarmos apenas nos aspetos formais dos sistemas de avaliação, corremos o risco de estar a avaliar um mero documento administrativo e não o real processo de avaliação. Deste modo, podemos não conseguir alcançar a compreensão do fenómeno e as causas da sua eficácia ou ineficácia. Foi precisamente a relevância das

percepções dos colaboradores que justificou a escolha do presente estudo, e como tal dedica-se o ponto 2.3 deste trabalho à sua discussão mais detalhada.

Neste ponto, dedicado ao contexto específico da avaliação de desempenho aborda-se pois os procedimentos de avaliação formais. Após a definição dos objetivos, de que já tivemos oportunidade de falar, da definição de padrões de desempenho e critérios de avaliação, e antes de se proceder à medição do desempenho, importa encontrar respostas para algumas questões: qual a periodicidade mais adequada para a avaliação de desempenho tendo em conta os objetivos da avaliação; a quem cabe a responsabilidade de fazer a avaliação; quais os tipos de instrumentos e técnicas de avaliação mais adequados a cada contexto; quem e como comunica os resultados da avaliação; qual a ligação dos resultados da avaliação às diferentes funções da Gestão de Recursos Humanos.

2.2.2.1 Periodicidade da avaliação

Habitualmente a avaliação de desempenho, entendida como processo formal, acontece uma vez por ano. No entanto, se tivermos em consideração a necessidade de recolha de informação sobre o desempenho do colaborador, trata-se pois de um processo contínuo que se desenrola ao longo de todo o processo de avaliação. Algumas organizações têm necessidade de realizar mais do que uma avaliação por ano a todos ou a alguns grupos de colaboradores, sendo assim frequentes as avaliações semestrais ou mesmo trimestrais em grupos profissionais que para além dos objetivos anuais têm também objetivos semestrais ou trimestrais (*e.g.* os vendedores).

2.2.2.2 Fontes de avaliação

A chefia direta é, tradicionalmente, o avaliador do desempenho dos colaboradores por excelência. Por vezes pode intervir igualmente no processo o nível hierárquico seguinte, ou seja, a chefia da chefia. A partir da segunda metade do século XX, algumas organizações começaram a pedir aos avaliados que se autoavaliassem, através do preenchimento da ficha de notações igual à que a sua chefia preenchia e que deveria ser remetida à sua hierarquia antes da entrevista de avaliação. Noutros casos, a autoavaliação seria pedida oralmente no decurso da própria entrevista (Caetano, 2008). Esta autoavaliação representa não apenas uma forma de dar voz ao colaborador enquanto ator relevante no processo de avaliação como permite envolvê-lo e responsabilizá-lo pelo seu próprio desenvolvimento profissional. O colaborador é assim induzido a realizar um balanço sobre o que foi o seu desempenho no período de avaliação, identificando os pontos fortes e fracos desse desempenho. Desta forma podem ser analisadas em conjunto de forma construtiva as causas de um desempenho abaixo do esperado e as possíveis medidas para as solucionar. No entanto, é frequente que as autoavaliações sejam inflacionadas pelo desejo que o avaliado tem de causar boa impressão e retirar daí benefícios para si e sua carreira, pelo que a sua análise deve ter esse aspeto em conta (Caetano, 2008).

Existem atualmente várias organizações empenhadas em que a heteroavaliação provenha de diferentes fontes que não apenas a chefia para reduzir a subjetividade e eventuais enviesamentos associados à presença de um único avaliador e aumentar as perceções de justiça (London e Smither 1995; McCarthy e Garavan, 2007). Nomeadamente, quando os procedimentos de avaliação são manipulados com base em objetivos políticos por parte do avaliador, ter como única fonte de avaliação o avaliador pode reduzir as perceções de justiça

procedimental (Selvarajan e Cloninger, 2011). De igual modo, a percepção de que existem enviesamentos na avaliação pode prejudicar a qualidade das interações avaliador-avaliado, o que conduzirá a níveis mais baixos de percepção da justiça interacional (Selvarajan e Cloninger, 2011). De notar, que a simples existência de várias fontes de avaliação não impede os enviesamentos resultantes da qualidade da relação entre avaliadores e avaliados, independentemente de quem sejam os avaliadores.

Os sistemas de *feedback* 360° incorporam para além da autoavaliação e da avaliação pela chefia direta, a avaliação feita pelos pares, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores. Este sistema de avaliação permite obter uma visão mais global e precisa do desempenho e competências do avaliado, em diferentes dimensões, segundo diferentes perspetivas resultantes de diferentes tipos de interação profissional, aumentando a exatidão, objetividade e credibilidade da informação sobre o desempenho (Ratiu *et al.*, 2011). Esta informação é habitualmente recolhida através de um questionário estruturado, anónimo para todas as fontes (exceto a chefia e o próprio avaliado), sendo os resultados de cada grupo de avaliadores apresentado de forma agregada para garantir o anonimato. O sistema de *feedback* 360° apresenta ainda como vantagem relativa a outros sistemas, o facto de contribuir para disseminar os valores e a visão da organização, na medida em que os vários avaliadores reforçam esses princípios em diferentes ângulos. Pode acontecer que os resultados de um grupo de avaliadores sejam incongruentes com os de outro grupo como consequência das diferenças de perspetiva resultantes das diferenças de papéis (Hassan e Rohrbaugh, 2009) o que, se por um lado, se traduz em informação de natureza qualitativa muito relevante (Caetano, 2008), por

outro lado, vem reforçar a existência de fatores de natureza subjetiva no processo de avaliação (Christensen *et al.*, 2013).

Embora os objetivos iniciais do sistema de *feedback* 360° fossem de desenvolvimento, no âmbito da gestão e desenvolvimento de carreira, atualmente é uma forma de avaliação de desempenho com os mesmos objetivos de outros sistemas de avaliação, nomeadamente os objetivos administrativos, tendo vindo a aumentar significativamente a sua utilização nas empresas. Ratiu *et al.* (2011) referem que em 2005, 90% das 500 empresas listadas na revista Fortune utilizavam esse sistema de avaliação. Nalgumas empresas (por exemplo de menor dimensão), o sistema pode, no entanto, revelar-se administrativamente complexo, exigindo formação específica para os diferentes avaliadores, para além de poder ser manipulado pelos intervenientes tendo em consideração as suas agendas pessoais e não o desenvolvimento do avaliado.

2.2.2.3 Instrumentos e Técnicas de Avaliação

Como já tivemos ocasião de referir, durante largos anos o principal foco de interesse dos investigadores na área da avaliação de desempenho foi o desenvolvimento de instrumentos de medida tão exatos e objetivos quanto possível para garantir maior equidade no processo de avaliação. Nesse sentido, deu-se grande ênfase à melhoria das qualidades psicométricas desses instrumentos, designadamente: validade, fiabilidade, utilidade e custos (Caetano, 1996). Caetano (2008) classifica os instrumentos de medida/avaliação do desempenho em quatro tipos: focados nas pessoas, focados nos comportamentos, focados no contexto social ou comparação com os outros ou ainda focados nos resultados (Tabela 3).

Tabela 3 - Instrumentos de Avaliação do Desempenho

<i>Instrumentos</i>	<i>Caraterísticas</i>
<i>Focados nas pessoas</i>	Baseiam-se na apreciação de um conjunto de caraterísticas, traços de personalidade ou competências
<i>Focados nos comportamentos</i>	Baseiam-se na avaliação dos comportamentos dos colaboradores
<i>Focados no contexto social ou na comparação com os outros</i>	Baseiam-se na comparação entre indivíduos ou grupos de indivíduos
<i>Focados nos resultados</i>	Baseiam-se na avaliação do cumprimento dos objetivos e dos padrões de desempenho definidos para um dado período de tempo

Fonte: elaborado pela autora com base em Caetano (2008)

Os sistemas focados nas pessoas são baseados na apreciação de um conjunto de caraterísticas ou traços de personalidade ou, mais recentemente, de competências. Cada organização define as competências que considera como críticas para atingir os objetivos estratégicos do negócio. Os colaboradores são recrutados, selecionados, avaliados e recompensados com base no grau em que detêm ou não essas competências. Para medir os atributos de personalidade são habitualmente utilizadas escalas quantificadas por pontos e para medir as competências são geralmente utilizadas escalas de cotação que podem ser ou não combinadas com testes de conhecimento.

Os sistemas focados nos comportamentos visam, como o próprio termo indica, a avaliação dos comportamentos dos colaboradores por oposição à medição dos seus atributos ou competências, a partir de escalas comportamentais, baseadas em âncoras que descrevem comportamentos, na observação comportamental ou no registo sistemático dos incidentes

críticos, ou seja, dos comportamentos em que o avaliado se destaca quer pela positiva quer pela negativa.

Os sistemas de medição focalizada no contexto social ou comparação com outros pressupõem que os avaliadores comparem os desempenhos de todos os seus colaboradores por forma a os poder ordenar do melhor para o pior ou então os comparem aos pares para no final sobressair aquele que em cada par tem o melhor desempenho. Um terceiro tipo de comparação é a distribuição forçada em que em vez de indivíduos se comparam grupos de pessoas. Vários autores têm vindo a sublinhar as consequências negativas dos sistemas de distribuição forçada, habitualmente tidos como mais injustos e menos rigorosos, nomeadamente, quando essa distribuição tem como resultado punir os trabalhadores com piores desempenhos (Park, 2014).

Finalmente, temos a medição focalizada nos resultados que tem sido o método mais utilizado nos últimos anos para medir o desempenho dos colaboradores, dada a crescente tónica que as organizações têm colocado à gestão por objetivos. Este método procura avaliar o cumprimento dos objetivos e padrões de desempenho definidos para um dado período de tempo e tem sido designado por gestão por objetivos. O sucesso deste sistema depende da boa definição dos objetivos individuais e do seu alinhamento estratégico aos objetivos da organização. Dado que qualquer instrumento de medida do desempenho baseado em escalas gráficas envolve alguma subjetividade, há sempre probabilidades de se gerar perceções de injustiça nos empregados (Kleiman *et al.*, 1987).

A entrevista de *feedback* é um dos procedimentos habituais na avaliação de desempenho constituindo um elemento tão ou mais relevante quanto os instrumentos de medida, atrás referidos, no processo de avaliação de desempenho. A entrevista de *feedback* tem habitualmente periodicidade anual e representa um momento importante de encontro entre

avaliador e avaliado, durante o qual se procede ao balanço do desempenho deste último ao longo de todo o período de avaliação. A entrevista funciona como meio privilegiado de comunicação, podendo contribuir para estreitar laços entre avaliador e avaliado, bem como permite esclarecer as causas de eventuais desvios face aos objetivos traçados.

Para que a entrevista de avaliação seja proveitosa e bem-sucedida, aconselha-se que os avaliadores procedam ao registo do desempenho durante todo o período de avaliação (muitas vezes designado por registo de evidências). Esse registo permite, por um lado, que a avaliação final tenha em conta todo o período de avaliação e não apenas os acontecimentos mais recentes e por isso mais presentes na mente do avaliador, evitando deste modo os chamados erros de recentidade. Por outro lado, esse registo permite sustentar a avaliação em dados factuais evitando juízos de personalidade que tendem a prejudicar a relação avaliador-avaliado. Alguns sistemas de avaliação de desempenho (nomeadamente o SIADAP⁷ na administração pública) preveem o registo de evidências como elemento relevante do processo de avaliação.

2.2.2.4 Resultados da avaliação

Os resultados da avaliação traduzem-se em notas quantitativas ou qualitativas ainda que estas últimas também resultem na maior parte dos casos de avaliações quantitativas, tendo por base o grau de cumprimento dos objetivos definidos para cada indivíduo ou função, de acordo com a apreciação levada a cabo pelas diferentes fontes de avaliação envolvidas. No caso do sistema de *feedback* 360° a nota final resulta da ponderação das notas atribuídas pelos diferentes

⁷ SIADAP é a sigla utilizada para designar o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

intervenientes no processo, sendo que a nota da chefia tem habitualmente um peso superior. Segue-se a etapa da comunicação dos resultados da avaliação, muitas vezes negligenciada pelos avaliadores, que em muitos casos até a delegam ao departamento de recursos humanos. No entanto, esta etapa pode representar um momento importante para promover a comunicação entre avaliador e avaliado, discutir divergências e obter compromissos para o futuro. Para além do conteúdo dessa comunicação, deve-se ter em conta a forma, ou seja, o cuidado colocado na escolha do momento, local e forma de comunicar as avaliações.

Alguns sistemas de avaliação, como é o caso do SIADAP, preveem a possibilidade de recurso em caso de os avaliados não concordarem com os resultados da avaliação, o que constitui uma forma de dar voz aos colaboradores fornecendo simultaneamente *feedback* aos avaliadores sobre o seu desempenho no processo. No entanto, e apesar de o recurso constituir uma forma de dar voz ao avaliado, nem sempre as organizações provem a sua utilização o que lhe retira eficácia e relevância, quer do ponto de vista dos avaliados, quer dos avaliadores.

É relevante identificar em cada contexto organizacional qual a ligação entre os resultados da avaliação de desempenho e os outros sistemas de Gestão de Recursos Humanos, em particular, os sistemas de incentivos e recompensas, de gestão de carreiras, formação e desenvolvimento profissional, na medida em que quanto maiores forem as repercussões da avaliação para a vida do avaliado, maior o interesse que este terá no processo. Se da avaliação não resultar um plano de ação dirigido quer à melhoria dos pontos fracos quer ao reforço dos pontos fortes, perde a sua eficácia no contexto organizacional, passando a tratar-se de uma mera formalidade com todos os custos associados.

2.2.3 O Contexto Social da Avaliação de Desempenho

Alguns investigadores (*e.g.* Caetano, 2008) têm vindo a alertar para a relevância da validação social no processo de avaliação. Esta abordagem remete-nos para a necessidade de se ter em conta todos os diferentes atores sociais, ou seja, o avaliador, o avaliado, colegas e outros envolvidos. Esta perspetiva mais integrativa e sistémica, para além de conceder ao avaliado um papel mais ativo no processo de avaliação, releva o papel do contexto social o que representa uma postura de rutura face aos pressupostos teóricos anteriores em matéria de avaliação de desempenho.

São vários os constructos associados ao contexto social da avaliação de desempenho, todos fortemente relacionados com as reações dos avaliados, designadamente: qualidade da relação, confiança no supervisor, apoio do supervisor e satisfação com a relação (Pichler, 2012). A qualidade da relação avaliador-avaliado, um dos aspetos mais relevantes do contexto social da avaliação de desempenho, está mais fortemente relacionada com os comportamentos do avaliado, do que com a participação na avaliação ou com os resultados da mesma (Pichler, 2012). De notar que a dimensão social da avaliação de desempenho não pode ser dissociada da sua dimensão política relacionada com o contexto percebido.

2.2.4 O Contexto Percebido da Avaliação de Desempenho

Apesar das desvantagens que muitas vezes lhe são atribuídas, a politização do local de trabalho é uma realidade presente em todas as organizações, que alguns autores consideram mesmo necessária para o seu normal funcionamento (*e.g.* Cavanagh *et al.*, 1981; Byrne, 2005; Tziner *et al.*, 1996; Vigoda-Gadot e Talmud, 2010). No que à avaliação de desempenho levada

a cabo nas organizações diz respeito, reconhece-se atualmente que ela é, fundamentalmente, um processo político e que os fatores de natureza política são por vezes mais relevantes que os objetivos de exatidão e rigor (Dhiman e Maheshwari, 2013).

Embora sejam ainda relativamente escassos os estudos empíricos que contemplem os fatores políticos associados ao processo de avaliação de desempenho, eles ganharam relevo com os resultados da pesquisa de Longenecker, *et al.* (1987). A maioria dos 60 gestores de topo entrevistados pelos autores assumiu distorcer e manipular intencionalmente as avaliações com base em motivações pessoais e/ou organizacionais⁸. Esses gestores reconheceram que quando avaliavam o desempenho dos seus colaboradores e lhes atribuíam uma determinada classificação não estavam tão preocupados com a exatidão das avaliações como com o impacto das mesmas no desempenho dos seus colaboradores e da organização, designadamente, na relação entre colaborador e chefias, na motivação, na carreira futura do colaborador e no clima social do grupo (Longenecker *et al.*, 1987).⁹ Assim, o enfoque do avaliador centrar-se-ia mais na eficácia do processo de avaliação do que no rigor e exatidão das avaliações. Inflacionar ou deflacionar as classificações dos empregados em vez de serem considerados erros ou distorções, por vezes resultantes do desconforto gerado nos avaliadores pelo próprio processo de avaliação, passariam a ser consideradas estratégias de influência utilizadas pelos gestores no exercício do seu poder discricionário e contribuiriam para aumentar a flexibilidade e adaptabilidade

⁸ De sublinhar o facto curioso de os gestores participantes no estudo terem não só assumido praticar um comportamento desviante das normas (manipular as avaliações) como reconhecerem que, por vezes, o faziam motivados pela defesa dos seus próprios interesses, o que não é fácil de reconhecer tendo em conta o desejo de preservação da própria imagem e da imagem social (Kim, 2014).

⁹ Se acrescentarmos a esses argumentos o facto de que muitas funções da organização carecem de medidas objetivas de desempenho, torna-se pertinente questionar se, em contexto organizacional, a exatidão e a objetividade das avaliações não serão mais um mito do que uma realidade.

organizacional, em particular em contextos instáveis e muito competitivos (Saffie-Robertson e Brutus, 2014).

Os estudos que se debruçaram sobre a utilização das estratégias de influência por parte dos avaliadores são característicos da fase da metáfora política (Caetano, 2008; Folger *et al.*, 1992). Segundo Gotsis e Kortesi (2011) existem três linhas de investigação no âmbito das políticas organizacionais: uma focada nas estratégias ou táticas de influência; outra centrada nas perceções subjetivas dos empregados e uma terceira baseada no pressuposto de que o exercício das competências políticas promove os comportamentos políticos no seio da organização.

A literatura na área das políticas organizacionais tem vindo a sugerir que esses comportamentos ou estratégias de influência adotados pelos gestores tendem a ser percebidos negativamente pelos colaboradores (Vigoda-Gadot e Talmud, 2010). Essa visão assenta no pressuposto de que esses comportamentos políticos visam o benefício próprio do gestor e não são sancionados pela organização e como tal são ilegítimos e disfuncionais pelo que deveriam ser eliminados (Poon, 2004). No entanto, como tem sido sugerido por diversos autores (*e.g.* Cleveland e Murphy, 1992; Longenecker *et al.*, 1987; Spence e Keeping, 2011) os comportamentos de influência dos gestores têm por base diferentes motivações e nem todas passam por maximizar os seus interesses pessoais (*e.g.* melhorar a sua imagem junto dos colaboradores ou da organização) ou evitar consequências negativas para si (*e.g.* evitar o confronto com os colaboradores). Tal como refere Longenecker *et al.*, (1987), eventuais distorções nas avaliações nem sempre estão associadas à prossecução de interesses pessoais dos executivos mas podem ter subjacentes motivações mais altruístas como sejam: fortalecer uma

relação positiva com os avaliados, evitar consequências negativas e o confronto com os empregados, promover a imagem do departamento e ainda apoiar as normas e objetivos organizacionais (e.g. Longenecker *et al.*, 1987; Spence e Keeping, 2011; Tziner *et al.*, 1997). Recentemente, tem vindo a ser reconhecido que os colaboradores podem percecioner um lado positivo e funcional dos comportamentos políticos dos gestores, com resultados positivos quer ao nível individual quer organizacional (e.g. Drory e Vigoda-Gadot, 2010; Fedor *et al.*, 2008; Ferris *et al.*, 2002; Vigoda-Gadot e Talmud, 2010).

Podemos olhar para os comportamentos políticos dos gestores como uma forma de exercício do poder assente em dois pressupostos: que os recursos organizacionais não são ilimitados e como tal tem que se competir por eles, e que cada elemento tende a defender os seus próprios interesses de forma discreta (Cavanagh *et al.*, 1981). Ter mais poder significa assim controlar mais recursos e ter a possibilidade de obter mais benefícios. De salientar que o uso do poder discricionário na avaliação de desempenho dos colaboradores está associado a uma maior flexibilidade de gestão que permite ao gestor lidar com as exigências do mercado (Gioia e Longenecker, 1994).

2.3 As Perceções dos Colaboradores sobre o Processo de Avaliação

Os primeiros modelos teóricos sobre avaliação de desempenho que se preocuparam em incluir fatores contextuais mantiveram o foco de análise no avaliador, relegando o avaliado para um plano mais secundário (Caetano, 1996; Gosselin *et al.*, 1997). Só mais recentemente, os investigadores se começaram a preocupar em incluir as perceções e os comportamentos dos diferentes atores sociais implicados no processo de avaliação - avaliador, avaliado, colegas e

outros envolvidos - dando importância crescente à validação social do processo de avaliação de desempenho (Caetano, 2008).

O tema das percepções dos colaboradores ganhou peso sobretudo a partir da década de 90 quando os estudos sobre políticas organizacionais se tornaram mais cognitivistas e como tal interessados em saber aquilo que os colaboradores pensam dos comportamentos políticos no seu local de trabalho bem como o impacto dessas percepções ao nível das atitudes no trabalho e consequente desempenho dos colaboradores (Vigoda-Gadot e Talmud, 2010). A importância de conhecermos e compreendermos as percepções dos colaboradores sobre as políticas organizacionais decorre do facto que os colaboradores agem de acordo com as suas percepções da realidade e não de acordo com a realidade em si, pelo que a mesma realidade tanto pode ser percebida positiva como negativamente (Kacmar e Carlson, 1997).

São vários os autores (*e.g.* Bernardin e Beatty, 1984; Kleiman *et al.*, 1987) que defendem que as percepções que os colaboradores têm do sistema de avaliação de desempenho condicionam largamente as suas atitudes e comportamentos face à organização sendo, no mínimo, tão importantes para o sucesso desse sistema quanto a sua fiabilidade ou validade. Esta postura representa uma clara rutura com todos os autores que até ao início da década de 80 se focaram na qualidade psicométrica dos instrumentos de avaliação como principal garante da eficácia do processo.

Embora as percepções dependam de muitos fatores de natureza individual, diversos autores (*e.g.* Salimaki e Jamsén, 2010) consideram que alguns comportamentos discricionários por parte dos gestores tendem a ser percebidos pelos colaboradores de modo mais negativo

do que outros. Nomeadamente, inflacionar as avaliações para favorecer determinado colaborador (favoritismo) tende a ser percebido de modo mais negativo do que a prática de compressão das avaliações ou a tendência central. Poon (2004) concluiu no estudo que realizou sobre as motivações que estão por detrás dos comportamentos políticos dos gestores que os avaliados tendem a reagir negativamente à instrumentalização da avaliação de desempenho apenas quando percebem que os motivos subjacentes visam servir os interesses pessoais dos gestores e não os interesses dos colaboradores ou da organização.

A percepção de comportamentos políticos no líder pode ter resultados a três níveis: afetivo, cognitivo e do desempenho (Ammeter *et al.*, 2002). No plano afetivo, os comportamentos do líder considerados inapropriados pelos colaboradores ou que envolvem quebras de confiança podem levar os colaboradores a reter ou distorcer informação ou a ter menos propensão para desenvolver comportamentos de cidadania organizacional. Pelo contrário, comportamentos políticos considerados apropriados, ou seja, que sejam congruentes com as normas e expectativas dos colaboradores, não só não diminuem a confiança no líder como até a podem aumentar. Ao nível cognitivo, os autores consideram que as teorias implícitas dos colaboradores sobre as características que um bom líder deve ter bem como, as atribuições que fazem sobre os motivos que estão por trás dos comportamentos políticos dos seus líderes, influenciam o modo como os colaboradores percebem esses comportamentos. No que respeita ao desempenho, os mesmos autores referem estudos que apontam para uma relação negativa entre as percepções de comportamentos políticos dos avaliadores e o grau de eficácia que lhes atribuem e, entre as percepções de comportamentos políticos dos avaliadores e as avaliações que os colaboradores fazem do seu próprio desempenho.

Ammeter *et al.* (2002) sugerem ainda que, no processo de avaliação de desempenho, a relação entre as percepções dos comportamentos políticos do avaliador e as classificações atribuídas aos colaboradores seria parcialmente moderada pela congruência de objetivos. Dado que, como já referido, tem vindo a ser sugerido mais recentemente que nem sempre os comportamentos políticos estão associados a percepções negativas dos gestores por parte dos colaboradores (*e.g.* Fedor *et al.*, 2008; Poon, 2004), importa perceber quais as circunstâncias que fazem variar as percepções dos colaboradores. Os estudos na área da justiça organizacional têm fornecido um quadro explicativo para as diferenças ao nível da percepção da avaliação de desempenho e das atitudes dos colaboradores, baseado nas percepções de justiça organizacional (Erdogan, 2002). Atitudes por parte dos avaliadores que não tenham em consideração o interesse coletivo mas sirvam apenas os seus próprios interesses tendem a ser mal vistos pelos colaboradores que os associam a injustiças ou iniquidades (Vigoda-Gadot e Talmud, 2010). Um comportamento ser “bem visto” ou “mal visto” implica um juízo de valor sobre essa conduta. Neste sentido, os estudos no domínio da ética e moral podem trazer um importante contributo adicional para explicar as diferentes atitudes dos colaboradores face ao comportamento das chefias no processo de avaliação de desempenho, ou seja, podem explicar diferentes respostas face à organização consoante a apreciação ético-moral que os colaboradores fazem das motivações subjacentes aos comportamentos das chefias aquando da avaliação de desempenho. Uma vez que os líderes éticos são aqueles que seguem as normas e são motivados por interesses altruístas e não egoístas (Brown *et al.*, 2005), podemos admitir que quando os colaboradores percebem que os comportamentos de instrumentalização dos avaliadores servem apenas os seus interesses pessoais, percebem esses comportamentos como não éticos o que tem reflexos negativos ao nível do comprometimento organizacional, dos comportamentos de

cidadania organizacional e voz (Brown *et al.*, 2005; Walumbwa e Schaubroeck, 2009). Torna-se assim relevante identificar não apenas as percepções dos avaliados sobre a instrumentalização das avaliações como também as percepções sobre o comportamento ético das chefias no contexto de avaliação.

2.4 As Respostas dos Avaliados face ao Processo de Avaliação

Recentemente, tem aumentado o interesse pelo estudo das reações dos avaliados à avaliação de desempenho em resultado do reconhecimento, por um lado, de que as tentativas do passado para melhorar o processo de avaliação através da melhoria dos instrumentos de avaliação não conseguiram atingir os objetivos pretendidos e, por outro lado, que os aspetos qualitativos associados ao processo constituem critérios importantes da eficiência e viabilidade dos sistemas de avaliação de desempenho (Jawahar, 2006; Pichler, 2012). Apesar do crescente reconhecimento de que as reações dos empregados à avaliação dependem do contexto em que se desenvolve o processo, o modo como e as circunstâncias em que se desenrola essa relação ainda carecem de esclarecimento (Pichler, 2012). De acordo com Pichler (2012, p. 710) as reações dos colaboradores à avaliação podem ser definidas como “*individual-level attitudinal evaluations of and responses to the performance appraisal process*” e podem incluir percepções sobre a exatidão, a justiça, a utilidade e a satisfação com a avaliação e motivação para melhorar o desempenho. As reações dos avaliados ao processo de avaliação estão, por um lado, fortemente relacionadas com um conjunto de respostas face à organização e com o desempenho do colaborador. Por outro lado, essas reações estão habitualmente associadas a vários fatores contextuais, entre os quais fatores sociais como sejam: relação avaliador-avaliado, confiança no supervisor, apoio social e satisfação com o supervisor, sendo que por vezes os quatro fatores

são utilizados para medir de forma global a qualidade da relação superior-subordinado no processo de avaliação, bem como noutros processos organizacionais em que existam trocas sociais (Pichler, 2012). Para além dos fatores sociais é possível identificar outros fatores contextuais que afetam igualmente as reações dos colaboradores ao processo de avaliação de desempenho como sejam: a participação no processo de avaliação ou fatores de natureza política, como por exemplo o favorecimento na atribuição das classificações de desempenho. A relação entre os fatores contextuais e as reações dos colaboradores pode ser explicada pela teoria da troca social. Deste modo, os avaliadores que estejam envolvidos em relações de boa qualidade com os seus avaliados tendem a ser mais benevolentes nas classificações e a envolvê-los mais no processo. Por seu turno, os avaliados tendem a retribuir esse tratamento favorável com um desempenho e atitudes positivas (Pichler, 2012). Embora reconhecendo a forte interligação entre os diferentes fatores contextuais, optou-se neste estudo por nos debruçarmos essencialmente sobre os fatores de natureza política, tal como já tivemos ocasião de referir.

Para além dos efeitos diretos entre perceção de comportamentos políticos e atitudes e comportamentos face à organização, alguns investigadores têm vindo a evidenciar a existência de efeitos indiretos, ou seja, a presença de moderadores como a confiança e o suporte social (Vigoda-Gadot e Talmud, 2010) ou a justiça organizacional (Byrne, 2005; Harris *et al.*, 2007). A esse propósito, Pichler (2012) refere que tanto a participação do colaborador no processo de decisão sobre a avaliação, como o favorecimento nas avaliações estão positivamente relacionados com as reações dos colaboradores, e podem ser explicados pelo quadro teórico da justiça organizacional, respetivamente, pela justiça processual e pela justiça distributiva. Neste estudo interessa-nos avaliar as perceções do comportamento ético do avaliador na medida em

que há fundamento para se esperar diferentes reações nos avaliados consoante percecionem as motivações dos avaliadores como eticamente aceitáveis (quando visam o benefício coletivo) ou não éticas (quando visam o benefício do avaliador). No entanto, dada a sua relevância no contexto da avaliação de desempenho, refere-se no ponto 5.1 alguns dos estudos sobre percepções de justiça organizacional.

3. A Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

Tal como referido no ponto 2.2 vários são os investigadores que têm vindo a reconhecer que existem fatores de natureza contextual que influenciam as classificações atribuídas pelos avaliadores, remetendo o rigor e a exatidão das avaliações para um plano secundário. Para designar essas práticas adotadas pelos avaliadores, no exercício do seu poder discricionário, diferentes autores têm utilizado diferentes constructos. Após uma breve referência a alguns dos constructos mais utilizados, apontam-se algumas das suas limitações, as quais justificam, em nosso entender, a introdução de um novo conceito, cuja definição se propõe aqui. De seguida, analisam-se os antecedentes dos comportamentos de instrumentalização da avaliação de desempenho, bem como, os motivos que os avaliadores, em determinados contextos, privilegiam em detrimento do rigor e da exatidão das avaliações, e finalmente as possíveis consequências desses comportamentos ao nível organizacional e individual.

3.1 O Conceito de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

Neste ponto, dá-se conta da diversidade de constructos presentes na literatura para designar os comportamentos intencionais de manipulação por parte dos avaliadores das

classificações atribuídas aos avaliados. O facto de diferentes constructos, oriundos de diferentes quadros teóricos, serem utilizados para descrever o mesmo fenómeno, tem dificultado o desenvolvimento de um quadro teórico consistente. Para além de se dar conta da fragmentação da literatura existente sobre comportamentos políticos e estratégias de influência englobados no contexto percebido da avaliação de desempenho (Ammeter *et al.*, 2002; Spence e Keeping, 2011; Vigoda e Cohen, 2002) propõe-se um novo conceito – instrumentalização da avaliação de desempenho – com o intuito de ultrapassar algumas das limitações dos constructos atualmente existentes.

Na linha de investigação de outros autores que relevam a importância do contexto percebido da avaliação de desempenho, Spence e Keeping (2011) propõem o constructo “distorção consciente das classificações” para descrever os comportamentos deliberados de enviesamento das classificações adotados pelos avaliadores. Desta forma, distanciam-se dos estudos típicos da fase da metáfora do processador de informação e das chamadas “distorções cognitivas inconscientes” alertando para as motivações subjacentes do avaliador. No entanto, apesar da vantagem de o constructo sublinhar o carácter intencional do comportamento dos avaliadores, a palavra “distorção” tem uma conotação negativa, sugerindo que algo não está conforme com o desejável, ou seja, que se trata de um comportamento desviante. Para além disso, não é fácil diferenciá-lo de outros constructos provenientes de outros quadros teóricos afins (*e.g.* políticas, gestão de imagem, complacência e motivação do avaliador) aos quais Spence e Keeping (2011) apontam várias limitações (Tabela 4).

Tabela 4 - Constructos Associados ao Contexto Percebido

Constructo	Caraterização	Modo como é encarado na literatura	Limitações
Complacência	Inclui comportamentos como inflacionar as classificações para evitar confrontos com os avaliados.	Muito associada ao desconforto dos avaliadores com a avaliação. É considerada como um “erro de avaliação” a eliminar para não prejudicar os objetivos de rigor e exatidão.	A palavra “erro” está associada a um fenómeno com conotação negativa.
Gestão da Imagem	Tendência para os avaliadores darem classificações que lhes permitem promover uma imagem que serve os seus interesses pessoais.	Apontado como um dos motivos da complacência mas também como um tipo de comportamento político.	Confundido na literatura com a complacência e os comportamentos políticos, com a desvantagem de ter sido menos validado empiricamente do que estes.
Motivação do avaliador	Os objetivos que levam os avaliadores a classificarem o desempenho dos colaboradores de determinada maneira.	Um das vezes é utilizado para descrever o comportamento do avaliador, outras as motivações subjacentes a esse comportamento e ainda a predisposição do avaliador para avaliar.	O mesmo termo é usado para descrever diferentes dimensões associadas ao ato de avaliar.
Políticas¹⁰	Agir deliberadamente com o intuito de atingir ou proteger interesses pessoais.	Tem sido aplicado a diversos processos e aspetos da vida organizacional e não especificamente ao processo de avaliação de desempenho.	O termo “políticas” está associado a comportamentos com conotação negativa.

Fonte: elaborado pela autora com base em Spence e Keeping (2011)

De sublinhar que a tabela acima não representa qualquer tipo de classificação ou tipologia, traduzindo apenas a enumeração de alguns dos termos mais frequentemente encontrados na literatura sobre o tema e pretende demonstrar a falta de maturidade teórica deste campo de investigação.

¹⁰ Os termos “políticas organizacionais” e “comportamentos políticos” surgem na literatura de forma algo indiscriminada, sendo que uns autores preferem falar de “comportamentos” e outros de “políticas”. Por vezes o mesmo autor alterna entre os dois conceitos. Procurámos respeitar a designação usada pelo autor em cada referência.

Outro dos termos frequentemente encontrados na literatura que se debruça sobre o contexto percebido de avaliação de desempenho é o de “táticas de influência”. Ammeter *et al.* (2002) distinguem três tipos de táticas de influência: proactivas; reativas e simbólicas não-verbais. As táticas proactivas são levadas a cabo quando o líder pretende atingir um determinado objetivo ou resultado enquanto as reativas surgem em resposta a uma dada ameaça e destinam-se a proteger a imagem do gestor e como tal servem os interesses do mesmo e não do grupo ou da organização. Estas incluem um conjunto de táticas defensivas de gestão da imagem como por exemplo, justificar-se, retratar-se, desculpar-se, etc. Para além das táticas proactivas e reativas de natureza verbal, existem ainda táticas simbólicas não-verbais, ou seja, consideram-se as expressões faciais e corporais como importantes formas de influenciar as reações afetivas/emocionais dos seus colaboradores. A sobreposição concetual entre as diferentes táticas pode dificultar a sua definição e diferenciação, como se pode observar na lista das táticas proactivas na Tabela 5, para além da confusão entre táticas de influência e comportamentos políticos, pois os autores tanto dizem que as táticas são formas de comportamento político como classificam os comportamentos políticos como táticas de influência proactivas.

De notar que algumas das táticas listadas na Tabela 5 visam exercer influência no sentido descendente da hierarquia enquanto outras podem ser usadas igualmente para exercer influência em sentido ascendente ou na lateral. Existe ainda evidência empírica de que algumas táticas (*e.g.* “apelos inspiradores” e “consulta”) são mais eficazes que outras (*e.g.* “pressão”), consideradas como pouco eficazes ou mesmo contraproducentes (Ammeter *et al.*, 2002).

Tabela 5 - Táticas Proactivas de Influência

Gestão da imagem	Dar o exemplo; Autopromoção; Promoção da visão e da organização; Bajulação e intimidação.	
Táticas de influência	Pressão (no mesmo sentido de bajulação e intimidação); Persuasão (persuasão racional, apelos pessoais, apelos inspiradores); Coligação; Colaboração; Consulta;	
	<i>Networking</i> Coligação; Persuasão; Uso das competências;	Sancionadas pela Organização
Táticas oriundas da literatura sobre políticas organizacionais	Intimidação; Manipulação; Cooptação; Controlo da informação; Culpar ou atacar outros; Controlar a agenda; Controlar os critérios de decisão; Usar a ambiguidade.	Não Sancionadas pela Organização

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ammeter *et al.* (2002)

Embora reconhecendo a importância das diferentes táticas de influência social, optámos por nos concentrar no comportamento político e na literatura sobre políticas organizacionais na medida em que estes fenómenos foram alvo de mais estudos empíricos, em particular no que concerne ao contexto da avaliação de desempenho. A literatura sobre políticas organizacionais servirá de ponto de partida para este trabalho, apesar da falta de consenso teórico dessa área de investigação e do facto de os comportamentos políticos serem considerados fenómenos negativos, muito associados a atitudes e reações negativas dos colaboradores (Salimaki e Jamsén, 2010).

Por sua vez, o termo “comportamento político” tem servido para referir vários processos distintos, como sejam: o uso do poder de influência de certos grupos de interesse, os comportamentos individuais não sancionados pelas organizações e que visam servir interesses pessoais, e ainda os processos de gestão de influências (Swanepoel *et al.*, 2014). O facto de os comportamentos políticos serem ou não sancionados pela organização é objeto de debate. Autores como Swanepoel *et al.* (2014) e Byrne (2005) argumentam que se os comportamentos políticos não fazem parte da função então não são sancionados pela organização e tendem a proliferar em contextos em que as regras de comportamento e de tomada de decisão são escassas ou ambíguas (Byrne, 2005). Por sua vez, Mayes e Allen (1977)¹¹ consideram que os comportamentos políticos são estratégias de influência que tanto podem visar atingir fins não sancionados pela organização como atingir fins sancionados pela organização através de meios não sancionados. Segundo estes autores, dado que nem todas as formas de influência podem ser consideradas comportamentos políticos, para que um comportamento seja considerado político tem que cumprir dois critérios: ser intencional e visar influenciar os resultados. Em contrapartida, Ammeter *et al.* (2002) referem que os comportamentos políticos tanto podem ser sancionados pela organização como não, consoante sejam comportamentos tolerados (ou até mesmo encorajados) no seio da organização e como tal consistentes com as normas internas, ou, pelo contrário sejam comportamentos desviantes das normas organizacionais (Tabela 5).

Também não parece existir consenso entre os investigadores no que respeita ao número de dimensões do constructo “políticas organizacionais” relativas à avaliação de desempenho.

¹¹ Curiosamente, Mayes e Allen (1977), apesar de terem sido dos primeiros autores a apresentar uma definição de comportamento político, não consideraram a sua presença no processo de avaliação de desempenho. Os autores partem do pressuposto de que desde que se siga as orientações em vigor o processo de avaliação pode ser conduzido de forma objetiva e exata, livre de considerações políticas.

Autores como Nye e Witt (1993) e Tziner *et al.* (1996) defendem tratar-se de um constructo unidimensional, não sendo possível separá-lo em diferentes dimensões. Poon (2004) identificou duas dimensões no comportamento político dos gestores: uma motivacional relacionada com o uso do poder discricionário para recompensar os colaboradores e manter um bom clima de trabalho e outra associada a enviesamentos pessoais e intenções disciplinares. Por sua vez, Kacmar e Ferris (1991) defendem que se trata de um conceito multidimensional e distinguem três componentes: i) GATGA (*go along to go ahead*) que se refere à falta de ação por parte dos indivíduos (*e.g.* silêncio) ou a comportamentos dissimulados que visam alcançar benefícios indiretos; ii) GPB (*global political behaviors*) que são comportamentos manifestos orientados para a obtenção de interesses próprios e iii) as políticas de remuneração e promoção que refletem o comportamento político da organização.

Face a estas ambiguidades e divergências, sintomas de um campo concetual ainda em fase de elaboração, preferimos utilizar um novo constructo – a instrumentalização da avaliação de desempenho – para, por um lado, afirmar o distanciamento de conotações negativas associadas a outros constructos como “distorção” ou “complacência” e, por outro lado, evitar a confusão com outros comportamentos do gestor que não os comportamentos discricionários no decurso do processo de avaliação. De salientar que, na linha da literatura sobre políticas organizacionais, se inclui nestes comportamentos apenas as ações conscientes por parte dos avaliadores.

O conceito de instrumentalização da avaliação de desempenho introduzido neste trabalho surge, em primeiro lugar, do reconhecimento de que nem sempre o rigor e a exatidão estão na base das classificações atribuídas pelas chefias aos seus colaboradores aquando da avaliação formal do desempenho e que existem fatores de natureza contextual que intervêm

nesse processo. E, em segundo lugar, resulta da necessidade de um conceito novo que permita fazer a transição para uma nova perspectiva mais construtiva sobre os mecanismos subjacentes ao ato de avaliar desempenhos, em especial dada a extensão e fragmentação da literatura sobre o tema, tendencialmente conotada negativamente (Ammeter *et al.*, 2002).

Propõe-se aqui a seguinte definição do conceito de instrumentalização da avaliação de desempenho¹²:

“A instrumentalização da avaliação de desempenho consiste na adoção deliberada pelos avaliadores de um conjunto de práticas e objetivos de avaliação, não exclusivamente baseadas no rigor e exatidão.”

A noção de instrumentalização da avaliação de desempenho apresenta, no nosso ponto de vista, algumas vantagens face a outros constructos atualmente presentes na literatura. Por um lado, não tem uma multiplicidade de aplicações que torne difícil a sua diferenciação, como é o caso do termo comportamento político ou motivação do gestor que nos remetem para diversas esferas semânticas. Por outro lado, ao contrário dos termos indulgência, complacência ou distorção cognitiva não está associada a erros inconscientes do avaliador. Parte-se neste estudo do pressuposto que a instrumentalização não é necessariamente negativa, na medida em que podem existir situações em que a instrumentalização seja socialmente validada como benéfica para o grupo ou organização como um todo. A conotação negativa estaria por sua vez associada às situações em que a instrumentalização por parte do avaliador visa a obtenção de proveitos ou benefícios para o próprio. Consideramos que o conceito de instrumentalização da

¹² Esta definição foca-se nos comportamentos dos avaliadores no decurso do processo de avaliação, excluindo os comportamentos desenvolvidos pelos avaliados para obtenção de benefícios pessoais.

avaliação de desempenho é muito explícito no sentido em que permite distinguir o fim dos meios, algo que os outros constructos não fazem.

Com a publicação da Lei nº 27/2014 de 8 de maio que altera, entre outros, o artigo 368.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, o resultado da avaliação de desempenho passa a ser considerada como o primeiro critério relevante que o empregador deve respeitar na escolha do(s) colaborador(es) a dispensar em caso de despedimento por extinção do posto de trabalho. Esta alteração legislativa vem reforçar a importância do processo de avaliação de desempenho em geral e da sua instrumentalização pelos avaliadores em particular. Deste modo, para além do impacto na remuneração ou na evolução profissional, a avaliação passa a ter repercussões na manutenção do emprego. Este novo enquadramento legal poderá ter dois tipos de repercussões no que respeita ao processo de avaliação. Por um lado, pode levar a que muitos avaliadores manipulem as avaliações com o objetivo de, por um lado, protegerem os empregados que não querem dispensar e, por outro, justificarem a escolha dos colaboradores que serão alvo das políticas de reestruturação. Por outro lado, pode aumentar a conflitualidade entre os objetivos administrativos e de desenvolvimento da avaliação de desempenho pois, num contexto em que maus desempenhos podem gerar despedimentos, há menos espaço de abertura para a identificação de lacunas ou deficiências de desempenho, condição fundamental para promover o desenvolvimento individual.

Neste trabalho abordou-se essencialmente os comportamentos de influência usados pelos gestores no processo de avaliação. No entanto, convém referir que os avaliados também exercem táticas de influência sobre os avaliadores tendo em vista a obtenção de determinados benefícios. A título de exemplo podemos referir as táticas de gestão da impressão utilizadas

pelos avaliados que têm revelado ter um impacto positivo nas suas classificações, ainda que por vezes seja uma influência indireta, mediada pelo afeto positivo provocado no avaliador (Caetano, 1996).

3.2 Antecedentes da Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

Existe um vasto conjunto de fatores de natureza contextual e pessoal que têm sido referidos na literatura como preditores ou antecedentes dos comportamentos políticos dos gestores. O contexto organizacional em que decorre a avaliação tem um impacto significativo no comportamento de avaliação das chefias (Morin *et al.*, 1999). Nomeadamente, estruturas mais orgânicas, ao contrário das mais mecanicistas proporcionam maior poder discricionário às chefias. Ferris *et al.* (1996) concluíram que, no que respeita aos antecedentes organizacionais, quanto maior a centralização ao nível organizacional maior a perceção de políticas organizacionais ao passo que quanto maior a formalização ou o nível hierárquico, menor a perceção de políticas organizacionais. Longenecker *et al.* (1987) sugeriram que a politização dos comportamentos dos avaliadores no decurso do processo de avaliação está diretamente relacionada com a politização da cultura organizacional que, por sua vez, é influenciada por diversos fatores, nomeadamente, a atuação da gestão de topo, a saúde financeira da organização, a perceção da utilidade da avaliação de desempenho, o controlo existente sobre as avaliações atribuídas, a qualidade da comunicação chefia-colaborador (*e.g.* a abertura para discutir abertamente o processo de avaliação) ou o grau de formação dado aos gestores em matéria de avaliação de desempenho. Em particular, a atuação da gestão de topo no processo de avaliação é o fator que mais influencia o modo como o processo é conduzido na organização, na medida em que, se a gestão de topo tende a politizar o processo, essa influência vai-se estender em

cadeia ao longo de toda a organização, sendo expetável que em cada nível hierárquico se vejam reproduzidas as táticas de influência utilizadas pelo nível hierarquicamente superior (Longenecker *et al.*, 1987). Quando os avaliadores percebem que a avaliação de desempenho é útil para os colaboradores os avaliadores tendem a distorcer menos as avaliações, ao passo que quando é considerada como um exercício fútil, os avaliadores tendem a empenhar-se menos e a ser menos rigorosos (Tziner *et al.*, 1998). Por sua vez, Ammeter *et al.* (2002) consideram que a necessidade de cada gestor prestar contas das suas decisões permite à organização aumentar o seu controlo sobre as ações individuais, restringindo o poder individual, o qual depende igualmente do posicionamento do gestor na estrutura hierárquica da organização e da centralidade da sua função. A capacidade do gestor influenciar o comportamento dos colaboradores depende ainda da sua reputação como líder.

Park (2014) procurou desenvolver um modelo integrado sobre as motivações dos avaliadores, aplicado ao setor público, no qual incluiu para além da motivação do gestor para o serviço público, a perceção de prestação de contas pelos avaliadores e os incentivos ou desincentivos para atribuir avaliações com base no rigor e exatidão bem como a existência ou não de um sistema de distribuição forçada (quotas). O autor conclui do seu estudo que todos esses fatores influenciam a perceção de rigor nos comportamentos de avaliação do gestor público e como tal que o comportamento dos avaliadores dependia tanto das intenções do avaliador como das características do sistema, nomeadamente, os avaliadores serem ou não recompensados pelo rigor das avaliações e pela existência ou não de distribuição forçada das avaliações. À semelhança do que já Murphy e Cleveland (1995) previam, Park (2014) constatou empiricamente que organizações que tinham sistemas formais para recompensar as avaliações

rigorosas apresentavam maior percepção de rigor na avaliação, ou seja, os avaliadores que acreditavam que beneficiavam de ser rigorosos tendiam a ser percebidos pelos avaliados como mais rigorosos. Em contrapartida, nas organizações que tinham sistemas de distribuição forçada, os avaliadores por serem obrigados a respeitar as exigências da distribuição forçada não tinham tanto a percepção de que as suas avaliações refletiam rigor e exatidão.

Quanto às influências do contexto de trabalho, Ferris *et al.* (1996) constataram que, quanto menores eram as oportunidades de progressão ou promoção na carreira, mais os colaboradores percebiam a existência de políticas organizacionais. Em contrapartida, os autores não conseguiram comprovar no seu estudo empírico a relação direta entre período de tempo decorrido desde a última promoção ou avaliação e a percepção de políticas organizacionais. Fatores como a dependência das tarefas ou dos resultados (Harris, 1994) ou a ambiguidade do trabalho, a escassez de recursos e o clima de confiança existente na organização (Poon, 2003), são outros fatores do contexto de trabalho a ter em consideração dado o seu impacto na percepção de políticas organizacionais. Na Tabela 6 apresentam-se os antecedentes contextuais do comportamento político dos gestores.

Quanto aos antecedentes pessoais, Ammeter *et al.* (2002) referem que a capacidade de cada gestor desenvolver com sucesso comportamentos políticos está associada à sua inteligência geral e às suas competências sociais, sendo que a predisposição para tal depende de características de personalidade como a autoestima, locus de controlo, maquiavelismo ou a necessidade de poder. Os esquemas mentais associados à identidade social ou percepção de poder pessoal, bem como o capital social e o estilo de relacionamento interpessoal, são igualmente

fatores pessoais que influenciam os comportamentos políticos dos gestores. (Ammeter *et al.*, 2002).

A pesquisa levada a cabo por Ferris *et al.* (1996) para testar o seu modelo permitiu concluir pela relevância de variáveis demográficas na percepção de políticas organizacionais. Nomeadamente, os homens tinham uma maior percepção das políticas organizacionais, devido provavelmente à maior predisposição para se envolver em comportamentos políticos e como tal tenderem a percecioná-los como um facto natural presente na vida das organizações. Verificaram ainda que os colaboradores mais velhos eram os que menos percecionavam os comportamentos políticos e que essa relação era inversa no que respeita à antiguidade. Harris (1994) considera igualmente que os comportamentos discricionários dos gestores estão dependentes de fatores de natureza pessoal como sejam: autoeficácia, humor e quantidade de informação.

Tziner e Murphy (1999) também concluíram que existem diferenças individuais ao nível das atitudes dos gestores que influenciam os seus comportamentos de avaliação. A tendência para inflacionar ou não discriminar bem as avaliações estava mais associada a avaliadores com baixos níveis de confiança no sistema de avaliação, altos níveis de desconforto ou altos níveis de comprometimento instrumental. A tendência para baixar as avaliações e/ou ser mais discriminativo seria apanágio dos gestores com níveis mais elevados de comprometimento afetivo e que percecionavam mais a existência de riscos ou consequências negativas associados à instrumentalização das avaliações.

Estudos recentes no setor público têm vindo a referir que a motivação dos gestores para o exercício de funções nesse setor, a sua motivação para avaliar os outros e a perceção que têm sobre o tipo de motivação dos colaboradores influenciavam o seu comportamento de avaliação. Christensen *et al.* (2013) verificaram que a motivação dos gestores para o exercício de funções no setor público influenciava as avaliações que davam, no sentido de que quanto maior a motivação do gestor maior a sua complacência nas avaliações.

À semelhança de Christensen *et al.* (2013), Park (2014) pode igualmente concluir que a motivação do gestor para o exercício de serviço público influenciava a sua perceção de rigor na avaliação. DeVoe e Iyengar (2004) concluíram do seu estudo multicultural que os gestores tendem a inflacionar as avaliações dos colaboradores que eles consideram intrinsecamente motivados, comparativamente aos colaboradores que eles percecionavam como extrinsecamente motivados.

Na Tabela 6 apresentam-se alguns dos principais antecedentes dos comportamentos políticos referidos, quer os de natureza contextual (estrutura e cultura organizacionais, estratégia de recursos humanos e organização das tarefas e do trabalho) quer os de natureza pessoal mais associados ao avaliador (atributos ou competências pessoais, predisposição para os comportamentos políticos, variáveis demográficas e respostas face à organização).

Tabela 6 - Antecedentes dos Comportamentos Políticos

Antecedentes Contextuais	Estrutura Organizacional	Flexibilidade; Centralização; Formalização; Enquadramento Líder.
	Cultura Organizacional	Atuação da gestão de topo; Utilidade da avaliação de desempenho; Qualidade da comunicação; Controlo sobre as avaliações.
	Estratégia de Recursos Humanos	Oportunidades de Progressão na Carreira; Tempo decorrido desde última Promoção ou Avaliação; Sistema de Distribuição Forçada; Recompensa/Punição pelas Avaliações; Formação sobre avaliação de desempenho.
	Organização Tarefas/Trabalho	Grau de Dependência das Tarefas e/ou Ambiguidade do Trabalho; Recursos Disponíveis; Clima de Confiança.
Antecedentes Pessoais	Atributos ou Competências Pessoais	Inteligência; Competências Sociais; Modo de Processar Informação; Estilo de Relacionamento Interpessoal.
	Predisposição para comportamentos políticos	Autoeficácia; Autoestima; Locus de Controlo; Necessidade de Poder.
	Variáveis Demográficas	Sexo, Idade e Antiguidade.
	Respostas face à Organização	Comprometimento Organizacional; Confiança no sistema de avaliação; Desconforto; Perceção de Riscos da Avaliação; Motivação.

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Motivações Subjacentes aos Comportamentos de Instrumentalização

Uma já vasta literatura tem evidenciado a importância dos motivos subjacentes aos comportamentos de instrumentalização dos avaliadores, ou seja, que levam os avaliadores a se

afastarem dos objetivos de exatidão e rigor nas suas avaliações, tal como concluíram Longenecker *et al.* (1987). Vários são os autores que têm vindo a reforçar a tese de que os avaliadores não distorcem as avaliações por falta de capacidades para avaliar mas porque o desejam fazer. Embora a instrumentalização da avaliação de desempenho por parte dos avaliadores vise por vezes servir os interesses do avaliador (Morin *et al.*, 1999; Murphy *et al.*, 2004), vários autores têm vindo a sublinhar que os avaliadores também instrumentalizam a avaliação para beneficiar os colaboradores e/ou a organização (Longenecker *et al.*, 1987, Ammeter *et al.*, 2002; Vigoda-Gadot e Talmud, 2010).

Nomeadamente, Longenecker *et al.* (1987) sugerem que os comportamentos discricionários dos avaliadores visam muitas vezes evitar consequências negativas para os colaboradores ou contribuir para manter um bom ambiente de trabalho. De igual modo, Ammeter *et al.* (2002) defendem que a perspetiva política da liderança não atribui necessariamente aos gestores um papel ambicioso ou manipulador. Segundo os autores mesmo quando os comportamentos políticos visam atingir objetivos pessoais, podem nalgumas situações ter em consideração o interesse de outras partes e, por isso, podem ser funcionais. Outros investigadores (*e.g.* Vigoda-Gadot e Talmud, 2010) têm igualmente vindo recentemente a sublinhar o lado positivo dos comportamentos políticos dos gestores por oposição a uma perspetiva mais tradicional de que esses comportamentos estariam associados a atos negativos como manipulação ou coerção.

Apresentam-se na Tabela 7 algumas das principais motivações que levam os gestores a desenvolver comportamentos de instrumentalização aquando da avaliação de desempenho distinguindo os comportamentos que visam servir os interesses do próprio avaliador daqueles que visam beneficiar os colaboradores ou a organização.

Tabela 7 - Motivações Subjacentes à Instrumentalização

<i>Beneficiar o Colaborador ou a Organização</i>	<i>Servir os Interesses do Avaliador</i>	<i>Autor</i>
Manter um bom ambiente de trabalho; Evitar consequências negativas para o trabalhador; Maximizar os aumentos salariais por mérito dos seus colaboradores; Necessidade de manter uma boa relação com o colaborador depois da avaliação; Consciência do caráter permanente do relatório de avaliação.	Agradar aos colaboradores; Dar uma lição a um colaborador rebelde; Sinalizar colaboradores com fraco desempenho que a organização poderá querer vir a dispensar no futuro;	Longenecker <i>et al.</i> (1987)
Evitar consequências negativas e confrontos com os empregados; Evitar a desaprovação dos seus pares.	Querer projetar uma imagem favorável dele e/ou da sua equipa; Desejar aceder a fontes de informação ou recursos valiosos.	Cleveland e Murphy (1992)
Evitar o confronto com os subordinados; Evitar conflitos; Não prejudicar o relacionamento pessoal e/ou profissional com os colaboradores; Manter um bom clima social no departamento, Desejo de motivar ou agir no melhor interesse do colaborador; Obedecer às normas organizacionais implícitas.	Parecer um gestor competente ou bem-sucedido; Querer ter uma imagem favorável junto dos colaboradores; Não perder muito tempo com as avaliações; Querer obter determinados recursos; Abrir um processo para despedir um empregado; Enviar uma mensagem a um colaborador com baixo desempenho.	Spence e Keeping (2011)

Fonte: Elaborado pela autora

Tal como o estudo de Longenecker *et al.* (1987) revelou, um dos comportamentos mais frequentes nos gestores, quando avaliam os seus colaboradores, é inflacionar as avaliações, ou seja, atribuir avaliações superiores às correspondentes ao real desempenho dos colaboradores. Na base deste comportamento pode estar uma larga diversidade de motivos: evitar o confronto com os subordinados; evitar conflitos; não prejudicar o relacionamento pessoal e/ou profissional com os colaboradores; manter um bom clima social no departamento; procurar motivar os colaboradores ou querer ter uma imagem favorável junto deles; não perder muito tempo com as avaliações ou querer obter determinados recursos (Spence e Keeping, 2011). Cleveland e Murphy (1992) já anteriormente haviam referido várias dessas motivações dos gestores, designadamente: querer projetar uma imagem favorável dele e/ou da sua equipa; desejar aceder a fontes de informação ou recursos valiosos, evitar consequências negativas e confrontos com os empregados ou evitar a desaprovação dos seus pares. Tal como referido pelos gestores entrevistados por Longenecker *et al.* (1987), o comportamento de inflacionar as avaliações pode ter o intuito de maximizar os aumentos salariais por mérito dos seus colaboradores, nas situações em que os resultados das avaliações estão diretamente relacionados com a evolução salarial.

O comportamento inverso, ou seja deflacionar ou reduzir as avaliações, pode igualmente ter na sua origem intenções diversas como dar uma lição a um colaborador rebelde ou sinalizar colaboradores com fraco desempenho que a organização poderá querer vir a dispensar no futuro. Tal como referido pelos gestores entrevistados por Longenecker *et al.* (1987), o controlo dos custos com o pessoal coloca determinados limites às classificações atribuídas o que se traduz necessariamente numa distorção das avaliações por forma a “encaixar” nos limites estabelecidos. É o caso dos métodos de distribuição forçada utilizados

por muitas organizações. Estes métodos forçam as classificações a seguir uma curva normal, limitando a percentagem de colaboradores na faixa mais elevada (ou seja, deflacionando algumas avaliações mais elevadas) e reduzindo os custos decorrentes de eventuais prémios ou promoções associados a avaliações superiores. Esses métodos apresentam, no entanto, a vantagem de obrigar os avaliadores a distinguir os seus colaboradores evitando, nomeadamente, a atribuição de avaliações equivalentes a todos.

Embora seja atualmente consensual que as motivações do gestor influenciam o seu comportamento enquanto avaliadores (Harris, 1994), não é muito fácil inferir a partir do comportamento do avaliador qual a intenção que o motiva, dado que um determinado comportamento (*e.g.* inflacionar as avaliações) pode ser baseado em motivações díspares e por vezes até conflitantes, nomeadamente quando o que está na base são interesses próprios do avaliador ou o interesse do colaborador. Assim sendo, o avaliador tanto pode inflacionar uma avaliação para manter um bom clima social na equipa como pode fazê-lo para projetar uma imagem pessoal favorável ou para obter recursos valiosos para si.

3.4 Consequências da Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

Os estudos têm maioritariamente documentado os efeitos negativos da instrumentalização do processo de avaliação de desempenho, quer para os colaboradores quer para as organizações, em parte devido à gravidade desses mesmos efeitos (Byrne, 2005). Gioia e Longenecker (1994) referem que a politização do processo de avaliação de desempenho ao nível dos executivos pode não só minar os objetivos e o desempenho organizacionais como comprometer a ligação entre o desempenho e os resultados da organização, ou ainda inibir o desenvolvimento dos executivos e contribuir para a propagação destes comportamentos ao

longo da cadeia hierárquica. Assim, algumas organizações tendem a procurar formas de minimizar esses efeitos negativos otimizando os seus instrumentos de medida, utilizando métodos de avaliação que incluam diferentes fontes de avaliação e prevejam mecanismos de *feedback*, ou ministrando formação aos avaliadores (Longenecker e Gioia, 2000; Swanepoel *et al.*, 2014). Outras organizações optam simplesmente por ignorar a existência desses comportamentos de instrumentalização (Longenecker e Gioia, 2000). Embora o estudo de Gioia e Longenecker (1994) se ter cingido ao grupo específico dos executivos, não é de excluir a possibilidade de nos depararmos com consequências similares na avaliação de desempenho de colaboradores de outros níveis hierárquicos. Dada a relevância dos efeitos da instrumentalização nos avaliados para o presente estudo, aprofunda-se o tema no próximo ponto.

4. Respostas Associadas à Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

Muitos são os investigadores que têm vindo a salientar os efeitos adversos da perceção de comportamentos políticos nas organizações ao nível individual, designadamente ao nível do *stress*, ansiedade no trabalho, *burnout*, intenções de saída ou saída efetiva da organização (Ammeter *et al.*, 2002; Byrne, 2005; Kacmar *et al.*, 1999; Poon 2003; Vigoda-Gadot e Talmud, 2010), na satisfação com o trabalho (Ferris *et al.*, 1996; Zhou e Ferris, 1995; Poon, 2003), nos comportamentos de cidadania organizacional, no comprometimento organizacional (*e.g.* Randall *et al.*, 1999; Vigoda, 2000) e ainda no cinismo organizacional, o qual decorre da perceção pelos colaboradores que os comportamentos dos gestores são pouco sinceros, enganosos ou manipulativos. Ferris e Kacmar (1992) referem ainda o impacto negativo da perceção de políticas organizacionais nos sentimentos face aos colegas e na produtividade. Por

sua vez Vigoda (2003; 2000) sugere que os colaboradores que percebem o ambiente organizacional como político revelam maior tendência para o desenvolvimento de comportamentos negligentes.

Os diversos estudos referidos abordam tanto a percepção de políticas organizacionais em geral como no contexto de avaliação de desempenho em particular. No entanto, todos apontam para os efeitos negativos dessas percepções, não sendo considerada a eventualidade de, na presença de variáveis mediadoras, se poder anular ou mesmo inverter esses efeitos negativos. O presente estudo procura avaliar o papel mediador das percepções de comportamento ético, considerando-se a possibilidade de a percepção de instrumentalização não ter sempre efeitos negativos, nomeadamente nas situações em que o comportamento do avaliador é percebido como ético. Recentemente, Arshad *et al.* (2013) incluiu no seu estudo empírico, para além da intenção de saída e da satisfação no trabalho, a lealdade, até aqui não habitualmente contemplada nos estudos sobre percepção de políticas organizacionais. À semelhança de Arshad (2013) inclui-se neste estudo o comportamento de lealdade e adicionalmente o de voz para assim se considerar a possibilidade de existirem não apenas as respostas negativas habitualmente consideradas nos estudos sobre o tema (intenção de saída, negligência e cinismo) como igualmente respostas positivas. Deste modo, optou-se por utilizar a extensão do modelo EVLN feita por Naus *et al.* (2007) para incluir o cinismo organizacional (EVLNC). Nos pontos seguintes analisar-se-á de forma mais aprofundada o modelo EVLN e o cinismo organizacional.

4.1 Respostas de Saída, Voz, Lealdade e negligência - O Modelo EVLN

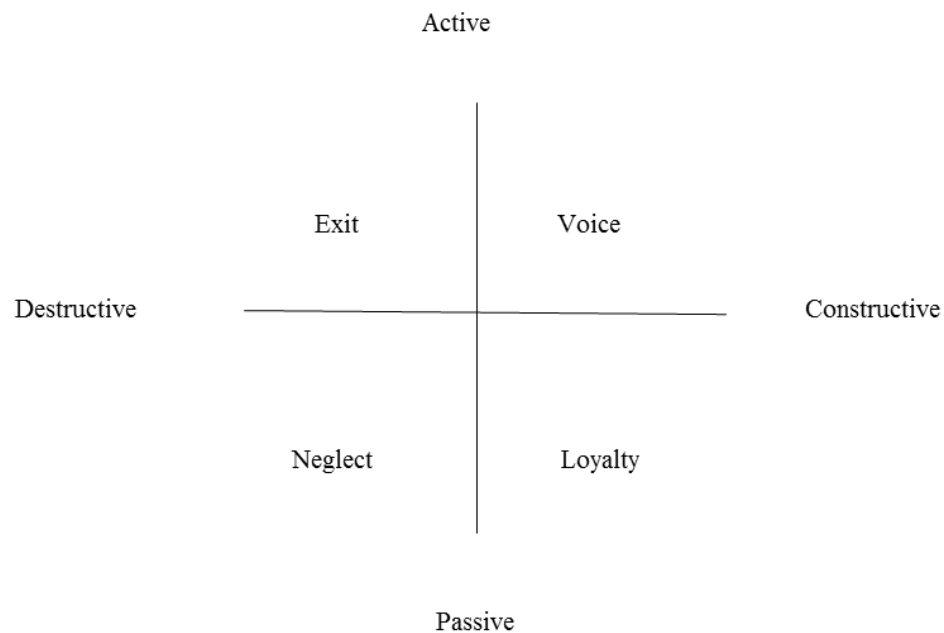
O modelo EVLN, desenvolvido a partir de estudos sobre a satisfação no trabalho, assenta no pressuposto de que não existe apenas um tipo de resposta à satisfação/insatisfação no

trabalho mas antes um leque de opções. Este modelo da autoria de Farrell (1983) bebeu inspiração no trabalho seminal de Hirschman (1970, citado por Farrell, 1983) que procurou identificar as expressões de descontentamento a nível individual como forma de prevenir o declínio das organizações. O modelo teórico de Hirschman contempla apenas como respostas à insatisfação no trabalho, a saída, a voz e a lealdade. A resposta de saída representa a separação voluntária (efetiva ou a intenção) da organização ou do trabalho, o que se traduz na possibilidade de deixar a organização ou apenas pedir a transferência interna por forma a poder deixar o trabalho atual (Farrell, 1983). A resposta de voz pode ser considerada uma alternativa ao comportamento de retirada que a resposta de saída implica, ou seja, ao invés de procurar deixar a organização ou o trabalho, o indivíduo tenta mudar o contexto de trabalho que não o satisfaz (Farrell, 1983). O colaborador que responde com “voz” discute os problemas com a sua chefia e com os seus colegas, sugere soluções e toma medidas para resolver os problemas (Farrell e Rusbult, 1992). Trata-se de um comportamento expectável por parte de colaboradores envolvidos com a organização e é visto como uma resposta positiva embora por vezes possa anteceder o comportamento de saída. De acordo com o modelo de Hirschman, a opção entre saída e voz era moderada pela lealdade, sendo que os colaboradores leais quando estão insatisfeitos tendem a esperar pacientemente que a situação melhore e não a desenvolver intenção de saída (Saunders, 1992). Assim, o comportamento de lealdade nem é de retirada nem de mudança. O colaborador leal confia na organização e acredita que ela age adequadamente, pelo que se mantém na expectativa de que a situação melhore no futuro (Farrell e Rusbult, 1992). Se a situação não melhorar, o indivíduo leal poderá optar por outras respostas, nomeadamente, saída ou voz, o que significa que o comportamento de lealdade pode ser entendido como transitório (Farrell, 1983). Poderá ser útil para a organização que o indivíduo

se mantenha otimista em situações difíceis para a organização, pelo que a lealdade ainda que seja uma resposta passiva pode ser vista como positiva.

O comportamento de negligência só foi identificado posteriormente a Hirschman (1970) e incluído por Farrell (1983) no seu modelo EVLN. Trata-se de um comportamento associado ao laxismo ou à falta de consideração como sejam atrasos, ausências ao trabalho ou erros ou ainda ao uso do tempo de trabalho para tratar de assuntos pessoais. No seu estudo Farrell (1983) concluiu que os atrasos ou o absentismo não estavam associados ao *turnover* e como tal constituíam uma resposta diferente da saída. O modelo EVLN considera que os indivíduos respondem à insatisfação no trabalho de diferentes modos tendo na base duas dimensões conceptuais: ativo/passivo e construtivo/destrutivo e que antes, ou em alternativa à saída da organização, podem adotar outros comportamentos como seja a voz ou a negligência. No estudo de Farrell (1983), a lealdade surge de forma não previsível no quadrante passivo/ destrutivo, o que levou o autor a sugerir a necessidade de novos estudos para validação do modelo. Efetivamente, alguns anos mais tarde Farrell e Rusbult (1992) validaram o modelo EVLN tendo concluído que a lealdade seria uma resposta passiva/construtiva. No que respeita às outras respostas, a saída é, tal como a voz, uma resposta ativa mas ao contrário desta última pode ser considerada destrutiva tal como a negligência embora esta seja uma resposta passiva (Figura 1).

Figura 1 - Modelo EVLN



Fonte: Farrell e Rusbult (1992)

Do seu estudo, os autores concluíram que uma maior satisfação no trabalho estava associada a uma tendência para os indivíduos manifestarem mais respostas construtivas, como sejam a voz e a lealdade e menos respostas de saída ou negligência. Encontraram igualmente diferenças nas respostas consoante as alternativas profissionais disponíveis e o investimento feito na organização empregadora (quer ao nível afetivo, quer instrumental). Nesse sentido, aqueles que tinham mais possibilidades de mudar de trabalho, tinham mais respostas ativas, nomeadamente de voz ou saída e menos respostas de negligência, ao passo que aqueles que mais investiram na organização tendem a exibir comportamentos mais construtivos como sejam a voz e a lealdade e menos negligência. Não foi possível comprovar que aqueles que tinham

menos hipóteses de mudar de trabalho fossem mais leais à organização. A lealdade segundo os autores estaria antes associada ao comprometimento com a organização. Outro resultado não esperado do estudo foi a fraca relação encontrada entre um elevado investimento na organização e a menor tendência para a saída, o que pode ser explicado por a resposta de saída incluir para além do turnover efetivo, comportamentos de sabotagem ou greve que embora formalmente possam ser consideradas como respostas de saída, podem significar em alternativa comportamentos de voz, no sentido da chamada de atenção para a existência de problemas (Farrell e Rusbult, 1992). Um dos principais contributos do modelo EVLN foi o seu poder explicativo e preditivo das respostas a situações de insatisfação no trabalho. Este modelo foi posteriormente aplicado a uma grande multiplicidade de aspetos da vida organizacional, no entanto, tanto quanto é do nosso conhecimento não foi objeto de investigação empírica enquanto resultado da perceção de instrumentalização da avaliação de desempenho, tal como é nossa proposta neste trabalho.

Naus *et al.* (2007) desenvolveram um estudo empírico com o intuito de validar a extensão do modelo EVLN por forma a incluir o cinismo organizacional. Este autor conseguiu concluir do seu estudo que o cinismo era efetivamente uma resposta distinta das respostas de saída, voz, lealdade e negligência, pelo que se justificava a extensão do modelo tal como propôs. Dadas as evidências de que o cinismo organizacional está associado aos comportamentos políticos do líder (Ammeter, 2002) consideramos que seria relevante utilizar o modelo EVLNC no presente estudo. Dado que o cinismo organizacional pode ser considerado como um constructo emergente, dedica-se o próximo ponto a rever alguma da literatura sobre cinismo organizacional.

4.2 O Cinismo Organizacional e a extensão do modelo EVLNC

As mudanças que têm vindo a verificar-se ao nível das relações de trabalho nas organizações sobretudo a partir da década de 90 e que têm provocado alterações substanciais no modelo tradicional do contrato psicológico são propícias ao desenvolvimento do cinismo organizacional. É expectável que os colaboradores procurem um novo equilíbrio na relação com a organização onde trabalham, reduzindo o seu desejo de reciprocidade e a sua contribuição, tal como sugerido pela teoria da troca social, na sequência da perceção de violações do contrato psicológico e de injustiça organizacional (Andersson, 1996; Naus *et al.*, 2007; Pate *et al.*, 2000). A relação entre o cinismo e as situações de injustiça associadas à violação do contrato psicológico já há alguns anos que tem sido alvo de um considerável número de pesquisas empíricas (*e.g.* Andersson, 1996; Pate *et al.*, 2000). Quando a expectativa do colaborador de que um bom desempenho se traduza numa boa avaliação com as devidas compensações, sejam elas intrínsecas (*e.g.* a satisfação e/ou o reconhecimento do trabalho efetuado; desenvolvimento e realização profissional; etc.) ou extrínsecas (prémios, recompensas, aumento salarial, etc.) não se verifica, pode ser encarado como uma violação do contrato psicológico que esse colaborador estabeleceu com a organização. Em contrapartida, os estudos sobre a relação entre cinismo e perceção de políticas organizacionais está ainda numa fase emergente, sendo que alguns estudos recentes sugerem resultados opostos. Nomeadamente, enquanto Bashir *et al.* (2011) concluíram que a perceção de políticas organizacionais não conduz ao cinismo organizacional nos funcionários públicos paquistaneses, Chiaburu *et al.* (2013) validaram empiricamente a relação positiva entre perceção de políticas organizacionais e cinismo organizacional. De sublinhar que o Paquistão

tem uma cultura muito específica na qual os comportamentos políticos são a regra e não a exceção, sendo mesmo vistos como algo positivo para muitos colaboradores que os consideram uma oportunidade de ganhar poder e influência (Bashir *et al.*, 2011). Daí a necessidade de se estudar o cinismo organizacional em diferentes contextos culturais tal como Brandes *et al.* (1999) propuseram.

Procura-se neste ponto definir o conceito de cinismo, distinguindo-o de outros constructos próximos, e ainda rever alguma da literatura existente sobre os seus antecedentes, moderadores e consequentes, apesar de, no estudo empírico que desenvolvemos, se considerar apenas um dos seus antecedentes - a percepção de políticas organizacionais, ou mais concretamente, a percepção de instrumentalização da avaliação de desempenho.

4.2.1 O Conceito de Cinismo: origem e evolução do constructo

O conceito de cinismo organizacional enquanto novo paradigma emergente das relações empregador-empregado (Feldman, 2000) tem vindo a ser alvo de crescente interesse por parte dos investigadores na área da estratégia e do comportamento organizacional, depois de ter sido durante bastante tempo um tema de pesquisa algo negligenciado apesar do reconhecimento da sua presença no seio das organizações (Dean *et al.*, 1998). A maioria das definições encontradas na literatura convergem na conotação negativa que atribuem ao cinismo, apresentando-o como prejudicial para as organizações, para os seus líderes e as suas práticas e na ideia de que os outros (indivíduos, grupos ou organizações) não são confiáveis e têm falta de integridade (Andersson, 1996).

A definição de cinismo organizacional de Dean *et al.* (1998, p. 345), uma das mais utilizadas na literatura sobre o tema, descreve o cinismo como:

“a negative attitude toward one’s employing organization, comprising three dimensions: (1) a belief that the organization lacks integrity; (2) negative affect toward the organization; and (3) tendencies to disparaging and critical behaviors toward the organization that are consistent with these beliefs and affect.”

Resulta da definição anterior a existência de três componentes do cinismo: cognitiva, afetiva e comportamental. A componente cognitiva traduz-se na crença de que falta integridade à organização, enquanto a componente afetiva está associada a sentimentos negativos face à organização (alguns exemplos dados pelos autores incluem desprezo, raiva, angústia, desgosto, vergonha face à organização ou sentimentos de superioridade). A componente comportamental é influenciada pelas duas primeiras e traduz-se em comportamentos depreciativos e críticos face à organização (*e.g.* críticas, sarcasmo, trocas de olhares, etc.). Esta componente está normalmente associada a baixa motivação, baixa satisfação, fraco envolvimento com a organização, maior absentismo e turnover.

Dean *et al.* (1998) apresentam uma tipologia constituída por cinco das principais concetualizações do cinismo até então encontradas na literatura sobre cinismo, a saber: abordagens baseadas na personalidade, no societal/institucional, no ocupacional, nos empregados e nos esforços de mudança organizacional. Uma das primeiras definições de cinismo remonta a Cook e Medley (1954, p. 418) que o consideram como uma atitude de “desagrado e falta de confiança nos outros”. Trata-se de um exemplo das abordagens baseadas

na personalidade suportadas nos resultados da escala de cinismo do MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory). Estas abordagens sugerem que os indivíduos com pontuações mais elevadas nessa escala tendem a ver os outros como egoístas, indiferentes e desconfiados e que estas características de personalidade pouco ou nada podem ser modificadas. A abordagem societal/institucional embora assente numa desilusão com as instituições e a sociedade em geral tem a particularidade de considerar a possibilidade de se poder intervir nas organizações por forma a reduzir o cinismo. O cinismo ocupacional resultaria da ambiguidade de papéis e de pressões conflitantes predominantes em determinadas profissões, como seja o caso dos polícias.

O cinismo focado nos empregados caracteriza-se por ser uma atitude negativa de frustração, desprezo ou desespero face à organização ou aos seus gestores em resultado das violações do contrato psicológico percebidas pelos colaboradores. Andersson (1996, p. 1397/1398) definiu cinismo como “uma atitude geral ou específica, caracterizada por frustração, desespero e desilusão, assim como desprezo e desconfiança em relação a uma pessoa, grupo, ideologia, convenção social, ou instituição.”.

Finalmente, a abordagem focada na mudança organizacional sugere que os esforços de mudança levados a cabo pelas organizações propiciam o desenvolvimento do cinismo nas organizações. A sigla CAOC (Cynicism About Organizational Change) é utilizada por autores como Wanous *et al.* (2000) para designar este último tipo de cinismo o qual é particularmente relevante quando se pretende estudar o cinismo em contextos de mudança, como por exemplo as mudanças nas relações de trabalho em consequente de processos de reestruturação e/ou reorganização.

Stanley *et al.* (2005) fornecem igualmente um quadro considerável de definições resultantes da sua revisão de literatura sobre o tema do cinismo, salientando as diferenças e similitudes entre elas. À semelhança de Dean *et al.* (1998), Stanley *et al.* (2005) consideram que as diferenças mais significativas entre as definições apresentadas se devem aos diferentes níveis de abordagem e respetivos alvos - as pessoas em geral, a gestão ou a mudança organizacional. A um nível geral, o cinismo reflete uma filosofia sobre a natureza humana, segundo a qual não podemos contar que os outros sejam confiáveis e sinceros (Andersson, 1996). A um nível mais específico, o cinismo está associado a profissões, organizações ou líderes ou ainda dirigido a programas ou iniciativas de mudança organizacional concretos.

Stanley *et al.* (2005) apontam ainda alguns dos problemas que podem existir nas atuais definições e medidas de cinismo: ser um constructo complexo e multifacetado, na medida em que muitos dos seus componentes (ex. pessimismo, confiança) são constructos perfeitamente autónomos e distintos do cinismo; as suas definições variarem consoante o seu nível de aplicação e ainda o cinismo ser um constructo multidimensional, o que obriga a alguma articulação entre dimensões e constructo, muitas vezes não acauteladas.

4.2.2 Distinguir Cinismo de outros constructos similares

Alguns autores têm procurado distinguir o conceito de cinismo de outros que lhe são similares, nomeadamente, a confiança, a satisfação com o trabalho, o ceticismo, o comprometimento organizacional e a alienação (Andersson, 1996; Chiaburu *et al.*, 2013; Dean *et al.*, 1998; Stanley *et al.*, 2005).

Uma das distinções sobre a qual mais autores se têm debruçado é a distinção entre cinismo e confiança, na medida em que estes constructos são por vezes confundidos, até porque se encontram muito relacionados. A integridade, enquanto adesão a um conjunto de princípios aceitáveis, e a benevolência, entendida como preocupação com o bem-estar dos outros, são dois dos antecedentes da confiança e têm sido negativamente correlacionados com o cinismo (Stanley *et al.*, 2005). No entanto apesar de partilharem os mesmos antecedentes, confiança e cinismo são diferentes, sendo frequente a existência de uma relação de causalidade entre eles. Segundo Andersson (1996), o cinismo é um conceito mais abrangente do que a confiança porque enquanto a confiança é uma crença, o cinismo tem também uma componente afetiva que envolve o desespero e a desilusão. Chiaburu *et al.* (2013) desenvolveram uma meta análise com o objetivo, entre outros, de avaliar em que medida o cinismo organizacional era um constructo distinto da confiança, tendo concluído que para além de serem constructos distintos, o cinismo apresentava, face à confiança organizacional, vantagens no que respeita à predição da satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, intenção de saída e desempenho no trabalho.

Outra distinção referida por Andersson (1996) é entre cinismo e satisfação/insatisfação com o trabalho, na medida em que partilham o elemento frustração. Uma vez mais, o cinismo é um constructo mais abrangente, na medida em que inclui outras componentes afetivas para além da frustração, nomeadamente o desespero e a desilusão. Adicionalmente, a satisfação com o trabalho, tal como a própria palavra indica, está dirigida ao trabalho e não à organização, como acontece com o cinismo (Dean *et al.*, 1998).

Uma outra distinção de conceitos que importa apresentar é entre cinismo e ceticismo. Segundo Stanley *et al.* (2005), não existe consenso teórico quanto ao grau em que os dois conceitos divergem. Eles referem que, para certos autores, os dois constructos são qualitativamente diferentes, na medida em que os cétricos apenas duvidam da substância da comunicação, enquanto os cínicos duvidam também dos motivos que estão por detrás dessa comunicação. Em contrapartida, para outros autores, os dois constructos são qualitativamente similares mas diferem no grau de otimismo face ao sucesso de uma dada mudança. Os cétricos têm dúvidas sobre a probabilidade de sucesso, mas mantêm a esperança que ocorram mudanças positivas. Os cínicos são menos otimistas, devido a experiências anteriores de fracasso. Focando-se em particular numa situação específica de mudança organizacional, Stanley *et al.* (2005, p. 436) definem o ceticismo face a uma mudança específica como “dúvida acerca da viabilidade de uma mudança para atingir um dado objetivo”. Contrariamente ao cinismo, não há aqui um enfoque nos motivos que levaram à mudança.

Dean *et al.* (1998) distinguem cinismo de falta de comprometimento organizacional ao nível das três dimensões de cada constructo: ao nível cognitivo, enquanto o cínico acredita que falta integridade à organização onde trabalha, o colaborador não comprometido acredita que os seus valores diferem dos da organização; ao nível comportamental, o cínico tanto pode querer sair da organização como pode não o querer fazer, já o comprometimento está associado ao desejo de permanecer na organização; ao nível afetivo, o cínico pode desenvolver sentimentos de frustração e desprezo face à organização, ao passo que ao colaborador não comprometido pode faltar apenas sentir orgulho ou estar ligado à organização. Assim, pode-se

concluir que o cinismo é uma atitude mais extremada face à organização do que a falta de comprometimento.

Embora ao nível afetivo o colaborador alienado partilhe alguns dos sentimentos do cínico (frustração, tensão, ansiedade), eles diferem quer ao nível cognitivo quer comportamental, sobretudo devido à alienação ser mais dirigida ao trabalho e o cinismo à organização (Dean *et al.*, 1998). Outros autores têm associado o cinismo organizacional a uma forma de “resistência” não declarada por parte dos colaboradores tendo em vista o equilíbrio de poder em contexto organizacional (Fleming e Spicer, 2008).

4.2.3 Antecedentes, Moderadores e Consequentes do Cinismo

É ainda limitado o número de estudos que se debruçaram sobre os antecedentes do cinismo organizacional e, em particular, sobre os fatores de natureza contextual sob o controlo imediato dos gestores. No entanto, sabe-se já que quando determinados fatores contextuais se apresentam inconsistentes com as crenças e valores dos empregados, estes podem percecioná-los como injustiças o que pode conduzir à violação do contrato psicológico com a organização e consequentemente ao cinismo organizacional (Andersson, 1996; Pate *et al.*, 2000). Alguns dos primeiros estudos realizados incidiram sobretudo sobre fatores contextuais como o ambiente de negócio, o clima e cultura organizacionais, a natureza dos empregos e dos papéis e as estratégias adotadas em contexto de mudança, designadamente, redução de custos, *downsizing* e flexibilidade (Tabela 8) que, ao serem percecionados como violações do contrato psicológico, seriam fonte geradora de cinismo nos empregados (Albrecht, 2002; Andersson, 1996; Pate *et al.*, 2000; Kuo *et al.*, 2015).

Tabela 8 - Preditores Contextuais do Cinismo Organizacional

Ambiente de negócio	Iniquidade ao nível da política compensatória (<i>e.g.</i> atribuição de níveis remuneratórios elevados para os gestores de topo)	
	Pesadas políticas e práticas de redução de efetivos	
	Redução dos níveis hierárquicos e conseqüentemente nas perspetivas de evolução na carreira	
	Ausência de responsabilidade corporativa	
Falta de visão estratégica por parte dos executivos de topo; Liderança ineficiente		
Variáveis Organizacionais	Clima e Cultura organizacionais	(<i>e.g.</i> falhas ao nível da comunicação; ouvir pouco os empregados; tratamento descortês; incompetência da gestão e o uso abusivo de modas de gestão)
	Natureza dos empregos e dos papéis	Conflito e ambiguidade de papéis bem como sobrecarga de trabalho; horários de trabalho alargados e conseqüente <i>stress</i> laboral.
	Grau de centralização, formalização e hierarquização	(<i>e.g.</i> estruturas burocráticas têm sido consideradas propícias ao desenvolvimento do cinismo)

Fonte: Elaborado pela autora

O facto de algumas das variáveis organizacionais referidas, como sejam, não dar *feedback*, não ouvir os colaboradores ou não cuidar do modo como se lida com eles, poder verificar-se no decurso dos processos de avaliação de desempenho, poderá constituir um contexto propício ao cinismo organizacional.

Johnson e O'Leary (2003) concluíram da sua pesquisa empírica realizada no sector bancário que a quebra do contrato psicológico e o cinismo, apesar de serem constructos distintos entre si, estavam muito relacionados, tal como já tinha sido sugerido em pesquisas anteriores

(e.g. Andersson, 1996 e Pate *et al.*, 2000). Constataram empiricamente que “os empregados que sentiram que as promessas da organização tinham sido quebradas tinham mais atitudes cínicas acerca do empregador” (Johnson e O’Leary, 2003, p.641). A existência de expectativas não satisfeitas ou promessas não cumpridas é pois um dos determinantes do cinismo organizacional e um dos pressupostos de base da violação do contrato psicológico (Andersson, 1996; Johnson O’Leary, 2003). Para esses autores as atitudes decorrentes das violações do contrato psicológico e do cinismo organizacional não eram sentimentos específicos de determinados tipos de personalidade negativa mas eram moldados pelas experiências decorrentes do contexto laboral, pelo que o cinismo organizacional se distinguia dos traços de personalidade ou outras variáveis disposicionais.

Chiaburu *et al.* (2013) consideram igualmente relevantes as experiências de trabalho como preditores do cinismo organizacional mas distinguem as experiências profissionais positivas das negativas. Como experiências de trabalho positivas incluem a percepção de apoio organizacional e a percepção de justiça organizacional que estariam inversamente relacionadas com o cinismo organizacional, ou seja, o cinismo organizacional decorreria da percepção pelo colaborador de ausência de suporte por parte da organização ou de ausência de justiça organizacional. Em contrapartida, as experiências de trabalho negativas seriam as violações do contrato psicológico e as percepções de políticas organizacionais. De igual modo, James (2005), no seu estudo sobre os antecedentes e consequentes do cinismo organizacional, sugere que a percepção de políticas organizacionais era um dos fatores contextuais com impacto ao nível do cinismo organizacional, tal como as percepções de justiça organizacional e de suporte organizacional.

Embora considerando que os antecedentes situacionais influenciam mais fortemente o cinismo organizacional do que os disposicionais, Chiaburi *et al.* (2013) incluíram também alguns destes antecedentes na sua meta-análise, nomeadamente a afetividade positiva/negativa e o cinismo como traço de personalidade. Andersson (1996) tinha já anteriormente sugerido que a autoestima, o locus de controlo, a sensibilidade equitativa, a afetividade negativa, o maquiavelismo e a ética face à organização, podem predispor positiva ou negativamente os indivíduos perante situações de injustiça pelo que são frequentemente considerados como variáveis moderadoras da relação entre as perceções de injustiça organizacional e a perceção de violação do contrato psicológico. Por exemplo, pessoas com baixa autoestima tenderão a reagir às violações do contrato psicológico de forma Auto derrotista; por exemplo, com cinismo.

As perceções de injustiça organizacional tal como as perceções de violação do contrato psicológico têm sido consideradas na literatura (*e.g.* Albrecht, 2002; Andersson, 1996; Pate *et al.*, 2000) como mediadoras da relação entre os fatores contextuais e o cinismo. Tanto a justiça organizacional como a violação do contrato psicológico têm raízes na teoria da equidade e por esse facto a primeira é útil para explicar as reações dos empregados a diferentes tipos de violação dos contratos (Andersson, 1996). Tal como já referido anteriormente a violação do contrato psicológico está relacionada com os diferentes componentes da justiça organizacional, nomeadamente, com a justiça distributiva, procedimental e interaccional (Andersson, 1996). Perante situações de injustiça percecionadas numa dessas três dimensões, podem ocorrer violações do contrato psicológico a diferentes níveis, com diferentes tipos de reações, sendo que para Andersson (1996) as reações dos empregados são mais intensas quando estamos

perante violações do contrato do tipo procedimental ou interacional. Ribbers (2009) por sua vez realça o papel das perceções da justiça distributiva e interacional para o desenvolvimento da confiança na organização e o decréscimo do cinismo.

De igual modo, variáveis demográficas como: idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização são igualmente consideradas variáveis moderadoras dessa relação. Na pesquisa empírica realizada por Pate *et al.* (2000) numa subsidiária escocesa de uma empresa multinacional produtora de polipropileno, a antiguidade na organização foi um dos fatores que contribuiu para moderar a relação entre confiança e as reações dos empregados face às mudanças percecionadas como claras violações do contrato psicológico. Constataram também que as perceções dos empregados tinham sido moldadas pelas suas experiências passadas e pelas perspetivas de empregos alternativos. Aqueles que já tinham estado envolvidos em processos de *downsizing* pareciam menos afetados pelas iniciativas de mudança implementadas e mostravam-se satisfeitos por terem um emprego. Igualmente resignados estavam aqueles que tinham menores perspetivas de empregabilidade. Andersson (1996) salienta o papel importante do grupo enquanto variável situacional moderadora dessa relação na medida em que o grupo, ao sancionar determinadas atitudes ou comportamentos disfuncionais, leva os seus membros a segui-lo. Se um indivíduo deteta nos seus pares atitudes de cinismo é provável que as adote igualmente. De salientar, no entanto, que outros autores (*e.g.* Chiaburu *et al.*, 2013) consideram as variáveis demográficas (sexo, idade, antiguidade e nível de escolaridade) como antecedentes e não moderadores do cinismo organizacional.

No que respeita aos consequentes do cinismo organizacional, tem sido sugerido que o cinismo organizacional se pode traduzir em atitudes negativas face à organização, como sejam:

insatisfação profissional, menor envolvimento e comprometimento organizacional e intenção de saída (Andersson, 1996; Chiaburu *et al.*, 2013; Johnson *et al.*, 2003; Pate *et al.*, 2000; Wanous *et al.*, 2000; Watt e Piotrowski (2008); Wu *et al.*, 2007). Para além das atitudes referidas, Chiaburu *et al.* (2013) sugerem ainda como consequência do cinismo organizacional um decréscimo de desempenho profissional, enquanto James concluiu pela relação positiva entre cinismo e *stress* no trabalho.

5. A Dimensão Ética na Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

O conceito de ética aplicado às organizações refere-se aos padrões de conduta que guiam as ações e os comportamentos dos seus membros tendo por base um conjunto de valores morais recebidos através da educação e que lhes permitem distinguir o correto do errado, o bom do mau (Greenberg, 2011). Embora cada colaborador quando admitido no seio da organização já traga consigo esses valores, compete a cada organização definir as normas de conduta que considera adequadas tendo em conta os valores organizacionais. Estes são transmitidos em cascata ao longo da organização, sendo que os líderes assumem um papel fundamental na modelização dos comportamentos éticos. Grande parte da recente literatura na área da liderança ética tem vindo a reforçar a importância do líder se constituir como um bom exemplo de comportamento ético para assim contribuir para o desenvolvimento de um clima ético na organização (Baker *et al.*, 2006). O conceito de liderança ética tem vindo a desenvolver-se a partir do cruzamento da literatura sobre liderança e sobre ética dos negócios (Treviño *et al.*, 2003). A relevância atual do conceito deriva em grande parte de pesquisas empíricas recentes que têm vindo a associar positivamente o comportamento ético dos líderes a atitudes e comportamentos dos colaboradores como o compromisso organizacional (Treviño *et al.*, 2003;

Zhu *et al.*, 2004), a satisfação com o trabalho (Schminke *et al.*, 2005) e os comportamentos de cidadania organizacional (Brown e Treviño, 2006) e negativamente às intenções de saída (Schminke *et al.*, 2005) e ao cinismo organizacional (Mete, 2013).

Em contexto organizacional, os conceitos de ética e justiça organizacional apresentam bastante proximidade apesar da escassez de estudos que os procurem integrar na medida em que ambos remetem para a grande questão sobre o que está certo e o que está errado e ainda para a distinção entre procedimentos e resultados (Schminke *et al.*, 1997). Existem inúmeros estudos sobre as percepções de justiça organizacional no contexto da avaliação de desempenho. Em contrapartida, não nos foi possível encontrar um único estudo que se debruçasse sobre as percepções de comportamento ético do gestor no processo de avaliação de desempenho¹³, apesar da abundante literatura sobre comportamento ético do líder e liderança ética. Tendo em vista os objetivos deste trabalho pareceu-nos pois relevante começar por fazer uma breve revisão de literatura sobre os estudos já desenvolvidos na área da avaliação de desempenho e da justiça organizacional para posteriormente sublinharmos a especificidade do presente estudo empírico.

5.1 As percepções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho

Os conceitos de justiça e equidade têm estado na base de muitas das pesquisas na área da avaliação de desempenho (Holbrook, 2002), sendo que as percepções de justiça ou equidade por parte dos colaboradores durante o processo de avaliação de desempenho e/ou relativamente

¹³ Jacobs *et al.* (2014) estudaram o comportamento ético dos avaliados numa amostra de 332 polícias, nomeadamente a relação entre esse comportamento e o desempenho mas não estudaram as percepções que os colaboradores têm do comportamento ético do avaliador no decurso do processo de avaliação e o impacto dessas percepções nas atitudes e comportamentos face à organização.

às classificações atribuídas têm vindo a ser associadas à maior aceitação e satisfação dos colaboradores com o processo (Walsh, 2003) bem como ao sucesso desta importante ferramenta de gestão das pessoas (Cheng, 2014; Jawahar, 2006). São vários os fatores referidos na literatura como tendo influência nas perceções de justiça sobre a avaliação de desempenho. Erdogan (2002, p. 556) dá exemplos de alguns desses fatores: as características do próprio sistema de avaliação (se é dada informação aos colaboradores sobre os objetivos e padrões de desempenho e *feedback* sobre o mesmo, se os colaboradores têm voz ativa no processo, se existe possibilidade de recurso); os comportamentos dos avaliadores (procedimentos que adotam, modo com tratam os colaboradores e os avaliam); fatores de natureza contextual (como a cultura organizacional); a qualidade dos relacionamentos interpessoais antes da avaliação e as classificações atribuídas.

É hoje bastante consensual que a justiça organizacional é um constructo multidimensional, embora não exista unanimidade quanto ao número de dimensões que a constituem. A primeira dimensão de justiça a ser identificada foi a justiça distributiva, desde logo associada ao conceito de equidade proposto por Adams (1965 citado por Erdogan, 2002). Aplicando a teoria da equidade ao processo de avaliação de desempenho podemos afirmar que os indivíduos nas organizações tendem a comparar os esforços desenvolvidos ao longo do período de avaliação com os resultados dessa avaliação, ou seja, as classificações atribuídas. Dessa comparação podem resultar perceções de justiça ou injustiça distributiva.

As perceções de injustiça distributiva terão lugar se o avaliado considerar que as classificações não refletem o seu esforço ou se o valor relativo da sua classificação face ao

desempenho dos colegas não foi adequado¹⁴. Perante estas situações, os colaboradores podem modificar o seu esforço ou a percepção que têm dos seus contributos/resultados (Erdogan, 2002). As percepções de injustiça distributiva são influenciadas pela qualidade da relação superior-subordinado, sendo que relações de qualidade tendem a ser, por sua vez, associadas a melhores classificações. Se os colaboradores considerarem que a qualidade dessa relação depende de fatores extralaborais, as probabilidades de as percepções de injustiça distributiva serem elevadas são maiores.

Posteriormente, no final da década de 70, início da década de 80, foi identificada uma segunda dimensão da justiça organizacional – justiça procedimental (ou processual). Esta solução bifatorial da justiça organizacional foi validada empiricamente, tendo-se verificado que ambas as dimensões estavam relacionadas com diferentes efeitos ao nível individual (Colquitt, 2001). A justiça procedimental está relacionada com o respeito por princípios de exatidão/rigor, ética e consistência nos procedimentos adotados para se chegar a um determinado resultado. Erdogan (2002) sugere três preditores da justiça procedimental, tendo em conta as características dos procedimentos adotados: i) informação atempada e adequada acerca dos objetivos de desempenho, existência de padrões e critérios de desempenho bem como *feedback* acerca do mesmo; ii) apreciações do desempenho baseadas no conhecimento do trabalho do avaliado e, a existência de mecanismos que permitam ao avaliado expressar a suas opiniões; iii) juízos baseados em factos e evidências, o que pressupõe a manutenção de registos descritivos objetivos ao longo do período de avaliação. Para além dos fatores atrás referidos, Erdogan

¹⁴ Em organizações em que os colaboradores não têm acesso às classificações dos colegas, podem fazer comparações intra-individuais com as classificações obtidas em anos anteriores ou com as metas que estabeleceram.

(2002) sugere ainda três outros preditores da justiça procedimental de natureza contextual: i) as percepções prévias de apoio organizacional, na medida em que, se o indivíduo considera que a organização zela pelo seu bem-estar, antecipa procedimentos justos; ii) a cultura organizacional, dado que, em culturas organizacionais que privilegiem o desenvolvimento individual a avaliação é considerada como uma ferramenta de melhoria do desempenho e, como tal, é colocado maior rigor nas avaliações e, iii) o relacionamento entre o colaborador e o superior antes da avaliação, na medida em que, por um lado, os colaboradores que têm uma relação de melhor qualidade com o seu superior sentem que têm maior controlo sobre o processo e, por outro lado, os superiores hierárquicos têm mais cuidado em ser justos nas avaliações para não prejudicar a relação.

Uma terceira dimensão da justiça organizacional é a da justiça interaccional¹⁵, que se refere essencialmente às percepções que os colaboradores têm sobre o modo como foram tratados durante o processo de avaliação, nomeadamente, se a comunicação interpessoal desenvolvida foi verdadeira, respeitosa e esclarecedora, pressupondo a possibilidade de ser feita nos dois sentidos. Esta perspetiva da justiça organizacional constituída por três dimensões foi avançada por Greenberg (1993), tendo posteriormente obtido maior validação empírica do que a perspetiva bidimensional (*e.g.* Colquit, 2001). Erdogan (2002) identificou dois fatores preditivos da justiça interaccional: táticas de gestão das impressões por parte do avaliador e a qualidade da relação superior-subordinado. As táticas de gestão das impressões utilizadas pelos supervisores incluem: uma atitude amigável durante a entrevista, elogiar o avaliado, mostrar-se interessado em ouvir, mostrar-se de acordo ou insinuar-se. Enquanto as táticas de gestão das

¹⁵ Alguns autores consideraram a justiça interaccional como parte da dimensão de justiça procedimental (*e.g.* Moorman, 1991) e não como uma dimensão autónoma da justiça.

impressões utilizadas pelos avaliados visam influenciar as avaliações, no caso dos supervisores essas táticas visam dar uma imagem favorável de si enquanto avaliador e conquistar o avaliado. No que respeita às relações entre avaliador e avaliado, quando previamente à avaliação elas já são de elevada qualidade, os avaliados tendem a considerar que são tratados de forma justa e respeitadora durante o processo de avaliação.

Outros autores sugerem ainda que a dimensão interacional corresponde na verdade a duas dimensões - a interpessoal e a informacional - e como tal a justiça organizacional seria tetra-dimensional. Esta perspetiva é a que atualmente parece reunir maior consenso na literatura (*e.g.* Thurston e McNall, 2010) tendo sido também amplamente validada em Portugal (Rego *et al.*, 2002; Rego, 2003; Rego e Souto, 2004).

Há ainda outros estudos (*e.g.* Erdogan, 2002) que referem a existência de uma quinta dimensão resultante da sub-divisão da justiça procedimental em duas dimensões: uma associada ao avaliador e outra associada ao sistema. A primeira estaria relacionada com a perceção de justiça nos procedimentos adotados pelo avaliador durante o processo de avaliação e a segunda referir-se-ia à perceção de justiça nos procedimentos de avaliação adotados pela organização. A justiça procedimental associada ao avaliador difere da justiça interacional na medida em que esta última não se foca no modo como o supervisor implementa o processo mas antes no modo como comunica com o colaborador durante o mesmo (Erdogan, 2002).

De salientar que as perceções de injustiça a um nível podem coexistir com perceções de justiça noutra nível (Rego, 2003). Nomeadamente, tal como refere Erdogan (2002), quando os colaboradores consideram que os procedimentos de avaliação de desempenho são injustos (perceções de injustiça procedimental), no entanto, consideram que as classificações atribuídas são justas (perceções de justiça ao nível distributivo).

Diversos estudos têm vindo a evidenciar uma relação positiva entre as perceções de justiça organizacional e a eficácia da avaliação de desempenho, bem como, as atitudes e comportamentos positivos por parte dos colaboradores, como sejam: o comprometimento organizacional, a confiança na gestão, a não intenção de saída, o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional (Erdogan, 2002). Noutros estudos (Byrne, 2005; Cheng, 2014; Chiaburu, 2013; Vigoda-Gadot e Talmud, 2010), as perceções de justiça organizacional têm sido consideradas como uma variável moderadora da relação positiva entre comportamentos políticos e diversas atitudes e comportamentos face à organização (*e.g.* satisfação no trabalho, intenções de saída, comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional, cinismo organizacional e desempenho). Deste modo, comportamentos dos gestores percecionados como políticos tendem a ser percecionados como injustos o que tem reflexos negativos nas atitudes e comportamentos dos colaboradores face à organização.

Scott *et al.* (2014) ao invés de estudarem as perceções de justiça organizacional na perspectiva dos colaboradores procuram analisar na perspectiva dos gestores para tentar compreender as razões que os levam a agir de forma justa, tendo concluído pela existência de dois tipos de motivações que designaram por “frias” e “quentes”. As primeiras, mais relacionadas com aspetos racionais, estão associadas à dimensão distributiva de justiça sobre a qual os gestores têm menos poder discricionário e as segundas, mais relacionadas com aspetos afetivos, estão por sua vez associadas à dimensão interpessoal da justiça sobre a qual os gestores têm mais poder discricionário.

5.2 As Percepções de Comportamento Ético do Avaliador

Conforme já referido, um dado comportamento de instrumentalização (*e.g.* inflacionar a avaliação dos colaboradores da sua equipa) pode ter subjacentes diversas motivações (*e.g.* dar uma melhor imagem de si como gestor, manter ou melhorar o clima social e a motivação da equipa; etc.) e algumas dessas motivações são percebidas pelos colaboradores de modo mais positivo do que outras (Longenecker *et al.*, 1987; Murphy e Cleveland, 1995; Spence e Keeping, 2011). Assim, torna-se relevante identificar de que modo os diferentes colaboradores percebem os comportamentos de instrumentalização da avaliação de desempenho e as motivações subjacentes, à luz do seu próprio quadro de valores morais, para assim se poder explicar as suas respostas face à organização, ou seja se e quando percebem os comportamentos de instrumentalização como éticos ou não éticos.

Tal como Schminke *et al.* (1997, p. 1201) sugerem, o quadro teórico da ética permite explicar as diferenças quer ao nível das percepções quer das respostas face à organização, servindo de *“lenses through which individuals viewed organizational decisions and influenced how they reacted to those decisions.”* No presente estudo, procura-se testar empiricamente qual é o papel das percepções de comportamento ético do avaliador na relação entre as percepções de instrumentalização associadas ao processo de avaliação de desempenho e as respostas face à organização.

As medidas de percepção do comportamento ético do avaliador como as que aqui utilizamos apresentam a vantagem de incluir dimensões como a confiança no superior e a qualidade da relação superior-subordinado que, segundo a literatura, são particularmente

relevantes no contexto da avaliação de desempenho, em que o superior hierárquico é um dos protagonistas.

Contrariamente ao que se verifica na investigação na área da justiça organizacional, carecem os estudos que relacionem os comportamentos políticos dos gestores durante o processo de avaliação de desempenho com a ética e as atitudes dos colaboradores. Muita da literatura sobre as perceções de comportamento ético dos avaliadores está focada no papel dos gestores na modelização da conduta ética ao longo da organização. Para além de servirem como exemplo para os seus colaboradores, considera-se que os gestores têm ainda um papel muito relevante na transmissão dos princípios éticos e na sanção dos não éticos, bem como na integração dos valores éticos nas atividades correntes de gestão, como é o caso da avaliação de desempenho (Treviño e Brown, 2005).

Dado que, segundo a teoria do desenvolvimento cognitivo moral de Kohlberg (1969, citado por Treviño e Brown, 2005), a maioria dos indivíduos tende a funcionar no nível convencional, ou seja, a procurar orientações para a sua conduta nas regras e expectativas dos que o rodeiam, a chefia direta assume um papel particularmente relevante na formação e desenvolvimento do comportamento ético dos colaboradores no contexto profissional, independentemente do papel que os colegas de trabalho ou os instrumentos formais de transmissão da cultura organizacional (código de ética, formação, etc.) possam ter.

Segundo a teoria da troca social, quando os colaboradores percecionam que o gestor é honesto, de confiança e tem uma conduta ética, tendem a retribuir com comportamentos positivos (Treviño e Brown, 2005). Kacmar *et al.* (2011) validaram empiricamente estes pressupostos da teoria da troca social no contexto da liderança ética, ou seja, mostraram que os subordinados respondem a uma liderança ética com comportamentos de cidadania

organizacional. Nesse estudo, que envolveu 288 díades superior-subordinado, verificou-se que a relação entre liderança ética e comportamentos de cidadania organizacional era moderada pela percepção de políticas organizacionais e que os resultados variavam em função do sexo. Na subamostra masculina a relação positiva entre a liderança ética e os comportamentos de cidadania organizacional desaparece quando há menos percepção das políticas organizacionais, enquanto, na subamostra feminina, nesta situação, a relação entre liderança ética e comportamentos de cidadania organizacional é fortemente positiva, decrescendo à medida que a percepção de políticas organizacionais aumenta. Os autores reconhecem que tanto podem ser as percepções das políticas organizacionais a influenciar a liderança ética como o contrário, pelo que sugerem a necessidade de estudos adicionais. No presente estudo, procura-se precisamente avaliar em que medida as percepções do comportamento ético dos avaliadores influenciam a relação entre a percepção de políticas organizacionais, nomeadamente a instrumentalização da avaliação de desempenho, e as atitudes dos colaboradores face à organização.

6. Modelo de Pesquisa e Hipóteses de Investigação

Da revisão de literatura efetuada destaca-se a chamada de atenção, por parte de diversos autores (*e.g.* Dhiman e Maheshwari, 2013; Lognecker *et al.*, 1987; Saffie-Robertson e Brutus, 2014, etc), para a presença de comportamentos políticos associados ao contexto de avaliação de desempenho e que esses comportamentos, que aqui designamos por instrumentalização da avaliação de desempenho, tendem a ser percebidos negativamente pelos colaboradores. Embora a grande maioria dos estudos sobre as consequências dessas percepções negativas se tenha debruçado sobre os comportamentos políticos em geral e não sobre

a instrumentalização da avaliação de desempenho em particular, todos apontam para os seus efeitos negativos quer ao nível organizacional quer individual, nas respostas face à organização.

Alguns autores têm, no entanto, referido que nem sempre as motivações subjacentes à instrumentalização da avaliação de desempenho visam servir os interesses dos avaliadores, mas procuram antes beneficiar os colaboradores, a equipa ou a organização (*e.g.* Cleveland e Murphy, 1992; Longenecker *et al*, 1987; Poon (2004); Spence e Keeping, 2011).

À semelhança de Poon (2004), pretendemos distinguir no nosso estudo as motivações do avaliador que visam servir os interesses do próprio avaliador daquelas que visam beneficiar os colaboradores ou a organização. Procurou-se assim alargar as respostas possíveis dos avaliados à instrumentalização, para incluir não só respostas negativas como também positivas. Daqui resultam as seguintes hipóteses e sub-hipóteses de investigação:

H1: As perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador estão positivamente relacionadas com atitudes negativas face à organização.

H1a: As perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador estão positivamente relacionadas com a saída.

H1b: As perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador estão positivamente relacionadas com a negligência.

H1c: As perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador estão positivamente relacionadas com o cinismo organizacional.

H2: As perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador estão negativamente relacionadas com atitudes positivas face à organização.

H2a: As percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador estão negativamente relacionadas com a voz.

H2b: As percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador estão negativamente relacionadas com a lealdade.

H3: As percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho para beneficiar os outros não estão diretamente relacionadas com as atitudes de saída, voz, lealdade, negligência e cinismo organizacional.

Poon (2004), reconhecendo as limitações do seu estudo, sugere a necessidade de em pesquisas empíricas futuras se estudar os fatores que podem levar os avaliados a considerarem certos comportamentos de manipulação como comportamentos legítimos. Tendo em vista abraçar esse repto examina-se neste estudo as percepções de comportamento ético dos avaliadores para se testar em que medida as diferenças nas atitudes dos colaboradores face aos comportamentos de instrumentalização dos avaliadores podem ser explicadas com base em considerações sobre a legitimidade ético-moral desses comportamentos. Dito de outra forma, pressupõe-se que quando os avaliados percebem que os comportamentos de instrumentalização dos avaliadores têm fins legítimos, ou seja, visam beneficiar os outros (avaliados ou organização) e não o próprio avaliador, respondem com atitudes positivas (voz e lealdade) em vez de atitudes negativas como a saída, negligência ou cinismo, tal como a teoria da troca social sugere. Mete (2013) tinha já sugerido que o comportamento de liderança ético era um importante preditor do cinismo organizacional, na medida em que tinha um efeito consistentemente negativo no cinismo organizacional. Por sua vez, Schminke *et al.* (2005) já tinham concluído que a congruência entre o desenvolvimento moral do líder e do colaborador

estava negativamente associada à intenção de saída. Do exposto decorrem as seguintes hipóteses de investigação:

H4: As percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador estão negativamente relacionadas com as percepções de comportamento ético do avaliador.

H5: As percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho para beneficiar os outros estão positivamente relacionadas com as percepções de comportamento ético do avaliador.

H6: As percepções de comportamento ético do avaliador estão negativamente relacionadas com atitudes negativas face à organização.

H6a: As percepções de comportamento ético do avaliador estão negativamente relacionadas com a saída

H6b: As percepções de comportamento ético do avaliador estão negativamente relacionadas com a negligência.

H6c: As percepções de comportamento ético do avaliador estão negativamente relacionadas com o cinismo organizacional.

H7: As percepções de comportamento ético do avaliador estão positivamente relacionadas com atitudes positivas face à organização.

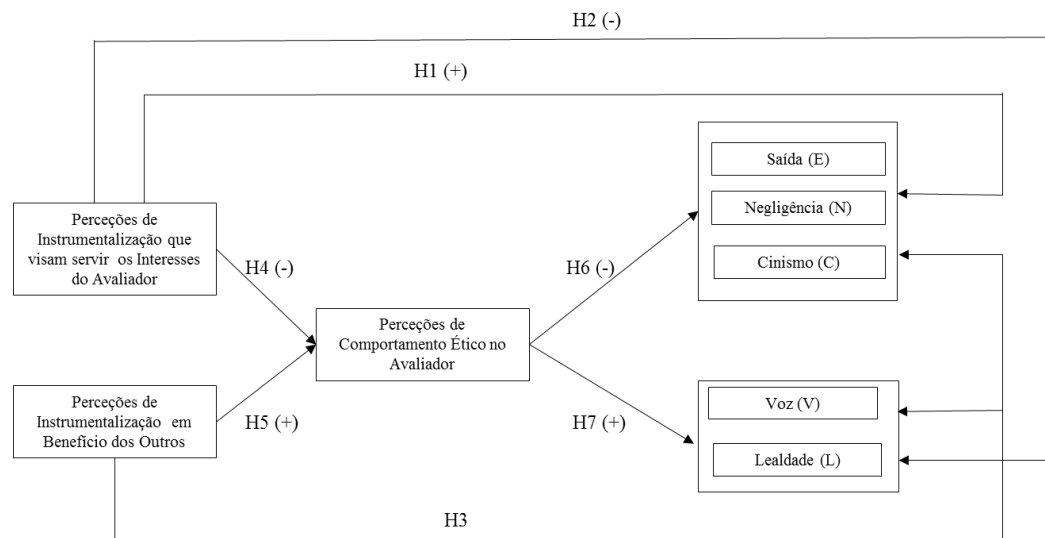
H7a: As percepções de comportamento ético do avaliador estão positivamente relacionadas com a voz.

H7b: As percepções de comportamento ético do avaliador estão positivamente relacionadas com a lealdade.

H8: As percepções de comportamento ético do avaliador medeiam a relação entre as percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho e as atitudes de saída, voz, lealdade, negligência e cinismo organizacional.

As hipóteses de investigação acima enunciadas compõem o modelo de pesquisa apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

De sublinhar que no questionário se incluiu ainda cinco variáveis demográficas com objetivos de controlo, a saber: sexo, idade, habilitações escolares, antiguidade e responsabilidades de supervisão. Dado que existem resultados contraditórios em estudos anteriores que relacionaram variáveis demográficas com a percepção de políticas organizacionais (Ferris *et al.*, 1996), não estabelecemos hipóteses de investigação orientadas num ou noutro sentido, limitando-nos a observar as relações existentes na nossa amostra.

III. PESQUISA EMPÍRICA

Nesta parte do trabalho começa-se por explicitar os pressupostos epistemológicos e metodológicos que orientaram a nossa pesquisa empírica. Considerando as vantagens decorrentes do uso de métodos mistos para captar a complexidade dos fenómenos reais, realizou-se dois estudos complementares: um de natureza qualitativa e outro quantitativo. Nos capítulos 2 e 3 desta parte apresenta-se esses estudos, analisa-se os dados recolhidos e discute-se os resultados obtidos. Para evitar redundâncias e simplificar a apresentação dos dados, optou-se por não referir sistematicamente a fonte nas tabelas apresentadas, sempre que resultam de um trabalho de análise dos dados, elaborado pela autora do presente trabalho, a partir das respostas dos entrevistados ou dos inquiridos.

1. Pressupostos Epistemológicos e Metodológicos

Este ponto visa apresentar as reflexões que conduziram às escolhas metodológicas que presidiram aos dois estudos empíricos desenvolvidos, combinando uma metodologia qualitativa e outra quantitativa de análise de dados. Não se adota neste trabalho uma perspectiva exclusivamente interpretativista ou positivista, pois embora um dos objetivos do trabalho seja avaliar as diferentes perceções face à instrumentalização da avaliação de desempenho procurando compreender os mecanismos subjacentes às diferentes interpretações e construções subjetivas da realidade, como é apanágio das abordagens interpretativistas, utilizou-se ferramentas como o inquérito e métodos quantitativos para testar hipóteses sobre relações entre constructos, claramente típicos das abordagens positivistas. Assim, descreve-se aqui os dois paradigmas mais relevantes em termos epistemológicos, contrastando as diferenças entre eles

e aponta-se para um terceiro paradigma menos purista que combina metodologias de análise de ambos.

1.1 Os Paradigmas Positivista e Interpretativista

O paradigma positivista tem dominado os estudos na área da Gestão. Mingers (2006) refere que, num levantamento efetuado em 2003, 75% das pesquisas publicadas em revistas de topo na área dos Sistemas de Informação recorriam a métodos positivistas. Este paradigma coloca a ênfase no rigor e exatidão, com base no pressuposto que o desenvolvimento da ciência se faz partindo de uma boa definição dos constructos e das relações entre eles, da elaboração e teste de hipóteses sobre possíveis relações estatísticas entre variáveis e da sua validação empírica (McKenna *et al.* 2011; Saunders *et al.*, 2009).

À semelhança da Gestão geral, na área da Gestão de Recursos Humanos em particular, a abordagem positivista tem sido dominante ao passo que outros paradigmas alternativos não têm sido praticamente equacionados pelos investigadores da área. Os estudos na área da avaliação de desempenho não são exceção e como tal têm sido igualmente dominados pelo positivismo e por intenções prescritivas que visam encontrar as melhores práticas para medir o desempenho dos colaboradores e dar aos gestores melhores ferramentas para gerir esse desempenho, considerado como algo objetivo, suscetível de ser medido e melhorado (McKenna *et al.*, 2011). Esta abordagem tem limitações, não só académicas como práticas, na medida em que o desejado controlo sobre o modo como os colaboradores fazem o seu trabalho tem conduzido a que os comportamentos e atitudes no trabalho sejam avaliados por aqueles que detêm o poder nas organizações, sem espaço para a divergência na medida em que é considerada disfuncional e, como tal, assumindo que todos na organização partilham os mesmos objetivos.

Mesmo em sistemas de avaliação de desempenho que preveem mecanismos de escuta do colaborador e incluem a autoavaliação como umas das múltiplas fontes de avaliação, a preocupação principal é o aperfeiçoamento do sistema de avaliação e não tanto “ouvir de facto” os colaboradores (McKenna *et al.*, 2011).

Os pressupostos interpretativistas distanciam-se claramente dos positivistas, e em particular dos funcionalistas, ao considerarem que os fenómenos sociais, ao contrário dos naturais, são pela sua natureza inacessíveis à observação externa (Mingers, 2006). Para os interpretativistas a realidade não é objetiva mas antes socialmente construída, e, como tal, ao invés de uma realidade única, existe uma multiplicidade de realidades subjetivas que requerem metodologias de investigação diferentes das utilizadas pelos positivistas. Pressupostos racionalistas do tipo certo/errado, bom/mau, verdadeiro/falso são questionados pelos interpretativistas (Mingers, 2006). Estes procuram compreender o mundo do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo, os quais têm um papel ativo de construção e reconstrução contínua do mundo social complexo e imprevisível em que vivem. O papel do subjetivismo é assim realçado na investigação em ciências sociais, por oposição ao mito do objetivismo positivista (McKenna *et al.* 2011).

Os interpretativistas, no ensejo de ultrapassar algumas das lacunas da investigação positivista, procuram incluir nas suas pesquisas fatores contextuais e individuais associados à avaliação de desempenho, ou seja, as especificidades de cada contexto organizacional bem como os significados que os indivíduos constroem a partir das suas perceções desse contexto (McKenna *et al.*, 2011). E aqui, quando se fala de indivíduos dever-se-á considerar quer os empregados, quer os gestores pois, também estes são influenciados pelo contexto organizacional no momento da avaliação, como evidenciado no estudo de Longenecker *et al.*

(1987) no qual a maioria dos gestores entrevistados reconheceu que as classificações que atribuíam aos colaboradores tinham em consideração outros fatores que não o seu desempenho efetivo. Estas evidências, que à luz dos princípios positivistas são difíceis de explicar, são compreensíveis numa perspectiva interpretativista: os gestores agiram de acordo com a sua construção social da situação e fazendo uso do seu poder discricionário, por oposição ao rigoroso cumprimento das regras e procedimentos do sistema de avaliação.

Neste trabalho, procurámos analisar os fatores de natureza contextual associados ao processo de avaliação do desempenho e os significados que os empregados constroem a partir das suas perceções desse contexto adotando assim uma postura claramente interpretativista, associada no entanto a métodos de análise provenientes da tradição positivista, nomeadamente, através do recurso ao inquérito e aos métodos quantitativos. Deste modo, optou-se por adotar um terceiro paradigma de pesquisa que procura compatibilizar métodos qualitativos e quantitativos, como contraponto dos puristas do positivismo e do interpretativismo.

1.2 Os Métodos Mistos

A abordagem mista visa oferecer uma melhor resposta ao nível metodológico para as questões de investigação que estão na base das escolhas metodológicas (Johnson e Onwuegbuzie, 2004). Johnson *et al.* (2007, p.123), depois de terem efetuado uma análise de conteúdo às definições dadas pelos autores que mais se destacaram no estudo dos métodos mistos, propõem a seguinte definição:

“Mixed methods research is the type of research in which a researcher or team of researchers combines elements of qualitative and quantitative research approaches (e.g. use of

qualitative and quantitative viewpoints, data collection, analysis, inference techniques) for the broad purposes of breadth and depth of understanding and corroboration.”

Embora de ponto de vista conceitual este trabalho se insira mais num paradigma interpretativista, isso não invalida que se complementem os métodos de investigação qualitativos com métodos de análise quantitativa, como sugerem Johnson e Onwuegbuzie (2004, p.15):

“For example, differences in epistemological beliefs (such as a difference in beliefs about the appropriate logic of justification) should not prevent a qualitative researcher from utilizing data collection methods more typically associated with quantitative research, and vice versa”.

A resistência em combinar os dois métodos resulta muitas vezes da confusão entre epistemologia e metodologia. Independentemente do quadro conceitual teórico em que se enquadre o investigador, este poderá socorrer-se de métodos qualitativos, quantitativos, ou ambos, consoante a sua adequação à situação, ou seja, que melhor respondam às questões de investigação. Esta visão mais contingencial e abrangente na escolha dos métodos de pesquisa permite, frequentemente, chegar a melhores respostas ou soluções, face a visões mais puristas baseadas num único método aplicável a qualquer situação (Johnson e Onwuegbuzie, 2004). De acordo com esta visão, os investigadores são livres de escolher diferentes estratégias de recolha, análise e tratamento de dados, tendo em conta a especificidade de cada estudo.

Com o intuito de obter uma maior compreensão do fenómeno em análise e ganhar maior confiança nas conclusões obtidas, realizou-se dois estudos complementares: um de

natureza qualitativa suportado em entrevistas semiestruturadas e um quantitativo baseado num questionário divulgado pelos colaboradores de várias organizações. Começou-se pela realização das entrevistas com o objetivo de recolher informações sobre a pertinência e relevância da escala de perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho incluída no questionário a ser aplicado posteriormente. Outro objetivo do estudo qualitativo foi aumentar a compreensão das perceções sobre o modo como o processo de avaliação é conduzido nas respetivas organizações. Em particular, pretendeu-se analisar se os inquiridos percecionavam que o processo de avaliação era instrumentalizado pelos avaliadores e se assim fosse que significados atribuíam a essa instrumentalização.

Por sua vez, o estudo quantitativo teve como principal objetivo testar o modelo teórico e as hipóteses de investigação decorrentes da revisão de literatura efetuada bem como das lacunas encontradas ao nível dos fatores contextuais associados ao processo de avaliação de desempenho, mais especificamente dos comportamentos de instrumentalização das chefias, suas motivações e consequências ao nível individual e organizacional. Tendo em vista esse objetivo, procurou-se recolher as perceções sobre a instrumentalização da avaliação de desempenho utilizando um questionário construído para o efeito. Este tipo de inquérito apresenta a vantagem de permitir atingir um maior número de indivíduos permitindo o tratamento estatístico dos dados e aumentando a consistência dos resultados.

É mais frequente encontrar metodólogos a realçar as diferenças entre os estudos quantitativos e os qualitativos do que as suas similitudes. No entanto, é possível encontrar igualmente semelhanças entre as duas abordagens. Tal como referem Johnson e Onwuegbuzie (2004), ambos os métodos visam responder a questões de investigação e procuram explicações

para os dados observados, tendo o cuidado de criar mecanismos de salvaguarda para evitar possíveis enviesamentos ou falsidade das respostas. Concordamos com esses autores quando defendem o pluralismo metodológico e epistemológico tendo em vista aumentar a eficácia das pesquisas empíricas, sobretudo tendo em conta a natureza multidisciplinar de muitas delas.

Em face das vantagens dos métodos mistos apresentadas, optou-se nesta investigação por combinar um estudo qualitativo e um quantitativo tendo em vista fortalecer a discussão dos resultados e as conclusões do estudo. Embora a nossa investigação se suporte largamente num teste de hipóteses previamente desenvolvidas e que compõem o modelo de pesquisa, as entrevistas prévias ao estudo quantitativo realizadas permitiram validar a pertinência dos itens do questionário bem como contextualizar e aprofundar alguma da informação recolhida no estudo quantitativo, aumentando assim a compreensão do fenómeno em análise.

2. Estudo Qualitativo

As metodologias qualitativas têm especificidades que lhes conferem relevância empírica, acrescentando valor às metodologias quantitativas. Na Tabela 9 apresentam-se algumas dessas especificidades das metodologias qualitativas, apontadas por diversos autores.

Tabela 9 - Especificidades das Metodologias Qualitativas

<i>Especificidades</i>	<i>Referências</i>
Recolha de dados pressupõe um contacto direto entre o investigador e o objeto de estudo, pelo que é mais “pessoal”, menos “fria”.	Judd <i>et al.</i> (1991)
Quer a recolha de dados quer a análise dos mesmos estão sujeitas a um determinado contexto	Flick <i>et al.</i> (2004)
Maior ênfase nos processos e significados que não são ou não podem ser rigorosamente medidos.	Denzin e Lincoln (1994)
A subjetividade faz parte das metodologias qualitativas, sendo não só aceite como valorizada.	Given (2008)
Baseia-se em técnicas não usadas nas metodologias quantitativas, como, observação dos sujeitos, análise de documentos e estudos de caso.	Golden (1976)

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar das reconhecidas vantagens dos métodos de análise qualitativa, eles não deixam de levantar igualmente bastantes dificuldades aos investigadores (Teixeira e Becker, 2001), quer na recolha, quer no tratamento de dados. Algumas das críticas apontadas aos métodos qualitativos, e que levam alguns investigadores a preferir os métodos quantitativos, decorrem do contacto direto do investigador com o objeto de estudo e da interferência de fatores de natureza pessoal no processo de análise e interpretação dos dados, conferindo alguma subjetividade ao processo. Curiosamente, essa proximidade é considerada uma vantagem por arte dos adeptos dos métodos qualitativos, na medida em que, segundo estes, torna a investigação menos “fria” (Ver Tabela 9).

Embora existam outras metodologias qualitativas, neste trabalho apenas se irá abordar a análise de conteúdo, visto ter sido essa a utilizada para análise das entrevistas realizadas. Assim, neste capítulo após indicarmos as opções metodológicas e os procedimentos adotados

no estudo qualitativo, apresentam-se os pressupostos teóricos da metodologia de análise de conteúdo, seguindo-se a sua aplicação prática às entrevistas realizadas, com o apoio do programa MAXQDA 12.0, discussão dos resultados e finalmente, as conclusões do estudo qualitativo.

2.1 Escolhas Metodológicas e Procedimentos de Recolha de Dados

Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas entre meados de Setembro e princípios de Outubro de 2015 a indivíduos que trabalham em organizações de diferentes setores de atividade da administração pública, indústria e serviços, nas quais existe um sistema de avaliação do desempenho. As entrevistas gravadas e transcritas para documentos *Word* foram posteriormente submetidas a uma análise de conteúdo com recurso ao programa *MAXQDA 12*, tendo em vista não só a organização e sistematização da informação como também a interpretação do seu conteúdo e extração de significados, que se encontra descrita no ponto 2.2 deste trabalho. Com o intuito de minimizar a subjetividade da análise, recorreu-se a um segundo codificador independente, tendo-se obtido um nível de concordância elevado. Nas situações pontuais em que os codificadores não partilharam a mesma categorização, optou-se por reanalisar o conteúdo, até se chegar a um acordo.

A entrevista semiestruturada é “ (...) *a qualitative data collection strategy in which the researcher asks informants a series of predetermined but open-ended questions*” (Ayres, 2008, p.811), Estas entrevistas apresentam algumas vantagens face às entrevistas não estruturadas e às estruturadas. Por um lado, permitem ao investigador ter um maior controlo sobre os tópicos da entrevista do que nas entrevistas não estruturadas pelo facto de terem um conjunto de questões pré-definidas. Por outro lado, as entrevistas semiestruturadas ao

colocarem questões abertas dão espaço de resposta ao entrevistado não o limitando a um leque rígido de respostas a cada questão, como sucede nas entrevistas estruturadas (e nos questionários usados nos métodos quantitativos). Face aos objetivos do estudo qualitativo, consideramos que as entrevistas semiestruturadas constituem a estratégia de recolha de dados qualitativos mais adequada.

Dado ser nosso objetivo avaliar as perceções que os indivíduos têm sobre o modo como são avaliados pelas chefias, entrevistámos indivíduos que já tivessem passado pela experiência de serem avaliados, independentemente do seu posicionamento hierárquico ou função exercida na organização. Assim, na escolha dos participantes no estudo qualitativo presidiram os seguintes critérios:

- i. Terem sido avaliados pelo menos uma vez nos últimos 3 anos;
- ii. Trabalharem em organizações de diversos setores de atividade, quer em entidades públicas quer privadas;
- iii. Apresentarem alguma diversidade nalguns critérios demográficos (sexo, idade, antiguidade, habilitações escolares, ter responsabilidades de supervisão);
- iv. Apresentarem motivação e disponibilidade de tempo para a realização das entrevistas.

A maioria dos entrevistados é do sexo masculino (60%), com habilitações escolares ao nível da licenciatura (60%) e sem responsabilidades de supervisão (70%). Os três entrevistados que têm responsabilidades de supervisão são simultaneamente avaliados e avaliadores. A média de idades é de 42,8 anos e a antiguidade média de 12,6 anos. Metade dos entrevistados trabalha em entidades públicas e a outra metade em empresas do setor privado (Tabela 10).

Tabela 10 - Caracterização Demográfica dos Entrevistados

Entidade		Sexo		Habilitações Escolares			Responsabilidades de Supervisão		Média	
Pública	Privada	M	F	12º Ano	Licenciatura	Mestrado	Sim	Não	Idades	Antiguidades
5	5	6	4	1	6	3	3	7	42,8	12,6

As entrevistas seguiram um guião pré-definido só com questões abertas (Apêndice 1) e foram gravadas com autorização dos entrevistados. A duração média das entrevistas foi de 20 minutos. No final, cada entrevistado foi convidado a completar o questionário elaborado para ser posteriormente aplicado no estudo quantitativo, contribuindo assim para o seu pré-teste. Os nomes dos entrevistados, bem como das organizações onde trabalham, foi mantido confidencial por forma a garantir aos entrevistados um clima de total abertura na resposta às questões colocadas. Foi dada a seguinte instrução prévia aos entrevistados: “Ao responder às questões que lhe vou colocar, pense p.f. nas chefias que conhece ou com quem já tenha trabalhado”. Esta instrução teve como finalidade evitar enviesamentos resultantes de respostas socialmente desejáveis caso lhes fosse pedido que falassem da sua chefia (Treviño *et al.*, 2003).

2.2 A Técnica de Análise de Conteúdo

Segundo Julien (2008, p.120) a análise de conteúdo consiste num “*intellectual process of categorizing qualitative textual data into clusters of similar entities, or conceptual categories, to identify consistent patterns and relationships between variables or themes*”. Pressupõe assim a análise sistemática de diversos tipos de materiais (estruturados ou não), utilizando um sistema de categorização, decorrente de um enquadramento teórico prévio. Textos escritos (na imprensa/notícias; artigos científicos; etc.), verbalizações (entrevistas,

discursos, grupos de discussão, etc.) e mensagens visuais são exemplos de materiais que podem ser objeto de uma análise de conteúdo. Qualquer tipo de comunicação humana, escrita ou oral pode ser analisada com esta técnica, a qual permite interpretar o conteúdo e extrair um significado dessa comunicação.

Enquanto técnica de análise de dados, tem sido utilizada em diversas ciências sociais e humanas, como sejam a antropologia, a psicologia, a sociologia, a gestão, a comunicação (em particular, o jornalismo), a educação e a área da saúde (em especial, a enfermagem). Esta técnica pode ser aplicada tanto numa perspetiva quantitativa (frequência com que surgem certas características) como qualitativa (presença ou ausência de uma dada característica). Enquanto método de análise quantitativa, a análise de conteúdo ajuda-nos a responder a questões do tipo “o que” e enquanto método qualitativo permite responder a questões do tipo “porquê” e a analisar perceções (Julien, 2008). Esta versatilidade da técnica tem provocado críticas de diferentes quadrantes: os mais quantitativos consideram que é simplista e não permite análises estatísticas robustas, enquanto outros, por contraste, consideram que não é suficientemente qualitativa.

A análise de conteúdo pode ser usada de modo indutivo ou dedutivo, dependendo dos objetivos do estudo (Elo e Kyngas, 2008). No caso de novos temas, mais embrionários do ponto de vista teórico, a técnica pode ser usada como abordagem indutiva ao problema (do particular para o geral) e aí as categorias são constituídas a partir dos dados. Se o objetivo for testar teorias pré-existentes em novos contextos, a abordagem mais adequada será a dedutiva. No presente estudo, as categorias criadas decorrem do quadro concetual teórico dado que a compreensão

semântica das verbalizações dos entrevistados era muito incompleta sem esse recurso. No Apêndice 2 encontram-se disponíveis os segmentos das entrevistas tal como foram codificados.

Embora se trate de uma técnica complexa, tem vindo a ser facilitada pelo recurso a programas, como seja o caso do *MAXQDA* 12 utilizado neste trabalho, que ajudam o investigador no processo de categorização e codificação dos documentos em análise. Embora este tipo de programas informáticos já tenha surgido nos Estados Unidos e Inglaterra na década de 80, a sua divulgação em Portugal é ainda relativamente recente. Algumas das principais vantagens e desvantagens dos programas de análise assistida por computador (*CAQDAS* – *Computer-aided qualitative data analysis software*) são apontadas por Teixeira e Becker (2001) e encontram-se resumidas na Tabela 11.

Tabela 11 - Vantagens vs. Desvantagens dos CAQDAS

<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
Economia de tempo e custos	Distância do investigador aos dados
Maior facilidade e flexibilidade na manipulação de grande quantidade de dados	Facilita a quantificação (uma das limitações apontadas aos métodos qualitativos)
Facilita a organização e sistematização dos dados	Maior homogeneidade nos métodos de análise de dados
Possibilidade de processos de análise mais complexos e aprofundados	Inibe criatividade do investigador
Possibilidade de maior relacionamento de dados	
Possibilidade de testar e relacionar hipóteses	
Aumenta a credibilidade da pesquisa qualitativa	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Teixeira e Becker (2001)

Apesar das desvantagens apresentadas, os programas informáticos tornam a análise de conteúdo mais “*user friendly*”, dando aos investigadores mais tempo para se ocuparem do trabalho de exploração dos dados. É preciso não esquecer que a análise de conteúdo propriamente dita só começa quando acaba a intervenção do programa. Este prepara os dados, mas a categorização e interpretação dos mesmos continua a recair sobre o investigador.

O primeiro passo na utilização do programa *MAXQDA*.12 consiste na importação de um texto. Neste caso, o texto importado foram as entrevistas gravadas e transcritas em documentos *Word*. O passo seguinte consiste na criação de categorias (códigos), que podem seguir uma abordagem de tipo dedutivo ou indutivo. Tal como refere Schilling (2006, p.33), as categorias definidas devem “refletir o objetivo da investigação e ser exaustivas e mutuamente exclusivas”. À criação de categorias, segue-se a codificação dos documentos que, segundo Teixeira e Becker (2001) pode ser feita de três modos: i) linha a linha, partindo de palavras, frases ou outras evidências; ii) análise de sentenças ou parágrafos; iii) análise do documento como um todo.

Neste estudo, embora as categorias decorram do quadro concetual teórico, seguiu-se uma abordagem de tipo mais indutivo, na medida em que o estudo qualitativo tinha igualmente objetivos exploratórios. Optou-se por codificar as entrevistas tendo por base o método de análise de sentenças ou parágrafos. Foram criadas subcategorias para cada categoria, sempre que se revelou necessário do ponto de vista concetual ou semântico. Os códigos e subcódigos resultantes podem depois ser arquivados numa “árvore” e exportados facilmente para outros programas (*e.g.* Excel) onde se podem constituir quadros que facilitam a apresentação dos dados e permitem análises quantitativas dos mesmos.

2.3. Análise dos Dados Recolhidos nas Entrevistas

Tal como referido anteriormente um dos objetivos do estudo qualitativo consiste em identificar as perceções sobre o modo como o processo de avaliação é conduzido nas respetivas organizações. Ao analisar o conteúdo das entrevistas realizadas, constata-se que os entrevistados associam a falta de rigor e exatidão na avaliação de desempenho à presença de fatores de natureza contextual, tal como diversos autores têm vindo a sugerir (Caetano, 1996). Apesar do enfoque do presente estudo ser o Contexto Percebido, foi igualmente possível identificar fatores presentes noutros contextos da avaliação de desempenho constantes da tipologia criada por Caetano (1996) e por nós adotada neste trabalho, nomeadamente o Contexto Organizacional e o Contexto Específico da Avaliação.

Embora tenha sido referida a importância do apoio do supervisor, que é um aspeto do Contexto Social, incluiu-se essas verbalizações na categoria *feedback* e acompanhamento do Contexto Específico tendo em conta o conteúdo semântico associado ao discurso. Embora a qualidade da relação pessoal entre o avaliador e o colaborador seja um dos fatores associados ao Contexto Social, pode ser incluída em qualquer um dos contextos, tal como Caetano (1996) sugere. Nesse sentido, as verbalizações associadas à qualidade da relação pessoal foram incluídas no Contexto Percebido, dado ser apontada como uma das causas da falta de rigor no processo de avaliação, ou seja um dos motivos subjacentes à instrumentalização da avaliação de desempenho. Deste modo, não considerámos o Contexto Social como categoria autónoma dado que ele estaria igualmente presente nos outros contextos.

Criou-se assim três grandes categorias correspondentes aos três contextos referidos e para cada uma dessas categorias foram criadas subcategorias sempre que este procedimento

facilitasse a sistematização das verbalizações dos entrevistados e contribuísse para melhorar a compreensão dos dados (Tabela 12).

Tabela 12 - Categorias Associadas aos Diferentes Contextos de Avaliação

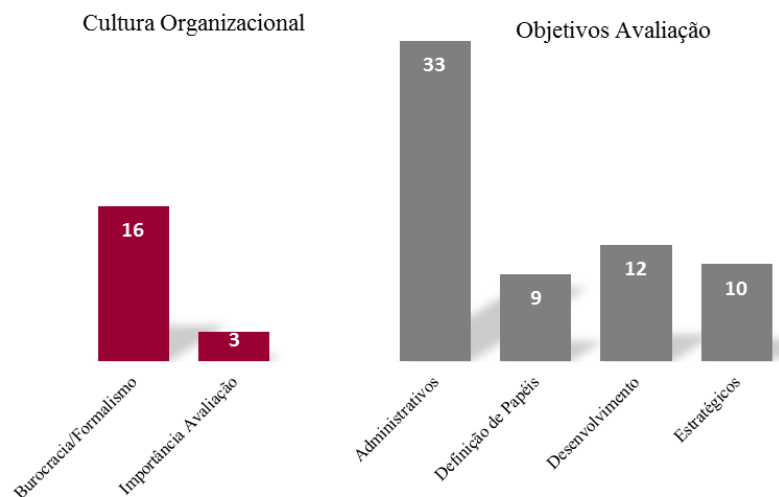
Contexto Organizacional	Cultura Organizacional	Burocracia/Formalismo		16	
		Importância Avaliação		3	
	Objetivos Avaliação	Administrativos	Cumprimento de Padrões Desempenho	12	
			Diferenciar Colaboradores	4	
			Gestão Remuneração e Incentivos	10	
			Gestão de Carreiras	7	
			Definição de Papéis	Adequação à Função	8
			Desenvolvimento	Desenvolver Colaboradores	12
	Estratégicos	Alinhamento dos Objetivos	10		
Contexto Específico	Feedback e Acompanhamento		12		
	Mecanismos de Recurso/Defesa		16		
Contexto Percebido	Antecedentes Instrumentalização	Associados ao Avaliador	Conhecimento Trabalho Avaliados	5	
			Preparação Avaliadores	14	
			Separar Pessoa de Desempenho	4	
			Registo Evidências	8	
			Subjetividade	12	
			Caraterísticas dos Avaliados	8	
			Organizacionais	Definição Critérios Avaliação	6
			Definição Objetivos	18	
	Motivos Instrumentalização	Beneficiar Colaborador	Falta de Recursos	8	
			Sistema de quotas	12	
			Evitar Consequências Negativas	7	
			Maximizar as recompensas da equipa	1	
	Consequências da Instrumentalização	Interesses Avaliador	Qualidade da Relação Pessoal	23	
			Ganhar poder e apoio dos colaboradores	3	
			Rede de Contatos Colaborador	1	
			Saída	3	
			Voz	Indignação	2
			Negligência	8	
		Cinismo	Desabafar com colegas	3	
			Descrença	11	
	Frustração		4		
	Acomodação		5		
	Insatisfação/Desmotivação	8			
	Sentimentos Injustiça	6			
Total de Codificações			295		

A frequência de verbalizações incluídas em cada uma das codificações realizadas é indicada na tabela. Embora a análise das entrevistas seja essencialmente qualitativa, apresentam-se alguns gráficos de frequências para facilitar a leitura dos dados. Dado que as perguntas que serviram de guião à entrevista estavam orientadas para a exploração do contexto percebido, é compreensível que seja aí que se encontram mais verbalizações, não refletindo esse número a importância dos diferentes contextos para os entrevistados.

2.3.1 Contexto Organizacional

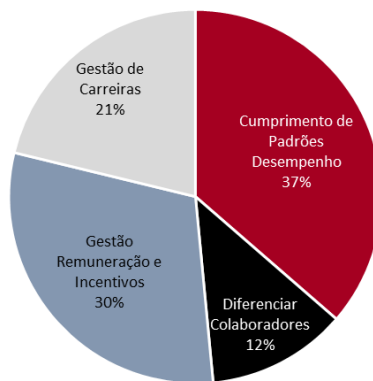
No que respeita ao Contexto Organizacional, podemos destacar a referência a aspetos mais relacionados com a Cultura Organizacional de avaliação de desempenho e aos Objetivos de Avaliação. Efetivamente, todos os entrevistados referem a importância dos objetivos no processo de avaliação, o que está em sintonia com a crescente orientação das organizações para uma gestão por objetivos. Os diferentes objetivos referidos pelos entrevistados podem ser enquadrados na tipologia de Iqbal (2012) que inclui objetivos administrativos, estratégicos, de desenvolvimento e de definição de papéis (Figura 3).

Figura 3 - Contexto Organizacional



Os mais referidos são os objetivos administrativos (Figura 4) os quais estão relacionados com a aferição do cumprimento dos padrões de desempenho estabelecidos, com a necessidade de diferenciar os colaboradores quanto ao seu desempenho e tomar decisões administrativas no âmbito da gestão de recursos humanos, nomeadamente, ao nível da gestão de carreiras e de remunerações/incentivos (*e.g.* “têm em vista servir de alguma maneira para definir os aumentos salariais e a perspetiva de carreira de cada pessoa”). De salientar o facto de os objetivos administrativos serem os mais referidos pelos entrevistados poder gerar um contexto mais propício à instrumentalização da avaliação de desempenho, como sugerido por Cheng (2014).

Figura 4 - Objetivos Administrativos



Os objetivos estratégicos referidos nas entrevistas prendem-se com o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais que são, regra geral, difundidos em cascata do topo da organização para as bases (*e.g.* “colocar objetivos aos seus trabalhadores, aos seus dependentes, de modo a que os objetivos da unidade ou da direção estejam ao serviço da organização como um todo, e que esta cumpra também os seus objetivos”). No que respeita aos objetivos de desenvolvimento, os entrevistados referem a sua importância apesar de

reconhecerem que nem sempre são tidos em consideração pelas organizações (e.g. “O objetivo devia ser desenvolver as pessoas e promover as pessoas ou verificar em que é que as pessoas precisam de auxílio”). São ainda referidos pelos entrevistados objetivos ao nível da definição de papéis relacionados com a adequação à função, ou seja, em que medida os colaboradores têm ou não as competências requeridas para o exercício do cargo bem como a identificação dos pontos fortes e fracos no desempenho da função (e.g. “Tentamos identificar os aspetos mais fracos e que são mais importantes para o nosso tipo de trabalho e depois tentamos avaliar essas competências”).

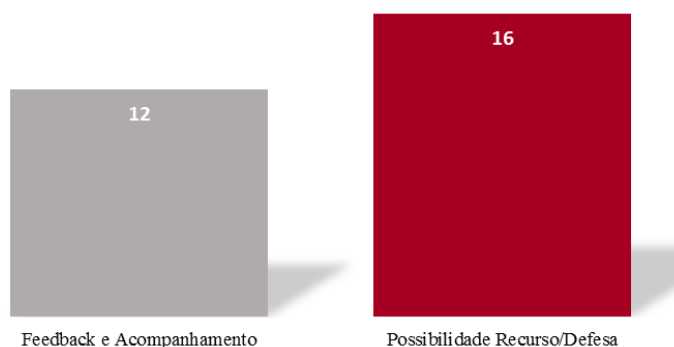
Ainda no que respeita ao contexto organizacional, foi possível identificar nas entrevistas conteúdos relacionados com a influência da cultura organizacional no processo de avaliação de desempenho. A burocracia e o formalismo associados ao mero cumprimento de requisitos legais ou formais (e.g. “o processo avaliativo é atualmente mais uma questão burocrática do que uma questão objetiva ou uma questão qualificativa das pessoas”; “é um formalismo”) são percebidos de forma negativa, contribuindo para a desvalorização do processo de avaliação nas organizações (e.g. “é mais um cumprimento de uma tarefa que um desenvolvimento pessoal ou profissional”; “não ligam porque acham que é uma coisa que se tem de fazer, o objetivo é ter de fazer; tem de se mostrar alguma coisa, as avaliações e as autoavaliações”), apesar de os entrevistados considerarem tratar-se de um processo importante (e.g. “É importante que seja feita a avaliação e que seja feita de forma rigorosa”; “eu acho que é melhor ter um mau sistema do que não ter nenhum pois para mim é impensável que as pessoas sejam tratadas como se fossem iguais quando na verdade não o são”). Segundo Tziner *et al.* (1998) a desvalorização do processo de avaliação tanto pode resultar do sentimento de ineficácia por parte do avaliador como pode refletir uma avaliação realista do uso que é feito

da avaliação em contexto organizacional e das consequências resultantes de dar ou não avaliações rigorosas.

2.3.2 Contexto Específico de Avaliação

No tocante ao contexto específico de avaliação, os entrevistados referiram muito frequentemente a importância do *feedback* e acompanhamento da chefia e os mecanismos de recurso/defesa (Figura 5), ambos considerados muito importantes (e.g. “Devia-se garantir que as pessoas são acompanhadas ao longo do percurso, percebem o que estão a fazer, para que é que o estão a fazer e que há alguém a dar-lhes *feedback* e a garantir que elas aprendem ou que fazem de uma forma diferente”) apesar de estarem muito insatisfeitos com as páticas implementadas.

Figura 5 - Contexto Específico de Avaliação



Os entrevistados consideram que, apesar da sua relevância no processo de avaliação, nem sempre o *feedback* é bem dado, sendo que por vezes nem sequer é dado (e.g. “simplesmente nem faz essa avaliação, portanto prescinde dessa responsabilidade (dar *feedback*)”). A necessidade de se criar espaço para que o colaborador também possa dar *feedback* à chefia é

igualmente referida pelos entrevistados (*e.g.* “Eu não tenho espaço na minha avaliação para dizer porque é que este ou aquele ponto não foi atingido”). Esse *feedback* permite dar voz ao avaliado bem como uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos do desempenho, conduzindo a um ajustamento dos objetivos e à identificação dos obstáculos ao bom desempenho, tendo em vista o desenvolvimento de medidas corretivas do mau desempenho e de incentivo do bom desempenho. É ainda referida a importância da avaliação dos pares (*e.g.* “os teus pares conhecem o teu trabalho porque fazem o mesmo que tu”; “eu teria uma palavra a dizer sobre a minha chefia”), tendo em vista obter uma visão mais completa e adequada do trabalho do avaliado. Essa perspetiva encontra cabimento teórico dado que vários autores têm vindo a evidenciar a importância de múltiplas fontes de avaliação como forma de reduzir a subjetividade e os eventuais enviesamentos associados à presença de um único avaliador, aumentando assim as perceções de justiça (*e.g.* McCarthy e Garavan, 2007). Saber dar *feedback* e acompanhar os colaboradores ao longo de todo o processo de avaliação é um dos aspetos que os entrevistados consideram que distingue um bom de um mau avaliador.

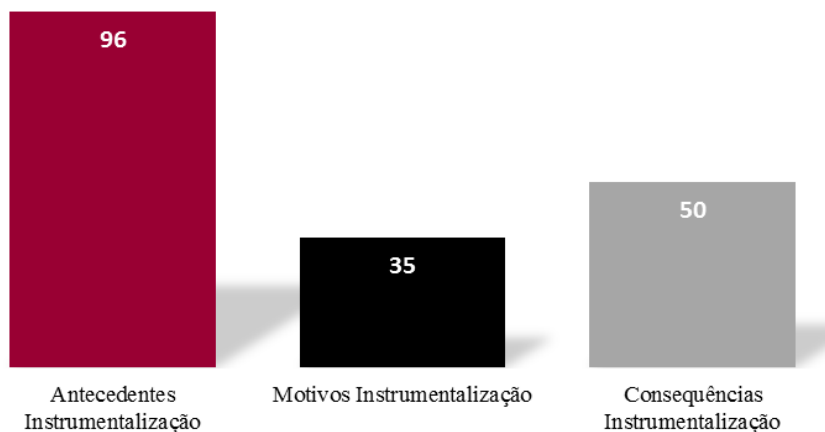
Apesar de alguns sistemas de avaliação (*e.g.* o SIADAP) contemplarem mecanismos de recurso em caso de desacordo entre avaliador e avaliado no que respeita à classificação do desempenho, os entrevistados consideram que as organizações não incentivam esse recurso (*e.g.* “não se incentiva a que as pessoas recorram quando não estão satisfeitas com a nota”) e que os mecanismos de recurso existentes são morosos (*e.g.* “são processos burocráticos que se perdem no tempo”) e ineficazes (*e.g.* “não é por reclamar que a nota vai ser repostada”). Assim, apesar de o recurso constituir um meio, por um lado, de dar voz aos colaboradores e, por outro,

de dar *feedback* aos avaliadores sobre o modo como conduziram o processo, o seu uso nas organizações é bastante limitado.

2.3.3 Contexto Percebido de Avaliação

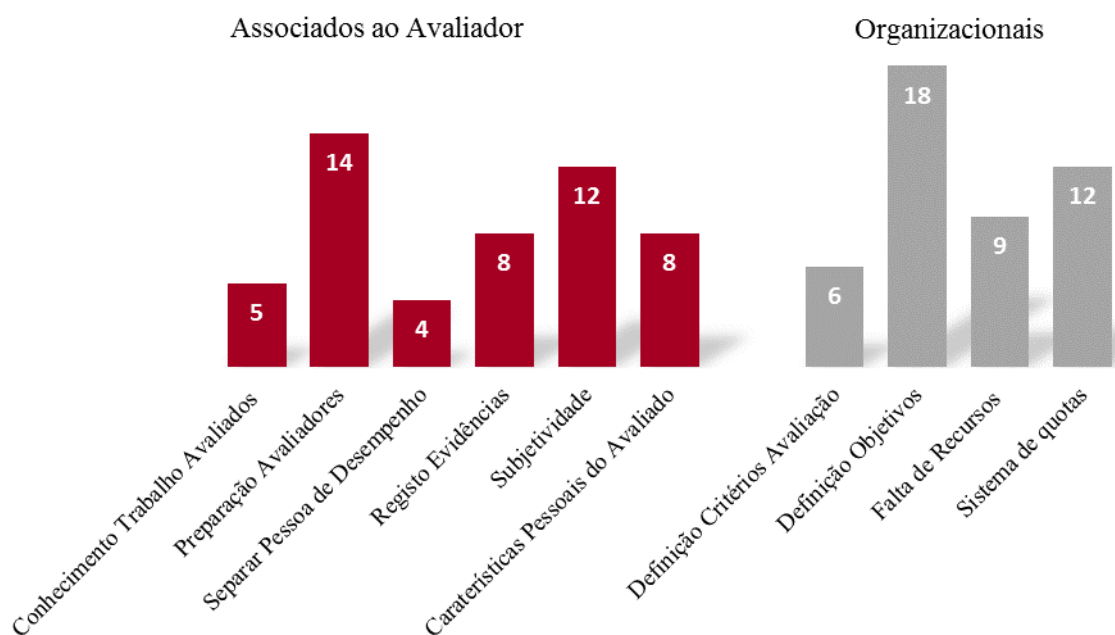
Dado que o nosso estudo se debruça essencialmente sobre a instrumentalização do processo de avaliação de desempenho, o contexto percebido foi o mais aprofundado nas entrevistas realizadas. Constatou-se claramente que os inquiridos percecionam a existência de instrumentalização no processo de avaliação, tendo sido identificadas verbalizações que podemos classificar de perceções sobre os antecedentes da instrumentalização, as motivações dos avaliadores subjacentes à instrumentalização, bem como, as atitudes e comportamentos decorrentes dos significados atribuídos à instrumentalização (Figura 6).

Figura 6 - Contexto Percebido de Avaliação



Foram referidos dois grandes tipos de antecedentes: de natureza organizacional e associados ao avaliador (Figura 7).

Figura 7 - Antecedentes da Instrumentalização



Relativamente aos antecedentes associados ao avaliador, os entrevistados consideram que o rigor das avaliações depende do conhecimento que o avaliador tem do trabalho dos avaliados, da preparação dos avaliadores, do registo de evidências e de dificuldades inerentes a um processo de avaliação de pessoas, nomeadamente, separar a pessoa do seu desempenho e a subjetividade. Uma avaliação rigorosa pressupõe, na opinião dos entrevistados o conhecimento do trabalho do avaliado (*e.g.* “Se as chefias não sabem o que é que as equipas fazem em detalhe, depois não as conseguem avaliar”). É igualmente referida a necessidade de o avaliador manter um registo das evidências para poder suportar as avaliações em factos objetivos e não na sua intuição, perceção ou memória (*e.g.* “Se não há evidências, se não ficou registo de coisa nenhuma, como há também uma perda de memória ao longo do tempo, acaba por ficar apenas uma perceção”). A falta de preparação da chefia para ser avaliador (*e.g.* “Falha conhecimentos

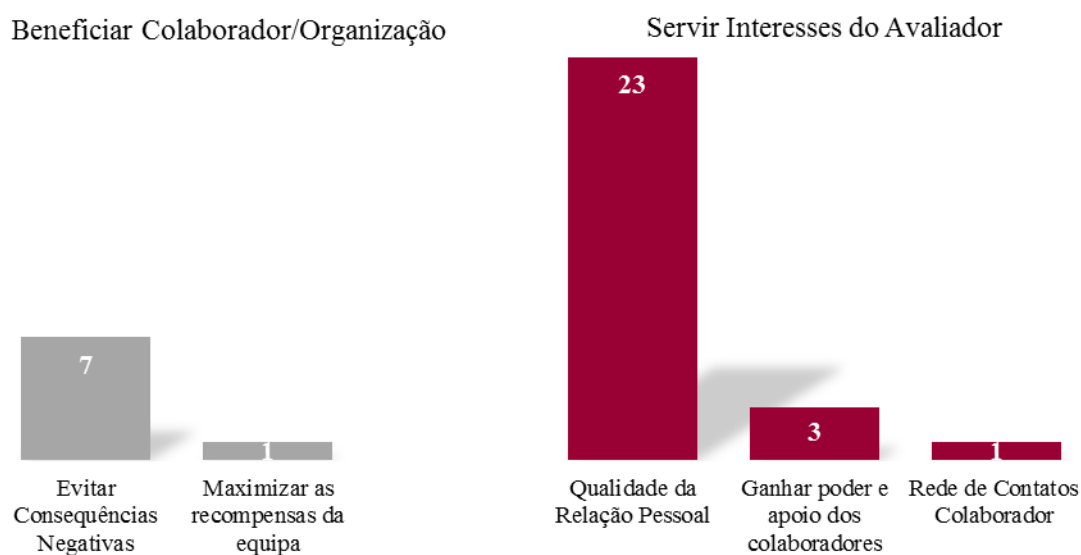
específicos sobre essa área”) bem como a dificuldade em separar na avaliação a pessoa do seu desempenho (*e.g.* “É difícil separar estes dois aspetos: a opinião que se tem desse individuo e a opinião que se tem dele como trabalhador”) são outros dos aspetos que contribuem para a falta de rigor e exatidão na avaliação de desempenho e para que este seja um processo considerado por muitos como necessariamente subjetivo (*e.g.* “uma avaliação tem sempre subjetividade porque somos pessoas, o avaliador é uma pessoa e o avaliador também não consegue pôr de parte a pessoa que tem à sua frente para avaliar”). De igual modo as características pessoais de cada avaliado (*e.g.* ser mais introvertida/extrovertida, ter mais facilidade/dificuldade em comunicar, ser uma pessoa “difícil”, etc.) podem ser mais ou menos do agrado do avaliador o que acaba por influenciar a sua avaliação

Os antecedentes organizacionais da instrumentalização estão relacionados com falhas ao nível da definição dos objetivos (*e.g.* “fixam-se os objetivos porque é uma obrigatoriedade mal ou bem, normalmente mal, é essa a experiencia que nós temos, sem grande preocupação de rigor”) e dos critérios de avaliação (*e.g.* “não utilizam critérios suficientemente objetivos”) bem como a falta de recursos humanos e/ou técnicos (*e.g.* “por falta de tempo ou por falta de conhecimentos, eles não são fixados da melhor forma”). Os sistemas de avaliação de desempenho baseados em quotas que restringirem habitualmente o acesso às classificações de desempenho mais elevadas, forçando as classificações a caberem numa curva de Gauss, introduzem uma distorção no rigor da avaliação que os entrevistados percecionam como negativa (*e.g.* “eu tenho uma quota em que só posso dizer que um deles é excelente, portanto eu vou ter que prejudicar um relativamente ao outro”) apesar de reconhecerem a necessidade de existir um sistema de diferenciação dos colaboradores para se evitar outro tipo de enviesamentos, nomeadamente, a tendência para inflacionar todas as avaliações (*e.g.* “Eu não

sou a favor das quotas ou das percentagens máximas mas, se não houvesse quotas, toda a gente era excelente”).

De entre os motivos que levam o avaliador a instrumentalizar a avaliação, os entrevistados referem predominantemente aqueles que visam servir os interesses do próprio avaliador, pelo que a instrumentalização tende a ser percecionada como predominantemente negativa (Figura 8).

Figura 8 - Motivos da Instrumentalização



A qualidade da relação pessoal entre avaliador e colaborador destaca-se como o motivo de instrumentalização da avaliação de desempenho mais percecionada pelos colaboradores (*e.g.* “os avaliadores que têm amigos pessoais dentro da sua unidade a quem têm de avaliar dão-lhes sempre notas mais elevadas, porque também são pessoas de confiança”). O desejo do avaliador ganhar poder e o apoio dos colaboradores (*e.g.* “Acho que teve a ver com

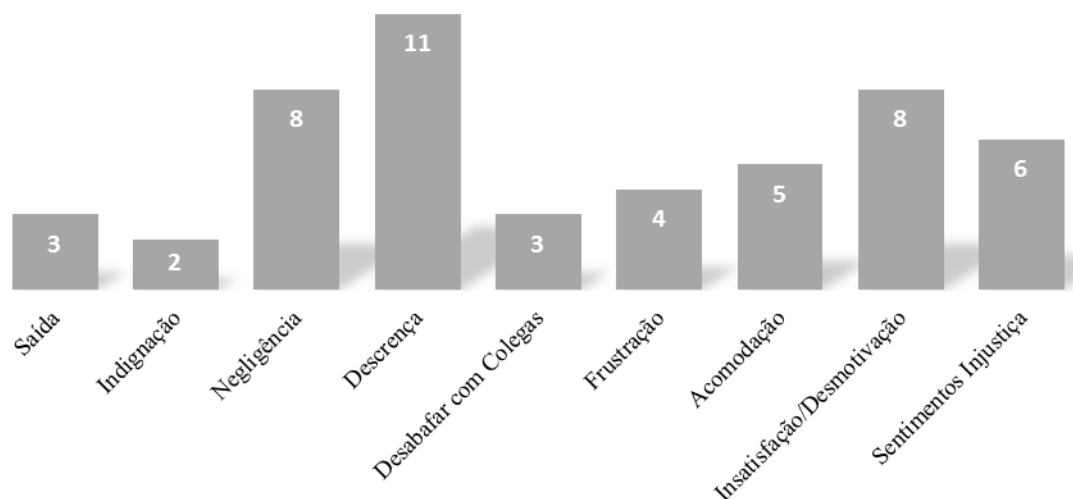
a postura que as pessoas tiveram em relação à chefe: eu porque a enfrentei e ela quis-me puxar para o lado dela e as outras 3 porque eram pessoas passivas”) e o facto do avaliado possuir uma boa rede de contactos (*e.g.* “Eu acho que a rede de contactos do trabalhador também pode influenciar a avaliação, ou seja, o peso que pode ter dentro e fora da organização pode influenciar”) são outros dos motivos percecionados para a instrumentalização do processo.

Para além das motivações que visam servir os interesses do avaliador, os entrevistados referem também, embora em menor escala, motivações mais altruístas que visam o benefício dos colaboradores ou da organização, como sejam: evitar consequências negativas para o colaborador ou para a organização (*e.g.* “como a avaliação tem implicações na sua carreira, ele também não está para o prejudicar na sua carreira”; “se eu lhe der uma nota baixa vai ficar de baixa e depois já não vem trabalhar”) ou maximizar as recompensas da equipa (*e.g.* “Por muito objetivo que sejas tens sempre tendência para proteger aqueles que fazem parte do teu *team* e por isso tens sempre tendência para os beneficiar. Se sabes que os podes premiar premeia-los em detrimento dos outros”).

Da análise das entrevistas foi ainda possível identificar vários resultados da instrumentalização da avaliação de desempenho, nomeadamente algumas das atitudes e comportamentos incluídos no modelo EVLNC (Naus, 2007) como sejam: Saída (*e.g.* “Mas é claro que às vezes a pessoa sai porque ficou descontente com a avaliação”), Voz (*e.g.* “no ano passado, houve alguma reação coletiva das pessoas a indignarem-se”), Negligência (*e.g.* «“minar algumas coisas”, por exemplo ter um prazo de resposta para qualquer coisa e não responder e assim prejudicar o serviço») e Cinismo (“As pessoas reclamam muito mais informalmente, ou seja podem não reclamar diretamente com a chefia, mas acabam por reclamar com um colega ou conhecidos ou nos corredores ou no bar”) bem como outras

respostas não contempladas no modelo (acomodação, insatisfação/desmotivação, sentimentos de injustiça). De notar que não foram identificadas respostas de Lealdade (Figura 9).

Figura 9 - Consequências da Instrumentalização



As respostas de “acomodação” refletem um certo conformismo e aceitação após uma fase de indignação ou frustração com a classificação obtida (*e.g.* “deixa de haver frustração e passa a haver aceitação porque sabem que é assim. Já foi assim nos outros anos”). As respostas de insatisfação dadas estavam muito associadas à desmotivação dos avaliados (*e.g.* “Há desapontamento e desmotivação, sentem-se pouco reconhecidas quando veem a nota”; “Como toda a gente acha sempre que é melhor do que os colegas que tem ao lado, normalmente o que acontece é a desmotivação”). Os entrevistados referiram ainda que muitos colaboradores manifestam sentimentos de injustiça face à avaliação, quer porque consideram injusto o avaliador (*e.g.* “ele não é justo”) ou os procedimentos ou o sistema de avaliação (*e.g.* “Eu acho que é um pouco injusto ele saber antes qual é a minha autoavaliação pois isso pode influenciar

a avaliação dele”; “as pessoas acham o sistema muito injusto”) quer porque os resultados da avaliação as podem prejudicar (e.g. “acabam mesmo por ser penalizadas a nível de dinheiro e, se calhar, injustamente algumas delas”).

2.3.5 Competências que distinguem um Bom de um Mau Avaliador

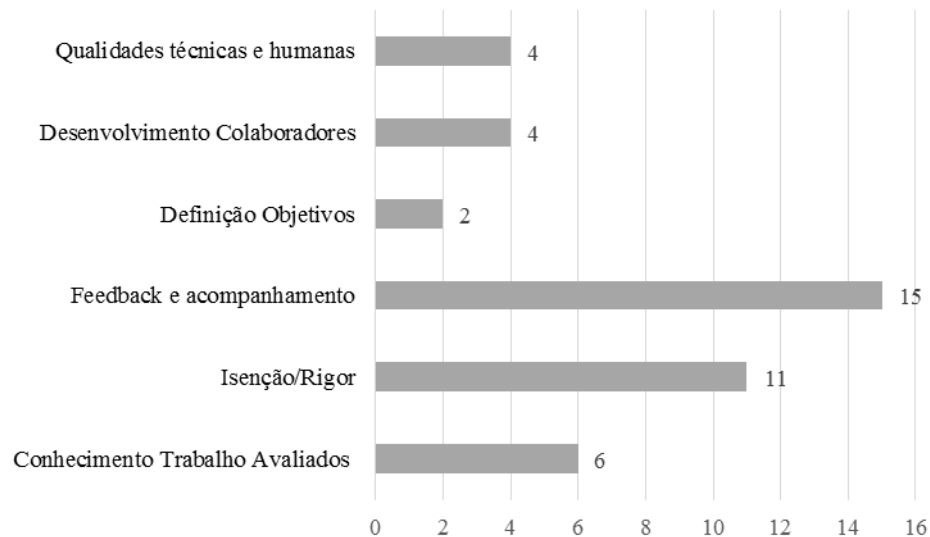
A última questão do guião de entrevista visava identificar as características ou competências que distinguem um bom de um mau avaliador e assim poder-se traçar um perfil desejável do avaliador, tendo em conta o quadro normativo dos entrevistados. Na Tabela 13 apresenta-se o perfil do avaliador decorrente das codificações efetuadas às verbalizações dos entrevistados tendo por base a análise de conteúdo.

Tabela 13 - Perfil Desejável do Avaliador

Bom vs. Mau Avaliador	Conhecimento Trabalho Avaliados	6
	Isenção/Rigor	11
	Feedback e acompanhamento	15
	Definição Objetivos	2
	Desenvolvimento Colaboradores	4
	Qualidades técnicas e humanas	4
Total codificações		42

Apresenta-se na Figura 10 a representação gráfica obtida tendo por base as categorias resultantes do perfil desejável do avaliador.

Figura 10 - Perfil Desejável do Avaliador



O aspeto que, segundo os entrevistados, melhor distingue um bom de um mau avaliador, é a sua capacidade de dar *feedback* e acompanhar o colaborador ao longo do processo de avaliação, tal como aliás decorre da revisão de literatura sobre o contexto específico da avaliação de desempenho. Da análise das entrevistas decorre ainda a importância de o avaliador não só saber dar como também estar disponível para receber *feedback* (e.g. “acho que tem que ter a flexibilidade para ouvir o avaliado que também está a dar *feedback* à sua chefia ao mesmo tempo que está a perceber as principais expectativas da chefia”). A sua relevância advém do facto de ser essencial para a melhoria do desempenho, como bem expressou um dos entrevistados: “dar a possibilidade às pessoas de perceberem que alguma coisa está mal e poderem ter o direito contraditório mas essencialmente para perceber porque é que as pessoas estão a ter um comportamento ou desempenho abaixo daquilo que é esperado; perceber se os objetivos fixados são realistas ou não porque à medida que o prazo vai avançando vai-se tendo melhor perceção daquilo que se determinou, e também permitir às pessoas melhorar”. Foi ainda referida a necessidade desse *feedback* ser contínuo o que implica um trabalho de

acompanhamento por parte do avaliador ao longo de todo o período de avaliação (*e.g.* “aquele que tem uma preocupação constante com o processo”).

Para os entrevistados ser um bom avaliador significa ser capaz de avaliar com isenção e rigor o que se traduz, na sua opinião, em saber separar a pessoa do seu trabalho (*e.g.* “Precisamente a capacidade de desligar as características relacionais do individuo das características dele como trabalhador”), ser capaz de diferenciar os avaliados (*e.g.* «um bom avaliador tem de ser uma pessoa que consiga fazer este quadro e ser responsável no sentido de ser capaz de dizer: “este é pior, estes são médios e estes são bons”») evitar ser influenciado pela relação de proximidade com o avaliado (*e.g.* “Tentar pôr de parte a proximidade que tem conosco”), ou seja, evitar os antecedentes da instrumentalização já anteriormente referidos.

A importância do conhecimento do trabalho dos avaliados já tinha sido considerada aquando da análise das entrevistas enquanto antecedente da instrumentalização da avaliação de desempenho. Surge novamente como subcategoria quando se perguntou aos entrevistados o que distingue um bom de um mau avaliador. Efetivamente, quando o avaliador não conhece bem o trabalho de cada avaliado não está em condições de avaliar com isenção e rigor e como tal não cumpre bem o seu papel de avaliador pois avalia com base em meras perceções subjetivas, conduzindo muitas vezes a situações de injustiça (*e.g.* “tem que ser por um lado objetivo, ou seja, saber o que foi feito o que não foi”).

Um bom avaliador é ainda, na opinião dos entrevistados, alguém que se preocupa com o desenvolvimento dos seus colaboradores, nomeadamente através da identificação de pontos fortes e fracos (*e.g.* “tem que ter a capacidade de tornar os pontos negativos ou menos

positivos, quer nas competências técnicas, quer na atitude, num ponto de melhoria e forte no meu próximo ano”) o que está intimamente relacionado com a qualidade do *feedback* dado aquando da avaliação. Já tínhamos referido que os entrevistados consideravam os objetivos de desenvolvimento como importantes, apesar de nem sempre acharem que são tidos em conta pelo avaliador. Na resposta à última questão da entrevista, esta importância é de novo sublinhada.

Um bom avaliador deve, na perspectiva dos avaliados, conciliar qualidades técnicas e humanas, o que nos remete para as duas grandes dimensões da liderança: orientação para as tarefas e orientação para as pessoas. Dado que o avaliador é habitualmente a chefia, é natural que as competências do líder e do avaliador se confundam.

Por último, a importância de uma boa definição de objetivos que cada avaliado tem que atingir é novamente referida aqui, como um dos aspetos que distingue um bom de um mau avaliador (*e.g.* “tem de explicar bem aos avaliados aquilo que deseja que eles façam”).

2.4 Discussão dos Resultados do Estudo Qualitativo

As entrevistas cumpriram os dois principais objetivos a que se destinaram: por um lado, validar a pertinência dos itens do questionário sobre instrumentalização da avaliação de desempenho e, por outro lado, aprofundar os significados associados às perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho. Consideramos que o primeiro objetivo foi alcançado dado que se encontrou bastante similitude entre as categorias resultantes da análise de conteúdo e as motivações da instrumentalização da avaliação de desempenho incluídas na escala de perceções de instrumentalização utilizada neste estudo. Quanto ao segundo objetivo,

foi possível recolher as diferentes percepções e os significados associados aos antecedentes, motivações e consequências da instrumentalização.

Tal como já sugerido pela revisão de literatura, nos antecedentes da instrumentalização encontramos quer fatores de natureza organizacional quer fatores pessoais associados ao avaliador. Este é um dado relevante para a gestão de recursos humanos na medida em que, para se reduzir as percepções de instrumentalização, se torna necessário credibilizar o processo de avaliação de desempenho quer ao nível dos sistemas de avaliação de desempenho, quer ao nível dos avaliadores que necessitam de colocar o *feedback* sobre o desempenho e o acompanhamento do colaborador ao longo de todo o período de avaliação na sua agenda de prioridades. Efetivamente, já Eisenberger *et al.* (1986) tinham sublinhado a importância das percepções de apoio por parte do supervisor na retribuição de atitudes positivas face à organização. Só dessa forma se poderá mudar a percepção dominante de que a avaliação de desempenho não é mais do que um processo burocrático ou uma mera formalidade.

É importante alertar os avaliadores para a importância do *feedback* e acompanhamento contínuos, bem como criar condições para uma boa definição de objetivos e critérios de avaliação e registo de evidências por forma a garantir uma maior transparência do processo e aumentar o rigor e a isenção que os avaliados tanto valorizam. De igual modo, a falta de recursos para fazer a avaliação, nomeadamente tempo disponível, é igualmente percebida como potencialmente desencadeadora de instrumentalização, pelo que é crucial para o sucesso do processo de avaliação que seja tida em consideração. As organizações que têm sistemas de quotas devem estar conscientes que esses sistemas podem ser percebidos como mais permissivos à instrumentalização da avaliação, como referido pelos nossos entrevistados.

No que respeita às motivações do avaliador que levam à instrumentalização, os entrevistados percebem que as motivações que visam servir os interesses do avaliador são mais referidas do que as motivações mais altruístas que visam o benefício dos colaboradores, sendo que, no entanto, as primeiras são mais referidas do que as segundas. A qualidade da relação pessoal entre avaliador e colaborador destaca-se pela frequência com que é referida pelos entrevistados, sugerindo ser o motivo mais relevante na base da instrumentalização da avaliação de desempenho. A proximidade do avaliador ao avaliado tende a estar associada ao comportamento de inflacionar as avaliações pois o avaliador não só não quer prejudicar aqueles com quem se relaciona melhor como também não quer prejudicar essa relação na medida em que terá que continuar a conviver de perto com essa pessoa. A proximidade significa também um melhor conhecimento do trabalho dos avaliados, o que torna mais fácil o reconhecimento da qualidade e relevância do seu trabalho para o departamento e a organização.

O facto de haver um predomínio das percepções de “*self-serving behaviors*” nos avaliadores far-nos-ia esperar que os entrevistados verbalizassem mais respostas negativas do que positivas, tal como sugerido por Poon (2004). Efetivamente, os entrevistados tendem a mencionar fundamentalmente reações negativas como sejam, atitudes e comportamentos de saída, negligência, cinismo, insatisfação/desmotivação, acomodação e sentimentos de injustiça. O único comportamento positivo referido foi a voz e ainda assim para manifestar a indignação coletiva.

Com base nas entrevistas foi ainda possível estabelecer o perfil desejável do avaliador. Segundo os entrevistados, o “bom avaliador”: i) sabe dar e receber *feedback* e acompanha os avaliados ao longo do processo de avaliação; ii) preocupa-se em ser isento e rigoroso na

avaliação; iii) conhece bem o trabalho dos seus avaliados; iv) tem qualidades técnicas e humanas; v) preocupa-se em desenvolver os seus colaboradores e vi) sabe definir objetivos.

Uma análise cuidada das declarações dos entrevistados, e em particular do perfil do “bom” avaliador por eles delineado, revela que o comportamento do avaliador é apreciado com base em dois grandes princípios éticos. Por um lado, os entrevistados valorizam a isenção e o rigor, que são atributos associados ao fato de a avaliação cumprir ou não critérios de justiça: imparcialidade na avaliação; precisão e exatidão das avaliações para dar a cada um o que merece. Por outro lado, os entrevistados destacam a importância do acompanhamento e do desenvolvimento, que são atributos associados à preocupação com o bem-estar dos outros. Desta forma reconhece-se não só a necessidade de o avaliador se comportar segundo o princípio ético-moral da justiça (isenção e rigor) mas também segundo o princípio do bem-estar dos outros, os dois princípios referidos na teoria do desenvolvimento moral de Turiel (2008a). É de notar que estes dois princípios entram por vezes em conflito: cumprir com muito rigor os critérios da justiça – dar uma avaliação absolutamente rigorosa - pode ser parcialmente contraditório com ajudar o colaborador a desenvolver as suas competências. É precisamente este confronto entre os critérios de justiça e a consideração do bem-estar de outrem que explica que a instrumentalização da avaliação de desempenho, ou seja, o seu afastamento dos objetivos da isenção e do rigor, pode ser percebida positivamente e não ser associada a atitudes negativas face à organização. E a relação entre perceções e respostas face à organização é, então, claramente mediada pela perceção de comportamento ético por parte do avaliador. Os resultados do estudo qualitativo reforçam assim a pertinência dos objetivos deste estudo e do modelo de análise.

Outro dos contributos do estudo qualitativo diz respeito à pertinência da dimensão de contexto social. A importância dos fatores de natureza social foi evidenciada e fortemente enfatizada em vários estudos, incluindo os citados por Caetano (1996). Quando se analisa a avaliação de desempenho, a relação entre avaliador e avaliado surge como uma componente absolutamente central do “contexto percebido”, o que esvazia em grande parte a dimensão de “contexto social”, como se pode verificar nos resultados da nossa análise de conteúdo. Assim, as quatro dimensões da tipologia proposta por Caetano (1996) nem sempre são pertinentes para certos objetos empíricos, apesar de todas as componentes que integram o serem.

Do estudo qualitativo decorre, tal como tem vindo a ser sugerido por diversos autores, que as percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho são prevalentes em contextos organizacionais bastante diferentes, pelo que merecem a atenção, quer do gestor de recursos humanos, quer da gestão geral. O estudo empírico quantitativo permite testar a relação entre as motivações e as consequências da instrumentalização, contribuindo para melhorar a compreensão desses fatores no processo de avaliação de desempenho.

3. Estudo Quantitativo

Neste capítulo começa-se por descrever a amostra e os procedimentos de recolha de dados, seguindo-se a descrição dos instrumentos de medida utilizados. Procede-se depois à análise e discussão dos dados e posteriormente apresentam-se as conclusões a que foi possível chegar com o presente estudo. São igualmente tecidas algumas considerações sobre as limitações desta pesquisa bem como recomendações para pesquisas futuras.

3.1 Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados

Para testar empiricamente a validade do modelo de pesquisa e das hipóteses subjacentes, foi realizada uma pesquisa empírica tendo por base um questionário estruturado cuja versão em formato papel se apresenta no Apêndice 3. O apelo à colaboração foi efetuado com um breve texto introdutório explicando de forma muito genérica os objetivos do estudo. De forma a encorajar os participantes no estudo a responderem com o máximo de sinceridade foi reforçada a ideia de se tratar de um estudo académico e garantido a todos o anonimato das fontes e que as respostas seriam tratadas de forma agregada assegurando assim a confidencialidade dos dados recolhidos. O questionário foi disponibilizado em linha através do programa de pesquisa designado por *Qualtrics*, tendo os dados sido recolhidos durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2015.

Inicialmente, era nossa intenção efetuar o estudo empírico em duas fases: numa primeira fase, desenvolver um estudo piloto com alguns alunos de cursos de mestrado e pós-graduação, estudo que serviria de base para a segunda fase do estudo na qual o questionário seria aplicado em diversas organizações públicas e privadas de diversos setores de atividade. Em virtude do número de questionários válidos na primeira fase ser inferior ao esperado e não permitir a realização de análises estatísticas robustas, optou-se por prosseguir de seguida para a segunda fase, ou seja para a recolha de dados nas organizações. Posteriormente juntou-se os resultados das duas amostras tendo em vista obter uma amostra de maior dimensão que permitisse a análise multivariada dos dados. De salientar que diversos autores (*e.g.* Hill e Hill, 2008; Hair *et al.*, 2009) consideram que a amostra a considerar na aplicação de um questionário

deverá ser, no mínimo, de 100 indivíduos dada a sensibilidade da estatística do χ^2 à dimensão da amostra.

A divulgação do questionário aos alunos de cursos de mestrado e pós-graduação foi feita por via dos respetivos docentes. Dos 520 alunos de mestrado de recursos humanos e marketing e alunos de pós-graduação na área do marketing e da gestão geral a quem se divulgou o questionário, obteve-se 149 respostas (28,7%). Depois de excluídos os questionário muito incompletos (28) e os que não preenchiam o critério de participação definido (37), a saber, o inquirido ter sido avaliado pelo menos uma vez nos últimos 3 anos, obteve-se uma amostra final de 84 alunos.

De seguida, contactámos diversas organizações públicas e privadas, seguindo o critério da acessibilidade, a partir de contactos pessoais nas diferentes organizações para facilitar a colaboração institucional. Nesta segunda fase, o nosso objetivo era comparar os resultados entre as várias organizações e averiguar se as eventuais diferenças encontradas podiam ser explicadas por sistemas de avaliação de desempenho diferentes. No entanto, e apesar dos esforços desenvolvidos e das garantias de anonimato das empresas e confidencialidade dos resultados, das trinta organizações contactadas a grande maioria não se mostrou disponível para participar no estudo. Os motivos apresentados pelas organizações para a sua indisponibilidade em participarem no estudo foram os mais variados: uma política interna de não participação em estudos académicos; a existência de outros estudos a decorrer na mesma altura, o que poderia prejudicar os que estão em curso; o facto de já aplicarem internamente inquéritos de clima organizacional que incluem questões relativas ao sistema de avaliação de desempenho; a coincidência de estarem a rever o sistema de avaliação de desempenho e como tal considerarem

não ser o momento oportuno para divulgar o questionário mas, sobretudo, o facto de considerarem o tema “muito delicado”.

Só foi possível obter a cooperação para a divulgação do questionário em oito organizações (quatro entidades públicas e quatro empresas privadas) e ainda assim, nalgumas delas apenas a uma parte restrita dos colaboradores, pelo que se trata de uma amostra de conveniência não probabilística que não preenche critérios de representatividade. À exceção de uma empresa que pertence ao setor industrial, todas as outras organizações envolvidas no estudo pertencem ao setor dos serviços. Dada a garantia de total anonimato como condição de participação das empresas na divulgação do questionário pelos seus colaboradores, abstermo-nos de fornecer mais dados relativos às mesmas.

Dos 1803 questionários divulgados nesta segunda fase foram respondidos 384, o que corresponde a uma taxa de resposta de 21,3%. Desses 384 foram excluídos 158 por estarem ou muito incompletos (92) ou por não preencherem o critério de participação definido, ou seja, o inquirido ter sido avaliado pelo menos uma vez nos últimos 3 anos (66), pelo que a amostra final da segunda fase foi de 226 respondentes. No total das duas fases obteve-se uma amostra final de 310 questionários válidos para análise (Tabela 14), pelo que não foi possível analisar os dados por organização e comparar diferentes organizações.

Tabela 14 - Amostra do Estudo Quantitativo

Amostra	Enviados	Recebidos	Taxa Resposta	Incompletos	Não Avaliados	Válidos
Alunos	520	149	28,7%	28	37	84
Entidades Públicas	1617	275	17,0%	72	56	147
Entidades Privadas	186	109	58,6%	20	10	79
Total	2323	533	22,9%	120	103	310

Segundo Hill e Hill (2008), uma amostra de dimensão razoável terá 200 ou mais observações, sendo que se recomenda que as amostras para realizar uma análise de equações estruturais (AEE) sejam maiores, no mínimo cinco vezes o número de observações por cada variável presente no modelo (Hill e Hill, 2008), pese embora alguns autores sugerirem observações entre 10 a 15 vezes o número das variáveis manifestas (Marôco, 2010). Dado que, no presente estudo temos 44 variáveis manifestas, 220 seria o número mínimo desejável de observações para garantir a variabilidade suficiente para permitir estimar os parâmetros do modelo. Uma amostra de 310 cumpre pois os requisitos mínimos para se poder efetuar testes ao modelo. Procede-se de seguida a uma breve caracterização da amostra final, com base nas variáveis demográficas recolhidas, designadamente sexo, idade, antiguidade, nível de escolaridade e ter ou não responsabilidades de supervisão (Tabela 15).

Tabela 15 - Caracterização Demográfica da Amostra

		N	%
Sexo	Feminino	159	58,5
	Masculino	113	41,5
	Não responderam	38	
Idade	Até 30 anos	73	26,9
	31-40 anos	116	42,8
	> 40 anos	82	30,3
	Não responderam	39	
Antiguidade	Até 5 anos	99	37,4
	6-10 anos	66	24,9
	>10 anos	100	37,7
	Não responderam	42	
Escolaridade	Sem Formação Académica	78	28,6
	Com Formação Académica	195	71,4
	Não responderam	37	
Supervisão	Sim	109	39,9
	Não	164	60,1
	Não responderam	37	

Como se pode verificar da análise da tabela 15, nesta amostra as mulheres estão representadas em maior número (58,5%) face aos homens (41,5%). Quanto à distribuição por idades pode-se verificar que a maioria dos inquiridos é bastante jovem (69,7% tem até 40 anos) sendo a média etária de 37,3 anos. Tal como seria expectável face à idade jovem da maioria dos inquiridos, o nível médio de antiguidade é relativamente baixo (10,01 anos), sendo que 62,7% da amostra tem até 10 anos de antiguidade. O nível de habilitações escolares da amostra é bastante elevado, sendo que 71,43% dos inquiridos têm habilitações de nível superior (bacharelato, licenciatura, pós-graduação ou mestrado). A maioria dos inquiridos não tem responsabilidades de supervisão de outras pessoas (60,1%). Foi ainda possível constatar que a maioria dos inquiridos trabalhava em entidades públicas (65%).

3.2 Instrumentos de Medida

O questionário utilizado no estudo quantitativo para recolha dos dados é composto por duas partes, sendo que a primeira está subdividida em duas secções e a segunda parte respeita aos dados demográficos. Os indicadores do questionário seguem uma escala de tipo *Likert* de cinco pontos, sendo que 1 é o valor mínimo e 5 o valor máximo. Na primeira secção da primeira parte solicitava-se aos inquiridos o seguinte: “Indique por favor em que medida considera que cada uma das frases descreve o modo como a sua chefia atual avalia o desempenho dos colaboradores. Classifique as frases abaixo entre (1) Discordo Completamente e (5) Concordo Completamente, de modo a que tal classificação expresse o seu sentimento sobre cada afirmação. Assinale com uma cruz (X) a opção pretendida”. As frases em questão baseiam-se nos quinze itens que compõem a escala de “Perceções de Políticas na Avaliação” de Poon

(2004) e nos quatro itens que compõem a dimensão “Congruência dos Supervisores” da escala de DeBode *et al.* (2013) para medir a “Cultura Ética de uma Organização”. Estas escalas serão descritas posteriormente mais em pormenor.

Na segunda seção da primeira parte pedia-se o seguinte: “Avalie p.f. a forma como se vê no seu contexto profissional atual. Classifique as frases abaixo entre (1) Discordo Completamente e (5) Concordo Completamente, de modo a que tal classificação expresse o seu sentimento sobre cada afirmação. Assinale com uma cruz (X) a opção pretendida”. As frases cuja concordância se pretende avaliar correspondem aos itens da escala EVLNC de Naus *et al.* (2007) que descreveremos mais detalhadamente. Apesar do perigo de enviesamento das respostas, em particular a tendência central, que as escalas de *Likert* ímpares acarretam, optou-se pela utilização de uma escala de cinco pontos, para precaver as situações em que o inquirido não se posiciona em nenhum dos polos da escala, ou seja tem uma posição neutra. Procurou-se desta forma evitar respostas forçadas num dos sentidos da escala pois isso pode ser intimidante para alguns dos inquiridos que poderiam optar por não responder, sobretudo tratando-se de um tema considerado sensível. Na segunda parte do questionário, pediu-se aos inquiridos que indicassem alguns dados pessoais, nomeadamente, idade, sexo, antiguidade, habilitações escolares e se tinham ou não responsabilidades de supervisão.

As escalas utilizadas passaram por um processo de validação quanto à tradução, realizado de acordo com o procedimento seguinte: primeiro foram traduzidas da sua versão original em inglês para português pela doutoranda e posteriormente submetidas a um processo de retroversão por um nativo de língua inglesa especializado em traduções. A versão final em inglês foi confrontada com a original, avaliando-se a coerência com as questões iniciais. Dado

não se ter encontrado disparidades assinaláveis, utilizou-se a tradução em português no pré-teste. Aproveitou-se a oportunidade de estar presencialmente com os entrevistados que serviram de base à recolha de dados do estudo qualitativo para lhes solicitar que respondessem ao questionário, após terminada a entrevista, servindo os propósitos de pré-teste. Dada a boa compreensão das questões demonstrada por todos os participantes, optou-se por manter o questionário original, à exceção de um item da escala EVLNC (“Procuro anúncios de emprego aos quais me possa candidatar”) que foi considerado demasiado específico e pouco relevante na atualidade, face à diversidade de formas alternativas de procura ativa de emprego.

Os itens da escala de instrumentalização da avaliação de desempenho foram reordenados e reagrupados por forma a facilitar o preenchimento do questionário e reduzir as desistências por cansaço, embora não as tendo evitado totalmente. Aproveitando o facto de se estar a questionar o inquirido sobre a sua chefia, incluiu-se a escala de comportamento ético na sequência da escala de instrumentalização da avaliação. Seguidamente, criou-se uma rutura no questionário, criando uma nova seção para a escala EVLNC dado que nessa escala se pede ao inquirido que pense no seu contexto profissional e assim facilitar a transição do nível da chefia para o da organização. Os itens das diferentes subescalas da escala EVLNC foram misturados de modo a que os respondentes não conseguissem identificar a dimensão a que respeitava evitando um possível direcionamento das respostas.

Neste estudo, procurou-se ainda ultrapassar alguns dos problemas comuns de enviesamento resultantes de a recolha de dados se ter baseado em autorrelatos, nomeadamente, o facto de nos basearmos num conjunto de pressupostos que não podemos validar, como sejam: a honestidade dos respondentes, a sua capacidade de introspeção, de compreensão das perguntas

do questionário, a garantia de que todos fazem a mesma interpretação e uso dos diferentes graus da escala de respostas (tratando-se de uma escala de *Likert*). Assim, procurou-se atenuar o risco das respostas desonestas que visam proteger a imagem social dos inquiridos, garantindo-lhes desde o início o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados recolhidos. Com o intuito de averiguar se todas as questões eram claras e de fácil compreensão procedeu-se à aplicação de um pré-teste do questionário.

O facto de os dados serem todos recolhidos da mesma fonte pode induzir efeitos de variância do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003), ou seja, a instrumentalização da avaliação de desempenho pode explicar fortemente as respostas face à organização pelo facto de ambas as variáveis serem pontuadas pelos mesmos inquiridos. Tendo em vista avaliar os riscos de variância do método comum, procedeu-se ao teste de fator único de Harman sugerido por Podsakoff *et al.* (2003). O teste parte do pressuposto de que, quando se introduz todas as variáveis do estudo numa análise fatorial, se existir uma quantidade substancial de variância comum um só fator explicará a maior parte da variância total (mais de 50%). A análise de componentes principais (antes da rotação) assim efetuada revelou dez fatores com valores próprios superiores a 1, que explicam 67,01% da variância total, sendo que o primeiro desses fatores explica apenas 27,06% o que sugere que não são significativos os riscos de variância do método comum (Podsakoff *et al.* 2003).

3.3.1 Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

A instrumentalização da avaliação de desempenho tal como utilizado neste trabalho foi medida através de uma adaptação da escala de quinze itens de percepção das políticas de

avaliação de Poon (2004) que por sua vez se baseou no questionário de considerações políticas na avaliação de desempenho (QPCPA - *Questionnaire of Political Considerations in Performance Appraisal*) de vinte e cinco itens desenvolvido por Tziner *et al.* (1996) aplicado no Canadá à população francófona e posteriormente validado junto da comunidade anglófona (Tziner *et al.*, 1997) tendo obtido níveis de fiabilidade elevados (*alfa* de Cronbach =0,98 e *alfa* de Cronbach=0,93, respetivamente). Apesar de, no estudo realizado em 1996 a análise fatorial exploratória ter gerado três fatores, Tziner *et al.* (1996) optaram por reter apenas o primeiro fator, dado que um grande número de itens tinha um peso fatorial elevado nesse fator o qual explicava 60% da variância.

Poon (2004), partindo da escala de Tziner *et al.* (1996), selecionou quinze itens com base no *feedback* dado por um grupo de gestores por si consultados, tendo em conta critérios de adequação ao estudo, o qual visava avaliar os efeitos da perceção de motivações políticas na avaliação de desempenho, na satisfação no trabalho e na intenção de saída dos empregados. À semelhança do sucedido no estudo de Tziner *et al.* (1996), Poon (2004) obteve três fatores mas dado que o terceiro fator continha apenas um item que só explicava oito por cento da variância, o autor decidiu reter apenas os dois primeiros fatores, os quais apresentaram bons níveis de fiabilidade (*alfa* de Cronbach =0,87 e *alfa* de Cronbach =0,80).

No presente estudo, partiu-se da escala de Poon (2004) embora se tenha procedido a ligeiras alterações na formulação das questões, tendo em vista facilitar a sua compreensão e a acessibilidade do questionário. Nomeadamente, enquanto no questionário utilizado por Poon (2004) era solicitado aos inquiridos que avaliassem o comportamento de avaliação dos gestores da organização, neste estudo pediu-se especificamente aos inquiridos que se pronunciassem

sobre o modo como a sua própria chefia os avaliava, porque, por um lado, dentro de uma organização podemos encontrar diferentes perfis de avaliadores e, por outro lado, os inquiridos poderiam não ter conhecimento sobre o modo como as outras chefias avaliam os respetivos colaboradores. Aliás, quando se perguntou a um dos entrevistados se considerava que a exatidão e o rigor da avaliação eram uma prioridade das chefias quando avaliavam os seus colaboradores, ele questionou se nos referíamos às chefias (em geral) ou ao seu chefe (em particular), mostrando claramente a necessidade de distinguir as duas situações. Para além desta questão consideramos que dada a relevância da chefia direta para o desenvolvimento profissional do colaborador na organização as perceções sobre os comportamentos políticos da chefia direta teriam mais impacto nas atitudes dos colaboradores do que as perceções sobre os comportamentos dos gestores em geral.

Uma outra adaptação da escala de Poon (2004) prende-se com o agrupamento dos itens que refletiam um determinado tipo de comportamento da chefia (*e.g.* inflacionar as avaliações) permitindo assim reduzir a extensão do texto e evitar desistências por cansaço, tal como já tivemos ocasião de referir no ponto anterior deste trabalho. Optou-se por designar a escala utilizada no estudo por escala de “Perceção de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho”, tendo em conta a opção por este constructo já explicitada no capítulo da revisão de literatura sobre o tema. A título de exemplo podemos indicar dois dos itens incluídos na escala: “A minha chefia dá avaliações equivalentes a todos os colaboradores para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles”; “A minha chefia inflaciona as avaliações para maximizar as recompensas dos colaboradores”. No ponto 3.4.2.1 apresenta-se a estrutura fatorial obtida neste estudo bem como valores de fiabilidade encontrados.

3.3.2 Percepções de Comportamento Ético do Avaliador

Tal como referido por Kaptein (2008) se o comportamento das chefias diretas não for congruente com as normas de conduta que preconizam, os colaboradores apercebem-se dessa inconsistência o que terá impacto nas atitudes e comportamentos, dado o papel de modelação dos comportamentos individuais exercido pelas chefias. A congruência da chefia direta é pois uma qualidade não só eticamente desejável como essencial. As percepções de comportamento ético na chefia enquanto principal fonte de avaliação foram medidas utilizando a dimensão “Congruência dos Supervisores” (*Congruency of Supervisors*) da versão reduzida da Escala do Modelo das Virtudes Éticas Organizacionais (*Corporate Ethical Virtues Model Scale Short-Form*) validada por DeBode *et al.* (2013). Embora a dimensão seja designada pelos autores como “Congruência dos Supervisores”, à semelhança da dimensão incluída na versão completa da escala da autoria de Kaptein (2008), ela é utilizada para avaliar em que medida as chefias diretas exibem um comportamento ético, ou seja, se se comportam de um modo que é percecionado, pelos seus colaboradores, como ético. Indicamos a título de exemplo dois dos quatro itens incluídos nessa dimensão: “A minha chefia dá um bom exemplo em termos de comportamento ético”; “A minha chefia comunica de forma clara e convincente a importância da ética e da integridade”. No seu estudo, DeBode *et al.* (2013) obtiveram um valor de fiabilidade elevado para a escala de Congruência dos Supervisores (alfa de Cronbach= 0,94). No ponto 3.4.2.2 apresenta-se a estrutura fatorial obtida neste estudo bem como a fiabilidade encontrada.

3.3.3 Atitudes face às Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

Tal como referido no ponto 3.3 as atitudes face às percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho foram medidas utilizando a escala EVLNC de Naus *et al.* (2007) que resulta na junção da subescala do Cinismo Organizacional desenvolvida por Naus *et al.* (2007) à escala EVLN de Farrell e Rusbult (1992). Embora Ammeter (2002) já tivesse sugerido que o cinismo organizacional estava associado aos comportamentos políticos do líder, a escassez de estudos empíricos que validem esta relação e o carácter emergente do conceito, justificam em nosso entender a utilização neste estudo da escala alargada para incluir o cinismo organizacional, até porque como Naus *et al.* (2007) sugerem as respostas cínicas apresentam-se como distintas das respostas de saída, voz, lealdade e negligência.

A escala original de Naus *et al.* (2007) tinha 26 itens mas dado que, como já tivemos ocasião de referir, após realização do pré-teste excluímos o item “Procuro anúncios de emprego aos quais me possa candidatar”, a escala final aplicada passou a ser constituída por 25 itens no total, repartidos pelas várias subescalas: Saída (4 itens); Voz (5 itens); Lealdade (5 itens); Negligência (5 itens) e Cinismo Organizacional (6 itens). Como exemplos de itens de cada uma das subescalas podemos referir: “Considero a possibilidade de mudar de emprego” (Saída); “Tento encontrar soluções com as quais a organização pode beneficiar” (Voz); “Confio na capacidade da organização para resolver os problemas sem a minha ajuda” (Lealdade); “Às vezes não me esforço o suficiente no trabalho” (Negligência); “Falo com os meus colegas acerca da incompetência da administração” (Cinismo). No ponto 3.3.2.3 apresenta-se a estrutura fatorial obtida neste estudo bem como a fiabilidade encontrada.

3.3 Tratamento e Análise dos Dados Recolhidos no Estudo Quantitativo

As respostas ao questionário foram analisadas com recurso ao programa estatístico *IBM SPSS Statistics 22.0* de modo a possibilitar o tratamento e análise dos dados. Primeiramente procedeu-se ao tratamento preliminar dos dados recolhidos, nomeadamente: a triagem dos questionários muito incompletos e sua eliminação; a análise dos valores extremos (*outliers*)¹⁶ e dos valores em falta (*missing values*); a recodificação das variáveis idade e antiguidade em duas novas variáveis com três escalões cada; a inversão de um dos itens que compõem a escala de Cinismo Organizacional dado que na sua formulação inicial se apresentava revertido (“Confio na sinceridade da organização”) e posterior inversão da escala dessa variável para facilitar a análise posterior dos dados.

Os valores em falta aparentam estar relacionados com cansaço no preenchimento do questionário pois no primeiro terço representam menos de 3%, no segundo terço situam-se abaixo dos 10% e no último terço do questionário já ultrapassam ainda que ligeiramente esse valor. Embora alguns inquiridos apresentem valores em falta elevados nalgumas variáveis, optou-se por não os eliminar tendo em conta que o número de casos completos é suficiente para proceder às análises estatísticas realizadas e um simples procedimento de substituição por valores médios da série é o recomendado nestes casos (Hair *et al.*, 2009).

Testou-se a normalidade da distribuição das variáveis, tendo-se verificado que algumas delas não seguem uma distribuição normal. No entanto, em amostras de dimensão superior a 200, como a nossa, os efeitos nefastos da não normalidade podem ser negligenciados,

¹⁶ Os valores extremos foram mantidos uma vez que não apresentavam gravidade e como referem Hair *et al.* (2009) eles também representam segmentos da população.

sobretudo quando se recorra ao método de *bootstrapping*¹⁷ para anular os desvios da amostra original (Hair *et al.*, 2009). Nas análises bivariadas optou-se pelo recurso a testes não paramétricos.

No ponto 3.3.1 procede-se a uma análise descritiva (média e desvio padrão) das respostas aos diferentes grupos de questões que compõem cada uma das escalas utilizadas neste estudo. De seguida avalia-se a qualidade psicométrica (validade e fiabilidade) das escalas utilizando a técnica de análise fatorial confirmatória (AFC) para garantir, por um lado, que esses instrumentos são validados na amostra do presente estudo e, por outro lado, que o que eles medem é algo com significado comum em termos conceituais pois, caso contrário, as análises subsequentes não fazem qualquer sentido (ponto 3.3.2).

Posteriormente procede-se ao teste do modelo teórico e das hipóteses de investigação utilizando o método de análise de equações estruturais (ponto 3.3.3). Tendo em vista averiguar da possibilidade de classificar os inquiridos em diferentes grupos (*clusters*) com base nas suas respostas às perceções de instrumentalização da avaliação por parte das chefias procede-se complementarmente a uma análise de *clusters* (ponto 3.3.4). A discussão dos resultados do estudo é efetuada no ponto 3.4 deste trabalho. Finalmente no ponto 3.5 apresentam-se algumas das limitações do presente estudo bem como recomendações a ter em consideração em pesquisas futuras sobre o tema.

¹⁷ O método de *bootstrapping* é um método de reamostragem que extrai subamostras aleatórias da amostra original para aproximar o viés ou a variância de um conjunto de dados estatísticos. O elevado número de repetições aleatórias anula os desvios originais.

3.3.1 Análise Descritiva dos Dados

Antes de se proceder à análise multivariada dos dados, cumpre fazer uma análise descritiva dos mesmos, a partir das estatísticas descritivas (média e desvio padrão) das dimensões em estudo.

No que respeita à dimensão “Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho”, apresentam-se na Tabela 16 a média e desvio padrão obtidos a partir das respostas aos diferentes itens. Tal como se pode observar nessa tabela, os itens que têm médias mais elevadas são: “A minha chefia procura avaliar em conformidade com as normas para evitar a desaprovação das outras chefias”; “A minha chefia dá avaliações que são influenciadas pela qualidade da relação pessoal” e “A minha chefia dá avaliações que refletem, em parte, se simpatiza ou não com os colaboradores”.

Assim, as motivações subjacentes à instrumentalização da avaliação de desempenho mais destacadas pelos inquiridos são de natureza relacional: procura de aprovação das outras chefias, qualidade da relação pessoal e simpatia pelo avaliado. Em contrapartida, baixar as avaliações para encorajar um colaborador a deixar a organização ou inflacionar as avaliações para maximizar as recompensas dos colaboradores ou para ganhar favores ou serviços especiais dos colaboradores são as motivações menos referidas pelos inquiridos.

Tabela 16 - Estatísticas Descritivas “Percepção de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
A minha chefia procura avaliar em conformidade com as normas para evitar a desaprovação das outras chefias.	282	1	5	3,10	1,121
A minha chefia dá avaliações que são influenciadas pela qualidade da relação pessoal.	308	1	5	3,00	1,197
A minha chefia dá avaliações que refletem, em parte, se simpatiza ou não com os colaboradores.	309	1	5	2,90	1,211
A minha chefia dá avaliações equivalentes a todos os colaboradores para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles.	304	1	5	2,45	1,136
A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar o apoio ou a colaboração dos seus colaboradores.	304	1	5	2,44	1,086
A minha chefia só dá avaliações rigorosas se souber que será recompensada ou penalizada por isso.	282	1	5	2,34	1,042
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar registos escritos de fraco desempenho.	304	1	5	2,29	0,987
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar confrontos desconfortáveis com os colaboradores.	304	1	5	2,29	1,034
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar consequências negativas para os seus colaboradores.	304	1	5	2,28	0,981
A minha chefia inflaciona as avaliações para não hostilizar os colaboradores.	305	1	5	2,28	0,976
A minha chefia dá avaliações baixas para dar uma lição aos colaboradores rebeldes.	304	1	5	2,26	1,082
A minha chefia inflaciona as avaliações para retribuir favores aos seus colaboradores.	306	1	5	2,20	1,076
A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar favores ou serviços especiais dos seus colaboradores.	305	1	5	2,15	1,031
A minha chefia inflaciona as avaliações para maximizar as recompensas dos colaboradores	306	1	5	2,15	0,984
A minha chefia dá avaliações baixas para encorajar um colaborador a deixar a organização.	304	1	5	1,98	0,968

No que respeita à dimensão “Perceções de Comportamento Ético do Avaliador”, constata-se que todos os itens da escala têm médias elevadas, ou seja, existe uma clara percepção por parte dos avaliados de que o comportamento dos avaliadores é ético (Tabela 17).

Tabela 17 - Estatísticas Descritivas “Perceções de Comportamento Ético do Avaliador”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
A minha chefia é honesta e de confiança.	279	1	5	3,53	1,055
A minha chefia dá um bom exemplo em termos de comportamento ético.	280	1	5	3,38	1,088
A minha chefia comunica de forma clara e convincente a importância da ética e da integridade.	281	1	5	3,31	1,103
A minha chefia faz aquilo que diz.	280	1	5	3,30	1,118

Quanto à dimensão Saída, da análise da Tabela 18 decorre que a intenção de deixar a organização onde trabalham apresenta valores relativamente elevados, sendo que muitos consideram a possibilidade de mudar de emprego (2,87).

Tabela 18 - Estatísticas Descritivas “Saída”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Considero a possibilidade de mudar de emprego.	283	1	5	2,87	1,327
Pretendo mudar de entidade patronal.	284	1	5	2,57	1,288
Pretendo mudar de área de atividade, internamente.	285	1	5	2,45	1,148
Procuo ativamente um emprego noutra empresa na mesma área de atividade.	272	1	5	2,19	1,106

Quanto à dimensão Voz, e tal como se pode observar da Tabela 19, os inquiridos apresentam médias bastante elevadas nos diferentes itens, evidenciando o desejo de expressarem as suas opiniões e procurarem apresentar sugestões de melhoria e encontrar soluções para os problemas da organização.

Tabela 19 - Estatísticas Descritivas “Voz”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Tento encontrar soluções com as quais a organização pode beneficiar.	284	1	5	4,10	0,684
Em reuniões de trabalho, expresse o meu ponto de vista e sugiro melhorias.	284	1	5	4,05	0,721
Tento encontrar uma solução para benefício de todos.	271	1	5	3,98	0,699
Proponho sugestões para evitar impactos negativos para a organização.	272	1	5	3,87	0,876
Discuto os problemas com a minha chefia e tentamos encontrar uma solução em conjunto.	283	1	5	3,66	1,009

Os comportamentos de Lealdade são igualmente patentes na amostra, embora em níveis inferiores aos de Voz, como se pode verificar na Tabela 20. Dado que a intenção de saída apresenta valores abaixo dos de outros itens, era expectável que os níveis de Lealdade estivessem acima da média, dado que as duas dimensões estão normalmente inversamente relacionadas, ou seja, quanto maior a Lealdade menor a Saída e vice-versa.

Tabela 20 - Estatísticas Descritivas “Lealdade”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Sou otimista e espero por tempos melhores.	271	1	5	3,78	0,936
Confio na capacidade da organização para resolver os problemas sem a minha ajuda.	272	1	5	3,13	0,918
Acredito que tudo acabará por correr bem.	284	1	5	3,10	0,959
Confio no processo decisório da organização sem que haja a minha interferência.	272	1	5	3,02	0,909
Acredito que as situações serão resolvidas, sem que eu tenha que contribuir ativamente para o processo decisório.	283	1	5	2,84	0,960

Os comportamentos de Negligência apresentam médias baixas o que não nos surpreende, dado o desconforto que os indivíduos têm em reconhecer em si esse tipo de manifestações no local de trabalho para preservar, por um lado, a sua autoimagem e, por outro, a sua imagem social.

Tabela 21 - Estatísticas Descritivas “Negligência”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Neg3_Às vezes não me esforço o suficiente no trabalho.	273	1	5	1,89	0,923
Neg1_Esforço-me menos no meu trabalho do que aquilo que esperariam de mim.	284	1	5	1,73	0,848
Neg4_Não compareço a reuniões em que não tenho vontade de participar, quando isso é possível.	271	1	5	1,71	0,923
Neg5_Chego tarde ao emprego porque não tenho vontade de trabalhar.	273	1	5	1,49	0,728
Neg2_Meto baixa médica porque não sinto vontade de trabalhar.	273	1	3	1,25	0,520
Válidos	271				

Como se pode observar da Tabela 22, o cinismo organizacional revela-se mais nas atitudes de maledicência que apresentam médias elevadas, nomeadamente os itens: «Uso o humor crítico para “desabafar” e “Falo com os meus colegas acerca da incompetência da organização” ao passo que as atitudes de descrença apresentam valores comparativamente mais baixos.

Tabela 22 - Estatísticas Descritivas “Cinismo”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Uso o humor crítico para "desabafar".	273	1	5	3,27	1,014
Falo com os meus colegas acerca da incompetência da organização.	273	1	5	3,14	1,121
Não confio na sinceridade da organização	272	1	5	2,82	0,987
Sinto que não sou levado(a) a sério pela organização.	284	1	5	2,76	1,205
Não dou sugestões para melhorias porque acho que, de qualquer forma, nada vai mudar.	273	1	5	2,23	1,031
"Encolho os ombros" quando a minha chefia exige que eu faça mais do que é preciso.	273	1	5	1,70	0,844

3.3.2 Análise dos Modelos de Medida

Tal como referido por Byrne (2001) a AFC no quadro dos modelos de equações estruturais (MEE) é um dos métodos mais rigorosos para testar a validade de estruturas fatoriais, pelo que foi esse o método utilizado no presente estudo para avaliar se as diferentes escalas possuíam validade de constructo. Deste modo, conduziu-se separadamente três modelos de medida, um para cada uma das escalas (perceção de instrumentalização da avaliação de desempenho, perceção de comportamento ético do avaliador e respostas à instrumentalização) utilizando o programa estatístico Amos versão 22,0 (Arbuckle, 2013). Este programa apresenta

a vantagem de correr em articulação com o *IBM SPSS* versão 22,0 para além da sua facilidade de utilização para não especialistas na área face a outros programas concorrentes. Depois de se realizar uma AFC a cada um dos três constructos, avaliou-se o ajustamento de cada modelo, procedendo-se a reajustamentos até se obter níveis de ajustamento considerados aceitáveis.

A qualidade de ajustamento da AFC foi avaliada com base nos índices de qualidade de ajustamento propostos recentemente por Hair *et al.* (2009), segundo os quais, para se estabelecer o bom ajustamento de um modelo se deve considerar três ou quatro índices sendo que, pelo menos, um deles deve ser um índice absoluto e outro incremental em conjunto com o índice Qui-quadrado.

A configuração de índices sugerida por esses autores pressupõe que o CMIN (ou Qui-quadrado) seja inferior a 3,0; o CFI (*Comparative Fit Index*) seja superior a 0,90 e o RMSEA (*Root Mean Square of Approximation*) seja inferior a 0,08. Outros autores sugerem configurações alternativas como é o caso de Hu e Bentler (1999) que consideram que se pode aceitar como índices válidos um CFI superior a 0,95 em conjunto com um SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) inferior a 0,08 e um RMSEA inferior a 0,06. Estes autores sugerem ainda outra configuração indicativa de um bom ajustamento do modelo aos dados como: um TLI (*Tucker Lewis Index*) superior a 0,95 em conjunto com um SRMR inferior a 0,09. Na Tabela 23 apresentam-se as três configurações de índices de qualidade de ajustamento acima referidas.

Tabela 23 - Configurações de Índices de Qualidade de Ajustamento

	Hair <i>et al.</i> (2009)	Hu e Bentler (1999)	Hu e Bentler (1999)
CMIN	< 3,0		
RMSEA	< 0,08	<0,06	
CFI	>0,90	>0,95	
SRMR		< 0,08	<0,09
TLI			>0,95

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hair *et al.* (2009) e Hu e Bentler (1999)

No presente estudo, sempre que os índices de ajustamento não atingiram os níveis considerados aceitáveis, aplicou-se os procedimentos sugeridos por Brown (2006), ou seja, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória (AFE) e subsequentemente, a uma nova AFC sobre a solução gerada pela AFE. A qualidade da AFE foi avaliada através de: KMO superior a 0,600; Teste da Esfericidade de Bartlett com χ^2 para um nível de significância $p < 0,05$; medida da adequabilidade da amostra sempre superior a 0,500 para todos os itens; comunalidades acima de 0,500; *crossloadings* inferior a 0,40 (onde esteja aplicada uma rotação ortogonal); variância explicada após rotação aceitável acima de 60%. Este procedimento foi feito iterativamente retirando os itens um a um até se atingir um nível de ajustamento aceitável. Teve-se em consideração a utilização da rotação *varimax* sempre que havia uma base teórica que permitisse assumir a ortogonalidade entre eixos.

Tal como referem Marôco e Garcia-Marques (2006, p.66) “A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável”. Embora existam diferentes técnicas para avaliar a fiabilidade de um instrumento de medida, a consistência interna é um dos mais

utilizados, em particular em estudos *cross-sectional* baseados em escalas multi-item como o presente estudo (Hill e Hill, 2008). A consistência interna mede pois o grau com que um conjunto de itens se correlaciona entre si para estimar um determinado constructo ou dimensão latente (Marôco e Garcia-Marques, 2006). De entre os vários índices que medem a consistência interna, o *alfa* de Cronbach é considerado “o índice universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala” (Marôco e Garcia-Marques, 2006), sendo a medida de fiabilidade mais amplamente usada (Peterson, 1994) pelo que foi o índice utilizado neste estudo. Considerou-se 0,70 como o valor crítico de *alfa*, tal como é prática comum e sugerido por Nunnally e Bernstein (1994) embora possa ser igualmente admissível um valor crítico de 0,60 quando se trata de constructos emergentes ou operacionalizados por reduzido número de indicadores (Hair *et al.*, 2009; Nunnally e Bernstein, 1994). Para além do *alfa* de Cronbach, calculou-se igualmente o índice de fiabilidade compósita (*Composite reliability*), seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2009).

3.3.2.1 Escala de Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho

Em primeiro lugar, conduziu-se uma AFC da escala bifatorial “Perceptions of Appraisal Politics” de 14 itens proposta por Poon (2004)¹⁸ tendo em vista testar a sua validade fatorial. Essa escala contempla duas dimensões: Objetivos Motivacionais (*Motivational Motive*) medida com 8 itens (*e.g.* “A minha chefia inflaciona as avaliações para maximizar as recompensas dos colaboradores.”); Motivos de punição ou enviesamentos pessoais (*Personal Bias and Punishment Motive*) medida por 6 itens (*e.g.* “A minha chefia dá avaliações que

¹⁸ A versão que se testou neste trabalho é na verdade uma adaptação da escala original de Poon (2004) dado que, como foi dito, neste estudo se solicitou aos participantes a percepção do comportamento de avaliação de uma chefia em concreto (a sua chefia) e não das chefias da organização em abstrato.

refletem, em parte, se simpatiza ou não com os colaboradores.”). A AFC conduzida a essa escala mostrou indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=7,997, $p=0,00$; CFI=0,817; PCFI=0,670; RMSEA=0,150; SRMR=0,0704) como se pode verificar no Apêndice 4. Assim, seguindo o critério de Brown (2006) prosseguiu-se para a análise exploratória da escala, tendo sido adotada uma rotação varimax. Da aplicação dos critérios de exclusão e da análise conjunta foi encontrada uma solução bifactorial válida ($KMO=0,872$; $0,845 < MSAs < 0,945$; Teste de Bartlett $\chi^2 = 1505,131$, 21, $p < 0,001$) que explica 78,9% da variância total após rotação (varimax) e preserva 7 itens da escala original e que replica a estrutura factorial teoricamente esperada (Tabela 24).

Tabela 24 - Estrutura da Matriz Rodada de Componentes IA e BO

	Fatores	
	1	2
A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar favores ou serviços especiais dos seus colaboradores.	0,856	0,267
A minha chefia inflaciona para retribuir favores aos seus colaboradores.	0,838	0,324
A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar o apoio ou a colaboração dos seus colaboradores.	0,779	0,422
A minha chefia dá avaliações baixas para dar uma lição aos colaboradores rebeldes.	0,757	0,119
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar consequências negativas para os colaboradores.	0,177	0,902
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar registos escritos de fraco desempenho.	0,306	0,872
A minha chefia inflaciona as avaliações para não hostilizar os colaboradores.	0,349	0,847
<i>alfa</i> de Cronbach (apenas os itens a negrito em cada um dos fatores)	0,878	0,907
Fiabilidade Compósita	0,883	0,906

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.

Rotação convergiu em 3 iterações.

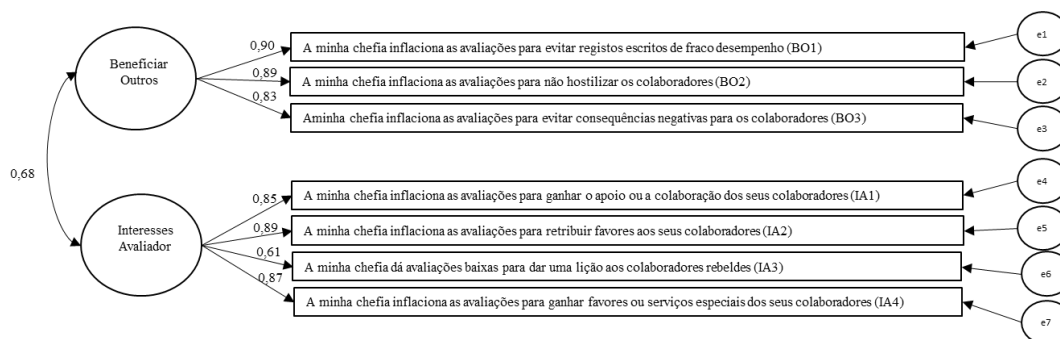
Os dois fatores encontrados são: “Percepções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador (IA) que é composto por quatro itens (*e.g.* “A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar favores ou serviços especiais dos seus colaboradores”) e também apresenta uma boa fiabilidade (*alfa* de Cronbach=0,907; Fiabilidade Compósita=0,906) e “Percepções de Instrumentalização para Beneficiar Outros” (BO) que é composto por três itens (*e.g.* “A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar consequências negativas para os colaboradores”) e apresenta boa fiabilidade (*alfa* de Cronbach=0,878; Fiabilidade Compósita=0,883). Para a sua alocação final em termos de AFC foi considerada a validade facial.

A AFC conduzida com a solução bifatorial gerada pela AFE e tendo-se optando por posicionar os itens com *crossloading* onde a sua natureza é mais afim aos restantes itens, mostrou indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN/DF=2,976, $p=0,00$; CFI=0,983; PCFI=0,608; RMSEA=0,08; SRMR=0,0358) pelo que a consideramos psicometricamente válida para prosseguir o estudo empírico (Apêndice 5). De salientar que, face à covariação elevada encontrada entre as variáveis latentes (“Percepções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador e “Percepções de Instrumentalização para Beneficiar Outros”), realizámos um teste de fator único que, porém, devolveu indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=26,013, $p=0,00$; CFI=0,776; PCFI=0,511; RMSEA=0,285, SRMR=0,104) pelo que optámos pela solução bifatorial.

Na Figura 11 apresenta-se a representação gráfica do modelo de medida obtido com os pesos fatoriais. As variáveis latentes ou constructos são representadas dentro de círculos e as variáveis manifestas ou itens, dentro de retângulos, tal como convencionado (Marôco, 2010).

Os termos de erro associados aos itens estão representados e designados por combinações da letra “e” com algarismos. Optou-se por colocar entre parêntesis uma abreviatura para designar cada um dos itens e assim simplificar a sua representação gráfica em modelos posteriores.

Figura 11 - Modelo de Medida “Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho”



Para caraterizar as duas dimensões obtidas calculou-se as médias e desvio padrão para cada uma das variáveis demográficas. Na Tabela 25 apresenta-se as estatísticas descritivas obtidas para a dimensão “Perceções de Instrumentalização para Beneficiar Outros”. Para saber se as diferenças de médias encontradas nas dimensões de instrumentalização da avaliação de desempenho eram estatisticamente significativas, procedeu-se a vários testes estatísticos para as variáveis demográficas sexo, idade, escolaridade, antiguidade e responsabilidades de supervisão (Apêndice 6) cujos resultados são apresentados na mesma tabela.

Tabela 25 - Testes de Comparação de Médias “Percepções de Instrumentalização para Beneficiar Outros”

		Média	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	2,15	0,82	M-W=7413,500; $p=0,012^*$
	Masculino	2,37	0,80	
Idade	Até 30 anos	2,24	0,85	K-W(2) =0,184; $p=0,912$
	31-40 anos	2,25	0,81	
	> 40 anos	2,21	0,80	
Escolaridade	Sem formação acadêmica	2,11	0,85	M-W=7060,000; $p=0,342$
	Com formação acadêmica	2,29	0,80	
Antiguidade	Até 5 anos	2,17	0,81	K-W(2)=3,307; $p=0,191$
	6-10 anos	2,18	0,75	
	>10 anos	2,31	0,85	
Supervisão	Sim	2,19	0,86	M-W=8157,000; $p=0,210$
	Não	2,27	0,79	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo; * $p<0,05$

Como se pode observar da tabela acima, embora as médias das “Percepções de Instrumentalização para Beneficiar Outros”, sejam superiores nos inquiridos do grupo etário dos 31 aos 40 anos, nos inquiridos mais escolarizados, nos que têm mais antiguidade e nos que não exercem funções de supervisão, as diferenças de médias só são estatisticamente significativas na variável sexo (M-W=7413,500; $p<0,05$). Assim sendo, os homens são aqueles que mais percebem a instrumentalização da avaliação de desempenho para beneficiar os outros (2,37).

Na Tabela 26 apresenta-se as estatísticas descritivas (média e desvio padrão) obtidas para a dimensão “Percepções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador” bem como os resultados dos testes de comparação de médias realizados para as diferentes variáveis demográficas.

Tabela 26 - Testes de Comparação de Médias “Percepções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador”

		Médias	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	2,16	0,90	M-W=7599,500; p=0,029*
	Masculino	2,41	0,90	
Idade	Até 30 anos	2,19	0,91	K-W(2)=0,448; p=0,615
	31-40 anos	2,32	0,93	
	> 40 anos	2,24	0,87	
Escolaridade	Sem formação acadêmica	2,10	0,94	M-W=6424,500; p=0,044*
	Com formação acadêmica	2,33	0,88	
Antiguidade	Até 5 anos	2,23	0,93	K-W(2)=0,053; p=0,948
	6-10 anos	2,27	0,85	
	>10 anos	2,28	0,92	
Supervisão	Sim	2,36	0,94	M-W= 1,526; p=0,128
	Não	2,19	0,88	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo; *p<0,05

As médias das percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho que visam servir os interesses do avaliador são superiores nos inquiridos do grupo etário dos 31 aos 40 anos, nos grupos menos e mais escolarizados (inferior ao 9º ano e com mestrado), nos que têm mais anos de antiguidade e nos inquiridos que têm funções de supervisão. No entanto, as diferenças de médias só são estatisticamente significativas (M-W=7599,500; $p<0,05$) na variável sexo e escolaridade (M-W=6424,500; $p<0,05$). Assim sendo, por um lado, os homens são aqueles que mais percebem a instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador (2,41) tal como se verificou com a outra dimensão de

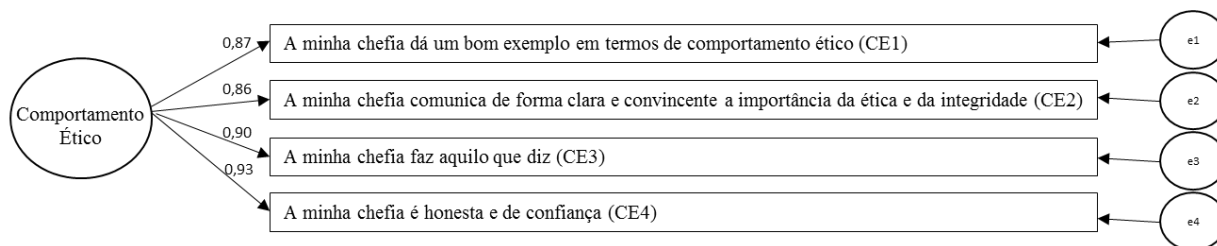
instrumentalização e, por outro lado, os inquiridos mais instruídos são aqueles que percecionam níveis mais elevados de instrumentalização para servir os interesses do avaliador (2,33).

Procurámos igualmente averiguar se existiriam diferenças ao nível das perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho entre os inquiridos que trabalhavam em entidades públicas e os que trabalhavam no setor privado. Concluiu-se que os primeiros percecionam mais instrumentalização que os segundos quer para servir os interesses do avaliador ($M-W=4805,500$; $p=0,05$) quer para beneficiar outros ($M-W=4605,500$; $p<0,05$), sendo essas diferenças estatisticamente significativas (Apêndice 7).

3.3.2.2 Escala de Perceções de Comportamento Ético do Avaliador

A AFC conduzida com a escala uni fatorial de quatro itens mostrou bons indicadores de ajustamento ($CMIN/DF=2,707$, $p> 0,05$; $CFI=0,997$; $PCFI=0,332$; $RMSEA=0,074$, $SRMR=0,009$) e elevada fiabilidade (*alfa* Cronbach=0,937 e Fiabilidade Compósita=0,939) pelo que a consideramos psicometricamente válida para prosseguir o estudo empírico (Apêndice 8). Na Figura 12 apresenta-se a representação gráfica do modelo de medida obtido.

Figura 12 - Modelo de Medida “Perceções de Comportamento Ético do Avaliador”



Tendo em vista a caracterização da dimensão “Percepções de comportamento ético do avaliador”, apresentam-se na Tabela 27 as estatísticas descritivas (médias e desvios padrão) para cada um dos itens dessa dimensão, bem como os resultados dos testes estatísticos de comparação de médias que foram realizados (Apêndice 6). Como se pode observar na tabela, a dimensão “Percepções de comportamento ético do avaliador” apresenta médias mais elevadas nos homens, nos respondentes com idades até 30 anos, no grupo que não tem formação superior, e nos que têm funções de supervisão e antiguidade entre os 6 e os 10 anos. No entanto, as diferenças só são estatisticamente significativas no que respeita à variável idade ($K-W(2) = 7,752; p < 0,05$), sendo o grupo etário mais jovem (até 30 anos de idade) aquele que apresenta médias mais elevadas de percepção de comportamento ético do avaliador (3,63).

Tabela 27 - Testes de Comparação de Médias “Percepções de Comportamento Ético”

		Média	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	3,38	1,00	M-W=8939,000; $p=0,944$
	Masculino	3,42	0,94	
Idade	Até 30 anos	3,63	1,02	K-W(2)= 7,752; $p=0,021^*$
	31-40 anos	3,28	0,97	
	> 40 anos	3,37	0,92	
Escolaridade	Sem formação académica	3,52	0,87	M-W=6942,000; $p=0,257$
	Com formação académica	3,35	1,01	
Antiguidade	Até 5 anos	3,40	1,07	K-W(2)=0,257; $p=0,879$
	6-10 anos	3,44	0,92	
	>10 anos	3,37	0,94	
Supervisão	Sim	3,44	1,01	M-W= 8424,500; $p=0,418$
	Não	3,38	0,95	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo; * $p < 0,05$

Verificou-se ainda que os inquiridos que trabalham em entidades do setor privado são aqueles que mais percecionam o comportamento dos avaliadores como ético ($M-W=4802,500$; $p<0,05$).

3.3.2.3 Escala EVLNC

As variáveis latentes foram medidas por vinte e cinco itens adaptados da escala EVLNC de Naus *et al.* (2007) e que medem 5 dimensões:

- Saída (medida com 4 itens; *e.g.* “Considero a possibilidade de mudar de emprego.” ou “Procuro ativamente um emprego noutra empresa na mesma área de atividade.”);
- Voz (medida com 5 itens; *e.g.* “Tento encontrar soluções com as quais a organização pode beneficiar.” ou “Em reuniões de trabalho, expresso o meu ponto de vista e sugiro melhorias.”);
- Lealdade (medida com 5 itens; *e.g.* “Acredito que tudo acabará por correr bem.” ou “Confio no processo decisório da organização, sem que haja a minha interferência.”);
- Negligência (medida com 5 itens; *e.g.* “Às vezes não me esforço o suficiente no meu trabalho.” ou “Chego tarde ao emprego porque não tenho vontade de trabalhar.”) e
- Cinismo Organizacional (medido com 6 itens; *e.g.* «“Encolho os ombros” quando a minha chefia exige que eu faça mais do que é preciso» ou «“Uso o humor crítico para “desabafar”»»).

Uma AFC conduzida com a totalidade da escala pentafatorial de 25 itens mostrou indicadores de ajustamento inaceitáveis (Apêndice 9), embora marginalmente ($CMIN/DF=2,786$, $p<0,05$; $CFI=0,809$; $PCFI=0,66$; $RMSEA=0,076$, $SRMR=0,06$). Aplicando

o procedimento de Brown (2006) procedeu-se de seguida à análise fatorial exploratória da escala, a qual evidenciou uma dispersão da maioria dos itens componentes da subescala Cinismo, o que através de uma análise de validade facial, indicou dificuldades de diferenciação concetual decorrentes da inclusão desta subescala.

Neste sentido, e tomando em consideração a robustez demonstrada pela escala tetra fatorial de Farrell (1983) optámos por reanalisar os dados excluindo da AFC a subescala de Cinismo, que pode ser considerada como um constructo ainda em elaboração no âmbito do modelo EVLNC. A AFC conduzida com a escala tetra fatorial de 20 itens mostrou igualmente indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=2,655, $p=0,00$; CFI=0,883; PCFI=0,745; RMSEA=0,073, SRMR=0,0829) pelo que prosseguimos para a análise exploratória.

Da aplicação dos critérios de exclusão e da análise conjunta foi encontrada uma solução tetra fatorial válida (KMO=0,765; $0,642 < MSAs < 0,897$; Teste de Bartlett $\chi^2 = 1671,875$; 120, $p < 0,001$) que explica 62,7% da variância total após rotação (*varimax*) e preserva 15 itens da escala original. Esta solução replica assim a estrutura fatorial teoricamente esperada, ou seja com quatro fatores, a saber: Saída (3 itens, *alfa* de Cronbach=0,897, CR=0,899; *e.g.* “Pretendo mudar de entidade patronal”), Voz (4 itens, *alfa* de Cronbach=0,832, CR=0,821; *e.g.* “Em reuniões de trabalho, expresse o meu ponto de vista e sugiro melhorias”), Lealdade (4 itens, *alfa* de Cronbach=0,716, CR=0,744; *e.g.* “Confio na capacidade da organização para resolver os problemas sem a minha ajuda”) e Negligência (5 itens, *alfa* de Cronbach=0,715, CR=0,724; *e.g.* “Esforço-me menos no meu trabalho do que aquilo que esperariam de mim”). Apresenta-se na Tabela 28 a Matriz Rodada de Componentes da escala EVLN.

A AFC conduzida com esta solução derivada da AFE apresentou indicadores de ajustamento aceitáveis: CMIN/DF=2,101; $p < 0,05$; CFI=0,947; PCFI=0,757; RMSEA=0,060, SRMR=0,058 (Apêndice 10) pelo que a consideramos psicometricamente válida para prosseguir o estudo empírico. Na Figura 13 pode-se ver a representação gráfica do modelo obtido.

Tabela 28 - Estrutura da Matriz Rodada de Componentes EVLN

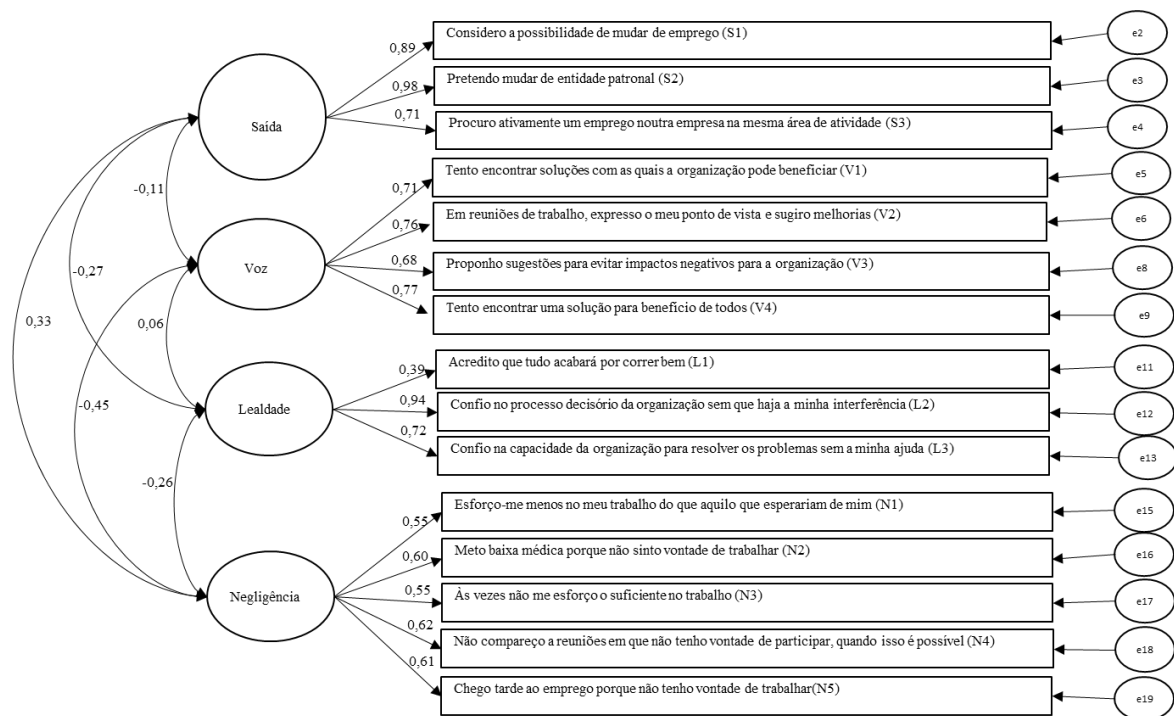
	Fatores			
	1	2	3	4
Em reuniões de trabalho, expresse o meu ponto de vista e sugiro melhorias.	0,832	-0,051	-0,116	-0,020
Tento encontrar uma solução para benefício de todos.	0,812	-0,030	-0,186	0,010
Proponho sugestões para evitar impactos negativos para a organização.	0,789	0,069	-0,090	0,024
Tento encontrar soluções com as quais a organização pode beneficiar.	0,781	-0,101	-0,125	0,018
Pretendo mudar de entidade patronal.	-0,052	0,934	0,151	-0,068
Considero a possibilidade de mudar de emprego.	0,045	0,921	0,104	-0,084
Procuo ativamente um emprego noutra empresa na mesma área de atividade.	-0,098	0,811	0,181	-0,100
Não compareço a reuniões em que não tenho vontade de participar, quando isso é possível.	-0,58	-0,013	0,709	-0,126
Às vezes não me esforço o suficiente no trabalho.	0,082	0,204	0,689	0,017
Esforço-me menos no meu trabalho do que aquilo que esperariam de mim.	-0,094	0,172	0,643	0,171
Chego tarde ao emprego porque não tenho vontade de trabalhar.	-0,197	0,147	0,639	0,058
Meto baixa médica porque não sinto vontade de trabalhar.	-0,309	0,001	0,627	-0,156
Confio na capacidade da organização para resolver os problemas sem a minha ajuda.	-0,107	-0,085	-0,156	0,806
Confio no processo decisório da organização sem que haja a minha interferência.	-0,009	-0,183	-0,242	0,770
Acredito que tudo acabará por correr bem.	0,142	-0,120	0,128	0,673
Acredito que as situações serão resolvidas, sem que eu tenha que contribuir ativamente para o processo decisório.	0,006	0,103	0,193	0,647
<i>alfa</i> de Cronbach (apenas os itens a negrito em cada um dos fatores)	0,832	0,897	0,715	0,716
Fiabilidade Compósita	0,821	0,899	0,724	0,744

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

A Rotação convergiu em 5 iterações.

Figura 13 - Modelo de Medida “EVLN”



De seguida, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória com os itens remanescentes de todas as subescalas, tendo em especial atenção a análise do comportamento da subescala do cinismo. Depois de removidos os itens que prejudicavam a qualidade psicométrica da escala, obteve-se uma solução bifatorial que preserva quatro itens da subescala de cinismo e integra um da subescala de voz (cuja natureza evidencia identidade semiológica com o constructo de cinismo, embora expressa de forma invertida). A solução bifatorial encontrada (Tabela 29) foi considerada válida (KMO=0,633; Teste de Bartlett $\chi^2=216,981$; 10; $p<0,01$) explicando 64,2% da variância total após rotação (*varimax*). Designámos o primeiro fator por Descrença tendo em conta o conteúdo dos três itens que o compõem (*e.g.* “Não dou sugestões para melhorias porque acho que, de qualquer forma, nada vai mudar”). Considerámos

aceitável o valor *alfa* de Cronbach=0,66, embora seja inferior ao valor crítico de 0,70, dado tratar-se de um constructo emergente. Designámos o segundo fator por Maledicência com base no conteúdo semântico dos dois itens que o compõem (*e.g.* “Falo com os meus colegas acerca da incompetência da organização”). Dado que a fiabilidade de uma escala aumenta com o número de itens que a compõem é expectável que a subescala Maledicência composta por apenas dois itens tenha uma fiabilidade baixa. Nestes casos é mais adequado calcular o rSB (índice de fiabilidade de Spearman-Brown) do que o *alfa* de Cronbach, tal como sugerem Eisinga *et al.* (2013). O valor obtido (rSB=0,59) embora baixo pode ser considerado próximo do aceitável.

Tabela 29 - Estrutura da Matriz Rodada de Componentes DC

	Fatores	
	1	2
Não dou sugestões para melhorias porque acho que, de qualquer forma, nada vai mudar.	0,828	0,031
Não discuto os problemas com a minha chefia nem tentamos encontrar uma solução em conjunto.	0,733	0,060
“Encolho os ombros” quando a minha chefia exige que eu faça mais do que é preciso.	0,718	0,192
Uso o humor crítico para “desabafar”.	0,009	0,861
Falo com os meus colegas acerca da incompetência da organização.	0,198	0,805
<i>Alfa</i> de Cronbach / <i>r</i> _{SB} (apenas os itens a negrito em cada um dos fatores)	0,659	0,588
Fiabilidade Compósita	0,661	0,588

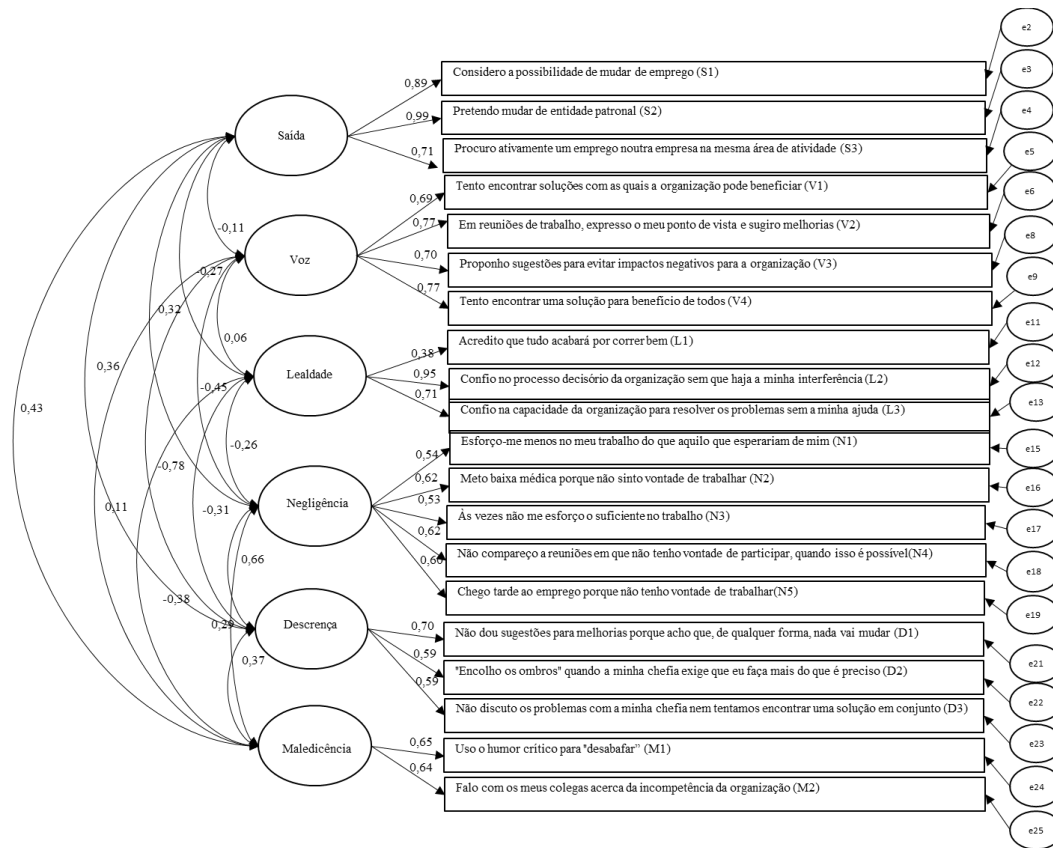
Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

Apesar dos valores de consistência interna serem baixos, considerando o número de indicadores, optámos por preservar as duas componentes do cinismo organizacional com o intuito de as testar num modelo integrado de AFC que agregasse à escala tetra fatorial EVLN as duas componentes do cinismo, com o intuito de reabilitar a escala proposta por Naus *et al.* (2007). A análise fatorial confirmatória conduzida com a totalidade da escala hexafatorial de

20 itens mostrou indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN/DF=1,906, $p=0,00$; CFI=0,936; PCFI=0,769; RMSEA=0,054, SRMR=0,06) pelo que a consideramos psicometricamente válida para prosseguir o estudo empírico (Apêndice 11). Na Figura 14 apresenta-se a representação gráfica do modelo de medida.

Figura 14 - Modelo de Medida “EVLNDC”



Tendo em vista caracterizar as seis dimensões, calculou-se a média e o desvio padrão para cada uma delas, com base nas variáveis demográficas. No que à dimensão “Saída” diz respeito, verifica-se que as médias são mais elevadas nos inquiridos do sexo feminino, no grupo etário mais jovem, nos inquiridos com mais habilitações escolares, nos que têm menos antiguidade na empresa e naqueles que exercem funções de supervisão (Tabela 30). No entanto,

e tal como se pode observar nessa tabela¹⁹, as diferenças de médias só são estatisticamente significativas nas variáveis idade (K-W(2)=8,295; $p<0,05$), escolaridade (M-W=4106,500; $p<0,001$) e antiguidade (K-W(2)=23,216; $p<0,001$).

Tabela 30 - Testes de Comparação de Médias “Saída”

		Média	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	2,58	1,17	M-W=8899,500; $p=0,895$
	Masculino	2,53	1,10	
Idade	Até 30 anos	2,84	1,16	K-W(2)=8,295; $p=0,016^*$
	31-40 anos	2,53	1,07	
	> 40 anos	2,32	1,16	
Escolaridade	Sem formação académica	1,90	0,90	M-W=4106,500; $p=0,000^{**}$
	Com formação académica	2,82	1,11	
Antiguidade	Até 5 anos	2,96	1,12	K-W (2) =23,216; $p=0,000^{**}$
	6-10 anos	2,47	1,06	
	>10 anos	2,20	1,10	
Supervisão	Sim	2,63	1,13	M-W= 8282,500; $p=0,301$
	Não	2,50	1,13	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo; $^{**}p<0,01$; $^*p<0,05$

Tal como se pode observar na Tabela 31, na dimensão “Voz” as médias são mais elevadas nos homens, nos inquiridos da faixa etária dos 31 aos 40 anos, nos que têm mais anos de antiguidade, naqueles que são mais escolaridade e nos que têm responsabilidades de

¹⁹ Os testes estatísticos encontram-se no Apêndice 6.

supervisão. No entanto, como se pode observar na tabela, as diferenças de médias só são estatisticamente significativas nas variáveis escolaridade (M-W=6325,500; $p<0,05$) e responsabilidades de supervisão (M-W=6552,500; $p<0,001$), sendo que os inquiridos que têm formação académica e os que têm responsabilidades de supervisão são aqueles que apresentam mais comportamentos de voz.

Tabela 31 - Testes de Comparação de Médias “Voz”

		Média	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	3,98	0,63	M-W=8397,00; $p=0,350$
	Masculino	4,05	0,48	
Idade	Até 30 anos	3,98	0,59	K-W(2)=0,814; $p=0,666$
	31-40 anos	4,04	0,61	
	> 40 anos	4,00	0,51	
Escolaridade	Sem formação académica	3,91	0,55	M-W=6325,500; $p=0,027^*$
	Com formação académica	4,05	0,58	
Antiguidade	Até 5 anos	3,94	0,62	K-W(2)=2,195; $p=0,334$
	6-10 anos	4,00	0,64	
	>10 anos	4,08	0,48	
Supervisão	Sim	4,18	0,52	M-W=6552,500; $p=0,000^{**}$
	Não	3,90	0,58	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo; $^{**}p<0,01$; $^*p<0,05$

Tal como se pode observar na Tabela 32, na dimensão “Lealdade” as médias são mais elevadas nos inquiridos do sexo feminino, nos pertencentes ao grupo etário mais jovem (até 30 anos), naqueles que têm menos escolaridade, nos que têm entre 6 e 10 anos de antiguidade, e

naqueles que não têm responsabilidades de supervisão. No entanto, como se pode igualmente observar nessa tabela, os resultados dos testes estatísticos de comparação de médias não evidenciam diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das variáveis demográficas.

Tabela 32 - Testes de Comparação de Médias “Lealdade”

		Média	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	3,11	0,73	M-W=8476,000; p=0,422
	Masculino	3,06	0,72	
Idade	Até 30 anos	3,18	0,75	K-W(2)=2,629; p=0,269
	31-40 anos	3,05	0,70	
	> 40 anos	3,07	0,76	
Escolaridade	S/ Formação Académica	3,18	0,76	M-W=6824,000; p=0,181
	C/ Formação Académica	3,05	0,71	
Antiguidade	Até 5 anos	3,08	0,76	K-W(2)=1,992; p=0,369
	6-10 anos	3,18	0,64	
	>10 anos	3,02	0,75	
Supervisão	Sim	3,07	0,77	M-W=8753,500; p=0,770
	Não	3,10	0,70	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo

Na Tabela 33 apresentam-se as estatísticas descritivas da dimensão Negligência, bem como os resultados dos testes de comparação de médias efetuados. Podemos constatar da análise dessa tabela que as médias são baixas em todas as variáveis demográficas, sendo que as pontuações mais elevadas se encontram nos inquiridos mais jovens, do sexo masculino, com

mais habilitações escolares, poucos anos de casa e que não têm responsabilidades de supervisão. No entanto, as diferenças de médias não são estatisticamente significativas em qualquer das variáveis demográficas.

Tabela 33 - Testes de Comparação de Médias “Negligência”

		Média	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	1,60	0,55	M-W=8723,500; $p=0,681$
	Masculino	1,63	0,55	
Idade	Até 30 anos	1,66	0,53	K-W(2)=1,455; $p=0,483$
	31-40 anos	1,61	0,55	
	> 40 anos	1,59	0,56	
Escolaridade	S/ Formação Académica	1,58	0,65	M-W=6624,000; $p=0,093$
	C/ Formação Académica	1,63	0,50	
Antiguidade	Até 5 anos	1,66	0,55	K-W(2)=3,307; $p=0,191$
	6-10 anos	1,52	0,53	
	>10 anos	1,63	0,57	
Supervisão	Sim	1,56	0,47	M-W=8263,500; $p=0,286$
	Não	1,66	0,59	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo

Quanto à dimensão do Cinismo Organizacional que designámos por Descrença, podemos verificar na Tabela 34 que as médias são superiores nos inquiridos do sexo feminino mais velhos com mais antiguidade, menos instruídos e sem responsabilidades de supervisão. No entanto, as diferenças de médias só são estatisticamente significativas na variável “responsabilidades de supervisão” (M-W=6312,000; $p<0,001$), ou seja, os inquiridos que não

têm responsabilidades de supervisão são os mais descrentes, nomeadamente, no que respeita à utilidade e valor da sua participação na organização.

Tabela 34 - Testes de Comparação de Médias “Descrença”

		Média	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	2,13	0,77	M-W=8326,000; $p=0,298$
	Masculino	2,02	0,69	
Idade	Até 30 anos	1,99	0,80	K-W(2)=4,050; $p=0,132$
	31-40 anos	2,09	0,69	
	> 40 anos	2,17	0,74	
Escolaridade	Sem Formação Académica	2,10	0,66	M-W=7187,500; $p=0,473$
	Com Formação Académica	2,08	0,77	
Antiguidade	Até 5 anos	2,11	0,81	K-W(2)=0,065; $p=0,968$
	6-10 anos	2,08	0,62	
	>10 anos	2,10	0,75	
Supervisão	Sim	1,90	0,74	M-W=6312,000; $p=0,000^{**}$
	Não	2,21	0,71	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo; $**p<0,001$

Quanto à segunda dimensão do Cinismo Organizacional – Maledicência – podemos verificar da análise da Tabela 34 que as médias mais elevadas são no sexo masculino na faixa etária dos 31 aos 40 anos, com formação académica, poucos anos de antiguidade com responsabilidades de supervisão. No entanto as diferenças entre médias só são estatisticamente significativas na variável idade e escolaridade, sendo que os mais maledicentes são os que têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos ($K-W(2)=11,256$; $p<0,005$) e os mais escolarizados ($M-W=5137,500$; $p<0,001$).

Tabela 35 - Testes de Comparação de Médias “Maledicência”

		Média	Desvio Padrão	Sig
Sexo	Feminino	3,16	0,89	M-W=8192,000; $p=0,208$
	Masculino	3,29	0,89	
Idade	Até 30 anos	3,12	0,95	K-W(2)=11,256; $p=0,004^*$
	31-40 anos	3,39	0,86	
	> 40 anos	3,01	0,83	
Escolaridade	Sem Formação Académica	2,87	0,88	M-W=5137,500; $p=0,000^{**}$
	Com Formação Académica	3,35	0,86	
Antiguidade	Até 5 anos	3,34	0,84	K-W(2)=4,818; $p=0,090$
	6-10 anos	3,05	0,91	
	>10 anos	3,16	0,92	
Supervisão	Sim	3,24	0,88	M-W=8887,000; $p=0,935$
	Não	3,19	0,90	

Escala: 1- Mínimo; 5- Máximo; $^{**}p<0,001$; $^*p<0,05$

Verifica-se ainda que existem diferenças estatisticamente significativas entre os inquiridos que trabalham em entidades públicas e os que trabalham no setor privado, no que respeita às respostas face à organização (Apêndice 7), tendo-se verificado que os primeiros apresentam simultaneamente mais comportamentos de negligência (M-W= 4159,000; $p<0,01$) e de voz (M-W=4865,000; $p<0,05$) e menos comportamentos de lealdade (M-W=4788,500; $p<0,05$).

3.3.3 Validação das Hipóteses de Investigação e Modelo Teórico

As hipóteses de investigação formuladas no ponto 3.1 deste trabalho foram testadas a partir de diferentes modelos de equações estruturais que aqui se apresentam, após o que se procedeu à validação do modelo teórico completo.

Antes de se proceder aos testes de hipóteses, apresenta-se na Tabela 36 as médias, desvios padrão e correlações entre todas as variáveis. Pode-se constatar da tabela que as variáveis incluídas no modelo se encontram correlacionadas e que o sentido dessa correlação é o previsto nas hipóteses de investigação.

Tabela 36 – Médias, Desvios Padrão e Correlações

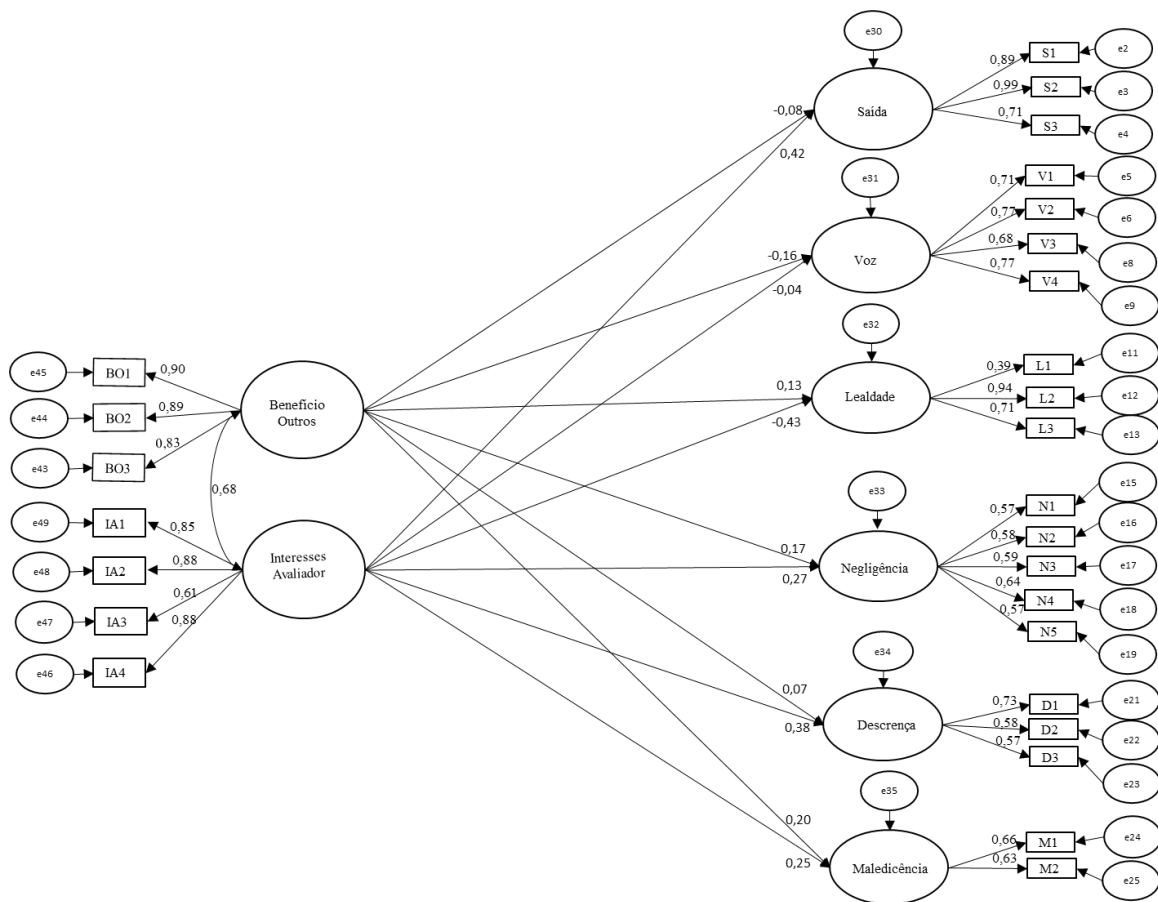
	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Inst. Benefício Outros	2,28	0,89	–							
2.Inst. Inter. Avaliador	2,26	0,91	0,598**	–						
3.C. Ético Avaliador	3,38	0,95	-0,307**	-0,527**	–					
4.Voz	4,00	0,57	-0,151**	-0,107	0,282**	–				
5.Lealdade	3,08	0,70	-0,068	-0,240**	0,359**	0,048	–			
6.Negligência	1,61	0,52	0,278**	0,283**	-0,277**	-0,311**	-0,123*	–		
7.Descrença	2,09	0,70	0,247**	0,317**	-0,506**	-0,573**	-0,207**	0,431**	–	
8.Maledicência	3,20	0,84	0,274**	0,264**	-0,256**	0,078	-0,233**	0,202**	0,239**	–

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

De seguida testou-se a relação entre as Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho (que visam servir os Interesses do Avaliador ou o Benefício dos Outros) e as respostas individuais consideradas no modelo (Saída, Voz, Lealdade, Negligência, Descrença e Maledicência), utilizando a modelação de equações estruturais. O modelo cuja representação gráfica se pode visualizar na figura 15 obteve níveis de ajustamento considerados aceitáveis: CMIN/DF=2,170, p=0,00; CFI=0,906; PCFI=0,803; RMSEA=0,062, SRMR=0,089 (Apêndice 12).

Figura 15 - Modelo “Percepções de Instrumentalização/Respostas Individuais”



Na Tabela 37 apresentam-se as estimativas dos parâmetros (Beta) do modelo acima representado, indicando a negrito os valores estatisticamente significativos.

Tabela 37 - Estimativas do Modelo “Percepções de Instrumentalização/Respostas Individuais”

Hipóteses	VC	VP	B	Beta	Erro	RC	p	
Investigação		Padrão						
	Saída	<---	BO	-0,113	-0,081	0,115	-0,983	0,326
	Voz	<---	BO	-0,091	-0,162	0,053	-1,714	0,087
	Lealdade	<---	BO	0,059	0,134	0,040	1,485	0,138
H3	Negligência	<---	BO	0,096	0,166	0,056	1,706	0,088
	Descrença	<---	BO	0,058	0,065	0,088	0,659	0,510
	Maledicência	<---	BO	0,157	0,197	0,086	1,827	0,068
H1c	Maledicência	<---	IA	0,178	0,248	0,078	2,294	0,022**
	Descrença	<---	IA	0,302	0,375	0,081	3,726	***
H1b	Negligência	<---	IA	0,140	0,269	0,052	2,705	0,007**
H2b	Lealdade	<---	IA	-0,173	-0,434	0,045	-3,851	***
H2a	Voz	<---	IA	-0,022	-0,043	0,048	-0,453	0,650
H1a	Saída	<---	IA	0,535	0,424	0,107	4,993	***

*** p<0,001; ** p<0,05;

Legenda: VC- Variável Critério; VP – Variável Preditora; B – Coeficientes não estandardizados; RC – Rácio Crítico; BO – Percepções de Instrumentalização para Beneficiar os Outros; IA - Percepções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador.

Como se pode verificar da análise da tabela acima, os resultados suportam algumas das hipóteses de investigação apresentadas no capítulo 6 da Parte I deste trabalho, nomeadamente:

H1a - As Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador estão positivamente relacionadas com a Saída (p<0,001);

H1b - As Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador estão positivamente relacionadas com a Negligência ($p < 0,05$);

H1c - As Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador estão positivamente relacionadas com o Cinismo Organizacional, mais especificamente, com as suas componentes - Descrença ($p < 0,001$); Maledicência ($p < 0,05$);

H2b - As Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador estão negativamente relacionadas com a Lealdade ($p < 0,001$).

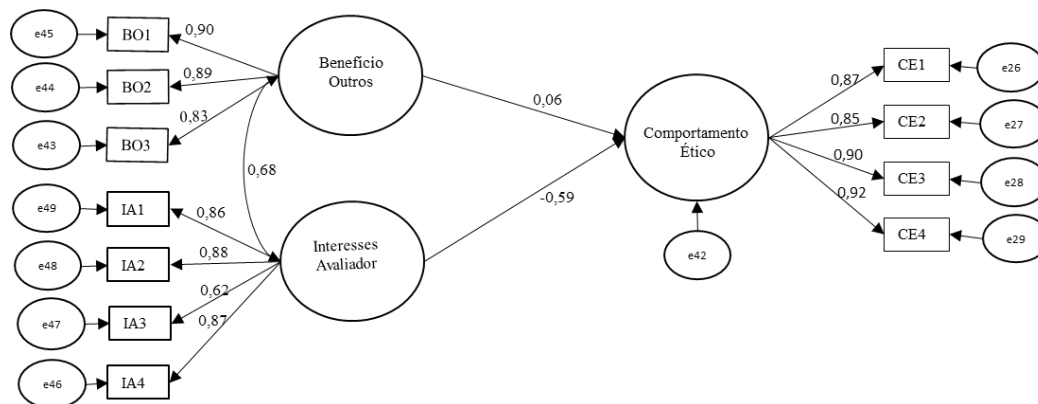
H3 - As Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para Beneficiar os Outros não estão diretamente relacionadas com as atitudes de Saída, Voz, Lealdade, Negligência e Cinismo Organizacional ($p > 0,05$).

Não foi possível corroborar hipótese H2a que pressupunha que as Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador estavam negativamente relacionadas com a Voz ($p > 0,05$).

Pode-se assim concluir que as consequências negativas da instrumentalização da avaliação de desempenho se manifestam apenas quando os avaliados percebem que quem os avalia visa servir os seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos seus colaboradores ou da organização, ao contrário do que a maioria dos estudos sobre percepções de políticas organizacionais tem vindo a sugerir. Estes resultados permitem compreender porque é que a instrumentalização da avaliação de desempenho levada a cabo pelos avaliadores não tem sempre os mesmos efeitos ao nível individual, dado que estes dependem das percepções sobre as motivações subjacentes à instrumentalização.

De seguida procedeu-se ao teste das hipóteses de investigação H4 e H5 a partir do modelo que relaciona as “Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador”/ “Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para Beneficiar os Outros” com as “Perceções de Comportamento Ético do Avaliador” (Figura 16). O teste do modelo apresentou indicadores de ajustamento aceitáveis: CMIN/DF=2.443, p=0,00; CFI=0,978; PCFI=0,729; RMSEA=0,068, SRMR=0,045 (Apêndice 13).

Figura 16 - Modelo “Perceções de Instrumentalização/Comportamento Ético Avaliador”



Na Tabela 38 apresentam-se as estimativas do Modelo indicando a negrito os valores de Beta que são estatisticamente significativos.

Tabela 38 - Estimativas do Modelo “Perceções de Instrumentalização/Comportamento Ético Avaliador”

Hipóteses Investigação	VC	VP	B	Beta	Erro Padrão	RC	p	
H4	C. Ético	<---	IA	-0,598	-0,594	0,082	-7,274	***
H5	C. Ético	<---	BO	0,069	0,062	0,086	0,805	0,421

*** p<0,001

Legenda: VC- Variável Crítério; VP – Variável Preditora; B – Coeficientes não estandardizados; RC – Rácio Crítico; C.Ético – Perceções de Comportamento Ético do Avaliador; IA - Perceções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador; BO – Perceções de Instrumentalização para Beneficiar os Outros.

Como se pode verificar da análise da tabela acima, os resultados sugerem que os comportamentos de instrumentalização que visam servir os interesses do próprio avaliador estão associados à percepção de fraco comportamento ético por parte do avaliador, suportando assim a hipótese de investigação H4, nomeadamente:

H4 - As Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador estão negativamente relacionadas com as Percepções de Comportamento Ético do Avaliador ($p < 0,001$).

No entanto, não foi possível validar a hipótese H5 (As Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para Beneficiar os Outros estão positivamente relacionadas com as Percepções de Comportamento Ético do Avaliador) pois embora se verifique que essa é uma relação positiva ela não é estatisticamente significativa ($p > 0,05$).

De seguida, procurou-se testar em que medida os dados recolhidos corroboravam o carácter preditor da Percepção de Comportamento ético na chefia relativamente às atitudes de Saída, Voz, Lealdade, Negligência, Descrença e Maledicência. O teste do modelo de equações estruturais que posiciona o comportamento ético percebido no avaliador como preditor dos comportamentos de Saída, Voz, Lealdade, Negligência, Descrença e Maledicência apresentou indicadores de ajustamento liminarmente inaceitáveis (CMIN/DF=2,584, $p=0,00$; CFI=0,888; PCFI=0,795; RMSEA=0,072, SRMR=0,10). Após análise dos índices de modificação de Byrne (2010), decidiu-se estipular uma covariância entre dois erros de medida, nomeadamente ligados à Voz e à Descrença, o que reafirmou os indicadores de ajustamento para níveis já considerados aceitáveis: CMIN/DF=2,248, $p=0,00$; CFI=0,912; PCFI=0,813; RMSEA=0,064, SRMR=0,09

(Apêndice 14). Na figura 17 apresenta-se a representação gráfica do modelo resultante e na Tabela 39 as estimativas do modelo.

Figura 17 - Modelo “Perceções Comportamento Ético/Respostas Individuais”

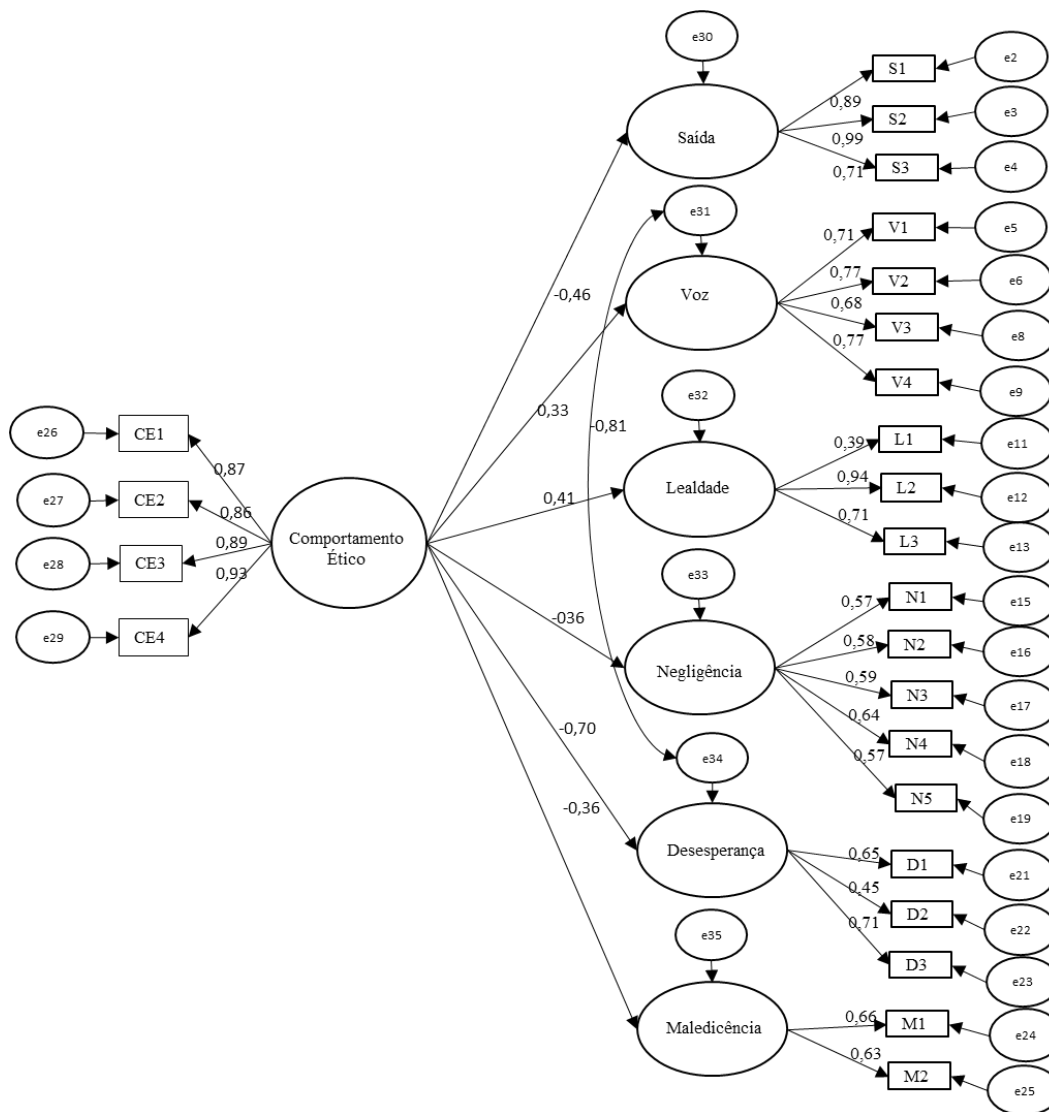


Tabela 39 - Estimativas do Modelo “Perceções Comportamento Ético/Respostas Individuais”

Hipóteses Investigação	VC	VP	B	Beta	Erro Padrão	RC	p	
H6a	Saída	<---	C. Ético	-0,573	-0,460	0,072	-7,994	***
H7a	Voz	<---	C. Ético	0,170	0,332	0,033	5,075	***
H7b	Lealdade	<---	C. Ético	0,170	0,411	0,035	4,818	***
H6b	Negligência	<---	C. Ético	-0,184	-0,360	0,038	-4,824	***
H6c	Descrença	<---	C. Ético	-0,494	-0,704	0,053	-9,248	***
H6c	Maledicência	<---	C. Ético	-0,254	-0,356	0,053	-4,765	***

*** $p < 0,001$

Legenda: VC- Variável Critério; VP – Variável Preditora; B – Coeficientes não estandardizados; RC – Rácio Crítico; C.Ético – Percepções de Comportamento Ético do Avaliador.

Em face dos valores de Beta apresentados na Tabela 39 foi possível validar as seguintes hipóteses de investigação:

H6a: As percepções de comportamento ético do avaliador estão negativamente relacionadas com a Saída ($p < 0,001$).

H6b: As percepções de comportamento ético do avaliador estão negativamente relacionadas com a Negligência ($p < 0,001$).

H6c: As percepções de comportamento ético do avaliador estão negativamente relacionadas com o Cinismo Organizacional, mais concretamente com as suas dimensões Descrença e Maledicência ($p < 0,001$).

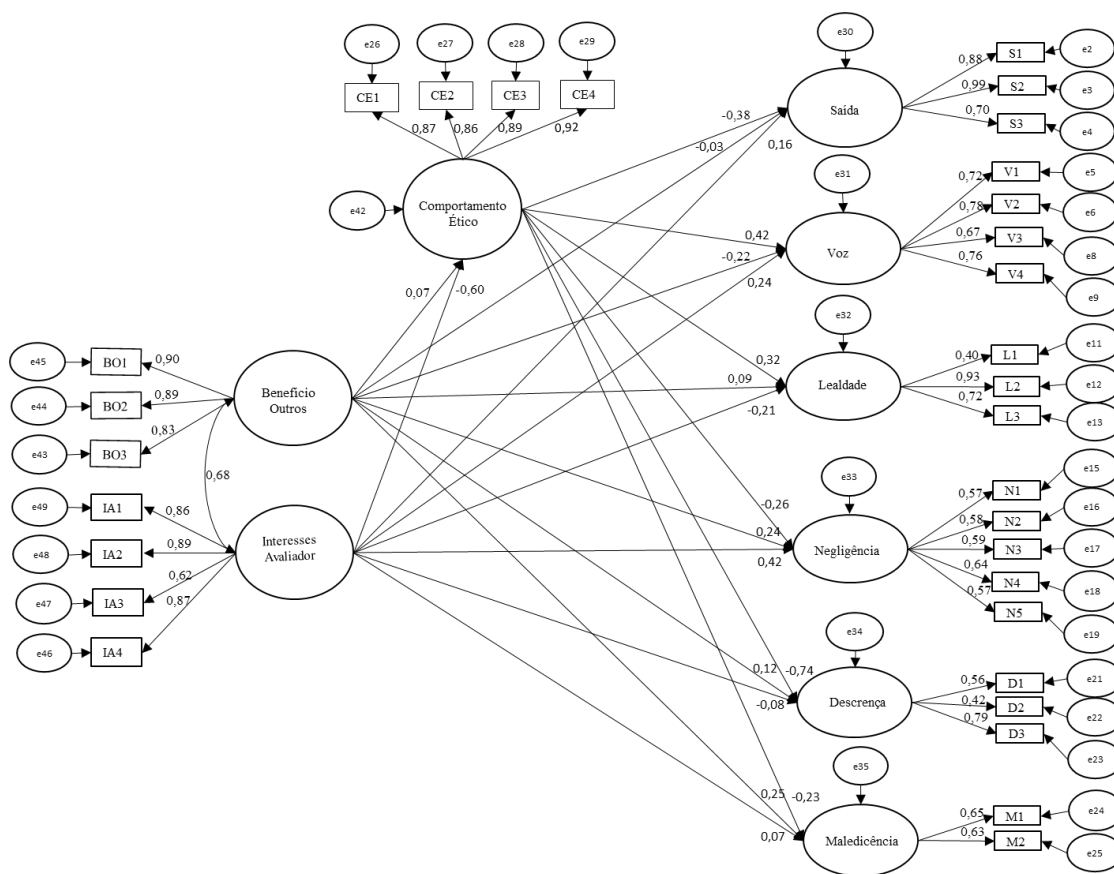
H7a: As percepções de comportamento ético do avaliador estão positivamente relacionadas com a Voz ($p < 0,001$).

H7b: As percepções de comportamento ético do avaliador estão positivamente relacionadas com a Lealdade ($p < 0,001$).

Foi assim possível concluir que quando os inquiridos percecionam o comportamento da chefia como ético, respondem com atitudes positivas e, por oposição, respondem com atitudes negativas quando o percecionam como não ético.

Importa agora testar o modelo final com a variável mediadora para aferir do efeito da mesma no modelo teórico. Neste modelo (Figura 18) incluiu-se os seguintes constructos: Percepções de Instrumentalização da Avaliação para Beneficiar os Outros, Percepções de Instrumentalização da Avaliação para servir os Interesses do Avaliador; Saída, Voz, Lealdade, Negligência, Descrença e Maledicência e Percepções de Comportamento Ético do Avaliador.

Figura 18 - Modelo Final com Mediação



Na Tabela 40 apresentam-se as estimativas do modelo final com a variável mediadora

- Comportamento Ético.

Tabela 40 - Estimativas do Modelo Final com Mediação

VC		VP	B	Beta	Erro Padrão	RC	p
Cp.Ético	<---	BO	0,074	0,066	0,087	0,850	0,395
Cp.Ético	<---	IA	-0,602	-0,597	0,083	-7,277	***
Saída	<---	C.Ético	-0,469	-0,376	0,085	-5,545	***
Voz	<---	C.Ético	0,218	0,416	0,042	5,193	***
Lealdade	<---	C.Ético	0,130	0,320	0,035	3,688	***
Negligência	<---	C.Ético	-0,134	-0,259	0,043	-3,103	0,002**
Descrença	<---	C.Ético	-0,447	-0,742	0,062	-7,215	***
Maledicência	<---	C.Ético	-0,161	-0,225	0,064	-2,495	0,013**
Saída	<---	BO	-0,043	-0,031	0,108	-0,395	0,693
Voz	<---	BO	-0,129	-0,221	0,053	-2,413	0,016**
Lealdade	<---	BO	0,042	0,092	0,039	1,059	0,290
Negligência	<---	BO	0,138	0,239	0,057	2,434	0,015**
Descrença	<---	BO	0,082	0,122	0,057	1,440	0,150
Maledicência	<---	BO	0,200	0,252	0,086	2,327	0,020**
Maledicência	<---	IA	0,048	0,066	0,089	0,536	0,592
Descrença	<---	IA	-0,050	-0,082	0,059	-0,847	0,397
Negligência	<---	IA	0,022	0,042	0,057	0,380	0,704
Lealdade	<---	IA	-0,087	-0,211	0,043	-2,037	0,042**
Voz	<---	IA	0,127	0,240	0,056	2,279	0,023**
Saída	<---	IA	0,204	0,163	0,113	1,800	0,072

*** p<0,001; ** p<0,05

Legenda: VC- Variável Critério; VP – Variável Preditora; B – Coeficientes não estandardizados; RC – Rácio Crítico; C.Ético – Percepções de Comportamento Ético do Avaliador; IA - Percepções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador; BO – Percepções de Instrumentalização para Beneficiar os Outros.

Na Tabela 41 apresenta-se uma comparação das estimativas do modelo com e sem mediação.

Tabela 41 - Estimativas do Modelo com e sem Mediação

VC	VP	B	Beta (s/mediação)	Erro Padrão	RC	p	B	Beta (c/mediação)	Erro Padrão	RC	p		
CE	<--	BO					0,074	0,066	0,087	0,850	0,395		
CE	<--	IA					-0,602	-0,597	0,083	-7,277	***		
SA	<--	CE					-0,469	-0,376	0,085	-5,545	***		
VO	<--	CE					0,218	0,416	0,042	5,193	***		
LE	<--	CE					0,130	0,320	0,035	3,688	***		
NE	<--	CE					-0,134	-0,259	0,043	-3,103	0,002**		
DE	<--	CE					-0,447	-0,742	0,062	-7,215	***		
MA	<--	CE					-0,161	-,0225	0,064	-2,495	0,013		
SA	<--	BO	-0,113	-0,081	0,115	-0,983	0,326	-0,043	-0,031	0,108	-0,395	0,693	
VO	<--	BO	-0,091	-0,162	0,053	-1,714	0,087	-0,129	-0,221	0,053	-2,413	0,016	
LE	<--	BO	0,059	0,134	0,040	1,485	0,138	0,042	0,092	0,039	1,059	0,290	
NE	<--	BO	0,096	0,166	0,056	1,706	0,088	0,138	0,239	0,057	2,434	0,015	
DE	<--	BO	0,058	0,065	0,088	0,659	0,510	0,082	0,122	0,057	1,440	0,150	
MA	<--	BO	0,157	0,197	0,086	1,827	0,068	0,200	0,252	0,086	2,327	0,020	
MA	<--	IA	0,178	0,248	0,078	2,294	0,022**	0,048	0,066	0,089	0,536	0,592	Med. Pura
DE	<--	IA	0,302	0,375	0,081	3,726	***	-0,050	-0,082	0,059	-0,847	0,397	Med. Pura
NE	<--	IA	0,140	0,269	0,052	2,705	0,007**	0,022	0,042	0,057	0,380	0,704	Med. Pura
LE	<--	IA	-0,173	-0,434	0,045	-3,851	***	-0,087	-0,211	0,043	-2,037	0,042	Med. Pura
VO	<--	IA	-0,022	-0,043	0,048	-0,453	0,650	0,127	0,240	0,056	2,279	0,023	
SA	<--	IA	0,535	0,424	0,107	4,993	***	0,204	0,163	0,113	1,800	0,072	Med. Pura

*** p<0,001; ** p<0,05

Legenda: VC- Variável Critério; VP – Variável Preditora; B – Coeficientes não estandardizados; RC – Rácio Crítico; CE – Percepções de Comportamento Ético do Avaliador; IA - Percepções de Instrumentalização para servir os Interesses do Avaliador; BO – Percepções de Instrumentalização para Beneficiar os Outros; SA- Saída; VO- Voz; LE – Lealdade; NE- Negligência; DE – Descrença; MA- Maledicência.

Da análise da tabela podemos concluir pela mediação completa da variável Percepções de Comportamento Ético do Avaliador em contexto de Percepção da Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador (IA) face às atitudes de Saída, Lealdade, Negligência, Descrença e Maledicência. A Percepção de Comportamento Ético na Chefia anula completamente o efeito negativo das Percepções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho para servir os Interesses do Avaliador, tal como previsto na hipótese H8. O efeito de mediação não se verifica, no entanto na Voz pelo que H8 só foi parcialmente validada.

3.3.4 Análise de Clusters

Tendo como objetivo melhorar a compreensão dos dados recolhidos, procurou-se identificar a existência de grupos de inquiridos na amostra que partilhassem características semelhantes para o que nos socorremos do método de análise de *clusters*. Tal como refere Reis (2001, p. 287), “os métodos de análise de *clusters* são procedimentos de estatística multivariada que tentam organizar um conjunto de indivíduos, para os quais é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogêneos (*clusters*)”. A análise de *clusters* foi aqui utilizada com o intuito de averiguar da existência, no conjunto dos inquiridos, de grupos que partilhem um dado padrão de resposta à instrumentalização da avaliação de desempenho, tendo em conta os seis tipos de resposta possíveis: Saída, Voz, Lealdade, Negligência, Descrença e Maledicência (EVLNDC).

Para se reduzir o número de variáveis e facilitar a análise quantitativa dos dados é necessário proceder previamente à construção de índices sintéticos para cada um dos seis tipos de resposta (EVLNDC). Para o efeito partimos dos fatores encontrados no ponto 3.3.2.3 após realização da AFE com base na técnica de análise de componentes principais (ACP). Esta técnica permite transformar variáveis correlacionadas entre si num número menor de variáveis que são combinações lineares das variáveis originais (Marôco, 2010). A adequabilidade das diferentes análises de componentes principais foi efetuada com base no critério de Kaiser-Meyer-Olkin para quantificar o nível de intercorrelações entre as variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett para testar a hipótese de a matriz de correlações na população ser a matriz de identidade. Os índices sintéticos foram criados a partir da média ponderada dos pesos

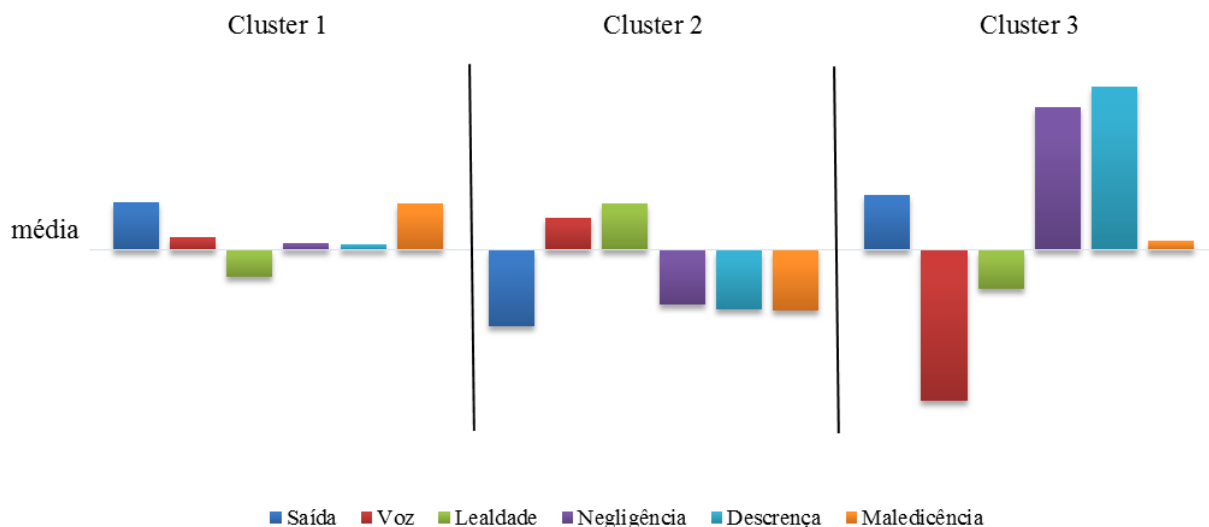
fatoriais encontrados na matriz das componentes, e a designação atribuída às dimensões encontradas no ponto 3.5.2 preservada.

De entre os diferentes métodos de análise de *clusters*, optou-se pelo método de otimização *K-means* (método não hierárquico) dada a maior robustez dos métodos não hierárquicos face aos hierárquicos na classificação dos inquiridos na medida em que são menos afetados pelos valores extremos (*outliers*) e pela presença de variáveis irrelevantes nos *clusters* para além de que podem ser aplicados a amostras de maiores dimensões (Mooi e Sarstedt, 2011; Reis, 2001). Os métodos não hierárquicos diferem dos hierárquicos (*Hierarchical Cluster*) na medida em que, ao contrário destes, não se constrói uma hierarquia pelo que a pertença a um *cluster* não é definitiva, o que significa que a sua afiliação aos *clusters* pode mudar no decurso do processo de *clusterização* (Mooi e Sarstedt, 2011) o que reduz a probabilidade de classificação errada de um inquirido num dado *cluster* (Marôco, 2011). A aplicação dos métodos não hierárquicos pressupõe a existência de um número pré-definido de grupos ou *clusters* pelo que é frequente os investigadores recorrerem à análise do dendograma, só disponível no método hierárquico, para determinar o número de *clusters* e só depois se aplica o método *K-means* (Mooi e Sarstedt, 2011). A análise do dendograma é utilizada sobretudo em amostras de pequena dimensão pois torna-se de difícil leitura a sua representação gráfica em amostras de maior dimensão. Para obviar as limitações da análise do dendograma, utilizou-se aqui um procedimento alternativo para determinar o número de *clusters* que consiste na projeção dos coeficientes de fusão com valor mais elevado, o qual gerou uma solução com três *clusters* (Apêndice 16).

Tendo em vista facilitar a análise e interpretação dos *clusters* procedeu-se a uma standardização das variáveis “Saída”, “Voz”, “Lealdade”, “Negligência”, “Descrença” e

“Maledicência”, transformando-as em novas variáveis com média nula e desvio padrão unitário (Reis, 2001). Foi assim possível obter a representação gráfica dos três *clusters* que se apresenta na Figura 19.

Figura 19 – *Clusters* de Respostas à Instrumentalização



Como se pode observar na Figura 19, os *clusters* 2 e 3 representam grupos de inquiridos com respostas opostas, sendo que os do *cluster* 2 apresentam respostas individuais mais positivas (voz e lealdade acima da média, saída, negligência, descrença e maledicência abaixo da média). Estes indivíduos são leais, não mostram intenção de deixar a organização, privilegiam expressar abertamente as suas ideias e pontos de vista ao invés da maledicência, descrença ou negligência. Em face destes dados é legítimo admitir-se que se trata de indivíduos alinhados com a organização e muito provavelmente satisfeitos com o trabalho, na medida em que, como sugerido por Rusbult *et al.*, (1988), uma elevada satisfação no trabalho encoraja comportamentos de voz e lealdade e desencoraja comportamentos de saída e negligência.

Os elementos do *cluster 3* são aqueles que podem minar as organizações com as suas atitudes negativas como a negligência, descrença e maledicência, não manifestando no entanto abertamente a sua discordância ou procurando agir de forma construtiva. Assim, caso não encontrem alternativas profissionais podem permanecer na organização mas não estão alinhados com a organização, sendo que a sua manutenção nesta pode ser até mais prejudicial do que a sua saída. A intenção de saída surge em todos os *clusters* em sentido contrário ao da lealdade, o que é consistente com o significado destas dimensões pois espera-se, por um lado, que quem seja leal não tenha intenção de deixar a organização e, por outro lado, quem tenha intenção de saída, não seja leal à organização. De notar que a intenção de saída se encontra associada aos comportamentos de negligência, à descrença e à maledicência, sendo que todos estas atitudes negativas face à organização refletem o mau estar dos colaboradores. De notar que essas atitudes são mais patentes no *cluster 3* que é aquele que inclui um menor número de inquiridos, reduzindo assim um pouco a extensão do fenómeno.

O *cluster 1* é o que representa o maior número de inquiridos e, curiosamente, é aquele em que a maledicência assume maior expressão, sobrepondo-se aos comportamentos de voz, o que significa que os inquiridos pertencentes a esse *cluster* preferem criticar e dizer mal da organização do que expressar os seus pontos de vista de forma construtiva. Trata-se de um *cluster* de indivíduos que poderá deixar a organização caso surjam alternativas pois apresentam baixos níveis de lealdade, sobretudo quando comparados com os indivíduos do *cluster 2*.

Para se distinguir melhor os *clusters*, procedeu-se à sua caracterização com base nas variáveis demográficas (sexo, idade, escolaridade, antiguidade e responsabilidades de supervisão. Para avaliar se as diferenças demográficas entre *clusters* eram estatisticamente

significativas, procedeu-se ao teste do Qui-Quadrado de Pearson, cujos resultados se apresentam na Tabela 42.

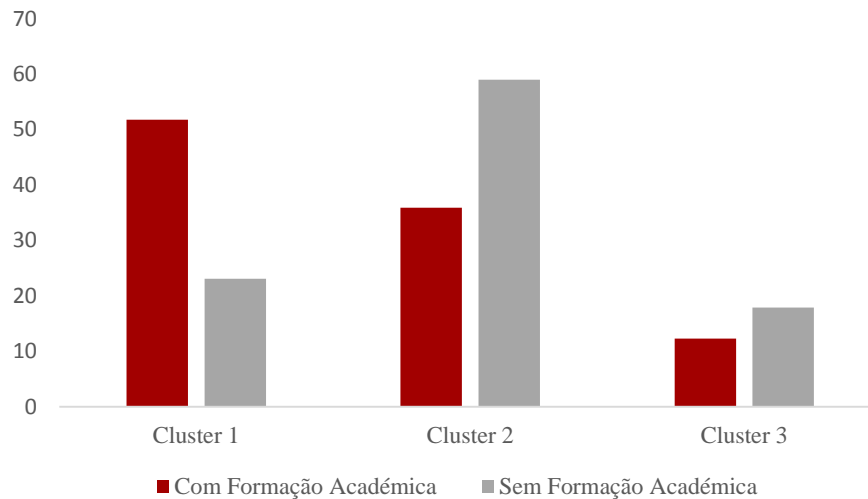
Tabela 42 - Caracterização Demográfica dos *Clusters*

		<i>Cluster 1</i> (N=150) (%)	<i>Cluster 2</i> (N=121) (%)	<i>Cluster 3</i> (N=39) (%)	<i>Qui-Quadrado</i>	<i>gl</i>	<i>Sig</i> <i>p<0,05</i>
Sexo	Feminino	42,8	42,8	14,5	0,173	2	0,917
	Masculino	45,1	41,6	13,3			
	Total	43,8	42,3	14,0			
Idade	Até 30 anos	42,5	42,5	15,1	2,244	4	0,691
	31-40 anos	47,4	38,8	13,8			
	> 40 anos	37,8	48,8	13,4			
	Total	43,2	42,8	14,0			
Escolaridade	Sem formação académica	23,1	59,0	17,9	18,798	2	0,000**
	Com formação académica	51,8	35,9	12,3			
	Total	43,6	42,5	13,9			
Antiguidade	Até 5 anos	50,5	33,3	16,2	8,830	4	0,065
	6-10 anos	47,0	42,4	10,6			
	>10 anos	33,0	52,0	15,0			
	Total	43,0	42,6	14,3			
Supervisão	Sim	44,0	46,8	9,2	3,732	2	0,155
	Não	43,3	39,6	17,1			
	Total	43,6	42,5	13,9			

**p<0,01

Da análise da tabela acima pode-se concluir que as diferenças entre *clusters* só são estatisticamente significativas ($p<0,01$) na variável escolaridade. Se considerarmos um nível de significância de 10% (bi-caudal) encontram-se igualmente diferenças estatisticamente significativas na variável antiguidade. Assim, a maioria dos inquiridos com formação académica pertence ao *cluster 1* e a maioria dos que não têm formação académica pertence ao *cluster 2* (Figura 20) no qual estão mais representados os inquiridos com mais antiguidade na organização, o que é coerente com o facto de ser esse o cluster que apresenta níveis mais elevados de lealdade.

Figura 20 - Distribuição dos Clusters por Tipo de Formação



Tendo em consideração as respostas individuais típicas de cada um desses *clusters*, resulta que os indivíduos com formação académica apresentam níveis superiores de intenção de deixar a organização, são mais negligentes, descrentes e maledicentes e menos leais do que os indivíduos sem formação académica. Estes dados podem ser explicados pelo facto de os indivíduos mais qualificados serem mais exigentes com a organização e quando consideram que ela não corresponde às suas expectativas respondem com comportamentos negativos que levam muitas vezes à saída da organização, até porque têm mais facilidade em encontrar alternativas no mercado de trabalho do que os menos qualificados.

3.4 Discussão dos Resultados do Estudo Quantitativo

O estudo quantitativo realizado permitiu validar a existência de um impacto da instrumentalização da avaliação de desempenho em diferentes respostas face à organização. Mais especificamente, foi possível encontrar, por um lado, uma relação positiva entre as

percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador e as atitudes negativas face à organização, designadamente, saída, negligência, descrença e maledicência e, por outro lado, uma relação negativa com a lealdade. Estes resultados são consistentes com os apresentados em diversas pesquisas empíricas sobre comportamentos políticos referidas na revisão de literatura. Não foi, no entanto, possível estabelecer uma relação negativa entre instrumentalização da avaliação de desempenho e os comportamentos de voz, como seria teoricamente esperado. No entanto, e à semelhança de Poon (2004), verificou-se que nas situações em que os avaliados associam a instrumentalização da avaliação de desempenho a motivações altruístas (beneficiar os outros) ela não tem impacto negativo nas respostas face à organização. Estes resultados sugerem pois que a instrumentalização da avaliação de desempenho levada a cabo pelos avaliadores não tem sempre os mesmos efeitos, mas que estes dependem das percepções sobre as motivações subjacentes à instrumentalização.

Como referido anteriormente, uma avaliação de desempenho baseada no rigor e na exatidão segue o princípio ético da justiça, na medida em que o objetivo é que a avaliação seja condicente com o que merece o avaliado. Quando há instrumentalização da avaliação de desempenho, esse princípio deixa de ser respeitado. No entanto, se os avaliados percecionarem que a conduta do avaliador segue outro princípio ético-moral - estar atento ao bem-estar dos outros - mantêm uma postura positiva face à organização. Estes resultados são consistentes com os resultados do estudo qualitativo, em particular no que respeita à importância dos fatores relacionais no processo de avaliação.

Esta interpretação aqui proposta é confirmada pelos resultados obtidos com a análise do papel das percepções do comportamento ético do avaliador. Efetivamente, as percepções de motivações egoístas, ou seja, que a instrumentalização visa servir os interesses dos avaliadores, estão associadas a menores percepções de comportamento ético dos avaliadores. Verifica-se ainda a existência de uma relação positiva entre as percepções de comportamento ético e as atitudes positivas face à organização e uma relação negativa entre essas percepções e as atitudes negativas face à organização. Tendo por base a teoria da troca social, podemos concluir com Brown e Mitchell (2010) que os colaboradores se sentem na obrigação de retribuir os comportamentos altruístas dos avaliadores com atitudes positivas (e.g. Voz e Lealdade) e os comportamentos egoístas com atitudes negativas (e.g. Saída, Negligência, Descrença e Maledicência).

Um importante resultado do estudo é as percepções de comportamento ético do avaliador terem um papel mediador na relação entre as percepções de instrumentalização que visa servir os interesses do avaliador e as atitudes negativas face à organização. Mais especificamente, o facto de os inquiridos percecionam que os seus avaliadores têm um comportamento ético elimina o impacto negativo dessa instrumentalização nas respostas face à organização.

No conjunto, os resultados do estudo confortam a interpretação já avançada anteriormente, ou seja, sugerem que os avaliados não consideram que a avaliação de desempenho tenha que se pautar unicamente por critérios associados à justiça; avaliações baseadas em considerações de bem-estar também são percecionadas como legítimas e retribuídas positivamente ou, pelo menos, não sancionadas.

Da análise efetuada às dimensões em estudo, tendo por base as variáveis demográficas obteve-se os seguintes resultados:

- i. Os inquiridos do sexo masculino percecionam mais a instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador e para beneficiar os outros do que os inquiridos do sexo feminino;
- ii. Os inquiridos que têm formação académica percecionam mais instrumentalização para servir os interesses do avaliador, têm maior intenção de deixar a organização, apresentam mais comportamentos de voz e são mais maledicentes do que os inquiridos sem formação académica.
- iii. Os mais jovens (até 30 anos de idade), embora sejam aqueles que mais percecionam o comportamento do avaliador como ético, constituem o grupo etário que mais facilmente deixa a organização se tiver oportunidade. Os inquiridos com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos são os mais maledicentes.
- iv. Os inquiridos que têm menos anos de antiguidade (até 5 anos) são os que revelam maior intenção de saída.
- v. Os inquiridos que têm responsabilidades de supervisão apresentam mais comportamentos de voz e menos comportamentos cínicos de descrença face à organização.
- vi. Não se encontrou diferenças estatisticamente significativas nas respostas de lealdade e negligência em nenhuma das variáveis demográficas analisadas.

Da análise comparativa entre os inquiridos que trabalham em entidades públicas e os que trabalham no setor privado foi possível concluir que os primeiros percebem mais instrumentalização da avaliação de desempenho que os segundos. Estes dados podem eventualmente ser explicados pela existência no setor público de um sistema de distribuição forçada das avaliações (Park, 2014) ou pelo facto de existir um congelamento dos prémios e das possibilidades de evolução na carreira que têm sido igualmente associados a uma maior percepção das políticas organizacionais (Ferris, 1996). Os inquiridos do setor privado são quem mais percebe o comportamento dos avaliadores como ético, o que é consistente com o facto de perceberem menos instrumentalização no processo de avaliação. Estes inquiridos são igualmente os que assumem menos comportamentos negligentes e mais comportamentos de lealdade, tal como esperado, dadas as menores percepções de instrumentalização da avaliação neste grupo. Em contrapartida, os inquiridos do setor privado apresentam menos comportamentos de voz face aos que trabalham em entidades públicas.

O cinismo organizacional manifestou-se nos inquiridos que constituem a nossa amostra nas suas dimensões comportamental (maledicência) e cognitiva (descrença). De sublinhar o facto de os inquiridos mais escolarizados serem os mais maledicentes. Este dado deve merecer especial atenção por parte das organizações envolvidas pois a maledicência é uma atitude negativa face à organização e que nem sempre é visível para a gestão. Em contrapartida são os que não têm responsabilidades de supervisão aqueles que revelam mais comportamentos cínicos de descrença, o que pode ser explicado pelo facto de terem menos poder de intervenção, nomeadamente no que respeita à definição e implementação de políticas organizacionais, designadamente ao nível da avaliação de desempenho, ou pelo facto de estarem menos sensíveis para os constrangimentos que a avaliação de desempenho apresenta aos avaliadores.

Dado que os indivíduos com formação académica têm mais possibilidades de encontrar alternativas profissionais no mercado de trabalho não nos surpreende que sejam esses os que apresentam mais intenção de saída e voz, pois Farrell e Rusbult (1992) já tinham chegado à conclusão que aqueles que tinham mais possibilidades de mudar de trabalho, tinham mais respostas ativas (saída e voz). Para além dos mais escolarizados, são os mais jovens e os que têm menos antiguidade na organização aqueles que apresentam maior intenção de saída. Estes resultados devem merecer especial atenção da gestão de recursos humanos dado tratar-se de grupos de profissionais que representam um capital humano valioso para o sucesso organizacional que importa reter na organização. À semelhança dos mais escolarizados são também os inquiridos que têm responsabilidades de supervisão os que têm mais voz, o que nos parece compreensível na medida em que as responsabilidades de supervisão estão associadas a posições de maior poder de intervenção o que lhes permite apresentar ideias e sugestões de melhoria.

3.5 Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras

Uma das maiores limitações do presente estudo prende-se com o facto de se usar uma amostra de conveniência, não probabilística, o que condiciona a possibilidade de extrapolação dos dados obtidos. No entanto, num estudo de cariz eminentemente exploratório como o nosso, este tipo de amostra pode ser considerada adequada (Saunders e Thornhill, 2009).

Outra limitação que pode ser apontada tem a ver com o facto do método de recolha de dados ser um inquérito suportado em autorrelatos, muito sujeitos a vários tipos de enviesamentos (Podsakoff *et al.*, 2003) apesar das estratégias adotadas para atenuar os

enviesamentos mais comuns descritas no ponto 3.2. Tendo em conta que era nosso objetivo identificar as percepções sobre a instrumentalização da avaliação, consideramos, no entanto, que o método de recolha de dados suportado em autorrelatos pode ser considerado aceitável e até o mais adequado, uma vez que se trata de informação não objetivamente observável a que só o próprio inquirido pode aceder (Froman, 2014).

Embora tenhamos constatado que os efeitos da variância do método comum não eram significativos não podemos deixar de sublinhar a necessidade de, em pesquisas futuras, se recorrer a duas ou mais fontes ou se utilizarem metodologias longitudinais. Os estudos transversais como o nosso apresentam vantagens ao nível da economia de tempo e recursos económicos, para além de estarem menos sujeitos às perdas de seguimento. No entanto, carecem de ser completados com estudos longitudinais que permitam estabelecer inferências causais.

Como forma de minimizar o problema das respostas desonestas devido ao desejo por parte dos inquiridos de proteger a sua imagem social, sugere-se, à semelhança de Sjöberg (2015), que estudos futuros incluam escalas para detetar a desejabilidade social e a falsidade, apesar de, como o próprio autor reconhece, esse método não eliminar os efeitos mas apenas os atenuar. Este risco pareceu-nos mais evidente na escala de negligência onde as médias das respostas foram muito baixas o que nos leva a questionar se isso significa que efetivamente os inquiridos não respondem à instrumentalização da avaliação de desempenho com comportamentos de negligência ou se não os querem reconhecer para não prejudicarem a sua autoimagem e/ou a sua imagem social.

Outra das limitações do estudo decorre da baixa taxa de respostas, o que ameaça a validade das conclusões e a sua possibilidade de generalização para a população inquirida. No

entanto, vários autores referem que taxas de resposta baixas são frequentes e toleráveis em estudos levados a cabo em contexto organizacional (Paxson, 1995), embora se deva ter os devidos cuidados em não fazer extrapolações ou generalizações abusivas. Podiam ter sido utilizadas técnicas que se têm revelado eficazes para aumentar a taxa de resposta (Anseel *et al.*, 2010), nomeadamente o uso de incentivos monetários ou o contato pessoal direto, no entanto, limitações orçamentais e de tempo não nos permitiram optar por esse tipo de soluções.

Consideramos que em estudos futuros sobre o tema poderá ser interessante incluir outras escalas de cinismo em alternativa à de Naus (2007), pois os dois fatores encontrados na amostra parecem retratar apenas duas dimensões teóricas do cinismo, ou seja, a dimensão cognitiva (descrença) e a comportamental (maledicência) ficando excluída a dimensão afetiva. A escala desenvolvida por Dean *et al.* (1998) poderá representar uma alternativa possível na medida em que se tem revelado robusta em diversas pesquisas empíricas, pese embora o facto de ter mais do dobro dos itens da escala aqui utilizada.

Dado que o principal objetivo do estudo era identificar as perceções que os colaboradores têm sobre a instrumentalização do processo de avaliação de desempenho levada a cabo pelos avaliadores, debruçamo-nos mais especificamente sobre o contexto percebido. No entanto, tal como Tziner *et al.* (1998) referem, tanto as características do sistema de avaliação como o contexto organizacional são importantes para compreender o comportamento de avaliação dos gestores, pelo que teria sido interessante e informativo comparar diferentes organizações com diferentes sistemas de avaliação. No entanto, por razões de confidencialidade, muitas das organizações estudadas não nos facultaram o acesso a esses dados, o que nos impediu de proceder às análises comparativas que permitiriam aferir se há sistemas mais permeáveis à

instrumentalização da avaliação de desempenho do que outros. Sugere-se assim que em pesquisas futuras que se debrucem sobre os fatores de natureza contextual associados ao processo de avaliação de desempenho se incluam igualmente fatores provenientes do contexto organizacional e específico. Desse modo poder-se-ia avaliar os seus efeitos conjuntos, o que se traduziria num contributo muito significativo para a compreensão do papel do contexto da avaliação de desempenho.

IV. CONCLUSÕES FINAIS

Apesar da sua relevância para as organizações e para os seus membros, a avaliação de desempenho tem sido alvo de críticas e do descontentamento geral (Swanepoel *et al.*, 2014). A falta de rigor e exatidão nas avaliações por parte dos avaliadores tem sido uma das razões apontadas para as perceções negativas dos colaboradores relativamente à avaliação (Dhiman e Maheshwari, 2013). Dada a importância que as perceções têm no desempenho individual (Kuvaas, 2006), e na linha dos estudos na área das políticas organizacionais, procurámos identificar as consequências das perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho que definimos como “a adoção deliberada pelos avaliadores de um conjunto de práticas e objetivos de avaliação, não exclusivamente baseadas no rigor e exatidão”.

Embora a maioria dos estudos existentes alertar para os efeitos nefastos dos comportamentos políticos dos gestores em diferentes aspetos da vida organizacional (Biron *et al.*, 2011), neste trabalho partimos do pressuposto, recentemente acolhido por alguns autores (*e.g.* Drory e Vigoda-Gadot, 2010; Fedor *et al.*, 2008), de que as políticas organizacionais não são necessariamente negativas mas também podem ser funcionais.

1. Principais conclusões da pesquisa

Com o intuito de responder às nossas questões de investigação, foram realizadas entrevistas individuais e aplicado um inquérito a uma amostra de colaboradores de diversas entidades públicas e privadas, tendo em vista identificar as suas perceções sobre a instrumentalização da avaliação de desempenho bem como o impacto dessas perceções nas suas respostas face à organização. As entrevistas permitiram verificar que as perceções negativas

sobre o modo como os sistemas de avaliação estão implementados em diferentes organizações são prevalentes. Há um mau estar associado ao processo de avaliação o qual tende a ser visto como um processo burocrático ou uma mera formalidade para além de se considerar que carece de transparência e utilidade, fatores que têm contribuído para a sua desvalorização, tal como sugerido pela revisão de literatura (*e.g.* Aguinis *et al.*, 2011). Todavia, não foi referido o desejo de se eliminar a avaliação de desempenho. Antes pelo contrário foi reconhecida a importância de existir um sistema de avaliação que permita distinguir e melhorar o desempenho dos colaboradores. Os entrevistados manifestaram o desejo de maior rigor e isenção no processo de avaliação, embora reconhecendo a existência de fatores contextuais que afetam o cumprimento desse objetivo, tal como sugerido por diversos autores (*e.g.* Murphy e Cleveland, 1995; Pichler, 2012).

Foi possível identificar nas entrevistas alguns antecedentes, motivações e consequências da instrumentalização da avaliação de desempenho. Como antecedentes da instrumentalização foram referidos quer fatores pessoais associados ao avaliador quer fatores de natureza organizacional, tal como já sugerido pela revisão de literatura. Os entrevistados salientaram a importância de os avaliadores possuírem, por um lado, competências técnicas de avaliação que lhes permitam avaliar com base no rigor e isenção, o que pressupõe conhecerem bem o trabalho dos avaliados e fazerem o registo de evidências. Por outro lado, segundo os entrevistados, os avaliadores devem ter competências relacionais, nomeadamente, terem em conta as características pessoais do avaliado ou serem capazes de separar a pessoa do desempenho. Alguns dos antecedentes organizacionais da instrumentalização referidos pelos entrevistados (*e.g.* definição de objetivos e critérios de avaliação) estão em parte relacionados

com a necessidade de maior preparação técnica das chefias em matéria de avaliação, tal como sugerido por Longenecker *et al.* (1987). O sistema de distribuição forçada baseado em quotas e a escassez de recursos são aspetos que os entrevistados consideraram estar igualmente na base da instrumentalização da avaliação, tal como anteriormente sublinhado por Park (2014) e Poon (2003), respetivamente.

Quanto às motivações do avaliador que levam à instrumentalização, os entrevistados percecionam quer motivações egoístas que visam servir os interesses do avaliador (*e.g.* qualidade da relação pessoal), quer motivações mais altruístas que visam beneficiar outrem (*e.g.* evitar consequências negativas para o colaborador ou para a organização). De sublinhar que as motivações que visam servir os interesses dos avaliadores são as mais salientes das entrevistas tal como é mais frequente a verbalização de consequências negativas (intenção de saída, negligência, cinismo, insatisfação/desmotivação, acomodação e sentimentos de injustiça) do que positivas. O único comportamento positivo referido foi a “voz” e ainda assim para manifestar a indignação coletiva com determinados aspetos do sistema de avaliação.

A partir das verbalizações dos entrevistados foi possível definir o perfil desejável do avaliador e identificar os aspetos que os entrevistados consideram mais relevantes para a qualidade do processo de avaliação. Para os entrevistados, o *feedback* e o acompanhamento são fatores muito importantes o que indicia o desejo de verem reconhecidos objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional no processo de avaliação de desempenho. A isenção e o rigor são aspetos muito valorizados pelos avaliados - embora reconheçam a quase inevitabilidade da subjetividade nos processos de avaliação de desempenho. Dito de outra forma, os entrevistados consideram que uma boa avaliação de desempenho deve conciliar o

princípio da justiça – pautando-se por critérios de isenção e rigor - com o princípio do bem-estar dos outros – procurando acompanhar e desenvolver os colaboradores.

O estudo quantitativo permitiu identificar uma relação positiva entre as percepções de *self-serving behaviors* por parte dos avaliadores e atitudes negativas face à organização, nomeadamente, saída, negligência e cinismo organizacional (validando as hipóteses H1a, H1b e H1c) bem como uma relação negativa com a lealdade (validando a hipótese H2b). Contrariamente ao esperado não se encontrou uma relação estatisticamente significativa entre as percepções de instrumentalização que visam servir os interesses do avaliador e os comportamentos de voz (a hipótese H2a não validada). Em contrapartida, e tal como previsto, não se verificou existir uma relação estatisticamente significativa entre as percepções de instrumentalização da avaliação de desempenho para beneficiar outrem e as respostas face à organização (validando a hipótese H3).

De sublinhar as diferenças de género encontradas no presente estudo, sendo que os homens são aqueles que mais percecionam a instrumentalização da avaliação de desempenho, independentemente dos fins a que se destina. Estes resultados são consistentes com os de outros estudos no domínio das políticas organizacionais, nomeadamente a pesquisa levada a cabo por Ferris *et al.* (1996) que permitiu concluir que os homens tinham uma maior perceção das políticas organizacionais do que as mulheres. A explicação avançada por esses autores de que os homens têm uma maior predisposição para se envolverem em comportamentos políticos e como tal percecionam-nos como um facto natural da vida nas organizações, pode ter igualmente valor explicativo no estudo por nós desenvolvido. No entanto, neste estudo não nos foi possível validar as conclusões do estudo de Ferris *et al.* (1996) com base na idade ou na antiguidade, na

medida em que as diferenças encontradas ao nível das perceções de instrumentalização não são significativas.

No que respeita à formação académica, verificou-se que são os mais qualificados aqueles que mais percecionam que os avaliadores instrumentalizam a avaliação de desempenho para servir os seus próprios interesses. É igualmente esse o grupo de inquiridos que apresenta níveis superiores à média nas respostas de saída, negligência, descrença e maledicência e níveis inferiores à média na lealdade. Estes dados têm implicações práticas que serão discutidas no próximo ponto 3.

Tal como sucede com os inquiridos mais qualificados, os que trabalham em entidades públicas percecionam mais que a avaliação de desempenho é instrumentalizada, quando comparados com aqueles que trabalham no setor privado. É possível que estes dados sejam decorrentes do sistema de distribuição forçada atualmente vigente na administração pública que limita as avaliações excelentes obrigando por vezes os avaliadores a baixarem as avaliações de alguns colaboradores, o que aumenta as perceções de instrumentalização. Os inquiridos que trabalham em entidades públicas manifestam mais comportamentos de voz e negligência e menos comportamentos de lealdade quando comparados com os inquiridos do setor privado.

Foi possível constatar que as perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho para servir os interesses do avaliador se encontravam negativamente relacionadas com as perceções de comportamento ético do avaliador (validando a hipótese H4). No entanto, contrariamente ao previsto, as perceções de instrumentalização que visam o benefício dos outros não estão relacionadas com as perceções de comportamento ético do avaliador (não

validada a hipótese H5). Deste modo, o estudo revelou que os inquiridos procedem a uma avaliação das intenções que estão por detrás dos comportamentos dos gestores, bem como dos resultados desses comportamentos, tal como sugerido por Lopes (2008), ou seja, fazem um juízo ético-moral dos comportamentos dos avaliadores.

Uma outra conclusão do estudo é que as perceções de comportamento ético do avaliador estão negativamente relacionadas com as atitudes de saída (validada a hipótese H6a), negligência (validada a hipótese H6b), descrença e maledicência (validada a hipótese H6c) e positivamente relacionadas com as atitudes de voz (validada a hipótese H7a), e lealdade (validada a hipótese H7b).

Finalmente, foi validada parcialmente a hipótese H8, tendo-se verificado que as perceções de comportamento ético do avaliador medeiam a relação entre as perceções de instrumentalização da avaliação de desempenho que visa servir os interesses do avaliador e as respostas de Saída, Lealdade, Negligência, Descrença e Maledicência. Não foi possível validar esse efeito mediador na resposta de Voz.

2. Contributos teóricos da pesquisa e pistas para investigações futuras

Consideramos que um dos contributos deste trabalho foi a introdução do conceito de instrumentalização da avaliação de desempenho. Este conceito distancia-se de outros constructos que embora próximos apresentam várias limitações, nomeadamente, o facto de terem uma conotação negativa ou apresentarem dificuldades de diferenciação com constructos provenientes de outros campos teóricos (Ammeter *et al.*, 2002).

O modelo de análise que aqui apresentamos é inovador na medida em que permite avaliar o impacto diferenciado das motivações subjacentes à instrumentalização da avaliação de desempenho que servem os interesses do avaliador das que visam beneficiar os outros. O nosso modelo de pesquisa permitiu ainda alargar o âmbito de pesquisas anteriores ao incluir respostas face à organização que têm sido menos estudadas (*e.g.* voz, lealdade, negligência e cinismo organizacional). O facto de termos incluído atitudes positivas foi igualmente importante permitindo validar empiricamente o pressuposto de que a instrumentalização não tem sempre um impacto negativo nas relações e no ambiente de trabalho, como sugerido por alguns autores (*e.g.* Fedor *et al.*, 2008 e Poon, 2004).

O contributo mais original desta pesquisa foi, no entanto, o de evidenciar a importância das perceções de comportamento ético dos avaliadores enquanto variável mediadora da relação entre a instrumentalização da avaliação de desempenho e as respostas face à organização. Tendo em consideração o valor heurístico dessas perceções para o estudo da avaliação de desempenho evidenciado no presente trabalho, sugere-se que em pesquisas futuras se inclua esta variável para maior validação empírica.

Consideramos igualmente que a nossa opção metodológica pelos métodos mistos se revelou fecunda para compreender o fenómeno da instrumentalização da avaliação de desempenho, sendo que o estudo qualitativo efetuado nos permitiu compreender melhor os resultados do estudo quantitativo. Nomeadamente, os entrevistados ao realçarem a importância de um bom avaliador ser rigoroso e isento e ao mesmo tempo ter em consideração a necessidade de acompanhar e desenvolver os seus colaboradores, contribuíram para esclarecer a dimensão

ético-moral do tema, ou seja, que o julgamento dos colaboradores não se rege apenas pelo princípio da justiça como também se rege pelo princípio do bem-estar dos outros.

Como Turiel refere (1994; 2008b), os indivíduos envolvem-se, desde tenra idade, em interações recíprocas a partir das quais constroem juízos orientados não apenas pelo princípio da justiça mas também do bem-estar dos outros. Com base no estudo que desenvolvemos, sugere-se que, em futuras pesquisas, se investigue a coexistência de dois princípios ético-morais nas organizações: o princípio da justiça e o princípio do bem-estar dos outros (“welfare”, segundo Turiel, 2008a).

Consideramos tratar-se de uma linha de investigação relevante tendo em conta o crescente individualismo orientado para os benefícios de curto prazo que caracteriza muitas das sociedades atuais e que leva os indivíduos a colocarem os seus próprios interesses à frente do benefício e bem-estar dos outros, como sugerem Drory e Vigoda-Gadot (2010). Em estudos futuros poderá ser interessante explorar eventuais diferenças culturais na instrumentalização da avaliação de desempenho com base na dimensão individualismo/coletivismo.

Presta-se aqui também um modesto contributo para o estudo do cinismo organizacional, o qual, comparativamente com outras atitudes face à organização, se encontra numa fase bastante embrionária, sendo o seu estudo inexistente no que respeita à avaliação de desempenho. As duas dimensões do cinismo organizacional identificadas neste estudo – descrença e maledicência – surgem associadas à instrumentalização da avaliação de desempenho que visa servir os interesses do avaliador. Considera-se pois pertinente incluir o cinismo organizacional em estudos futuros sobre o tema, até porque, estando relacionado com

atitudes de resistência à mudança (Qian e Daniels, 2008), pode prejudicar este tipo de iniciativas organizacionais necessárias ao futuro da organização.

3. Implicações práticas da pesquisa

Tal como Poon (2004) já tinha sugerido, não basta as organizações tentarem reduzir a instrumentalização através da melhoria dos instrumentos de avaliação ou de ações de formação dirigidas aos avaliadores, como foi apanágio das fases das metáforas do teste e do processador de informação, pois a instrumentalização pressupõe a adoção de comportamentos conscientes e deliberados por parte do avaliador tendo em vista prosseguir determinados fins. A intervenção deverá ser desenvolvida ao nível do contexto político e social tendo em vista motivar os avaliadores a serem mais rigorosos nas avaliações e principalmente evitarem as manipulações que visam servir a sua agenda pessoal e não o benefício dos outros.

O facto de os inquiridos com mais formação académica tenderem mais a perceberem que a instrumentalização da avaliação visa servir os interesses dos avaliadores tem implicações práticas para a gestão de recursos humanos. Nomeadamente, dado que essas percepções estão associadas à intenção de deixar a organização, procurar minimizá-las poderá contribuir para reduzir o *turnover* desse capital humano qualificado. Por outro lado, a relação positiva encontrada nesse grupo de profissionais entre as percepções de instrumentalização da avaliação para servir os interesses dos avaliadores e a maledicência deve ser igualmente tida em consideração dado tratar-se de uma atitude nefasta para a organização.

Outro contributo relevante para a gestão de recursos humanos resulta do facto de os inquiridos mais jovens serem aqueles que mais percebem o comportamento dos avaliadores

como sendo ético. À medida que vão ganhando maturidade, os inquiridos apresentam menos essas percepções positivas. Decorre daqui a necessidade de se sensibilizar as chefias para a importância de serem um modelo de comportamento ético em especial para os seus colaboradores mais jovens uma vez que as percepções desse comportamento estão positivamente relacionadas com atitudes positivas e negativamente relacionadas com atitudes negativas face à organização.

Embora não tenhamos podido validar empiricamente a relação entre os sistemas de distribuição forçada e a escassez de recursos como possíveis antecedentes das percepções de instrumentalização da avaliação (Park, 2014; Poon, 2004), estes foram aspetos sublinhados pelos entrevistados e como tal sugere-se que os gestores de Recursos Humanos os tenham em consideração com o intuito de reposicionar o processo de avaliação de desempenho na agenda das chefias e contribuir para a credibilização deste importante instrumento de gestão das pessoas.

Uma outra recomendação dirigida aos gestores de recursos humanos das entidades públicas vai no sentido de procurarem soluções que possam reduzir as percepções de instrumentalização para servir os interesses dos avaliadores dado que se revelaram superiores, comparativamente com o setor privado, com consequências negativas associadas, designadamente, níveis de negligência superiores e níveis de lealdade inferiores.

Os participantes nesta pesquisa empírica percebem o processo de avaliação como um processo político, sujeito à influência de fatores contextuais que impactam nas respostas face à organização, tal como a revisão de literatura sugeria. Os resultados deste estudo

ênfatizam a importância de uma boa definição dos objetivos e critérios de avaliação, da valorização do processo através de uma clara ligação aos sistemas de recompensas e punições, do respeito pelas normas de avaliação e de conduta ética.

Tal como Wilson (2002), acreditamos que, apesar das suas limitações, a avaliação de desempenho tem o mérito de dar *feedback* do desempenho e de contribuir para o estabelecimento de objetivos individuais, possibilitando assim o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e a construção de boas relações humanas no contexto de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- Abu-Doleh, J. e Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (1), 75-84.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, pp. 267-299.
- Aguinis, H., Joo, H. e Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management and why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- Albrecht, S.L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration & Management: An Interactive journal*, 7 (4), 320-343.
- Ammeter, A.P., Douglas, C., Gardner, W.L., Hochwarter, W.A. e Ferris, G.R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E. e Choragwicka, B. (2010). Response rates in organizational science, 1995-2008: a meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business & Psychology*, 25, 335-349.

- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22.0 User's Guide*. Crawfordville: Amos Development Corporation.
- Arshad, M.A., Massod, M. T. e Amin, G. (2013). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction, turnover intention and loyalty to supervisor: study with reference to the telecom organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 2 (3), 653-673.
- Ayres, L. (2008). Semi-structured interview. In Given, L.M. (Ed.) *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp.811-812.
- Baker, T.L., Hunt, T.G. e Andrews, M.C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59, 849-857.
- Bashir, S., Nasir, Z.M., Saeed, S. e Ahmed, M. (2011). Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5 (3), 884-888.
- Bemardin, H. J. e Beatty. R.W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*, Boston: PWS-Kent.
- Biron, M., Farndale, E. e Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: lessons from world leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (6), 1294-1311.

- Blau, P.M. (2008 [1964]). *Exchange & Power in Social Life*. 12th Ed. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. e Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Broadbent, J. e Laughlin, R. (2009). Performance management systems: a conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, 283-295.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Brown, M.E. e Mitchell, M.S. (1986). Influence of task interdependence and number of poor performers on diagnoses of causes of poor performance. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 412-424.
- Brown, M.E. e Mitchell, M.S. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4) 583 - 616.
- Brown, M.E. e Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. e Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

- Byrne, B. M. (2001). Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument. *International Journal of Testing*, 1 (1), 55-86.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd Ed.). New York: Taylor e Francis Group, LLC.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 175-200.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J. e Velasquez, M. (1981). The Ethics of organizational politics. *Academy of Management*, 6 (3), 363-374.
- Chang, C., Rosen, C.C. e Levy, P.E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain and behavior: a meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 779-801.

- Chang, C., Rosen, C.C., Siemieniec, G.M. e Johnson, R.E. (2012). Perceptions of organizational politics and employee citizenship behaviors: conscientiousness and self-monitoring as moderators. *Journal of Business Psychology*, 27, 395-406.
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1131-1148.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I., Banks, G. C. e Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
- Christensen, R.K., Whiting, S.W., Im, T., Rho, E., Stritch, J.M. e Park, J. (2013). Public service motivation, task, and non-task behavior: a performance appraisal experiment with Korean MPA and MBA students. *International Public Management Journal*, 16 (1), 28-52.
- Cleveland, J. N. e Murphy, K. R. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 121-185.
- Coen, T. e Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*, New York: Berrett-Koehler.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.

- Connell, J. e Waring, P. (2002). The BOHICA Syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives?. *Strategic Change*, 11 (7), 347-356.
- Cook, W.W. e Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38, 414-418.
- Copranzo, R. e Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Dean, J.W., Brandes, P. e Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- DeBode, J.D., Armenakis, A.A., Field, H.S. e Walker, A.G. (2013). Assessing ethical organizational culture: refinement of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (4) 460-484.
- DeVoe, S.E. e Iyengar, S.S. (2004). Managers' theories of subordinates: a cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 47-61.
- Denzin, N.K. e Lincoln, Y.S. (1994). Introduction: entering the field of qualitative research. In: Denzin, N.K. e Lincoln, Y.S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp.1-17.

- Dhiman, A. e Maheshwari, S. K. (2013). Performance appraisal politics from appraisee perspective: a study of antecedents in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (6), 1202-1235.
- Drory, A. e Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: a typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. e Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisinga, R., Grotenhuis, M. e Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown?. *International Journal of Public Health*, 58, 637-642.
- Elo, S. e Kyngas, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107-115.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596-607.
- Farrell, D. e Rusbult, C.E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 201-218.

- Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S. e Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 76-96.
- Feldman, D.C. (2000). The Dilbert syndrome: how employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *The American Behavioral Scientist*, 43 (8), 1289-1300.
- Ferreira, A. e Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282
- Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W. e Ammeter, A.P. (2002). Perceptions of organizational politics: theory and research directions. In Yammarino, F. J. e Dansereau, F. (Eds.) *The many faces of multi-level issues*. Bingley, UK: Emerald, pp. 179-254.
- Ferris, G.R., Frinck, D.D., Galang, M.C., Zhou, J., Kacmar, K.M. e Howaed, J.L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49 (2), 233-266.
- Ferris, G.R. e Kacmar, K.M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Fleming, P. e Spicer, A. (2008). Beyond power and resistance: new approaches to organizational politics. *Management Communication Quarterly*, 21 (3), 301-309.

- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Flick, U., Kardorff, E. e Steinke, I. (2004). What is qualitative research? An introduction to the field. In: Flick, U., Kardorff, E. e Steinke, I. (Eds.) *A Companion to qualitative research*. London, UK: SAGE Publications Ltd, pp. 3-11.
- Folger, R., Konowsky, M.A. e Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research on Organizational Behavior*, 14, 129-177.
- Froman, R.D. (2014). The ins and outs of self-report response options and scales. *Research in Nursing e Health*, 37, 447-451.
- Giles, W.F., Findley, H.M. e Field, H.S. (1997). Procedural fairness in performance appraisal: beyond the review session. *Journal of Business and Psychology*, 11 (4), 493-506.
- Gioia, D.A. e Longenecker, C.O. (1994). Dehning into the dark side: the politics of executive appraisal. *Organizational Dynamics*, winter, 47-58.
- Given, L.M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Golden, M.P. (1976). Choices and constraints in social research. In: Golden, M.P. (Ed.) *The research experience*. Itasca, IL: Peacock, pp.3-31.

- Gosselin, A., Werner, J.M. e Hallé, N. (1997). Ratee preference concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 8 (4), 315-333.
- Gotsis, G. e Kortezi, Z. (2011). Bounded self-interest: a basis for constructive organizational politics. *Management Research Review*, 34 (4), 450-476.
- Gouldener, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzo, R. (Ed.) *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 79-103.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. e Anderson, R.E. (2009). *Multivariate data analysis*. 7th Ed. Upper Saddle River, US: Prentice Hall.
- Harris, K.J., Kacmar, M.C. e Ferris, K.M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business Psychology*, 22, 135-144.
- Harris, M.M. (1994). Rater motivation in the performance appraisal context: a theoretical framework. *Journal of Management*, 20 (4), 737-756.
- Hassan, J. e Rohrbaugh, J. (2009). Incongruity in 360-degree feedback ratings and competing managerial values: evidence from a public agency setting. *International Public Management Journal*, 12 (4), 421-449.

Hill, M. e Hill, R. (2008). *Investigação por questionário* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Hofstetter, H. e Harpaz, I. (2015). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (4), 445-466.

Holbrook, R.L. (2002). Contact points and flash points: conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review*, 12, 101-123.

Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *The American Journal of Sociology*, 63 (6), 597-606.

Hu, L. e Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Iqbal, M.Z. (2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. *Asian Academy of Management Journal*, 17 (1), 41-63.

Jacobs, G., Belschak, F.D. e Den Hartog, D.N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121, 63-76.

- James, M.S.L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Florida State University. phd.
- Jawahar, I.M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, XXVII (2), 213-236.
- Johnson, R.B. e Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33 (7), 14-26.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. e Turner, L.A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (2), 112-133.
- Johnson, J.L. e O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Judd, C.M., Smith, E.R. e Kidder, L.H. (1991). *Research Methods in Social Relations* (6th Ed.). Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston, NY.
- Julien, H. (2008). Content analysis. In: Given, L.M. (Ed.) *The Sage Encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications Inc., pp.121-123.
- Kacmar, K.M., Bachrach, D.G., Harris, K.J. e Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 633-642.

- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S. e Anthony, W.P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52, 383-415.
- Kacmar, K.M. e Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): a multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23 (5), 627-658.
- Kacmar, K.M. e Ferris, G.R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51 (1), 193-205.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947.
- Kim, A. (2014). The curious case of self-interest: inconsistent effects and ambivalence toward a widely accepted construct. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 44 (1), 99-122.
- Kleiman, L.S., Biderman, M. D. e Faley, R. H. (1987). An examination of employee perceptions of a subjective performance appraisal system, *Journal of Business and Psychology*, 2 (2), 112-121.
- Kohlberg, L. (1969). State and sequence: The cognitive-development approach to socialization. In Goslin, D. (Ed.) *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally, pp. 347–480.

- Kuo, C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C. e Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (18), 2288-2307.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.
- Lee, F., Lee, T. e Wu, W. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1351-1372.
- Liden, R.C. e Mitchell, T.R. (1983). The effects of group interdependence on supervisor performance evaluations. *Personnel Psychology*, 36, 289-300.
- London, M. e Smither, J. (1995). Can multi source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance related outcomes? Theory based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48 (4), 803-839.
- Longenecker, C.O. e Gioia, D.A. (2000). Confronting the “Politics” in performance appraisal. *Business Forum*, 25 (3-4), 17-23.
- Longenecker, C.O., Sims, H.P. e Gioia, D.A. (1987). Behind the mask: the politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 183-193.

- Lopes, H. (2008). From self-interest motives to justice motives: the challenges of some experimental results. *American Journal of Economics and Sociology*, 67 (2), 287-313.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Mayes, B.T. e Allen, R.W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- McCarthy, A. e Garavan, T. (2007). Understanding acceptance of multisource feedback for management development. *Personnel Review*, 36 (6), 903-917.
- McKenna, S., Richardson J. e Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21, 148-157.
- Mete, Y.A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: a study at higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 476- 483.

- Miller, B.K., Rutherford, M.A. e Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of outcomes. *Journal of Business Psychology*, 22, 209-222.
- Mingers, J. (2006). *Realising systems thinking: knowledge and action in management science*. New York: Springer.
- Mishra, V. e Roch, S.G. (2013). Cultural values and performance appraisal: assessing the effects of rater self-construal on performance ratings. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147 (4), 325-344.
- Mooi, E. e Sarstedt, M. (2011). *A concise guide to market research – the process, data, and methods using IBM SPSS Statistics*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Morin, D., Murphy, K.R. e Larocque, A. (1999). La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 54 (4), 694-726.
- Murphy, K.R. e Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Skattebo, A.M. e Kinney, T.B. (2004). Raters who pursue different goals give different Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 158-164.

- Naus, F., Iterson, A. e Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683-718.
- Nunnally, J.C. e Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd Ed.). New York: MacGraw-Hill.
- Nye, L.G. e Witt, L.A. (1993). Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821-829.
- O'Connor, W.E. e Morrinson, T.G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135 (3), 301-312.
- Park, S. (2014). Motivation of public managers as raters in performance appraisal: developing a model of rater motivation. *Public Personnel Management*, 43 (4), 387-414.
- Pate, J., Martin, G. e Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence. *Strategic Change*, 9 (8), 481-493.
- Paxson, M.C. (1995). Increasing survey response rates: practical instructions from the total-design method. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (4), 66-73.

- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 381-391.
- Pichler, J. (2012). The Social Context of Performance Appraisal and Appraisal Reactions: a meta-analysis. *Human Resource Management*, 51 (5), 709-732.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. e Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Poon, J.M.L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (2), 138-155.
- Poon, J.M.L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33 (3), 322-334.
- Prendergast, C. e Topel, R. 1993. Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37, 355-365.
- Qian, Y. e Daniels, T.D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. e Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.

- Ratiu, P., Lazăr, I. e Mortan, M. (2011). Using 360-degree feedback for improving employee's performance. Different perspectives – an overview. *Revista economica*, 3 (56), 341-350.
- Rego, A., Carvalho, M.T., Leite, R., Freire, C. e Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2 (2), 113-142.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista de Administração* (São Paulo), 38 (4), 298-313.
- Rego, A. e Souto, S. (2004). A Percepção de justiça como antecedente do comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), 151-177.
- Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ribbers, I. (2009). *Trust, cynicism, and organizational change: the role of management*. Master in Strategic Management. Department Organisation and Strategy, Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg University.
- Robinson, S.L. e Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.

- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. e Mainous III, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Saffie-Robertson, M.C. e Brutus, S. (2014). The impact of interdependence on performance evaluations: the mediating role of discomfort with performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (3), 459-473.
- Salimaki, A. e Jamsén, S. (2010). Perceptions of politics and fairness in merit pay. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 229 – 251.
- Saunders, D.M. (1992). Introduction to research on Hirschman's exit, voice, and loyalty model. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 187-190.
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. England: Pearson Education Limited.
- Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 22 (1), 28-37.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. e Neubaum, D.O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. e Noel, T.W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1190-1207.

- Scott, B.A., Garza, A.S., Conlon, D.E. e Kim, Y.J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of “hot” and “cold” motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1571-1591.
- Selvarajan, T.T. e Cloninger, P.A. (2011). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15) 3063-3084.
- Setton, R.P., Bennett, N. e Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.
- Spence, J.R. e Keeping, L., 2011. Conscious rating distortion in performance appraisal: a review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21, 85-95.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. e Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-458.
- Sjöberg, L. (2015). Correction for faking in self-report personality tests. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 582-591.
- Sulsky, L.M. e Keown, J.L. (1998). Performance appraisal in the changing world of work: implications for the meaning and measurement of work performance. *Canadian Psychology*, 39 (1), 52.

- Swanepoel, S., Botha, P e Mangonyane, N. 2014. Politicization of performance appraisals. *Journal of Human Resource Management/SA*, 12 (1), 525-534.
- Teixeira, A.N. e Becker, F. (2001). Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. *Sociologias*, 3 (5), 94-113.
- Thurston, P.W., Jr. e McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 201-228.
- Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S. (2008). *Human resources management* (7th ed.), England: Prentice Hall.
- Treviño, L. K. e Brown, M.E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace (Chapter 3). In: Kidwell, R.E. e Martin, C. L. (Eds.) *Managing Work Deviance*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.69-87.
- Treviño, L.K., Brown, M.E. e Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56 (1), 5-37.
- Turiel, E. (1994). Making sense of social experiences and moral judgements. *Criminal Justice Ethics*, 13(2), 69-76.
- Turiel, E. (2008a). Thought about actions in social domains: Morality, social conventions, and social interactions. *Cognitive Development*, 23, 136-154.

- Turiel, E. (2008b). Foreword. *Journal of Moral Education*, 37(3), 279-288.
- Tziner, A., Latham, G.P., Price, B. S. e Haccoun, R. (1996). Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 179-190.
- Tziner, A. e Murphy, K.R. (1999). Additional evidence of attitudinal influences in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 13 (3), 407-419.
- Tziner, A., Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Beaudin, G. e Marchand, S. (1998). Impact of rater beliefs regarding performance appraisal and its organizational context on appraisal quality. *Journal of Business and Psychology*, 12 (4), 457-467.
- Tziner, A., Prine, J.B. e Murphy, K.R. (1997). PCPAQ - The questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal: some new evidence regarding its psychometric qualities. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (1), 189-199.
- Varma, A., Pichler, S. e Srinivas, E.S. (2005). The role of interpersonal affect in performance appraisal: evidence from two samples – the US and India. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (11), 2029-2044.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Vigoda, E. (2003). *Developments in organizational politics*. Cheltenham: MPG Books Ltd.

- Vigoda, E. e Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. e Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Psychology*, 40 (11), 2829-2861.
- Walsh (2003). *Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal*. Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, PhD Dissertation.
- Walumbwa, F.O. e Schaubroeck, J. (2009). Leader personality and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1275-1286.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. e Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents and correlates. *Group & Organizational Management*, 25 (2), 132-153.
- Watt, J.D. e Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: a review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26 (3), 23-31.
- Whetten, D.A. e Cameron, K.S. (2011). *Developing management skills* (7th Ed.). England: Prentice Hall.
- Wilson, F. (2002). Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20 (6), 620-629.

Wu, C., Neubert, M.J. e Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change – the mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 327-351.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. e Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

Zhou, J. e Ferris, G.R. (1995). The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: a confirmatory analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (19), 1747-1764.

Zhu, W., May, D.R. e Avolio, B.J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 16-26.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA

Instrução Prévia: Ao responder às questões que lhe vou colocar, pense p.f. nas chefias que conhece ou com quem já tenha trabalhado.

1. Quando as chefias avaliam os seus colaboradores, que interesses ou objetivos têm?
2. Acha que há outros aspetos que as chefias deveriam ter em consideração quando avaliam os colaboradores? (Se sim, quais?)
3. Considera que a exatidão e o rigor da avaliação são uma prioridade das chefias quando avaliam os seus colaboradores? (Se sim, justifique. Se não, qual é, em sua opinião, a prioridade dos avaliadores?)
4. Há outros aspetos que podem fazer com que a avaliação não seja rigorosa ou exata, ou o rigor e a exatidão na avaliação só dependem do avaliador? (Se sim, quais?)
5. Quando as avaliações não correspondem ao desempenho real dos colaboradores, quais as possíveis consequências?
6. O que distingue um bom de um mau avaliador?

APÊNDICE 2 – SEGMENTOS CODIFICADOS DAS ENTREVISTAS

“Contexto Organizacional”

Cat.	Cat.	Cat.	Segmento Entrevista
Cultura Organizacional	Burocracia/ Formalismo		<p>“cumprir um requisito legal”</p> <p>“O que é importante é cumprir com as minhas atribuições isto é só um pró-forma que a função pública tem para avaliar os funcionários”</p> <p>“É um formalismo”</p> <p>“não ligam porque acham que é uma coisa que se tem de fazer, o objetivo é ter de fazer, tem de se mostrar alguma coisa, as avaliações e as autoavaliações”</p> <p>“Faz parte do processo administrativo”</p> <p>“o processo avaliativo é atualmente mais uma questão burocrática do que uma questão objetiva ou uma questão qualificativa das pessoas”</p> <p>“é um processo burocrático”</p> <p>“neste momento, nem as próprias chefias consideram que o processo é assim, portanto isto é mais uma tarefa que temos que cumprir”</p> <p>“é mais um cumprimento de uma tarefa que um desenvolvimento pessoal ou profissional”</p> <p>“Para outras chefias é só pôr um visto nas <i>checklist</i>”</p> <p>“Para elas a prioridade é fazer aquela tarefa porque alguém lhes mandou, seja os recursos humanos ou a chefia acima que lhes disse que isso tem que ser feito e porque sabem provavelmente que isso tem implicações noutros processos”</p> <p>“faço isto porque é preciso fazer uma avaliação e isto vai influenciar o prémio deles”</p> <p>“é mais uma tarefa que tem que ser feita e não sei a até que ponto se debruçam o suficiente sobre os resultados para depois tirar dali ações de melhoria”</p> <p>“Faz-se porque se tem que fazer, depois tem que se mostrar aos auditores que vêm validar a certificação”</p> <p>“É uma formalidade”</p> <p>“fixam-se os objetivos porque é uma obrigatoriedade”</p>
	Importância da Avaliação		<p>“Eu acho que é melhor ter um mau sistema do que não ter nenhum pois para mim é impensável que as pessoas sejam tratadas como se fossem iguais quando na verdade não o são.”</p> <p>“É importante que seja feita a avaliação e que seja feita de forma rigorosa.”</p> <p>“acredito que é uma responsabilidade das chefias fazerem a avaliação”</p>
Objetivos da Avaliação	Administrativos	Cumprimento Padrões Desempenho	<p>“peça fundamental para garantir que se obtém os resultados que eram expectáveis no início”</p> <p>“como é que eu vou garantir que os resultados aparecem”</p> <p>“aquilo a que eu quero chegar, um determinado resultado numa data”</p> <p>“negociação, quase permanente, sobre os objetivos e aquilo que vamos alcançar”</p> <p>“para melhorar a qualidade dos serviços prestados”</p> <p>“transmitir (falo enquanto avaliado) os resultados dos objetivos que me foram propostos no ano anterior”</p> <p>“se os planos de ação que foram definidos para o ano transato, foram postos em prática”</p> <p>“primeiro vamos avaliar o cumprimento dos meus objetivos do ano anterior”</p> <p>“Na avaliação tem muito peso o cumprimento ou não dos objetivos mas também os resultados do negócio, ou seja, algo que não depende de ti diretamente”</p> <p>“verificar se a pessoa não é adequada e então pôr a pessoa a andar”</p> <p>“perceber se os objetivos para esse ano foram cumpridos ou não, porquê e como”</p>

		<p>“uma parte mais operacional, objetiva e racional e em função dos objetivos e com o trabalho e as tarefas em si”</p>
	Distinguir colaboradores	<p>“para mim é impensável que as pessoas sejam tratadas como se fossem iguais quando na verdade não o são”</p> <p>“As avaliações e as boas ferramentas de avaliação, no fundo, o que querem realmente é distinguir aquele que é uma estrela, daquele que faz o suficiente, daquele que nem o suficiente faz e que como tal temos que descartar”</p> <p>“Numa equipa há pessoas que são melhores que outras e que vão evoluir de forma diferente”</p> <p>“Saber distinguir as pessoas, porque as pessoas não funcionam todas da mesma maneira”</p>
	Gestão Remuneração e Incentivos	<p>“na nossa organização tem a ver com o prémio anual</p> <p>“acabam mesmo por ser penalizadas a nível de dinheiro e, se calhar, injustamente algumas delas”</p> <p>“esperam que o rendimento do seu bónus seja minimamente o que estavam à espera e que não sejam penalizadas a nível de bónus”</p> <p>“Não tem implicações nas remunerações nem nos prémios”</p> <p>“Este ano mudou e houve 4 pessoas em 10 que foram aumentadas (eu e mais três). Agora se isto teve a ver com a avaliação não sei. Eu acho que não”</p> <p>“tem implicações no processo de pagamento de incentivos”</p> <p>“a avaliação que a pessoa tem vai influenciar a remuneração variável que ela pode vir a ter”</p> <p>“porque realmente cumprimos todos os objetivos que nos foram dados, aí devíamos ter algum prémio”</p> <p>“eu acredito que as pessoas levam a sério porque tem impacto no bolso”</p> <p>“têm em vista servir de alguma maneira para definir os aumentos salariais e a perspetiva de carreira de cada pessoa”</p>
	Gestão de Carreiras	<p>“antes de haver o congelamento de carreiras a cada 10 pontos subiam algo”</p> <p>“pois posso não ser aumentado, não ter bónus”</p> <p>“têm em vista servir de alguma maneira para definir os aumentos salariais e a perspetiva de carreira de cada pessoa”</p> <p>“No caso do outlier positivo podes pensar em promove-lo, podes-lhe perguntar por exemplo se quer ir para Estugarda, que é a sede do grupo até agora. Quando vais daqui para lá é para seres promovido”</p> <p>“a avaliação tem implicações na sua carreira”</p> <p>“Eu não tenho conhecimento disso e ele pode estar a sobrevalorizar a outra pessoa e a prejudicar-me a mim”</p> <p>“havia possibilidade de progressão nas carreiras, ou seja era um assunto que estava na hora do dia porque da minha avaliação dependia a minha evolução na carreira, ou seja, eu precisava de x pontos para evoluir”</p>

	Definição de Papéis	Adequação à Função	<p>“avaliar as minhas competências técnicas”</p> <p>“perceber se as capacidades que eu tenho estão de acordo com o requerido para a função que eu tenho”</p> <p>“as minhas competências técnicas”</p> <p>“se a pessoa se adequa à sua função dentro da empresa”</p> <p>“O que a empresa quer saber é se eu estou ajustado ou desajustado à função”</p> <p>“No final a avaliação serve para ver se eu me adequo à função”</p> <p>“No caso do <i>outlier</i> negativo tens que tentar ajustar as funções daquela pessoa pois claramente está a fazer uma coisa para a qual não tem capacidades”</p> <p>“Tentamos identificar os aspetos mais fracos e que são mais importantes para o nosso tipo de trabalho e depois tentamos avaliar essas competências”</p>
Objetivos da Avaliação	Desenvolvimento	Desenvolver Colaboradores	<p>“Até onde é que eu posso ir para que esta pessoa atinja o seu pleno potencial”</p> <p>“garantir que as pessoas estão em crescimento e que desenvolvem competências e que se tornam pessoas profissionalmente mais seguras e prepara-las até para uma fase de transição a nível profissional”</p> <p>“aquela pessoa enquanto pessoa tem um crescimento sustentável e que há uma evolução daquilo que é o seu percurso profissional”</p> <p>“posso ajudar este trabalhador a desenvolver-se”</p> <p>“O objetivo devia ser desenvolver as pessoas e promover as pessoas ou verificar em que é que as pessoas precisam de auxílio”</p> <p>“Portanto devia ser um processo que permitisse fazer mesmo uma avaliação da pessoa e uma avaliação daquilo que a pessoa está a fazer e que permitisse ajudar a desenvolver a pessoa”</p> <p>“perceber a motivação do colaborador, as suas expectativas a nível de carreira, as necessidades de formação”</p> <p>“uma parte mais pessoal e motivacional, perceber se as pessoas estão bem no trabalho, se têm um equilíbrio pessoal e profissional”</p> <p>“ter bases para depois melhorar aspetos menos bem concebidos”</p> <p>“se não atingi um bom resultado te diga, no fundo, estes são os pontos que é preciso melhorar”</p> <p>“tem que ter a capacidade de tornar os pontos negativos ou menos positivos, quer nas competências técnicas, quer na atitude, num ponto de melhoria e forte no meu próximo ano”</p> <p>“identificar as competências em que as pessoas são mais fracas e fixamos essas competências para depois servir como incentivo para as pessoas valorizarem isso”</p>

	Estratégicos	<p style="text-align: center;">Alinhamento dos Objetivos</p> <p>“transpor objetivos e propósitos estratégicos de longo prazo e de uma forma mais global para a realidade de trabalho de cada um de nós”</p> <p>“transpor exatamente para os seus trabalhadores o que é necessário que estes façam para alcançar esses resultados”</p> <p>“preocupação de fazer com rigor os objetivos para garantir que há um alinhamento estratégico”</p> <p>“temos na nossa avaliação objetivos quantitativos que estão relacionados com resultados do grupo, com resultados da <i>Business Unit</i> em termos de países e depois descemos aos objetivos quantitativos na minha área de responsabilidade”</p> <p>“cascata disso para as diferentes áreas”</p> <p>“Temos objetivos globais que são definidos pela companhia e são iguais para toda a companhia, de acordo com as funções de cada um e depois temos os objetivos individuais que são as tais cascatas por função e que são desenvolvidos a nível individual”</p> <p>“colocar objetivos aos seus trabalhadores, aos seus dependentes, de modo a que os objetivos da unidade ou da direção estejam ao serviço da organização como um todo, e que esta cumpra também os seus objetivos”</p> <p>“preocupação pelos objetivos em cascata, ou seja, que os objetivos individuais estejam alinhados à estratégia da organização”</p> <p>“As chefias procuram melhorar a prestação de serviço ao utente. Tentando melhorar, nas vertentes em que sou avaliado, os meus itens, as chefias procuram melhorar a minha prestação de serviço ao utente, ou seja, eu passar a ter melhor avaliação, consigo prestar um melhor serviço ao utente e por sua vez à empresa”</p> <p>“O nosso sistema de avaliação é decomposto em vários níveis, ou seja, são fixados objetivos para os serviços, daí são decompostos para as unidades orgânicas”</p>
--	--------------	---

“Contexto Específico”

Categ.	Segmentos das Entrevistas
Feedback e Acompanhamento	<p>“percebem o que estão a fazer, para que é que o estão a fazer e que há alguém a dar-lhes feedback e a garantir que elas aprendem ou que fazem de uma forma diferente”</p> <p>“Podia ter alguma opinião mas também nos ouvir”</p> <p>“Pontos discordantes não vêm acima da mesa na entrevista”</p> <p>“Há pouco espaço para dar voz à pessoa”</p> <p>“Eu não tenho espaço na minha avaliação para dizer porque é que este ou aquele ponto não foi atingido”</p> <p>“tem de lhes dar feedback do que estão a fazer bem ou de que estão a fazer mal”</p> <p>“Há chefias que se preocupam genuinamente em serem justas, em dar bom feedback, e <i>coaching</i> e ouvir o colaborador”</p> <p>“simplesmente nem faz essa avaliação, portanto prescinde dessa responsabilidade (dar feedback)”</p> <p>"Devia-se garantir que as pessoas são acompanhadas ao longo do percurso"</p> <p>"implica um acompanhamento continuo e não apenas algo que se faz de dois em dois anos e está feito"</p> <p>“Tu quando és avaliado pelos teus pares, os teus pares conhecem o teu trabalho porque fazem o mesmo que tu”</p> <p>“eu teria uma palavra a dizer sobre a minha chefia, o que está por baixo avalia o que está por cima”</p>
Mecanismos de Recurso/ Defesa	<p>“reclamar hierarquicamente mas são processos burocráticos que se perdem no tempo”</p> <p>“não é por reclamar que a nota vai ser reposta”</p> <p>“a maioria das pessoas acaba por não reclamar”</p> <p>“As pessoas acham que não vale a pena recorrer porque ficam com a mesma nota”</p> <p>“Não se incentiva a que as pessoas recorram quando não estão satisfeitas com a nota”</p> <p>“acho que há pouca margem de manobra para a defesa, exceto os comentários finais onde posso acrescentar algo”</p> <p>“Eu já senti que num ou dois pontos não estive de acordo e se calhar houve outros em que fui favorecido mas mais nada”</p> <p>“Na empresa onde estive antes, aconteceu-me não concordar com a minha avaliação e eu não a assinei e ela teve que ir à hierarquia da minha chefia justificar porque é que e não assinei. Neste caso fui defender o meu ponto de vista junto ao superior hierárquico dele porque é que eu entendi que não devia assinar a minha avaliação. Eu justifiquei, eles ouviram-me, ouviram o meu chefe, nunca mais me disseram nada, nunca mais soube de nada”</p> <p>“Eu penso que não fizeram nada. Eles protegeram sempre o chefe. Sobre mim não houve repercussão mas sobre ele também não”</p> <p>“A avaliação do chefe é disponibilizada no momento da entrevista e eu não me consigo preparar bem para a entrevista”</p> <p>“Não se pretende que a entrevista seja um campo de batalha mas ajudava ir preparado”</p> <p>“Deveria haver uma terceira parte que pudesse avaliar as discrepâncias entre a avaliação feita e aquilo que o avaliado acha que deveria ser a sua avaliação”</p> <p>“Em termos formais, a pessoa pode sempre reclamar”</p> <p>“Com base nessa nota o avaliado pode pedir uma intervenção da comissão paritária”</p> <p>“o avaliado dispõe ainda de mais um meio de defesa, que é pedir à tutela que avalie”</p> <p>“Mas é um processo muito difícil de se concretizar. O grau de sucesso não é muito animador para quem recorre”</p>

“Contexto percebido”

Cat.	Cat.	Cat.	Segmento
Antecedentes da Instrumentalização	Associados ao Avaliador	Conhecimento Trabalho Avaliados	<p>“não conhecem o meu trabalho”</p> <p>“isto não correu bem porque depende de ti, não depende de ti e que tenha o discernimento quando me está a avaliar de conseguir distinguir aquilo que depende de mim para a concretização da avaliação e o que não depende de mim”</p> <p>“tem de conhecer muito bem os seus trabalhadores, as pessoas com quem trabalha e quem avalia”</p> <p>“tem que ter conhecimento sobre o tema”</p> <p>“Se as chefias não sabem o que é que as equipas fazem em detalhe, depois não as conseguem avaliar”</p>
		Preparação Avaliadores	<p>“não há uma predisposição para se pensar do ponto de vista estratégico. Procura-se apenas fazer sempre um pouco melhor que no dia anterior”</p> <p>“Isto a nível teórico parece muito razoável, mas a nível prático tenho que muitas dúvidas que aconteça”</p> <p>“Como não fazem os processos bem desde o início, aquilo vai andando andando até que chega uma altura em que é preciso de facto apresentar os trabalhos dos trabalhadores, aquilo faz-se mais ou menos a olho”</p> <p>“há um descurar do processo ao longo do tempo que no final como é obrigatório apresentar um resultado, uma ata e umas notas, alguma coisa tem que se fazer”</p> <p>“desvalorização do processo”</p> <p>“falta de coragem, porque avaliar uma pessoa quer se queira quer não, não é dizer que somos todos excepcionais, quando depois de facto os serviços não são assim tão brilhantes e a opinião dos destinatários desses serviços não corresponde a essa imagem”</p> <p>“Se eu não tiver que fazer o processo com rigor eu quase que me estou a desresponsabilizar de dizer a esta pessoa que fez um mau trabalho e que em parte ela faz um mau trabalho porque eu lhe deixo fazer um mau trabalho”</p> <p>“falta a consciência e a preparação técnica de alguns dirigentes nas questões de planeamento”</p> <p>“Na administração pública o que acontece muito é a desresponsabilização do avaliador”</p> <p>“o que deveriam ter em consideração é ver como podem melhorar enquanto chefias”</p> <p>“não deve apenas mostrar os aspetos a melhorar do lado do trabalhador mas também do lado das chefias, dos sistemas e da organização da empresa”</p> <p>“as chefias refletem pouco, são pouco precisas”</p> <p>“por falta de tempo ou por falta de conhecimentos, eles não são fixados da melhor forma”</p> <p>“Falha conhecimentos específicos sobre essa área”</p>
		Separar Pessoa de Desempenho	<p>“as pessoas veem a avaliação do desempenho como uma avaliação da sua pessoa, ou seja, o avaliador está a avalia-lo a si e não aquilo que fez. Fazer esta distinção é muito difícil tanto para o avaliado como para o avaliador”</p> <p>“o que nós achamos do individuo como individuo e o que achamos do seu desempenho”</p> <p>“eu acho que as pessoas não têm consciência desta distinção e não a fazem”</p> <p>“É difícil separar estes dois aspetos: a opinião que se tem desse individuo e a opinião que se tem dele como trabalhador”</p>

		Registo Evidências	<p>“quando se tiver que aldrabar porque é o que acontece, quem tiver feito tudo direitinho e tem evidências, deixou um rasto ao longo do caminho, e, se as coisas não correram tão bem como era suposto vão apresentar resultados piores do que aqueles que conseguem mascarar no final”</p> <p>“Se não há evidências, se não ficou registo de coisa nenhuma, como há também uma perda de memória ao longo do tempo, acaba por ficar apenas uma perceção”</p> <p>“um sistema de avaliação precisa de evidências e precisa de um controlo periódico da resolução e nós ainda não estamos preparados para ter esses sistemas, sejam eles informáticos ou não, de recolha de evidências”</p> <p>“É preciso que haja essa preocupação por parte do dirigente na recolha permanente de evidências e isso consome tempo”</p> <p>“Às vezes acho que acaba por se um pouco de memória e de intuição que se fazem algumas avaliações”</p> <p>“como não tens historial vais avaliar na base da perceção”</p> <p>“as pessoas só tem perceção do que fizeram nos últimos seis meses, quer o avaliado quer o avaliador”</p> <p>“falta também informação de suporte, falta de um sistema que permita manter um registo dos trabalhadores e daquilo que vai sendo feito e não desligar isto daquilo que é o desempenho das atividades orgânicas”</p>
		Subjetividade	<p>“componente qualitativa que vai cair aqui um bocadinho na subjetividade se não for bem balizada”</p> <p>“Há alguma subjetividade? Há. Por exemplo, o critério ter ou não os valores da empresa”</p> <p>“a avaliação de competências é muito subjetiva”</p> <p>“muitos superiores hierárquicos dentro da administração pública não ligam se calhar muito a esses comportamentos e fazem uma avaliação assim um bocadinho pelo que lhes parece ou pelo que eles acham”</p> <p>“Aqui acho que temos duas componentes: a componente dos objetivos em que existe realmente rigor e depois a componente das competências, em que esse rigor já pode ser ultrapassado”</p> <p>“Eu penso que é assumido que vai haver maior subjetividade na avaliação de competências. Penso que não há outra alternativa a não ser assumir, mesmo que se façam grelhas com os comportamentos”</p> <p>“Eu já entrevistei dirigentes sobre o SIADAP e há muitos que me dizem que a avaliação de competências tem de ser subjetiva pois serve para equilibrar avaliação por objetivos”</p> <p>“uma avaliação tem sempre subjetividade porque somos pessoas, o avaliador é uma pessoa e o avaliador também não consegue pôr de parte a pessoa que tem à sua frente para avaliar”</p> <p>“A avaliação tem muita subjetividade”</p> <p>“Há itens em que tu podes ser avaliado de forma mais subjetiva: a parte comportamental por exemplo, tem muito a ver com a tua postura, a tua maneira de ser”</p> <p>“as competências que têm maior subjetividade”</p> <p>“as pessoas assinam aquilo, mas sabem que no final vão ser avaliados não em torno daquilo que foi fixado, mas com base numa perceção daquilo que foi feito num período de dois anos”</p>

	Associados ao Avaliado	Caraterísticas Pessoais do Avaliado	<p>“os dirigentes consideram que têm de ter maneira de valorizar a capacidade de relacionamento interpessoal pois também consideram importante a maneira como a pessoa comunica, como lida com os clientes”</p> <p>“Há indivíduos mais fechados, há indivíduos mais abertos, há indivíduos mais comunicativos, ou seja, tu podes interagir com um doente ou com os teus colegas de serviço de uma maneira diferente consoante a tua personalidade e essa personalidade pode ser do agrado da tua chefia ou não”</p> <p>“Há fatores pessoais que podem contribuir para a avaliação”</p> <p>“também depende do colaborador, da pessoa que está a ser avaliada, porque há pessoas muito difíceis”</p> <p>“Eu acho que a maior dificuldade são as características pessoais do avaliado e das expectativas ou exigências que o avaliado tem”</p> <p>“há pessoas com quem é difícil falar, e que são difíceis de perceber. Por exemplo pessoas que estão há muito tempo numa empresa, que já não têm expectativas e aquilo para elas não adianta nada”</p> <p>“caraterísticas pessoais, por exemplo, a pessoa ser mais introvertida e extrovertida”</p> <p>“também o percurso académico, a formação académica”</p>
	Organizacionais	Definição Critérios Avaliação	<p>“há ali pontos que são avaliados e que são genéricos e não são aplicáveis à minha função e há outros aspetos que deviam ser avaliados e não são”</p> <p>“Acho que a minha satisfação com a função não é avaliada e eu acho que devia ser”</p> <p>“Outro critério muito subjetivo é: Promove o espirito de equipa mas se essa pessoa trabalha sozinha como promove o espirito de equipa?”</p> <p>“Era estranho estarmos todos acima. Não podem estar todos acima. O que provavelmente aconteceu é que a empresa contratou bem as pessoas e estabeleceu um novo padrão”</p> <p>“não utilizam critérios suficientemente objetivos”</p> <p>“como os objetivos são mal fixados os critérios de fixação são também mal colocados e nalguns casos são muito fáceis de ultrapassar, e isso para as pessoas não tem interesse nenhum noutros casos é quase impossível ultrapassar”</p>

		Definição Objetivos	<p>“ou os objetivos não chegam, ou chegam tarde, quando chegam não estão sujeitos a negociação ou estão tecnicamente mal formulados”</p> <p>“Dificuldades enormes na definição de indicadores, na fixação de objetivos, na percepção daquilo que são parâmetros de realização de tarefas, portanto há claramente um gap enorme”</p> <p>“Por um lado não sabem, depois como não sabem dizem que é muito complicado e que demora muito tempo, e depois as coisas vão-se embrulhando”</p> <p>“talvez porque não seja explícito para muita gente o que é suposto, o que se quer”</p> <p>“já houve uma altura em que os nossos objetivos eram muito SMART, mas agora, eles são muito subjetivos, muito genéricos”</p> <p>“Eles são definidos perto do final do ano para entrarem em vigor no ano seguinte. Em teoria, são definidos pelo colaborador. Na prática, são os objetivos globais que estão definidos e que são adaptados pelo colaborador”</p> <p>“Na prática não é bem assim porque há processos de calibração e são definidos objetivos muito rígidos, por exemplo foi definido para a minha área que tem 20 e tal pessoas a nível ibérico, que tínhamos que ter todos uma média de A (regular) e que tinha que haver 2 ou 3 B (bom)”</p> <p>“são muito subjetivos”</p> <p>“objetivos deviam ser definidos à medida da pessoa e à medida daquilo que se espera da pessoa ou do que a própria pessoa espera de si própria”</p> <p>“definição dos objetivos que é semi-imposta porque os objetivos são predefinidos logo à partida”</p> <p>“Se estiverem todos desajustados para cima tens é que ajustar a tabela”</p> <p>“Quando estamos a falar de serviços, existe alguma dificuldade em quantificar os objetivos, pois estamos a falar de coisas pouco palpáveis”</p> <p>“E mesmo no SIADAP houve essa dificuldade porque se definiu para cada competência 4 comportamentos que são inatingíveis e que só um super-homem é que cumpria aqueles 4 objetivos”</p> <p>“tem de explicar bem aos avaliados aquilo que deseja que eles façam”</p> <p>“quando eu fixo os objetivos eu devia fixá-los de maneira a que fosse o mais transparente possível a forma de os conseguir e os superar para efeitos de atribuição de nota”</p> <p>“fixam-se os objetivos porque é uma obrigatoriedade mal ou bem, normalmente mal, é essa a experiência que nós temos, sem grande preocupação de rigor”</p> <p>“Acontece também que muitas pessoas que fixam os objetivos que não o sabem fazer pura e simplesmente”</p> <p>“dificuldade em quantificar alguns dos objetivos”</p>
--	--	---------------------	--

		<p>Falta de Recursos</p>	<p>“Também é diferente falarmos de uma equipa pequena ou de uma equipa grande. É diferente falarmos de uma equipa que está em contato funcional permanente ou que está por exemplo distribuída pelo território. Há um certo número de particularidades que depois têm que ser analisadas, e isso torna tudo um pouco mais difícil”</p> <p>“Por outro lado há serviços que estão claramente pressionados porque têm poucas pessoas ou têm pessoas que não têm as competências que são necessárias para fazerem aquilo que deviam fazer”</p> <p>“não haver esse tempo e disponibilidade para se pensar nisto”</p> <p>“volume do trabalho e da disponibilidade tanto da chefia como do trabalhador”</p> <p>“eu acho que as circunstâncias, o volume de trabalho, projetos, tempo, são um fator”</p> <p>“por falta de tempo ou por falta de conhecimentos, eles não são fixados da melhor forma”</p> <p>“os dirigentes da administração pública são pessoas que, bem ou mal, se queixam que estão sempre cheios de trabalho”</p> <p>“não acontece porque não há tempo para o fazer, isso implicava que as pessoas parassem durante um ou dois dias e se dedicassem só àquilo e hoje em dia na função pública é algo impossível de fazer”</p>
--	--	--------------------------	--

		Sistema de quotas	<p>“Aqui as avaliações seguem o modelo da curva de Gauss”</p> <p>“Alguém acima do meu chefe pode-lhe dizer que não me pode avaliar acima de 4 porque isso vai fazer com que eu vá receber x de bónus e só me podem ser atribuídos y”</p> <p>“Aqueles pessoas que têm um desempenho abaixo do esperado com estas “estandardizações” acabam também por não se descobrir, acabam por passar por normais e os resultados acabam por normais. Aqueles que eventualmente poderiam sobressair mais ou poderiam efetivamente ver reconhecidas a sua capacidade ou a sua produtividade ou seja aquilo que se esteja a avaliar, acabam por ser penalizadas, não só a nível avaliativo mas também porque na nossa organização tem a ver com o prémio anual portanto acabam mesmo por ser penalizadas a nível de dinheiro e, se calhar, injustamente algumas delas”</p> <p>“Eu não sou a favor das quotas ou das percentagens máximas mas, se não houvesse quotas, toda a gente era excelente”</p> <p>“eu tenho uma quota em que só posso dizer que um deles é excelente, portanto eu vou ter que prejudicar um relativamente ao outro”</p> <p>“há sempre um momento angustiante em que vou ter que escolher entre dois, que acho que merecem a mesma nota, qual deles é que vai ficar com essa nota”</p> <p>“para nós que estamos a avaliar é mais problemático”</p> <p>“é um processo muito mais traumático para quem está a ser avaliado do que se fosse como devia ser”</p> <p>“E também para quem avalia, porque te obriga a escolher, quando na prática não devia ser assim”</p> <p>“é mais fácil para a chefia de topo que não fica com o ónus de estar a escolher”</p> <p>“evita-se uma situação que acontecia logo no início, em que a única forma de priorizar era através da nota quantitativa”</p> <p>“Quotas tem que haver”</p>
Motivações da Instrumentalização	Beneficiar Colaborador ou Organização	Evitar Consequências Negativas	<p>“se eu lhe der uma nota baixa vai ficar de baixa e depois já não vem trabalhar”</p> <p>“estes coitados se não lhes dou uma nota boa vão sentir-se atacados e vão passar a produzir menos”</p> <p>“estes não me apetece incomodar por alguma razão”</p> <p>“o avaliador não se quer chatear com a pessoa que tem à sua frente e, por isso, não lhe diz que ele é um mau trabalhador”</p> <p>“como a avaliação tem implicações na sua carreira, ele também não está para o prejudicar na sua carreira”</p> <p>“para não prejudicarem os seus colaboradores na carreira, para não se chatearem, para evitarem conflitos entre as pessoas, consideravam todos iguais”</p> <p>“como na função pública não há o descarte, os avaliadores sabem que têm que continuar com esses trabalhadores, a menos que os enviem para a requalificação mas aí correm o risco de depois não poderem contratualizar uma pessoa para aquele posto de trabalho e assim podem prejudicar a organização”</p>
		Maximizar as recompensas da	<p>“Por muito objetivo que sejas tens sempre tendência para proteger aqueles que fazem parte do teu <i>team</i> e por isso tens sempre tendência para os beneficiar. Se sabes que os podes premiar premeia-los em detrimento dos outros”</p>

		<p style="text-align: center;">Qualidade da Relação Pessoal</p>	<p>“A distribuição de notas não é por uma questão de mérito mas é quase uma questão de relacionamento”</p> <p>“está a fazer gestão de conflitos e de relacionamentos e não se está a avaliar de facto trabalho e mérito”</p> <p>“quando havia prémios eram as pessoas que trabalhavam mais diretamente com eles que tinham as melhores notas”</p> <p>“Eles não baixam as notas que eles dão aos funcionários diretos deles”</p> <p>“Vai sempre pela preferência das pessoas. Aquelas que estão mais perto dos presidentes são as que acabam por ter melhores notas”</p> <p>“A relação pessoal pode interferir na avaliação, se gostares mais da pessoa e se te sentires mais próximo”</p> <p>“Era mais fácil eu ter uma boa nota do que outro administrativo que se calhar também era bom naquilo que fazia mas que não tinha esta relação tão próxima com o superior”</p> <p>“A relação pessoal conta sem dúvida”</p> <p>“os avaliadores que têm amigos pessoais dentro da sua unidade a quem têm de avaliar dão-lhes sempre notas mais elevadas, porque também são pessoas de confiança”</p> <p>“Quando algum colega tem “Relevante” as pessoas dizem que é porque é amigo(a) da diretora”</p> <p>“É muito mais fácil dar um “Adequado” aquelas pessoas com quem não tenho qualquer relação pessoal do que dar um “Adequado” àquela pessoa com quem eu tenho de me confrontar todos os dias e que está ali ao pé de mim e que eu conheço melhor”</p> <p>“vão sempre dar boas notas aos seus braços-direitos, aos seus assessores”</p> <p>“Na administração pública o que acontece muito é a desresponsabilização do avaliador. Muitas vezes o avaliador não se quer chatear com a pessoa que tem à sua frente e, por isso, não lhe diz que ele é um mau trabalhador”</p> <p>“Há ali alguma cristação entre ti e aquela pessoa, ou por motivos pessoais ou por motivos políticos ou por motivos profissionais, por vários motivos, até por não identificação com o <i>modus vivendi</i>, a maneira de estar, ele pode-te prejudicar objetivamente”</p> <p>“Tenho que trabalhar mas só porque o meu chefe não me liga tenho uma pior avaliação”</p> <p>“E o relacionamento pessoal entre os dois indivíduos”</p> <p>“se num espaço de dois anos trabalhaste mais com aquelas duas pessoas é normal que tenhas a perceção que essas duas pessoas fizeram mais trabalho que as outras que se calhar fizeram exatamente o mesmo trabalho mas não estiveram tão próximas de ti”</p> <p>“Há sempre aquela perceção de quem está mais próximo dos avaliadores sai mais beneficiado do que aquelas pessoas que embora trabalhando estão mais distantes”</p> <p>“As preferências afetam a avaliação, a proximidade”</p> <p>“Há sempre pessoas por quem nós temos mais preferência”</p> <p>“aqueles que têm as competências todas no máximo é porque o superior gosta mais deles”</p> <p>“Imagina que a tua chefia não simpatiza contigo quer objetivamente quer subjetivamente”</p> <p>“se eu gosto da pessoa sou capaz de a beneficiar uns pontos na qualidade do seu desempenho”</p>
--	--	---	--

		Rede de Contatos Colaborador	“Eu acho que a rede de contactos do trabalhador também pode influenciar a avaliação, ou seja, o peso que pode ter dentro e fora da organização pode influenciar”
		Ganhar poder e o apoio dos colaboradores	“Acho que teve a ver com a postura que as pessoas tiveram em relação à chefe: eu porque a enfrentei e ela quis-me puxar para o lado dela e as outras 3 porque eram pessoas passivas” “Eu acho que foi uma estratégia que ela usou para dividir para reinar. Tentaram colocar um dos maus do lado dos bons, para causar divisão entre os colegas” “Eu acho que foi uma questão política”
Consequências da Instrumentalização	Acomodação		“Mas pronto, já é uma coisa que passa porque é sempre a mesma coisa. Continuam a fazer os seus trabalhos e pronto” “fase da aceitação” “deixa de haver frustração e passa a haver aceitação porque sabem que é assim. Já foi assim nos outros anos” “Neste momento as pessoas já só se indignam pela classificação e por estarem a ser penalizadas pela classificação” “O mês das avaliações e dos aumentos é o mês da depressão que depois passa”
	Cinismo	Desabafar com Colegas	“As pessoas reclamam muito mais informalmente, ou seja podem não reclamar diretamente com a chefia, mas acabam por reclamar com um colega ou conhecidos ou nos corredores ou no bar” “Durante um dia ou dois quando vão assinar a nota as pessoas queixam-se que têm sempre a mesma nota que há vinte anos e que lhes deram sempre um 3, por exemplo”
		Descrença	“Acho que também há uma apatia dos trabalhadores porque são descrentes e porque se calhar nalguns casos não se querem incomodar e portanto dá-se como se recebe e acaba tudo por bater certo” “faz também com que as pessoas não queiram saber ou seja “dá-se como se recebeu” “Hoje não tem grande interesse para nós” “desvalorizam” “Não é motivador mas também já não é um motivo de desmotivação, acho que hoje há outros motivos. É indiferente” “Já não esperam que aquilo seja um sistema avaliativo” “As pessoas não percebem porque é que estão a fazer as avaliações, nem os dirigentes nem os trabalhadores” “Questionam-se porque estão a fazer algo que tem uma certa burocracia pesada e custa dinheiro e não tem resultados” “No meu setor, as avaliações têm servido de pouco ou nada pois ano após ano, fazem-se as avaliações e isso não se reflete em nada para o trabalhador” “As avaliações duravam 10 minutos. Era só: onde é que queres que eu assine?” “torna as pessoas descrentes do sistema” «as pessoas pensam “ok é um mau processo e fui mal avaliado mas na prática também não vem daí grande mal ao mundo porque não tenho nenhuma mudança financeira ou de carreira pelo menos para já”»

	Frustração	<p>“Tenho avaliação ou não tenho é igual. E assim a vida continua todos os dias igual. Acho que há um pouco de descrédito e desinteresse por parte dos trabalhadores, pois se calhar, verdadeiramente, ninguém quer se avaliado assim”</p> <p>“Ao fim destes anos, o bom e o mau ficavam sempre na mesma. A avaliação valia em termos práticos, zero”</p> <p>“Tanto o que se esforçava como o que não se esforçava tinham os mesmos resultados, ficam sempre no mesmo nível”</p> <p>“frustração”</p>
	Insatisfação/ Desmotivação	<p>“Há desapontamento e desmotivação, sentem-se pouco reconhecidas quando veem a nota”</p> <p>“Como toda a gente acha sempre que é melhor do que os colegas que tem ao lado, normalmente o que acontece é a desmotivação”</p> <p>“o que acontece neste momento no SIADAP é a desmotivação porque por causa do congelamento dos prémios, as pessoas não são recompensadas por aquilo que estão a fazer”</p> <p>“isso contribui para a desmotivação dos melhores porque o que acontece é que se somos todos iguais, os melhores pensam que não vale a pena fazer muito trabalho porque não são reconhecidos”</p> <p>“Mas há de facto um mau estar com a questão da avaliação entre trabalhadores”</p> <p>“Regra geral a avaliação gera descontentamento”</p> <p>“Este descontentamento tem só repercussões durante uma semana ou um mês”</p> <p>“Acontece insatisfação, normalmente porque é sempre para baixo, nunca para cima”</p>
	Negligência	<p>“Aquele colaborador que normalmente sai daqui às dez da noite, amanhã é avaliado e sabe do aumento que teve, passa a sair às seis da tarde”</p> <p>“eu vou fazer o suficiente, não me vou chatear com isto”</p> <p>"como preciso de receber o ordenado ao fim do mês vou fazer o mínimo possível"</p> <p>“Quando as pessoas não têm que se confrontar diariamente com o dono sentem-se bastante mais à vontade para ter comportamentos assim um bocado desviantes, que é o trabalhar o mínimo”</p> <p>«“minar algumas coisas”, por exemplo ter um prazo de resposta para qualquer coisa e não responder e assim prejudicar o serviço. um menor empenho»</p> <p>“Porquê estar a preocupar-me com as tarefas que estou a desempenhar quando depois o resultado é uma avaliação abaixo?”</p> <p>“acho que é mesmo no empenho e na vontade de fazer mais que há impactos”</p> <p>“Não acho que haja a intenção de causar dano mas algum desleixo por parte do trabalhador”</p>
	Saída	<p>“Mas é claro que às vezes a pessoa sai porque ficou descontente com a avaliação”</p> <p>“podem-se candidatar a uma vaga interna e mudam de departamento ou mudam mesmo de empresa”</p> <p>“isso inicia um processo de rotura ao fim de uns anos”</p>

Sentimentos de Injustiça		<p>“Eu acho que é um pouco injusto ele saber antes qual é a minha autoavaliação pois isso pode influenciar a avaliação dele”</p> <p>“acabam mesmo por ser penalizadas a nível de dinheiro e, se calhar, injustamente algumas delas”</p> <p>“sentimento de injustiça social”</p> <p>“ele não é justo”</p> <p>“as pessoas acham o sistema muito injusto”</p> <p>“nesse particular, é muito injusto”</p>
Voz	Indignação	<p>“no ano passado, houve alguma reação coletiva das pessoas a indignarem-se”</p> <p>“as pessoas começaram por se indignar pelos objetivos não serem efetivamente individuais e serem muito genéricos”</p>

“Bom vs. Mau Avaliador”

Código	Segmento
Conhecimento do Trabalho Avaliados	<p>“isto não correu bem porque depende de ti, não depende de ti e que tenha o discernimento quando me está a avaliar de conseguir distinguir aquilo que depende de mim para a concretização da avaliação e o que não depende de mim”</p> <p>“tem de conhecer muito bem os seus trabalhadores, as pessoas com quem trabalha e quem avalia”</p> <p>“tem que ter conhecimento sobre o tema”</p> <p>“Se as chefias não sabem o que é que as equipas fazem em detalhe, depois não as conseguem avaliar”</p> <p>“o avaliador tem que saber o que é que está a avaliar e tem que ter conhecimento sobre o trabalho da pessoa”</p> <p>“tem que ser por um lado objetivo, ou seja, saber o que foi feito o que não foi”</p>
Definição Objetivos	<p>“talvez porque não seja explícito para muita gente o que é suposto, o que se quer”</p> <p>“tem de explicar bem aos avaliados aquilo que deseja que eles façam”</p>
Desenvolvimento dos colaboradores	<p>“posso ajudar este trabalhador a desenvolver-se”</p> <p>“Sobretudo que, um bom avaliador te consiga ajudar, se não atingi um bom resultado, te diga num fundo, estes são os pontos que é preciso melhorar”</p> <p>“tem que ter a capacidade de tornar os pontos negativos ou menos positivos, quer nas competências técnicas, quer na atitude, num ponto de melhoria e forte no meu próximo ano”</p> <p>“Um bom avaliador é aquele que tenta efetivamente por meio da avaliação não só perceber as limitações como também perceber as capacidades e até onde pode ir o avaliado. O que pode estar mais no avaliado e o que não pode fazer, para efetivamente ter uma melhor avaliação das pessoas”</p>
Qualidades técnicas e humanas	<p>“ter qualidades técnicas e humanas que lhe permitam o reconhecimento das pessoas que trabalhem com ele”</p> <p>“Que ele tenha conhecimentos técnicos e pessoais para saber se quem trabalha com ele é competente, se é um membro ativo e aglutinador no que diz respeito ao serviço e às pessoas que trabalham em equipa nesse serviço e se é um indivíduo proactivo”</p> <p>“o chefe é que tem que ter essa capacidade de discernimento quer pessoal quer profissional e competência profissional acima dos outros, a ser reconhecido pelos outros nesse aspeto”</p> <p>“um bom avaliador para além de se focar a parte mais operacional e técnica do trabalho tem que ter em conta a pessoa que tem à frente, ou seja aquele ser humano” “um bom avaliador tem que ter em conta essas duas vertentes. Tem que olhar para o avaliado como uma pessoa e um trabalhador”</p>

Código	Segmento
<p>Feedback e acompanhamento</p>	<p>“implica um acompanhamento contínuo e não apenas algo que se faz de dois em dois anos e está feito”</p> <p>“se eu desempenho bem ou mal a minha função”</p> <p>“Se desempenho bem, porquê e se desempenho mal porquê. Não é só dizer desempenhas mal”</p> <p>“Um bom avaliador é aquele que me apresenta um dado resultado e eu enquanto avaliado fico absolutamente esclarecido do porquê daquele resultado”</p> <p>“pessoa que expõe a sua opinião”</p> <p>“tem que fazer com que eu saia da minha entrevista esclarecido, mesmo que não esteja convencido”</p> <p>“saber comunicar muito bem com os seus trabalhadores”</p> <p>“Podia ter alguma opinião mas também nos ouvir”</p> <p>“Depois acho que tem que ter a flexibilidade para ouvir o avaliado que também está a dar feedback à sua chefia ao mesmo tempo que está a perceber as principais expectativas da chefia”</p> <p>“Eu acho que um mau avaliador é aquele que só se preocupa com o processo de avaliação em dois momentos: no momento de fixação dos objetivos, e no momento de dar a avaliação”</p> <p>“deixa as coisas correrem e depois logo se verá”</p> <p>“aquele que tem uma preocupação constante com o processo”</p> <p>“já passaram dois meses e eu acho que não está a corresponder”</p> <p>“dar a possibilidade às pessoas de perceberem que alguma coisa está mal e poderem ter o direito ao contraditório mas essencialmente para perceber porque é que as pessoas estão a ter um comportamento ou desempenho abaixo daquilo que é esperado; perceber se os objetivos fixados são realistas ou não porque à medida que o prazo vai avançando vai-se tendo melhor perceção daquilo que se determinou, e também permitir às pessoas melhorar”</p> <p>“mau avaliador é uma pessoa que não tem em conta isto, que não ouve o colaborador, que forma a sua opinião de forma autoritária e unilateral”</p>
<p>Isenção/Rigor</p>	<p>“há pessoas que têm uma maior consciência do rigor, do brio, da ética da utilização do mecanismo de avaliação”</p> <p>“posso atingir os resultados que é suposto alcançar e portanto garantir que o dinheiro público que é colocado na organização não só tem retorno como pode ser multiplicado”</p> <p>“isenção e o rigor”</p> <p>“Haver uma certa isenção”</p> <p>“Havia mais rigor do que há atualmente”</p> <p>“Alguma isenção”</p> <p>“É importante que seja feita a avaliação e que seja feita de forma rigorosa.”</p> <p>“Tentar pôr de parte a proximidade que tem connosco”</p> <p>“E portanto, um bom avaliador tem de ser uma pessoa que consiga fazer este quadro e ser responsável no sentido de ser capaz de dizer: “este é pior, estes são médios e estes são bons”</p> <p>“É ser o mais objetivo possível e o menos subjetivo possível”</p> <p>“avalia todos por igual, dá a mesma avaliação a todos”</p> <p>“Precisamente a capacidade de desligar as características relacionais do indivíduo das características dele como trabalhador”</p>

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO



Caro participante,

O presente estudo insere-se no âmbito da minha tese de doutoramento em Gestão no ISEG e tem como principal objetivo identificar o que pensam os empregados sobre o modo como são avaliados nas organizações onde trabalham e qual o impacto dessas perceções nas suas atitudes face à organização.

Este questionário é anónimo e os resultados serão analisados de forma agregada para garantir a total confidencialidade das suas fontes. O seu preenchimento levará entre 5 a 8 minutos.

Peço-lhe que tenha o cuidado de responder a **todas** as questões do questionário.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Pilar Conde

Parte I

Secção I -Indique por favor em que medida considera que cada uma das frases descreve o modo como a sua chefia atual avalia o desempenho dos colaboradores. Classifique as frases abaixo entre **(1) Discordo Completamente e (5) Concordo Completamente**, de modo a que tal classificação expresse o seu sentimento sobre cada afirmação. Assinale com uma cruz (X) a opção pretendida.

<i>A minha chefia dá avaliações ...</i>	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Não Concordo, Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
equivalentes a todos os colaboradores para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles.					
que refletem, em parte, se simpatiza ou não com os colaboradores.					
que são influenciadas pela qualidade da relação pessoal.					
baixas para dar uma lição aos colaboradores rebeldes.					
baixas para encorajar um colaborador a deixar a organização.					
<i>A minha chefia inflaciona as avaliações para...</i>	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Não Concordo, Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
maximizar as recompensas dos colaboradores					
retribuir favores aos seus colaboradores.					
evitar confrontos desconfortáveis com os colaboradores.					
ganhar o apoio ou a colaboração dos seus colaboradores.					
ganhar serviços especiais ou favores dos colaboradores.					
evitar consequências negativas para os colaboradores.					
evitar registos escritos de fraco desempenho.					
não hostilizar os colaboradores.					

<i>A minha chefia...</i>	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Não Concordo, Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
Procura avaliar em conformidade com as normas para evitar a desaprovação das outras chefias.					
Só dá avaliações rigorosas se souber que será recompensada ou penalizada por isso.					
Dá um bom exemplo em termos de comportamento ético.					
Comunica de forma clara e convincente a importância da ética e da integridade.					
Faz aquilo que diz.					
É honesta e de confiança.					

Secção II - Avalie p.f. a forma como se vê no seu contexto profissional atual. Classifique as frases abaixo entre **(1) Discordo Completamente** e **(5) Concordo Completamente**, de modo a que tal classificação expresse o seu sentimento sobre cada afirmação. Assinale com uma cruz (X) a opção pretendida.

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Não Concordo, Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
Tento encontrar soluções com as quais a organização pode beneficiar.					
Em reuniões de trabalho, expresso o meu ponto de vista e sugiro melhorias.					
Acredito que a situação será resolvida, sem que eu tenha que contribuir ativamente para o processo decisório.					
Acredito que tudo acabará por correr bem.					
Pretendo mudar de área de atividade, internamente.					
Esforço-me menos no meu trabalho do que aquilo que esperariam de mim.					
Considero a possibilidade de mudar de emprego.					
Sinto que não sou levado a sério pela organização.					
Discuto os problemas com a minha chefia e tentamos encontrar uma solução em conjunto.					
Pretendo mudar de entidade patronal.					

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Não Concordo, Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
Confio no processo decisório da organização sem que haja a minha interferência.					
Confio na capacidade da organização para resolver os problemas sem a minha ajuda.					
Procuo ativamente um emprego noutra empresa na mesma área de atividade.					
Não dou sugestões para melhorias porque acho que, de qualquer maneira, nada vai mudar.					
Meto baixa médica porque não sinto vontade de trabalhar.					
“Encolho os ombros” quando a minha chefia exige que eu faça mais do que é preciso.					
Proponho sugestões para evitar impactos negativos para a organização.					
Às vezes não me esforço o suficiente no trabalho.					
Não compareço a reuniões em que não tenho vontade de participar, quando isso é possível.					
Confio na sinceridade da organização.					
Tento encontrar uma solução para benefício de todos.					
Uso o humor crítico para “desabafar”.					
Sou otimista e espero por tempos melhores.					
Falo com os meus colegas acerca da incompetência da administração.					
Chego tarde ao emprego porque não tenho vontade de trabalhar.					
Procuo anúncios de emprego aos quais me possa candidatar.					

Parte II

Indique p.f. alguns dados pessoais

1. Idade: Anos

2. Género: Feminino

Masculino

3. Antiguidade na empresa atual:.....Anos

4. Tem responsabilidades de supervisão de outras pessoas?

Sim

Não

5. Nível de Escolaridade (mais alto que concluiu):

Inferior ao 9º ano

9º ano completo

12º ano completo

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Outro (indique qual):

Muito Obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE 4 – ÍNDICES DE AJUSTAMENTO (ESCALA DE POON)

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	<i>p</i>	CMIN/DF
Default model	27	511,790	64	0,000	7,997
Saturated model	91	0,000	0		
Independence model	13	2522,236	78	0,000	32,336

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,079	0,793	0,705	0,558
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,488	0,272	0,151	0,233

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	0,797	0,753	0,818	0,777	0,817
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,821	0,654	0,670
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	447,790	379,426	523,626
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	2444,236	2283,917	2611,894

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,656	1,449	1,228	1,695
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	8,163	7,910	7,391	8,453

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,150	0,139	0,163	0,000
Independence model	0,318	0,308	0,329	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	565,790	568,352	666,677	693,677
Saturated model	182,000	190,637	522,028	613,028
Independence model	2548,236	2549,470	2596,812	2609,812

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,831	1,610	2,076	1,839
Saturated model	0,589	0,589	0,589	0,617
Independence model	8,247	7,728	8,789	8,251

HOELTER

Model	HOELTER 0,05	HOELTER 0,01
Default model	51	57
Independence model	13	14

SRMR = 0,0704

APÊNDICE 5 – ÍNDICES DE AJUSTAMENTO (ESCALA “PERCEÇÕES DE INSTRUMENTALIZAÇÃO DA A.D.”)

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	<i>p</i>	CMIN/DF
Default model	15	38,684	13	0,000	2,976
Saturated model	28	0,000	0		
Independence model	7	1520,716	21	0,000	72,415

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,037	0,964	0,922	0,447
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,524	0,330	0,107	0,248

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,975	0,959	0,983	0,972	0,983
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,619	0,603	0,608
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	25,684	10,702	48,287
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1499,716	1375,512	1631,285

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,125	0,083	0,035	0,156
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	4,921	4,853	4,451	5,279

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,080	0,052	0,110	0,042
Independence model	0,481	0,460	0,501	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	68,684	69,481	124,733	139,733
Saturated model	56,000	57,488	160,624	188,624
Independence model	1534,716	1535,088	1560,872	1567,872

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,222	0,174	0,295	0,225
Saturated model	0,181	0,181	0,181	0,186
Independence model	4,967	4,565	5,393	4,968

HOELTER

Model	HOELTER 0,05	HOELTER 0,01
Default model	179	222
Independence model	7	8

SRMR= 0,0358

APÊNDICE 6 – TESTES DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Para avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas nas diferentes dimensões em estudo com base nas variáveis dicotômicas sexo, funções de supervisão e escolaridade utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney para amostras independentes. A opção por um teste não paramétrico decorre da não normalidade das variáveis.

Sexo

Classificações

	SEXO	N	Postos de média	Soma de Classificações
Instr.Benefício Outros	Feminino	159	126,63	20133,50
	Masculino	113	150,39	16994,50
	Total	272		
Instr.Inter.Avaliador	Feminino	159	127,80	20319,50
	Masculino	113	148,75	16808,50
	Total	272		
Cp.Ético	Feminino	159	136,22	21659,00
	Masculino	113	136,89	15469,00
	Total	272		
Saída	Feminino	159	137,03	21787,50
	Masculino	113	135,76	15340,50
	Total	272		
Voz	Feminino	159	132,81	21117,00
	Masculino	113	141,69	16011,00
	Total	272		
Lealdade	Feminino	159	139,69	22211,00
	Masculino	113	132,01	14917,00
	Total	272		
Negligência	Feminino	159	134,86	21443,50
	Masculino	113	138,80	15684,50
	Total	272		
Descrença	Feminino	159	140,64	22361,00
	Masculino	113	130,68	14767,00
	Total	272		
Maledicência	Feminino	159	131,52	20912,00
	Masculino	113	143,50	16216,00
	Total	272		

Estatísticas de teste^a

	Instr. Benefício Outros	Instr. Inter. Avaliador	Cp.Ético	Saída	Voz	Lealdade	Negligência	Descrença	Maledicência
U de Mann-Whitney	7413,500	7599,500	8939,000	8899,500	8397,000	8476,000	8723,500	8326,000	8192,000
Wilcoxon W	20133,500	20319,500	21659,000	15340,500	21117,000	14917,000	21443,500	14767,000	20912,000
Z	-2,520	-2,180	-0,070	-0,132	-0,934	-0,802	-0,411	-1,041	-1,259
Significância Sig. (2 extremidades)	0,012*	0,029*	0,944	0,895	0,350	0,422	0,681	0,298	0,208

a. Variável de Agrupamento: SEXO;

*P<0,05

Escolaridade

Classificações

	Escolaridade	N	Postos de média	Soma de Classificações
Instr.Benefício Outros	Sem formação superior	78	130,01	10141,00
	Com formação superior	195	139,79	27260,00
	Total	273		
Instr.Inter.Avaliador	Sem formação superior	78	121,87	9505,50
	Com formação superior	195	143,05	27895,50
	Total	273		
Cp.Ético	Sem formação superior	78	145,50	11349,00
	Com formação superior	195	133,60	26052,00
	Total	273		
Saída	Sem formação superior	78	92,15	7187,50
	Com formação superior	195	154,94	30213,50
	Total	273		
Voz	Sem formação superior	78	120,60	9406,50
	Com formação superior	195	143,56	27994,50
	Total	273		
Lealdade	Sem formação superior	78	147,01	11467,00
	Com formação superior	195	132,99	25934,00
	Total	273		
Negligência	Sem formação superior	78	124,42	9705,00
	Com formação superior	195	142,03	27696,00
	Total	273		
Descrença	Sem formação superior	78	142,35	11103,50
	Com formação superior	195	134,86	26297,50
	Total	273		
Maledicência	Sem formação superior	78	105,37	8218,50
	Com formação superior	195	149,65	29182,50
	Total	273		

Estatísticas de teste^a

	Instr. Benefício Outros	Instr. Inter. Avaliador	Cp.Ético	Saída	Voz	Lealdade	Negligência	Descrença	Maledicência
U de Mann-Whitney	7060,000	6424,500	6942,000	4106,500	6325,500	6824,000	6624,000	7187,500	5137,500
Wilcoxon W	10141,000	9505,500	26052,000	7187,500	9406,500	25934,000	9705,000	26297,500	8218,500
Z	-0,949	-2,018	-1,133	-5,978	-2,212	-1,339	-1,681	-,0717	-4,257
Significância Sig. (2 extremidades)	0,342	0,044*	0,257	0,000**	0,027*	0,181	0,093	0,473	0,000**

a. Variável de Agrupamento: Escolaridade

**p<0,01; *p<0,05

Responsabilidades de Supervisão

Classificações

	SUPERVISÃO	N	Postos de média	Soma de Classificações
Instr. Benefício Outros	Sim	109	129,83	14152,00
	Não	164	141,76	23249,00
	Total	273		
Instr. Inter. Avaliador	Sim	109	143,52	15643,50
	Não	164	132,67	21757,50
	Total	273		
Cp.Ético	Sim	109	141,71	15446,50
	Não	164	133,87	21954,50
	Total	273		
Saída	Sim	109	143,01	15588,50
	Não	164	133,00	21812,50
	Total	273		
Voz	Sim	109	158,89	17318,50
	Não	164	122,45	20082,50
	Total	273		
Lealdade	Sim	109	135,31	14748,50
	Não	164	138,13	22652,50
	Total	273		
Negligência	Sim	109	130,81	14258,50
	Não	164	141,11	23142,50
	Total	273		
Descrença	Sim	109	112,91	12307,00
	Não	164	153,01	25094,00
	Total	273		
Maledicência	Sim	109	136,53	14882,00
	Não	164	137,31	22519,00
	Total	273		

Estatísticas de teste^a

	Instr. Benefício Outros	Instr. Inter. Avaliador	Cp.Ético	Saída	Voz	Lealdade	Negligência	Descrença	Maledicência
U de Mann-Whitney	8157,000	8227,500	8424,500	8282,500	6552,500	8753,500	8263,500	6312,000	8887,000
Wilcoxon W	14152,000	21757,500	21954,500	21812,500	20082,500	14748,500	14258,500	12307,000	14882,000
Z	-1,255	-1,120	-,810	-1,033	-3,804	-,292	-1,066	-4,159	-,081
Significância Sig. (2 extremidades)	0,210	0,263	0,418	0,301	0,000**	0,770	0,286	0,000**	0,935

a. Variável de Agrupamento: SUPERVISÃO

** $P < 0,01$

Para avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas nas diferentes com base nas variáveis Idade e Antiguidade utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis para k amostras independentes. A opção por um teste não paramétrico decorre da não normalidade das variáveis.

Idade

Classificações			
	Idade	N	Postos de média
Instr.Benefício Outros	Até 30 anos	73	134,08
	31-40 anos	116	135,13
	> 40 anos	82	138,95
	Total	271	
Instr.Inter.Avaliador	Até 30 anos	73	128,52
	31-40 anos	116	141,23
	> 40 anos	82	135,26
	Total	271	
Cp.Ético	Até 30 anos	73	157,32
	31-40 anos	116	125,82
	> 40 anos	82	131,42
	Total	271	
Saída	Até 30 anos	73	155,17
	31-40 anos	116	135,88
	> 40 anos	82	119,10
	Total	271	
Voz	Até 30 anos	73	133,66
	31-40 anos	116	140,77
	> 40 anos	82	131,34
	Total	271	
Lealdade	Até 30 anos	73	147,95
	31-40 anos	116	129,25
	> 40 anos	82	134,91
	Total	271	
Negligência	Até 30 anos	73	144,99
	31-40 anos	116	134,27
	> 40 anos	82	130,45
	Total	271	
Descrença	Até 30 anos	73	121,91
	31-40 anos	116	137,21
	> 40 anos	82	146,84
	Total	271	
Maledicência	Até 30 anos	73	129,62
	31-40 anos	116	153,33
	> 40 anos	82	117,16
	Total	271	

Estatísticas de teste^{a,b}

	Instr.Benefício	Instr.Inter.		Saída	Voz	Lealdade	Negligência	Descrença	Maledicência
	Outros	Avaliador	Cp.Ético						
Qui-quadrado	0,184	1,207	7,752	8,295	0,814	2,629	1,455	4,050	11,256
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância	0,912	0,547	0,021*	0,016*	0,666	0,269	0,483	0,132	0,004*

a. Teste Kruskal Wallis; b. Variável de Agrupamento: idade; * $p < 0,05$

Antiguidade

Classificações

	Antiguidade	N	Postos de média
Instr.Benefício Outros	Até 5 anos	99	126,77
	6-10 anos	66	129,67
	>10 anos	100	141,36
	Total	265	
Instr.Inter.Avaliador	Até 5 anos	99	130,08
	6-10 anos	66	136,13
	>10 anos	100	133,83
	Total	265	
Cp.Ético	Até 5 anos	99	134,49
	6-10 anos	66	135,33
	>10 anos	100	129,99
	Total	265	
Saída	Até 5 anos	99	160,11
	6-10 anos	66	129,76
	>10 anos	100	108,30
	Total	265	
Voz	Até 5 anos	99	124,48
	6-10 anos	66	135,10
	>10 anos	100	140,05
	Total	265	
Lealdade	Até 5 anos	99	133,96
	6-10 anos	66	142,59
	>10 anos	100	125,72
	Total	265	
Negligência	Até 5 anos	99	140,73
	6-10 anos	66	119,03
	>10 anos	100	134,57
	Total	265	
Descrença	Até 5 anos	99	132,72
	6-10 anos	66	134,98
	>10 anos	100	131,97
	Total	265	
Maledicência	Até 5 anos	99	145,24
	6-10 anos	66	119,87
	>10 anos	100	129,55
	Total	265	

Estatísticas de teste^{a,b}

	Instr.Benefício Outros	Instr.Inter. Avaliador	Cp.Ético	Saída	Voz	Lealdade	Negligência	Descrença	Maledicência
Qui- quadrado	2,083	0,269	0,257	23,216	2,195	1,992	3,307	0,065	4,818
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância	0,353	0,874	0,879	0,000**	0,334	0,369	0,191	0,968	0,090

a. Teste Kruskal Wallis; b. Variável de Agrupamento: Antiguidade; ** p<0,01

APÊNDICE 7 – TESTES DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS (SETOR)

	Setor	N	Média	Postos de Média
Instr.Benefício Outros	Público	147	121,67	17885,50
	Privado	79	98,30	7765,50
	Total	226		
Instr.Inter.Avaliador	Público	147	120,29	17682,50
	Privado	79	100,87	7968,50
	Total	226		
Cp.Ético	Público	147	106,67	15680,50
	Privado	79	126,21	9970,50
	Total	226		
Saída	Público	147	112,46	16531,50
	Privado	79	115,44	9119,50
	Total	226		
Voz	Público	147	119,90	17626,00
	Privado	79	101,58	8025,00
	Total	226		
Lealdade	Público	147	106,57	15666,50
	Privado	79	126,39	9984,50
	Total	226		
Negligência	Público	147	124,71	18332,00
	Privado	79	92,65	7319,00
	Total	226		
Descrença	Público	147	114,92	16893,00
	Privado	79	110,86	8758,00
	Total	226		
Maledicência	Público	147	119,22	17525,50
	Privado	79	102,85	8125,50
	Total	226		

	Setor								
	Instr.Benefício	Instr.Inter.							
	Outros	Avaliador	Cp.Ético	Saída	Voz	Lealdade	Negligência	Descrença	Maledicência
Mann-Whitney U	4605,500	4808,500	4802,500	5653,500	4865,000	4788,500	4159,000	5598,000	4965,500
Wilcoxon W	7765,500	7968,500	15680,500	16531,500	8025,000	15666,500	7319,000	8758,000	8125,500
Z	-2,636	-2,148	-2,155	-,329	-2,035	-2,189	-3,544	-,449	-1,817
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,008*	0,032*	0,031*	0,742	0,042*	0,029*	0,000**	0,654	0,069

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

**APÊNDICE 8 – ÍNDICES DE AJUSTAMENTO (ESCALA “PERCEÇÕES DE
COMPORTAMENTO ÉTICO DO AVALIADOR”)**

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	5,414	2	0,067	2,707
Saturated model	14	0,000	0		
Independence model	8	1082,179	6	0,000	180,363

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	0,995	0,985	0,997	0,990	0,997
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,333	0,332	0,332
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3,414	0,000	14,452
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1076,179	971,759	1187,979

FMIN

Model	FMIN	FO	LO 90	HI 90
Default model	0,018	0,011	0,000	0,047
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	3,502	3,483	3,145	3,845

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,074	0,000	0,153	0,219
Independence model	0,762	0,724	0,800	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	29,414	29,808		
Saturated model	28,000	28,461		
Independence model	1098,179	1098,442		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,095	0,084	0,131	0,096
Saturated model	0,091	0,091	0,091	0,092
Independence model	3,554	3,216	3,916	3,555

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	0,05	0,01
Default model	342	526
Independence model	4	5

SRMR = 0,0094

APÊNDICE 9 – ÍNDICES DE AJUSTAMENTO (ESCALA “EVLNC”)

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	85	738,363	265	0,000	2,786
Saturated model	350	0,000	0		
Independence model	25	2805,594	325	0,000	8,633

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,737	0,677	0,814	0,766	0,809
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,815	0,601	0,660
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	473,363	396,175	558,194
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	2480,594	2315,099	2653,471

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,390	1,532	1,282	1,806
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	9,080	8,028	7,492	8,587

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,076	0,070	0,083	0,000
Independence model	0,157	0,152	0,163	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	908,363	923,981		
Saturated model	700,000	764,311		
Independence model	2855,594	2860,188		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,940	2,690	3,214	2,990
Saturated model	2,265	2,265	2,265	2,473
Independence model	9,241	8,706	9,801	9,256

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	0,05	0,01
Default model	128	135
Independence model	41	43

SRMR=0,06

APÊNDICE 10 – ÍNDICES DE AJUSTAMENTO (ESCALA “EVLN”)

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	51	176,478	84	0,000	2,101
Saturated model	135	0,000	0		
Independence model	30	1838,666	105	0,000	17,511

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,904	0,880	0,947	0,933	0,947
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,800	0,723	0,757
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	92,478	58,151	134,566
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1733,666	1598,281	1876,436

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,571	0,299	0,188	0,435
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	5,950	5,611	5,172	6,073

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,060	0,047	0,072	0,096
Independence model	0,231	0,222	0,240	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	278,478	284,048		
Saturated model	270,000	284,744		
Independence model	1898,666	1901,943		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,901	0,790	1,037	0,919
Saturated model	0,874	0,874	0,874	0,922
Independence model	6,145	5,706	6,607	6,155

HOELTER

Model	HOELTER 0,05	HOELTER 0,01
Default model	187	205
Independence model	22	24

SRMR = 0,06

APÊNDICE 11 – ÍNDICES DE AJUSTAMENTO (ESCALA “EVLNDC”)

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	74	297,407	156	0,000	1,906
Saturated model	230	0,000	0		
Independence model	40	2406,494	190	0,000	12,666

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,876	0,849	0,937	0,922	0,936
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,821	0,720	0,769
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	141,407	96,538	194,085
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	2216,494	2061,972	2378,397

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,962	0,458	0,312	0,628
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	7,788	7,173	6,673	7,697

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,054	0,045	0,063	0,225
Independence model	0,194	0,187	0,201	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	445,407	456,199		
Saturated model	460,000	493,542		
Independence model	2486,494	2492,328		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,441	1,296	1,612	1,476
Saturated model	1,489	1,489	1,489	1,597
Independence model	8,047	7,547	8,571	8,066

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	0,05	0,01
Default model	194	208
Independence model	29	31

SRMR=0,06

**APÊNDICE 12 - ÍNDICES DE AJUSTAMENTO
(INSTRUMENTALIZAÇÃO/RESPOSTAS INDIVIDUAIS)**

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	94	674,743	311	0,000	2,170
Saturated model	405	0,000	0		
Independence model	54	4213,271	351	0,000	12,004

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	0,840	0,819	0,907	0,894	0,906
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,886	0,744	0,803
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	363,743	292,615	442,609
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	3862,271	3656,807	4075,043

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,184	1,177	,947	1,432
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	13,635	12,499	11,834	13,188

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,062	0,055	0,068	0,002
Independence model	0,189	0,184	0,194	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	862,743	881,476		
Saturated model	810,000	890,712		
Independence model	4321,271	4332,032		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,792	2,562	3,047	2,853
Saturated model	2,621	2,621	2,621	2,883
Independence model	13,985	13,320	14,673	14,020

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	0,05	0,01
Default model	162	171
Independence model	30	31

SRMR=0,089

**APÊNDICE 13 - ÍNDICES DE AJUSTAMENTO
(INSTRUMENTALIZAÇÃO/COMPORTAMENTO ÉTICO)**

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	36	100,169	41	0,000	2,443
Saturated model	77	0,000	0		
Independence model	22	2751,699	55	0,000	50,031

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,964	0,951	0,978	0,971	0,978
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,745	0,718	0,729
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	59,169	33,574	92,459
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	2696,699	2528,601	2872,122

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,324	0,191	0,109	0,299
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	8,905	8,727	8,183	9,295

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,068	0,051	0,085	0,038
Independence model	0,398	0,386	0,411	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	172,169	175,078		
Saturated model	154,000	160,222		
Independence model	2795,699	2797,477		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,557	0,474	0,665	0,567
Saturated model	0,498	0,498	0,498	0,519
Independence model	9,048	8,504	9,615	9,053

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	0,05	0,01
Default model	176	201
Independence model	9	10

SRMR=0,045

**APÊNDICE 14 – ÍNDICES DE AJUSTAMENTO (COMPORTAMENTO
ÉTICO/RESPOSTAS INDIVIDUAIS)**

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	78	553,010	246	0,000	2,248
Saturated model	324	0,000	0		
Independence model	48	3771,043	276	0,000	13,663

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	0,853	0,835	0,913	0,901	0,912
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,891	0,761	0,813
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	307,010	242,619	379,128
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	3495,043	3300,346	3697,061

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,790	0,994	0,785	1,227
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	12,204	11,311	10,681	11,965

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,064	0,056	0,071	0,001
Independence model	0,202	0,197	0,208	0,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	709,010	722,743		
Saturated model	648,000	705,042		
Independence model	3867,043	3875,494		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,295	2,086	2,528	2,339
Saturated model	2,097	2,097	2,097	2,282
Independence model	12,515	11,885	13,168	12,542

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	0,05	0,01
Default model	159	168
Independence model	26	28

SRMR=0,09

APÊNDICE 15 - PROJEÇÃO DOS COEFICIENTES DE FUSÃO MAIS ELEVADOS

