

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ricardo João Faria Gonçalves

**RED TAPE E GREEN TAPE NOS SISTEMAS DE GESTÃO
DE DESEMPENHO**

O IMPACTO DAS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO NA
PERCEÇÃO DE EFICÁCIA DAS REGRAS NOS SISTEMAS DE
GESTÃO DE DESEMPENHO

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização em
Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pelo Professor Doutor Pedro
Filipe Ferrão Fialho e apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da
Universidade de Coimbra.

Outubro de 2020

***Red Tape e Green Tape* nos Sistemas de Gestão de Desempenho: o impacto das características da organização na percepção de eficácia das regras nos sistemas de gestão de desempenho**

Resumo:

A presente tese estuda a relação entre a percepção de *red tape* e *green tape* nos Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD) e diversas características organizacionais. A metodologia inclui um questionário composto por uma medida geral de *red tape* e cinco itens da *green tape* (DeHart-Davis, 2008), operacionalizados (Fialho, 2013). Os dados são provenientes de 173 respostas por parte de pessoas de diferentes organizações, que respondem sobre a sua experiência mais recente relativamente à eficácia das regras no SGD. Os resultados obtidos mostram diferenças de percepção da eficácia das regras por parte de pessoas que já tivessem passado por uma mudança no sistema de avaliação de desempenho relativamente à escala da *green tape*. As restantes características não relevaram ter influência na percepção de eficácia das regras. Os resultados sugerem que os SGD e os fatores que o alicerçam não parecem ser permeáveis a características organizacionais, demonstrando a eficácia dos mesmos sistemas.

Palavras chave: Desempenho Profissional; Avaliação de Desempenho; Gestão de Desempenho; Eficácia de Regras; *Red Tape e Green Tape*

Red Tape and Green Tape in the Performance Management Systems: The impact of organizational characteristics in the perception of effectiveness of the rules on the performance management systems

Abstract:

This dissertation studies the relationship between the perception of red tape and green tape in Performance Management Systems (PMS) and organizational characteristics. The methodology includes a questionnaire composed of a general measure of red tape and five items of the green tape (DeHart-David, 2008), operationalized (Fialho, 2013). The data comes from 173 responses from people from different organizations, who answer about their most recent experience regarding the effectiveness of the rules in the PMS. The results presented show differences in the perception of the effectiveness of the rules on behalf of people who have been through a change in the performance evaluation system regarding the scale of the green tape. The remaining characteristics did not show any influence on the perception of the rules effectiveness. The results suggest that the PMS and the factors that underpin it do not seem to be permeable to the organization characteristics, demonstrating the effectiveness of the systems.

Key Words: *Professional Performance; Performance Appraisal; Performance Management; Rule Efficiency; Red Tape and Green Tape*

“There are only three measurements that tell you nearly everything you need to know about your organization’s overall performance: employee engagement, customer satisfaction, and cash flow. It goes without saying that no company, small or large, can win over the long run without energized employees who believe in the mission and understand how to achieve it.”

- **Jack Welch**

Agradecimentos

Antes de mais, começo por deixar o meu sincero agradecimento a todos os professores que fizeram parte do meu percurso ao longo destes anos, à professora Carla, ao professor Paulo, à professora Leonor, à professora Teresa e ao professor Joaquim Valentim.

Ao meu orientador, professor Pedro por toda a boa disposição, por toda a dedicação, por todo o saber e por todo o apoio disponibilizado na construção desta dissertação. A descontração e segurança tornaram esta etapa muito mais fácil.

Obrigado à Carolina Paixão, por ser o meu pulmão esquerdo desde o início do nosso percurso académico. Por me ter inspirado sempre a ser e fazer melhor e por todos os momentos em que me trouxe de volta à terra, quando estava perdido.

À Ana, à Rita e ao Missel e à Cata por serem a família que escolhi em Coimbra.

À Pi, à Andreia Vaqueirinho e à Inês Agostinho por me compreenderem e pela amizade mútua que me enche sempre o coração independentemente da distância.

Ao Pedro, ao Manel e à Alexandra por me lembrarem sempre de onde vim, pela companhia ao longo do meu crescimento e pelo apoio em qualquer circunstância.

À Andreia, à Alexandra e ao João pela companhia ao longo dos anos e por terem permitido que tivesse sempre a minha ilha comigo, mesmo estando longe.

Às meninas do Sal Grosso por serem das maiores constantes que tenho comigo. À Ana, à Bárbara, à Cris, à Joana e à Sara pela partilha constante das coisas boas e das coisas más.

O maior agradecimento é dirigido à minha família e, principalmente, aos meus pais. Por acreditarem sempre em mim, até nos momentos em que não acreditei, por confiarem em mim de olhos fechados e por todos os sacrifícios que sempre fizeram para que chegasse onde cheguei.

Não poderia deixar de agradecer às minhas raízes, à ilha da Madeira, por me ter visto crescer e por me ter aceite de braços abertos sempre que voltava ao seu canto e reponha energias.

E, por fim, obrigado a Coimbra, que permitiu com que os últimos 5 anos fossem, sem dúvida, os melhores de sempre. E por me fazer perceber que é possível ter o coração em dois lados distintos e sentir-me feliz por isso. FRÁ.

Índice Geral

Resumo:	3
Abstract:	4
Agradecimentos	6
Índice Geral	7
Índice de Tabelas	9
Capítulo I - Introdução	11
Capítulo II - Enquadramento Concetual	14
2.1. Desempenho Profissional.....	14
2.2. Gestão de Desempenho.....	15
2.3. Avaliação de Desempenho.....	17
2.4. Influência das características da organização no processo de gestão e avaliação de desempenho profissional.....	18
2.5. Regras.....	19
2.6. <i>Red Tape</i>	20
2.7. Impactos negativos da <i>red tape</i>	21
2.8. <i>Green Tape</i>	22
2.9. Características organizacionais e a eficácia das regras.....	23
Capítulo III – Aspetos Metodológicos	25
3.1. Metodologia	25
3.2. Instrumentos	26
3.3. Procedimento de recolha de dados	27
Capítulo IV – Resultados	28
4.1. Caracterização da amostra	28
4.1.1. Variáveis sociodemográficas e profissionais	28
4.1.2. Variáveis organizacionais.....	30
4.1.3. Características e conhecimentos dos sistemas de avaliação de desempenho.....	32
4.2. Propriedades Psicométricas	33
4.2.1. Consistência Interna	33
4.3. Correlação entre instrumentos	34
4.4. Resultados Médios de Cada Item da Escala de <i>green tape</i>	35
4.5. Comparação dos resultados médios dos diversos grupos com as escalas de eficácia – <i>green tape</i> e <i>red tape</i>	36
4.5.1. Testes T.....	36
4.5.2. Correlação de Pearson	38
4.5.3. One-Way ANOVA.....	38
4.5.4. Reagrupamento de Variáveis – Testes T.....	41
Capítulo V - Discussão	44

Capítulo VI - Conclusão	49
Referências Bibliográficas	51
Anexos.....	55
Anexo A – Questionário “Sistemas de Avaliação de Desempenho – Eficácia das Regras”	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos participantes por género	28
Tabela 2 - Caracterização dos participantes por idade	29
Tabela 3 - Caracterização dos participantes por habilitações literárias.....	30
Tabela 4 - Caracterização dos participantes por experiência profissional (em anos).....	30
Tabela 5 - Setor de atividade da empresa/organização.....	31
Tabela 6 - Caracterização dos participantes por natureza da empresa/organização	31
Tabela 7 - “ Desde o momento em que começou a exercer funções, em alguma altura a sua empresa/organização atravessou uma mudança no sistema de avaliação de desempenho?”	32
Tabela 8 - “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho?”	32
Tabela 9 - “Há quanto tempo a organização/entidade realizou um processo de avaliação de desempenho? (desde o momento em que começou a exercer funções)”	33
Tabela 10 - Valor do Alfa de Cronbach da escala green tape	34
Tabela 11 - Valor do Alfa de Cronbach da escala em caso de remoção de cada item	34
Tabela 12 - Resultados médios de cada item da escala de green tape.....	35
Tabela 13 - Comparação de médias da variável “natureza da organização” através do teste t para amostras independentes relativamente às escalas.....	36
Tabela 14 - Comparação de médias da variável “A entidade onde trabalha pode ser considerada multinacional” através do teste t para amostras independentes relativamente às escalas.....	37
Tabela 15 - Comparação de médias da variável “Desde o momento em que começou a exercer funções, em alguma altura a empresa/organização atravessou um processo de mudança no SAD” através do teste t para amostras independentes relativamente às escalas	37
Tabela 16 - Correlações entre a variável “Antiguidade da Organização” e as escalas.....	38
Tabela 17 - Comparação de médias da variável “Setor de Atividade” através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.....	39
Tabela 18 - Comparação de médias da variável “Há quanto tempo a organização realizou um processo de avaliação de desempenho (desde o momento em que começou a exercer funções” através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.....	40

Tabela 19 - Comparação de médias da variável “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho” através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.....	41
Tabela 20 - Comparação de médias da variável “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho” através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.....	42
Tabela 21- Comparação de médias da variável “Há quanto tempo a organização realizou uma avaliação de desempenho (desde o momento em que começou a exercer funções)” através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.....	42
Tabela 22 - Comparação de médias da variável “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho?” através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.....	43

Capítulo I - Introdução

No atual contexto, nacional e internacional, é evidente a existência de uma pressão exercida nas organizações para um aumento da sua competitividade organizacional. Cada vez se torna mais fácil o acesso à informação sobre processos e estruturas organizacionais, pessoas e até modus operandi de gerir, de forma eficaz, uma estrutura organizacional. Não obstante, torna-se cada vez mais difícil uma adaptação consistente da informação que nos alcança e que por nós é alcançada a toda a hora, à cultura vivenciada na organização e aos processos de gestão compreendidos nesta que, por sua vez, permitem uma maior interligação entre todos estes fatores, originando assim, ferramentas estratégicas de gestão e de organização. Estas ferramentas estratégicas de gestão permitem uma melhor consciência das lacunas existentes e, conseqüentemente, das formas de as colmatar. (Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015).

Complementando este aspeto supra mencionado, a gestão de uma empresa tem como objetivo primordial a promoção de organizações saudáveis e produtivas de forma a ir ao encontro de três aspetos: o desenvolvimento e aumento da produtividade da empresa e dos seus colaboradores; a coordenação e gestão de todos os serviços envolventes com o foco na promoção da saúde dos colaboradores e, por fim, a integração destes dois pontos na cultura organizacional, nas ferramentas estratégicas e nas práticas de recursos humanos (Goetzel *et al.*, 2001 *as cited by* Ferreira *et al.*, 2015).

Segundo Sulksky e Keown (1998) e Yun, Donahue, Dudley e McFarland (2005), a gestão e a avaliação de desempenho surgem neste panorama com o principal intuito de dar resposta a decisões relativas aos colaboradores (englobando aspetos como os aumentos salariais e o despedimento), ao desenvolvimento profissional, *feedback*, análise de funções e estudos de validação (Ferreira *et al.*, 2015). Corroborando estas afirmações, Fletcher (2001) acrescenta, ainda, que a avaliação de desempenho tem, sobretudo, um carácter mais estratégico relativamente à integração da gestão de pessoas com as políticas organizacionais e a cultura organizacional: a gestão de desempenho. Esta expansão do conceito de avaliação de desempenho, leva a concluir que esta passa de uma ótica meramente avaliativa para uma ótica de melhoria incidindo sobre a produtividade, a motivação, os *stakeholders* e nas demais variáveis interligadas com o desempenho (Rao, 2008 *as cited by* Ferreira *et al.*, 2015).

As organizações valorizam o seu capital humano; tal é visível através da implementação de sistemas integrados de avaliação de desempenho, com o objetivo de recolher resultados relativos os aspetos mencionados por Rao, desde produtividade, à necessidade de formação, ao desempenho dos líderes e das equipas, culminando no seu desempenho setorial e global da organização. Não obstante, as organizações encontram-se cada vez mais conscientes do leque de variáveis capaz de influenciar ou impactar um sistema de avaliação de desempenho (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Enraizado pela premissa de que diversas são as variáveis que influenciam ou impactam a eficácia da gestão e a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, a percepção dos colaboradores em relação a sistemas de gestão de desempenho eficazes e não eficazes, a presente dissertação tem como objetivo primordial explorar o efeito de determinadas características/variáveis organizacionais na percepção de eficácia das regras nos Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD). Descontextualizando, procura-se perceber se o setor de atividade da organização, a natureza (pública ou privada), a antiguidade, a existência de escritórios/colaboradores baseados em mais do que um país, a frequência de uma mudança no sistema de avaliação de desempenho ou a periodicidade da realização de um processo de avaliação de desempenho na organização, influenciam a forma como o colaborador percebe a existência de regras no sistema, ou seja, se cada um destas variáveis influencia a percepção dos colaboradores face à existência de regras eficazes ou não eficazes (*green tape* ou *red tape*, respetivamente) e a necessidade de tais no sistema correspondente.

Tendo em conta a reduzida informação de literatura, e não existindo ainda muitos estudos que se debrucem sobre esta matéria, a presente dissertação terá um carácter exploratório.

O presente estudo poderá construir uma base de alertas às diversas organizações e responsáveis pela gestão dos sistemas de avaliação de desempenho, consciencializando os mesmos acerca do modo como tais sistemas são construídos e aplicados e como é que estes poderão ser realizados de forma ótima, permitindo manter os colaboradores motivados, comprometidos para com a sua organização, o que poderá ser um bom indicador para o alcance de uma vantagem competitiva (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

A dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos. Após a presente introdução, segue-se o capítulo 2, destinado ao Enquadramento Concetual, onde serão abordados os diversos conceitos correspondentes ao estudo em causa: o desempenho profissional, a avaliação e a gestão de desempenho, as características organizacionais e a influência das

mesmas nestes sistemas, as regras (*green tape* e *red tape*) e a sua eficácia.

O capítulo 3 é destinado à exposição dos aspetos metodológicos, desconstruindo a metodologia utilizada, a descrição das medidas/escalas utilizadas e o procedimento de recolha de dados.

Seguidamente, no capítulo 4 é efetuada a apresentação dos resultados obtidos e a, conseqüente, análise dos mesmos procurando aferir se existe de facto um impacto das características organizacionais na perceção de *red tape* ou *green tape* nos sistemas de avaliação de desempenho, objetivo principal do estudo.

No capítulo 5, procedemos à discussão dos resultados obtidos. Neste capítulo procuramos discutir os resultados obtidos, as respetivas análises que se mostraram mais significativas e a discussão de algumas hipóteses explicativas para tais resultados verificados.

O capítulo final destina-se à Conclusão, onde irão ser apresentadas as conclusões principais registadas na realização da presente investigação/estudo, verificando se os objetivos do mesmo foram alcançados. Neste capítulo irão, também, ser indicadas algumas limitações dos estudos efetuados, propondo ainda recomendações a investigações futuras que possam colmatar essas limitações.

Capítulo II - Enquadramento Concetual

Ao longo deste capítulo irão ser abordados diversos pontos diretamente relacionados com a presente tese. Em primeiro lugar, a conceção de desempenho profissional irá ser apresentada e, de seguida, os conceitos de avaliação e de gestão de desempenho evidenciando a distinção entre os mesmos. Em segundo, iremos expor alguns aspetos de cariz organizacional, segundo a literatura, que parecem influenciar a forma como o processo de avaliação de desempenho profissional ocorre.

Numa segunda parte deste capítulo, faremos uma introdução ao conceito das regras e da eficácia das mesmas. Neste seguimento, iremos explorar duas perspetivas distintas sobre as regras: regras ineficazes (*red tape*) e regras eficazes (*green tape*), intervalando tal exposição com referência a algumas implicações a nível organizacional da existência de regras eficazes e ineficazes.

2.1. Desempenho Profissional

De modo a conseguir definir e contextualizar, da melhor forma, a avaliação de desempenho, uma gestão do mesmo e os sistemas envolventes, é importante clarificarmos o próprio conceito de desempenho em contextos profissionais.

Motowidlo (2003) define desempenho no trabalho como “o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (dos Santos, 2011, p.39).

Caetano (2008a), por sua vez, contempla o desempenho profissional em duas abordagens distintas: a primeira - a dos meios (comportamentos) - revela todo o conjunto de comportamentos que os membros da empresa têm de manifestar ao executar a sua função; a segunda - a dos fins – dá a sua ênfase aos resultados que os colaboradores deverão atingir num certo período de tempo (Ferreira *et al.*, 2015).

O desempenho profissional traduz, na essência, o contributo que cada colaborador dá de modo a que a organização ou a equipa que integra atinja o objetivo estabelecido (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Corroborando com os aspetos supramencionados, Gibson, Ivancevich, Donnely e Konopaske (2006) acrescentam que o desempenho individual constitui a base do desempenho organizacional, sendo necessário que os responsáveis pela gestão de desempenho individual possuam um conhecimento substancial e crítico dos fatores que se

apresentam como determinantes para desempenhos individuais de excelência.

Previamente a estas abordagens, Arvey e Murphy (1998) abordam o facto do desempenho não se cingir à execução das tarefas, referindo que o desempenho envolve um conjunto mais vasto de outras atividades importantes desenvolvidas no contexto organizacional (Fialho, 2013). Tendo em conta este ponto de vista, Motowidlo (2003) expõe dois tipos de desempenho: o funcional e o contextual. O primeiro (associado às competências individuais) – funcional – diz respeito à descrição normal da função, e o segundo (associado a aspetos de personalidade e atitudinais) – contextual – traduz-se em comportamentos contributivos para a eficácia da organização. Considerando que o desempenho profissional corresponde ao conjunto de comportamentos com valor para a organização, realizados pelos colaboradores, torna-se importante considerarmos a inclusão do desempenho contextual nos sistemas de avaliação de desempenho (dos Santos, 2011). É necessário considerar as contribuições de cada colaborador em três tipos distintos: as atividades de melhoria contínua (mudança incremental), atividades de mudança radical (inovação) e nas atividades emergentes (que se impõem com urgência, sendo não previstas)”.

2.2. Gestão de Desempenho

O conceito de “gestão de desempenho” foi primeiramente usado nos anos 70. No entanto, apenas nos finais de 1980 se tornara um processo reconhecido. Armstrong & Baron (1998) reconhecem que a definição mais apropriada de “gestão de desempenho”, no contexto da investigação, é a de que a mesma representa uma abordagem estratégica e integrada em alcançar o sucesso organizacional, ao melhorar as capacidades de performance tanto individual como grupal (equipas) (Dechev, 2010).

Não obstante, diversos autores complementam esta definição com as suas teorias e conclusões acerca deste conceito. Para Walters (1995), a gestão de desempenho foca-se na orientação e apoio aos colaboradores de modo a que realizem o seu trabalho da forma mais eficaz e eficiente possível, tendo em conta as necessidades e objetivos organizacionais (McCourt & Eldridge, 2003). Segundo Armstrong (2000), “gestão de desempenho” é percebida como um meio de alcançar melhores resultados tanto para a organização, como para as equipas e os colaboradores no seu individual que a constituem. Reforça que tal é alcançado através de uma compreensão e uma gestão do desempenho tendo em conta uma estrutura definida de objetivos, padrões e requisitos de competência (Kagaari, Munene & Ntayi, 2010).

Willians (1998; *cited by* Fletcher, 2001) refere a existência de, pelo menos, três modelos de gestão do desempenho: gestão de desempenho enquanto sistema de gestão organizacional; gestão de desempenho enquanto sistema de gestão individual (dos colaboradores) e gestão de desempenho enquanto sistema de integração da gestão de desempenho organizacional e individual.

Por conseguinte, e segundo Armstrong & Taylor, um sistema de gestão de desempenho diz respeito a um processo sistemático que conduz estrategicamente a avaliações de desempenho anuais aos colaboradores com um registo da classificação do desempenho em relação às metas e objetivos estabelecidos pela organização. Estas classificações são usadas, por fim, como referência para a decisão de atribuição de recompensas, para a avaliação do desenvolvimento do desempenho, ou para exercer um Plano de Melhoria de Desempenho (*Performance Improvement Plan – PIP*) com o objetivo de melhorar o desempenho dos mesmos colaboradores (Yong Yoke Toong, 2019).

Desta forma, podemos afirmar que as organizações estabelecem sistemas de gestão de desempenho com o foco no alcance de três objetivos: estratégicos (contribuindo para o alcance dos objetivos de negócio da organização, ao interligar os comportamentos do colaborador com os metas organizacionais e perceber em que áreas intervir), administrativos (o uso deste sistema para fornecer informações nas decisões diárias de salários, benefícios, e recompensas) e de desenvolvimento (utilizando o sistema como base para o desenvolvimento das habilidades e conhecimento dos colaboradores, identificando os pontos fortes e fracos de cada um, assim como formas de melhoria) (Shaun, 2006).

Relativamente aos benefícios dos sistemas de gestão de desempenho, podemos verificar um consenso na literatura, sistematizado por Schraeder, Becton e Portis (2007), incluindo:

- Uma melhoria na eficácia organizacional (ainda mais acentuada quando há uma ligação entre a gestão de desempenho e os objetivos organizacionais);
- A implementação de práticas de *feedback* de desempenho;
- A facilitação da comunicação entre a chefia de topo e os colaboradores, potenciando a motivação organizacional;
- Melhoria no desenvolvimento das competências dos colaboradores;
- Reforço da identidade e notoriedade organizacional.

2.3. Avaliação de Desempenho

“Para as pessoas que integram as organizações, a avaliação de desempenho confere-lhes a oportunidade de aferirem o seu desempenho nas funções que ocupam, analisando objetivamente os resultados que conseguem e o seu comportamento e, subsequentemente, fornece-lhes orientação e feedback. “ – João Jorge Botelho Vieira Borges, in *Avaliação do Desempenho* (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015)

Segundo Dolan, Cabrera, Jackson e Schuler (2007) a avaliação de desempenho poderá ser definida como um sistema estruturado de medir, avaliar e influenciar os atributos relacionados com o trabalho, os comportamentos e os resultados obtidos por um trabalhador, com vista a descobrir em que nível é que, nesse momento, ele se encontra quanto à sua performance no trabalho, e formas de melhorar esse mesmo desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser considerada como uma avaliação da performance do colaborador ao longo do tempo, constituindo apenas uma parte da gestão do desempenho individual/profissional.

Carrol & Scheider (1982) descrevem a avaliação de desempenho como sendo o “processo de identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores na organização” (Dechev, 2010). Esta definição é considerada importante devido ao facto de englobar todas as componentes necessárias para a implementação e execução ótima do processo de avaliação de desempenho: a identificação de critérios que irão ser avaliados ao longo de todo o processo; a observação regular das características e critérios identificados; a medição dos comportamentos considerados relevantes assim como a transformação dos mesmos numa classificação de avaliação e, por fim, o uso da avaliação para um posterior e, conseqüente, desenvolvimento do desempenho do colaborador (Dechev, 2010).

Em suma, existem duas expectativas baseadas aquando a realização de um sistema de avaliação de desempenho. A primeira vai ao encontro da premissa de que tal sistema de avaliação fornece uma ajuda, a curto prazo, na melhoria da performance dos colaboradores e a longo prazo numa contribuição ao desenvolvimento dos mesmos; já a segunda engloba a concepção de que o sistema de avaliação de desempenho é utilizado como um sistema de armazenamento eficaz e eficiente no departamento de relações industriais (Zemke, 1991).

Todavia, toda a avaliação do desempenho profissional é considerada um processo complexo que, muitas vezes, pode tornar-se controverso. As avaliações de colaboradores integram processos complexos, sensíveis e potencialmente conflituosos. Tal processo não tem de ser penoso, nem para a organização, nem para os próprios, nomeadamente avaliados,

avaliadores e colegas. A avaliação do desempenho produz e potencia elevados resultados. Fazer incidir o foco no que é essencial é muito importante e, perante a existência de feedback, a concentração de energia para conseguir e evidenciar comportamentos eficazes de gestão de desempenho produz ligações e reforço da identidade entre pessoas da organização.

De modo a alcançar tanto os objetivos esperados como os resultados pretendidos, é necessário que exista um estabelecimento de critérios de avaliação lógicos, de padrões de desempenho realistas, bem como o uso de métodos de avaliação apropriados (Bekesi & Bacter, 2018).

2.4. Influência das características da organização no processo de gestão e avaliação de desempenho profissional

A gestão e a avaliação de desempenho, no atual contexto económico, social e financeiro, é considerado um dos processos-chave na gestão estratégica das organizações.

O ciclo de gestão de desempenho é, por norma, anual variando as suas fases de organização para organização, podendo apresentar subciclos específicos em função do processo de contratualização, grupos profissionais, níveis hierárquicos, responsabilidades, etc.) (Ferreira *et al.*, 2015).

Marsden e French (2002, citados por Brown e Benson, 2003) referem que a antiguidade de um sistema de desempenho pode afetar os resultados dele provenientes pelo facto de os colaboradores da organização se tornarem familiarizados com o sistema assim como os avaliados referem que a antiguidade de um sistema de desempenho pode afetar os resultados dele provenientes pelo facto de os colaboradores se familiarizarem com o sistema e os avaliados fomentarem a equidade do mesmo. À medida que o sistema se vai tornando organizacionalmente intrínseco, menores consequências adversas tenderão a ser experienciadas (Ferreira *et al.*, 2015).

É fundamental que se proceda a um aperfeiçoamento ou mesmo a uma renovação dos sistemas de gestão do desempenho, ao longo dos tempos face à aprendizagem e familiarização pelos seus intervenientes e consequentes enviesamentos.

2.5. Regras

A existência e a estipulação de regras na sociedade, nas organizações e no nosso trabalho é uma premissa bem assente no nosso dia-a-dia. São estas que nos guiam, facilitando a nossa compreensão em torno de todos os processos, sejam eles organizacionais ou interligados com o papel do indivíduo enquanto membro de uma sociedade. As regras podem ser descritas como normas, regulações, procedimentos ou até expectativas que regulam o nosso comportamento individual nas organizações (Weber, 1998 *as cited by* Brewer & Walker, 2010). Como resultado, são as regras que fornecem algumas diretrizes básicas de construção da administração pública, que fornecem conhecimentos em torno de bases comportamentais, organizacionais e conhecimentos acerca de processos de tomada de decisão (Weber, 1998 *as cited by* Brewer & Walker, 2010).

Emo (2008) reforça que as regras moldam a experiência de um indivíduo, guiando as ações do mesmo. Para além disto, as regras moldam a aprendizagem, influenciando os indivíduos a interagirem e progredirem na sua atividade. O autor constata que as regras podem ser explícitas (caracterizadas por serem formalmente definidas pelo órgão de decisão) ou implícitas (informais e, na sua maioria, consideradas formas de agir associadas à cultura presente).

Como supramencionado, as regras originam efeitos positivos, considerados importantes, se seguidas pela sociedade e pelos que fazem parte desta. Para além de aumentarem a confiança institucional nas instituições responsáveis por delinear as regras que são seguidas (e que permitem com que os indivíduos e as organizações detenham algum controlo sobre as suas vidas), as regras comunicam os padrões de comportamento e esclarecem a comunicação. Estes padrões podem ser comportamentais, dando aso a que os indivíduos possam posicionar-se dentro de um todo. Para além destes efeitos, as regras detêm a capacidade de melhorarem a coordenação de ações entre diferentes indivíduos, organizações e sociedades, criando a dita “norma” (dos Santos, 2009)

Ao longo das últimas décadas têm sido usados sistemas especialistas baseados em regras, que se demonstraram muito úteis em diversos domínios. Todavia, os mesmos foram alvo de muitas críticas, comprovando-se cada vez mais que delinear as regras de forma adequada e de modo a cumprir os seus objetivos torna-se uma tarefa complicada. Para além destas críticas, outro problema que surge, neste âmbito, diz respeito à necessidade de um ajustamento destes sistemas referidos face às mudanças constantes nas condições organizacionais (Ben-David, 2008).

A percepção de controlo através da formalização e da burocracia, assim como a existência de um número elevado de regras acaba por ser considerado, por inúmeras vezes, como excessivo dando lugar à *red tape*.

2.6. Red Tape

Uma das primeiras definições de *red tape* foi operacionalizada por Rosenfel (1984), definindo o conceito como um conjunto de diretrizes, procedimentos, normas e intervenções que são percebidas como excessivas em relação à tomada de decisão e implementação de decisões. (Feeney, 2012). Em 1993, Bozeman acaba por criticar esta definição por não estabelecer a diferença entre regras “boas” e regras “más”, acabando por falhar em identificar a *red tape* como um fenómeno negativo. Em 2000, o autor contribui com a sua definição revista de *red tape*, definindo a mesma como regras e procedimentos administrativos que produzem um efeito negativo no desempenho da organização; esta definição é, posteriormente, corroborada por DeHart-Davis. (Feeney, 2012).

Desta forma, Jacobsen e Jakobsen (2018) definem “percepção de *red tape*” como a percepção de que as regras e os procedimentos (a formalização) de uma organização são fundamentais para o sucesso e o desempenho organizacional.

A *red tape* pode ser tomada como uma construção social. Tendo isto em conta, e dependendo da fonte da informação, a *red tape* conota processos inúteis e ineficazes, uma burocracia excessiva e estruturas organizacionais práticas que se tornam inflexíveis (Moran, 2006; Organization for Economic Co-operation and Development, 2001 as cited by Chen & Willians, 2007).

A *red tape* organizacional tem sido estudada de inúmeras formas. A Escala Geral de *Red Tape (GRT)* é uma das medidas mais usadas, que corresponde a um único item ao qual os respondentes avaliam o nível de *red tape* dentro da sua organização (Borry, 2016).

Concetualizando o conceito de *red tape* como uma componente negativa, é importante percebermos as formas pelas quais a mesma surge nas organizações. Segundo Bozeman e Feeney (2011), esta surge através de duas formas distintas: (1) quando uma nova regra que é criada e inserida sendo considerada ineficaz desde o início, ao qual os autores chamam de “*Rule-inception red tape*” (exemplos de regras deste tipo: as que são criadas sem uma interligação entre os seus meios e os seus objetivos finais ou até as que não são consideradas úteis e adequadas tendo em conta um determinado grupo ou organização) e (2) “*rule-evolved red tape*” que corresponde a uma regra, que outrora era tida como funcional,

acaba por perder a sua eficácia ao longo do tempo (exemplos de regras deste tipo: regras que, devido às mudanças organizacionais implementadas, não são atualizadas tendo em conta estas mudanças ou regras que já não estão alinhadas com a mudança nos objetivos da organização).

Por outro lado, Coursey e Pandey (2007) sugerem outra teoria no que diz respeito ao surgimento de *red tape*: *red* “formativa” e *red tape* “refletiva”. A primeira surge da base para o topo da organização, devido à inflexibilidade da chefia de topo ou até da inflexibilidade organizacional. Já a segunda, surgindo de forma oposta (do topo para a base) ocorre devido a restrições externas à organização. Os autores encontraram suporte empírico para a *red tape* “refletiva”, acabando por dar origem à conceção de que organizações com um elevado nível público, possuem um maior nível de autoridade/pressão externa, sendo que esta autoridade acaba por impor regras e procedimentos que, poderão exponenciar a probabilidade da existência de *red tape* na organização (Borry, 2016).

2.7. Impactos negativos da *red tape*

A existência de *red tape* na organização alinhada com uma elevada perceção negativa da mesma por parte dos colaboradores, é considerada um preditor de uma baixa satisfação, comprometimento, motivação e, conseqüente, produtividade dos colaboradores. Quando os colaboradores percecionam as regras ou os procedimentos como exaustivos, inflexíveis ou sem significado, podem sentir-se isolados e sentirem um desajuste para com a organização onde trabalham assim como em relação ao seu trabalho. (DeHart-David & Pandey, 2005 as cited by Blom, 2020). Esta alienação por parte dos colaboradores pode resultar numa perceção negativa relativamente às práticas de recursos humanos da organização. Desta forma, podemos esperar que uma perceção elevada de *red tape* poderá estar relacionada com uma menor satisfação com tais práticas. (Blom, 2020).

Para além de uma diminuição da satisfação com as práticas implementadas pela organização, uma elevada perceção de *red tape* poderá também culminar numa redução do comprometimento organizacional por parte dos colaboradores. Tal acontece a partir do momento em que os colaboradores começam a acreditar que as regras impostas não estão alinhadas com a sua visão do método de trabalho, sendo que a *red tape* diminui a liberdade que os colaboradores detinham em contribuir, de forma significativa, para o sucesso da sua organização (Aiken & Hage, 1996; Stazyk et al., 2011 as cited by Blom, 2020).

Diversos autores referem, ainda, outros impactos negativos fruto das perceções

individuais de *red tape* incluindo a intenção de abandonar a organização (Brewer e Walker, 2010) assim como elevados níveis de insegurança, pessimismo e falta de confiança no local onde trabalham. (Giauque, Ritz, Varone & Anderfuhren-Biget, 2012).

Os sentimentos presentes por parte dos colaboradores face à percepção de *red tape* no seu local de trabalho originam baixas de produtividade e dificuldades no desempenho. Todos estes impactos e consequências da *red tape* tornam-se entraves tanto para um desenvolvimento e desempenho individual como organizacional (dos Santos, 2009).

Face aos aspetos supramencionados surgem, na literatura, diversas recomendações direcionadas à implementação de estratégias úteis à redução da *red tape* nas organizações. Desde a descentralização do sistema e da organização interna (a mudança na estrutura organizacional); a mudança de estratégias de gestão passando pelo aumento da flexibilidade organizacional através da inovação (Brewer & Walker, 2010). Para além destes aspetos, a criação de sistemas organizacionais e de gestão apoiados por regras eficazes (denominadas de *green tape*) é tida como uma estratégia útil para a prevenção da *red tape* (Fialho, 2013).

2.8. Green Tape

O conceito de *green tape* foi desenvolvido através de uma abordagem que procurou dar ênfase e voz à percepção dos colaboradores face à eficácia das regras (Glaser e Strauss, 1999 as cited by DeHart-Davis, 2009).

DeHart-Davis apresenta o conceito de *green tape* como contrário ao de *red tape*. Não existem evidências suficientes de que a *red tape* e a *green tape* são concetualmente opostos (Fialho, 2013), no entanto, ambos os conceitos foram operacionalizados e parecem relacionar-se. A *red tape* apresenta-se como o efeito nos procedimentos de uma organização, já a *green tape* está relacionada com os aspetos de uma regra que a tornam mais eficaz (Fialho, 2013).

No que diz respeito aos atributos teóricos da *green tape*, estes refletem duas condições de regras organizacionais consideradas eficazes: (1) a proficiência técnica, definida como a capacidade que é inerente ao desenho e implementação das regras de modo a alcançar os objetivos das mesmas; (2) a cooperação entre indivíduos que precisam de explicar, cumprir e fazer cumprir os requisitos das regras na implementação das mesmas. Se considerarmos ambas as condições, podemos referir que mesmo que uma regra seja concebida e implementada da forma mais adequada, esta não terá sucesso se não existir uma

cooperação por parte dos colaboradores responsáveis por explicar e aplicar essa mesma regra (DeHart-Davis, 2009). A *green tape* é delineada por cinco atributos: (1) requisitos escritos, com (2) relações de meios e fins válidos, que (3) são aplicados consistentemente, com (4) um controlo optimal e (5) com propósitos compreendidos pelos colaboradores/partes interessadas (DeHart-Davis, 2009).

Os estudos de *green tape* realizados constataam que uma aplicação consistente das regras incentiva uma cooperação por parte dos colaboradores face aos requisitos das regras. A aplicação constante também prevê um aumento da satisfação no trabalho por parte dos colaboradores, fruto das perceções de justiça e equidade nos procedimentos que alocam recursos provenientes do sistema (DeHart-Davis et al, 2015).

2.9. Características organizacionais e a eficácia das regras

O foco na formalização das regras e na perceção de *red tape* torna-se um dos aspetos mais acentuados na literatura. A literatura direciona-nos para uma perceção do papel da formalização de duas formas distintas: por um lado sugere-nos que a formalização encontra-se positivamente relacionada com níveis de ansiedade, ausência no trabalho, sentimentos de impotência e até sentimentos de isolamento por parte dos colaboradores; por outro alguns estudos encontraram evidências de que um maior nível de formalização poderá originar níveis mais elevados de eficácia, um aumento do comprometimento organizacional e uma melhoria nas dinâmicas de trabalho. A partir destes dados, constatamos que os efeitos desta variável são dependentes do contexto onde a mesma se encontra inserida (Kaufmann, Borry & DeHart, 2019).

Contudo, alguns autores constataam que as perceções de *red tape* são baseadas em múltiplas dimensões da estrutura organizacional no seu todo, e não apenas na formalização de procedimentos (Kaufmann, Borry & DeHart, 2019).

A centralização da estrutura organizacional e a, correspondente, hierarquia, são vistas como possíveis explicações na origem de perceções individuais de *red tape*. No que diz respeito ao primeiro, diversos estudos relatam que organizações descentralizadas são tidas como solução para a redução de *red tape* devido ao facto de que neste tipo de estrutura, os colaboradores são dotados de uma maior capacidade e oportunidade de se envolverem no ajuste dos seus processos de trabalho, tornando-se mais motivados e produtivos. Estas assunções sugerem que organizações centralizadas estão mais associadas à *red tape* (Kaufmann, Borry & DeHart, 2019). No que toca ao segundo ponto, – a hierarquia

organizacional – estudos sugerem que níveis elevados de hierarquia são fruto da necessidade de um maior controlo por parte da chefia de topo, o que pode resultar num controlo exagerado e originar um maior nível de *red tape*.

Dadas as inúmeras causas e fontes da *red tape*, é possível constatar que existe uma enorme probabilidade de esta estar presente em todas organizações de natureza pública (Borry, 2016). Estudos baseados na Escala Organizacional de *Red Tape* observam este facto mencionado, evidenciando que os elementos da chefia de topo de organizações de setor público percecionam, de uma forma significativamente superior, a *red tape* em contraste com aqueles pertencentes ao setor privado (Feeney e Bozeman 2009; Feeney e Rainey, 2010; Rainey, Pandey e Bozeman, 1995, as cited by Feeney, 2012). O mesmo foi verificado nos estudos de Baldwin, em 1990, assim como nos estudos de Rainey, Pandey e Bozeman, em 1995 (Chen & Williams, 2007).

No que diz respeito aos estudos alusivos aos antecedentes de *red tape*, podemos incluir o tamanho da organização, a motivação organizacional, diferenças derivadas dos diversos setores de atividade e as normas e estruturas burocráticas. A par e passo, a literatura evidencia estudos que tiveram como foco variáveis que a *red tape* previa, onde se pode incluir a criatividade, a produtividade, a comunicação ou até a eficiência organizacional (Borry, 2016).

Capítulo III – Aspectos Metodológicos

Este capítulo tem como principal objetivo a exposição dos aspetos de ordem metodológica. Em primeiro lugar, será apresentada a metodologia usada para o desenvolvimento do estudo; de seguida, os instrumentos e/ou medidas utilizados finalizando com o processo de recolha de dados e a amostra selecionada.

3.1. Metodologia

A investigação consiste num “processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento de fenómenos do mundo real no qual vivemos. É um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitem de uma investigação” (Fortin, 2003, p. 15)

De modo a ir ao encontro dos objetivos do presente estudo, foi utilizada uma metodologia quantitativa.

Após definida a metodologia, foi construído um questionário (Anexo A), que permite a recolha de um maior número de dados num menor período de tempo.

O tratamento e análise dos dados foi efetuado recorrendo ao *Software Statistical Package Social Science (SPSS – Versão 22.0)*.

Em primeiro lugar, foram realizadas as estatísticas descritivas da amostra, a nível de características sociodemográficas e profissionais e a nível das características organizacionais.

Em segundo, calculamos o valor do Alfa de Cronbach de uma das escalas utilizadas - escala de *green tape* – de modo a aferir a consistência interna da mesma. Nesta linha, o Alfa foi também calculado no caso de remoção individual de cada um dos itens da escala.

Seguidamente, foram calculados os resultados médios de cada item da escala de *green tape*.

A correlação entre as duas escalas – *green tape* e *red tape* – foi também calculada, através do coeficiente de correlação de *Pearson*.

Por fim, e com o objetivo de comparar os resultados médios dos diversos grupos com as escalas de eficácia, efetuamos diversos testes, tendo em conta a constituição do item – tendo sido realizados testes T para amostras independentes, correlações de *Pearson* e *One-Way ANOVA* (análise multivariada para amostras independentes).

3.2. Instrumentos

Os instrumentos de recolha de dados têm como principal objetivo a sistematização da informação essencial ao estudo empírico.

O questionário realizado e apresentado é composto por 22 itens subdivididos em quatro partes. A primeira diz respeito à caracterização da amostra a nível sociodemográfico e profissional, composta por 6 itens. As questões incidem sobre: género, idade, distrito, habilitações literárias, a experiência profissional em anos e se trabalha ou já trabalhou numa organização com sistema de avaliação de desempenho.

A segunda parte debruça-se sobre a experiência dos participantes no sistema de avaliação de desempenho da organização, composta por 3 itens, sendo estes: qual o papel nesse sistema; qual o tempo de permanência nessa organização e a que tipo de prestação de serviço corresponde a sua função nessa organização.

A terceira parte tem como objetivo a recolha de informações relativas à organização onde os participantes se encontram ou encontravam a exercer funções, sendo esta parte composta por 7 itens, incidindo sobre:

- o setor de atividade da organização;
- a natureza (privada ou pública);
- a antiguidade;
- a existência de escritórios/colaboradores baseados em mais do que um país;
- se os participantes já atravessaram uma mudança no sistema de avaliação de desempenho;
- a quantidade de vezes que estiveram presentes nos momentos de mudança;
- há quanto tempo a organização realizou um processo de avaliação de desempenho, desde o momento em que o participante começou a exercer funções.

A quarta e última parte tem como objetivo avaliar a perceção de *red tape* e *green tape* nos sistemas de gestão e avaliação de desempenho da organização. Foram utilizadas duas escalas desenvolvidas por DeHart-David, validadas em Portugal: a de *red tape*, constituída por apenas um item “Numa escala de 0 a 10, avalie o quanto considera que existem regras e procedimentos no sistema de gestão de desempenho da sua empresa que possuem um impacto negativo no desempenho da organização”, sendo que 0 estaria para “sem interferência” e 10 estaria para “nível extremamente elevado de interferência” (Fialho, 2013)

O segundo instrumento ou medida diz respeito à escala de *green tape*, tendo sido utilizada uma escala tipo Likert de 10 pontos, para fins de resposta, com a seguinte

formulação “Numa escala de 0 a 10, em que o 0 é o mínimo e o 10 é o máximo, classifique o quanto considera que o Sistema de Avaliação de Desempenho da sua empresa possui as seguintes características”. Este instrumento é constituído por 5 itens de resposta, sendo os mesmos:

- As regras e os procedimentos estão escritos;
- Existe uma relação clara entre os métodos utilizados e os objetivos do sistema;
- Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo Sistema de Gestão de Desempenho;
- As regras e procedimentos são consistentemente aplicados;
- O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível.

A escala de *green tape* poderá pontuar um máximo teórico de 50 pontos, fruto do somatório da pontuação atribuída a cada item. Este total, a ser dividido pelo número de itens respetivo (cinco) poderá ser visto como uma medida geral de *green tape* (Fialho, 2013).

3.3. Procedimento de recolha de dados

Tal como supramencionado no ponto anterior, a recolha de dados foi realizada através de um questionário *online*, devido à facilidade de divulgação do mesmo que resultaria num alcance maior do questionário ao nosso público alvo. Neste caso, recorreremos às redes sociais, como o Facebook, e o *LinkedIn* para a divulgação do questionário. Seguiu, também, um email a diversas organizações e entidades em modo de pedido de colaboração para a divulgação do mesmo pelos diversos colaboradores da mesma.

O questionário garantia o anonimato e confidencialidade das respostas, sendo reforçado o uso das mesmas apenas para efeitos de estudo.

De forma a filtrar os participantes, tendo em conta que a nossa amostra teria como foco pessoas que já teriam trabalhado ou que trabalhavam atualmente num sistema de avaliação de desempenho, foi colocada a seguinte questão “Trabalha ou já trabalhou numa empresa/organização com sistema de avaliação de desempenho?”, sendo que em caso negativo, a possibilidade de resposta aos próximos itens do questionário era impedida.

Após um mês e meio de recolha de dados, totalizamos 73 respostas consideradas válidas para uma posterior análise, sendo inseridas no software *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*, posteriormente tratados e analisados.

Capítulo IV – Resultados

O presente capítulo tem como objetivo principal a apresentação dos dados.

Em primeira instância, será apresentada uma breve caracterização da amostra relativamente aos aspetos sociodemográficos e profissionais. Em segundo, serão expostas as estatísticas descritivas relativas às características/variáveis organizacionais. De seguida, serão expostos os resultados referentes às correlações entre as características organizacionais e a medida geral da escala de *green tape*, assim como as correlações entre a medida geral da escala de *green tape* e a escala de *red tape*. Ao longo da exposição destes resultados, os mesmos serão analisados tendo em conta os objetivos primordiais do estudo.

4.1. Caracterização da amostra

O questionário construído e preenchido pelos participantes contou com 219 respostas, na sua totalidade. Deste número, apenas 173 foram contabilizadas para efeitos de análise estatística; as restantes foram removidas devido ao não preenchimento do questionário na sua totalidade, por parte dos participantes, ou por não cumprirem os critérios de inclusão no estudo.

4.1.1. Variáveis sociodemográficas e profissionais

Quanto à variável género, podemos verificar que a maioria das respostas foi obtida de indivíduos do sexo “feminino” (98 respostas, totalizando 56,6% da amostra), sendo os restantes 43,4% correspondentes ao sexo “masculino” (75 respostas) (Tabela 1).

Tabela 1

Caracterização dos participantes por género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	98	56,6
Masculino	75	43,4
Total	173	100,0

No que concerne a faixa etária dos participantes, verificamos uma média de idades de aproximadamente 39 anos ($M = 38,6$; $dp = 10,553$), tendo como mínimo 3 participantes com 21 anos e como máximo 1 participante com 65 anos (Tabela 2). Em termos de percentagem por faixa etária, agrupámos os respondentes em 3 grupos: 38,2% dos participantes têm, no máximo, 35 anos; 46,8% situam-se entre os 35 e os 50 anos inclusive; os restantes 15 % correspondem aos participantes com idades entre os 50 e os 65 anos, inclusive.

Tabela 2

Caracterização dos participantes por idade

N	Válido	173
	Ausente	0
Média		38,63
Desvio Padrão		10,553
Mínimo		21
Máximo		65

Com respeito à distribuição geográfica dos participantes, as respostas foram agrupadas em 4 regiões:

- 4.1. **Zona Norte:** Braga, Bragança; Porto; Vila Real (26 pessoas)
- 4.2. **Zona Centro:** Aveiro; Coimbra; Leiria; Santarém; Viseu (60 pessoas)
- 4.3. **Zona Sul:** Beja, Évora; Faro; Lisboa; Portalegre; Setúbal (54 pessoas)
- 4.4. **Ilhas (Regiões Autónomas):** R.A. Madeira; R.A. Açores (33 pessoas)

Verificámos uma predominância de participantes provenientes da Região Centro do país, com 60 respostas (34,6%), seguindo-se a Região Sul com 54 respostas (31,3%), as Ilhas (Regiões Autónomas) com 33 respostas (19,1%) e, por fim, a região Norte com 26 respostas (15,1%).

Na tabela 3, podemos analisar a distribuição dos participantes por habilitações literárias. 1,2% dos participantes possuem o “Ensino Básico” (2 respostas); 33,5% possuem o “Ensino Secundário” (58 respostas); 44,5% correspondem aos participantes com “Licenciatura” (77 respostas) e 20,8% das respostas provêm de pessoas que possuem o “Mestrado ou Doutoramento” (36 respostas).

Tabela 3

Caracterização dos participantes por habilitações literárias

	Frequência	Percentagem
Ensino Básico	2	1,2
Ensino Secundário	58	33,5
Licenciatura	77	44,5
Mestrado ou Doutoramento	36	20,8
Total	173	100,0

No que toca à experiência profissional (em anos) dos participantes, verificámos uma média de 16 anos ($M = 16,47$; $dp = 10,984$), sendo que as respostas variam entre os 0 e os 50 anos de experiência profissional (Tabela 4).

Tabela 4

Caracterização dos participantes por experiência profissional (em anos)

N	Válido	173
	Ausente	0
Média		16,47
Desvio Padrão		10,984
Mínimo		0
Máximo		50

4.1.2. Variáveis organizacionais

As restantes análises dizem respeito às características/variáveis organizacionais (fruto das questões colocadas no questionário).

Quanto ao setor de atividade da empresa/organização, verificámos uma predominância nas Indústrias Transformadoras / Produção com 44 respostas (25,4%); seguindo-se o Retalho com 21 respostas (12,1%). Os setores da construção civil e da educação/formação compõem 17 respostas cada (9,8% cada setor), enquanto que os setores da saúde e da tecnologia possuem 16 respostas cada (9,2%). Os setores com menor predominância revelaram ser o Marketing (2 respostas = 1,2%) e a Administração Pública (3 respostas = 1,7%); ($N = 166$, missings = 7) (Tabela 5).

Tabela 5

Setor de atividade da empresa/organização

		Frequência	Percentagem
Válido	Ação Social	5	2,9
	Administração Pública	3	1,7
	Banca / Seguros	4	2,3
	Construção Civil	17	9,8
	Consultoria	7	4,0
	Educação / Formação	17	9,8
	Hotelaria / Turismo	4	2,3
	Indústrias		
	Transformadoras / Produção	44	25,4
	Marketing	2	1,2
	Retalho	21	12,1
	Saúde	16	9,2
	Tecnologia	16	9,2
	Transportes / Logística	10	5,8
	Total	166	96,0
Ausente	Sistema	7	4,0
Total		173	100,0

Analisando as respostas face à variável “natureza da empresa/organização” comprovamos que existe uma primazia de organizações de natureza privada, totalizando 130 respostas (75,1%) enquanto as organizações de natureza pública correspondem a 43 respostas da amostra total (24,9%) (Tabela 6).

Tabela 6

Caracterização dos participantes por natureza da empresa/organização

		Frequência	Percentagem
Válido	Pública	43	24,9
	Privada	130	75,1
	Total	173	100,0

No que diz respeito à antiguidade da empresa/organização, obtivemos 165 respostas válidas (missings = 8), sendo que comprovamos uma prevalência de respostas entre os 25 anos e 50 anos de antiguidade que constituem, por sua vez, a 77 respostas (46,6%).

4.1.3. Características e conhecimentos dos sistemas de avaliação de desempenho

Face à questão “Desde o momento em que começou a exercer funções, em alguma altura a sua empresa/organização atravessou uma mudança no sistema de avaliação de desempenho?”, 116 participantes responderam de forma positiva (67,1%) enquanto as restantes 57 pessoas responderam “Não” (32,9%) (Tabela 7).

Tabela 7

“ Desde o momento em que começou a exercer funções, em alguma altura a sua empresa/organização atravessou uma mudança no sistema de avaliação de desempenho?”

	Frequência	Percentagem
Sim	116	67,1
Não	57	32,9
Total	173	100,0

Questionámos, também, os participantes se já tinham estado presentes num momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho (Tabela 8). 58 dos participantes responderam que não estiveram presentes num momento de mudança (33,5%), 48 estiveram presentes uma vez (27,7%), 44 estiverem entre uma a três (25,4%) e os restantes 23 participantes afirmaram ter estado presentes em mais de três momentos de mudança (13,3%).

Tabela 8

“Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho?”

	Frequência	Percentagem
Zero	58	33,5
Uma	48	27,7
Entre uma a três	44	25,4
Mais de três	23	13,3
Total	173	100,0

Por último, questionámos os participantes sobre a última vez, desde o momento em que começaram a exercer funções, em que a organização/entidade da qual pertenciam tinha realizado um processo de avaliação de desempenho (Tabela 9). As análises relatam que 89 pessoas respondem “há mais de um ano” (51,4%), 62 pessoas respondem “entre três meses e um ano” (35,8%) e 22 pessoas respondem “há menos de 3 meses (12,7%).

Tabela 9

“Há quanto tempo a organização/entidade realizou um processo de avaliação de desempenho? (desde o momento em que começou a exercer funções)”

	Frequência	Percentagem
Há menos de três meses	22	12,7
Entre três meses e um ano	62	35,8
Há mais de um ano	89	51,4
Total	173	100,0

4.2. Propriedades Psicométricas

4.2.1. Consistência Interna

A consistência interna, também denominada de homogeneidade, indica-nos se todas as subpartes de um instrumento medem a mesma característica. A existência de uma estimativa de consistência interna baixa pode significar que os itens de um determinado instrumento “medem construtos diferentes ou que as respostas às questões do instrumento são inconsistentes” (Souza, Alexandre & Guirardello, 2017).

A consistência interna de um instrumento é avaliada através do coeficiente de Alfa de Cronbach. De um modo geral, um instrumento é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é de pelo menos 0.70 (Maroco & Garcia-Marques, 2006). O valor do Alfa de *Cronbach* da escala de *green tape* – Eficácia das Regras equivalia a 0,895, mostrando-se um valor ideal, o que permitiu com que os restantes testes estatísticos pudessem ser realizados (Tabela 10).

Tendo em conta que a escala de *red tape*, presente no questionário, era constituída por apenas um item, conclui-se que este possui elevada consistência consigo próprio.

Tabela 10

Valor do Alfa de Cronbach da escala *green tape*

Alfa de Cronbach	N de itens
,895	5

De modo a verificar se, em caso de exclusão de cada um dos itens da escala *green tape*, a consistência interna sofria alterações, calculamos o Alfa de Cronbach em cada um dos casos. (Tabela 11).

Tabela 11

Valor do Alfa de Cronbach da escala em caso de remoção de cada item

Itens da escala <i>green tape</i>	Alfa de Cronbach (item removido)
Item 1	0,916
Item 2	0,840
Item 3	0,861
Item 4	0,851
Item 5	0,884

4.3. Correlação entre instrumentos

Devido ao carácter presumivelmente oposto entre os dois instrumentos: *green tape* e *red tape*, analisamos a correlação entre os mesmos, esperando que a mesma fosse negativa, calculado através do coeficiente de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação pode variar entre -1 e 1. É importante referir que de modo a calcular o coeficiente de correlação entre as duas escalas, foi utilizado uma medida geral do somatório de todos os itens da escala de *green tape* a dividir pelo número total de itens (5).

A análise demonstrou uma correlação negativa ($r = -0,052$), mas não significativa ($sig. = 0,495$).

4.4. Resultados Médios de Cada Item da Escala de *green tape*

Procurámos calcular os resultados médios das respostas em relação a cada item da escala de *Green Tape*. Considerando que as respostas variavam entre 0 (correspondendo a uma reduzida concordância face à afirmação) e 10 (correspondendo a uma elevada concordância com a afirmação), verificámos que apesar de não existirem diferenças muito significativas nas médias de cada item, existe uma pequena diferença na média de dois dos itens: o primeiro item “As regras e os procedimentos estão escritos” possui a média mais alta, equivalendo a 7,54 (DP = 2,403) e o quarto item “As regras e procedimentos são consistentemente aplicadas” caracterizado com a média mais baixa (M=5,93; DP =2,493) (Tabela 12).

Tabela 12

Resultados médios de cada item da escala de green tape

Itens Escala <i>Green Tape</i>	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
As regras e os procedimentos estão escritos	173	7,54	2,403	0	10
Existe uma relação clara entre os métodos utilizados e os objetivos do sistema	173	6,39	2,472	0	10
Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo sistema de avaliação de desempenho	173	6,03	2,331	0	10
As regras e os procedimentos são consistentemente aplicadas	173	5,93	2,493	0	10
O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível	173	6,36	2,494	0	10

4.5. Comparação dos resultados médios dos diversos grupos com as escalas de eficácia – *green tape* e *red tape*

De modo a analisarmos a comparação dos resultados médios dos diversos grupos de resposta (variáveis organizacionais) com as escalas de eficácia, procedemos à realização de diversos testes.

4.5.1. Testes T

Foram realizados testes t nas variáveis representadas por dois grupos (binominais). Entre estas incluem-se: a natureza da organização (“pública” ou “privada”); a variável “a entidade onde trabalha pode ser considerada multinacional – i.e. – existem escritórios/colaboradores presentes em mais do que um país” (“sim” ou “não”); e a variável “desde o momento em que começou a exercer funções, em alguma altura a sua empresa/organização atravessou uma mudança no sistema de avaliação de desempenho?” (“sim” ou “não”).

Relativamente à variável “natureza da organização”, não foram encontradas diferenças significativas relativamente às escalas de *green tape* e de *red tape*, sendo que o valor de significância (*sig*) das duas escalas foi superior a 0,05 (Tabela 13).

Tabela 13

Comparação de médias da variável “natureza da organização” através do teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Natureza	N	Média	Desvio Padrão	Teste t (<i>sig</i>)
<i>Green Tape</i>	Pública	43	6,2651	2,19207	,491
	Privada	130	6,5138	2,00139	
<i>Red Tape</i>	Pública	43	4,26	2,879	,757
	Privada	130	4,41	2,755	

Quanto à variável “entidade multinacional”, não foi verificada nenhuma diferença significativa entre a presença ou não de escritórios em mais de um país, relativamente às escalas de *green tape* e *red tape* (*sig red tape* = 0,433 e *sig green tape* = 0,878) (Tabela 14).

Tabela 14

Comparação de médias da variável “A entidade onde trabalha pode ser considerada multinacional” através do teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Multinacional	N	Média	Desvio Padrão	Teste t (sig)
<i>Green Tape</i>	Sim	103	6,4718	2,00624	,878
	Não	70	6,4229	2,11921	
<i>Red Tape</i>	Sim	103	4,23	2,773	,433
	Não	70	4,57	2,795	

Quanto à variável “desde o momento em que começou a exercer funções, em alguma altura a sua empresa/organização atravessou uma mudança no sistema de avaliação de desempenho?”, comprovamos a existência de diferenças significativas relativamente à escala de *green tape* ($sig = 0,001$). Nesta escala, podemos verificar uma diferença considerável, sendo que os participantes que fazem parte de uma empresa/organização que já tivesse atravessado uma mudança no sistema de avaliação de desempenho pontuam mais neste item, face aos que não se aplicam neste critério (Média “Sim” = 6,81; Média “Não” = 5,73). Em contraste, na escala de *red tape* não foram encontradas diferenças significativas ($sig = 0,821$) (Tabela 15).

Tabela 15

Comparação de médias da variável “Desde o momento em que começou a exercer funções, em alguma altura a empresa/organização atravessou um processo de mudança no SAD” através do teste t para amostras independentes relativamente às escalas

	Mudança no SAD	N	Média	Desvio Padrão	Teste t (sig)
<i>Green Tape</i>	Sim	116	6,8086	1,97698	,001
	Não	57	5,7263	2,01020	
<i>Red Tape</i>	Sim	116	4,34	2,686	,821
	Não	57	4,44	2,982	

4.5.2. Correlação de Pearson

Para o teste de variáveis contínuas e não discretas, como é o caso da variável correspondente à “antiguidade” da organização, recorreremos ao método das correlações de Pearson.

Quanto aos resultados obtidos, as correlações não se demonstraram significativas tanto na escala de *red tape* ($sig = 0,825$) como na escala de *green tape* ($sig = 0,361$). Contudo, ao analisar o valor da correlação de Pearson de ambas as escalas, podemos apontar que ambos os valores (p (*red tape*) = $-0,07$; p (*green tape*) = $0,072$) aproximam-se do valor 0, o que corresponde a um efeito baixo da variável nas escalas (Tabela 16).

Tabela 16

Correlações entre a variável “Antiguidade da Organização” e as escalas.

	Variável	Correlação de Pearson	Sig
<i>Green Tape</i>	Antiguidade	,072	,361
<i>Red Tape</i>		- ,017	,825

4.5.3. One-Way ANOVA

Dada a multiplicidade de opções de resposta, e para fins de análise, optamos por uma análise multivariada para amostras independentes (*One-way ANOVA*) para as restantes três variáveis: “Setor de Atividade”; “Quantas vezes esteve presente numa mudança no sistema de avaliação de desempenho?” e “Há quanto tempo a organização realizou um processo de avaliação de desempenho”.

Na variável “Setor de Atividade”, não pudemos verificar diferenças significativas entre grupos relativamente às escalas, sendo que a significância da escala *green tape* correspondia a 0,133 e a significância da escala *red tape* a 0,445 (Tabela 17).

Tabela 17

Comparação de médias da variável “Setor de Atividade” através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.

	Tempo	N	Média	Desvio Padrão	Sig
<i>Green</i>	Ação Social	5	8,0800	1,76409	,133
<i>Tape</i>	Administração Pública	3	6,1333	1,10151	
	Banca/Seguros	4	7,5000	2,49533	
	Construção Social	17	6,1765	1,69983	
	Consultoria	7	5,7714	2,24330	
	Educação/Formação	17	5,7176	2,67961	
	Hotelaria/Turismo	4	7,8500	,88506	
	Indústrias	44	6,4882	1,73283	
	Transformadoras/Produção				
	Marketing	2	6,1000	1,55563	
	Retalho	21	5,5810	2,29600	
	Saúde	16	6,6375	2,05033	
	Tecnologia	16	7,3625	1,97885	
	Transportes/Logística	10	7,0200	2,00765	
	Total	166	6,4518	2,05228	
<i>Red Tape</i>	Ação Social	5	5,40	1,673	,445
	Administração Pública	3	6,00	3,000	
	Banca/Seguros	4	5,50	2,646	
	Construção Social	17	2,59	1,970	
	Consultoria	7	6,14	1,864	
	Educação/Formação	17	4,06	3,010	
	Hotelaria/Turismo	4	4,25	4,349	
	Indústrias	44	4,20	2,784	
	Transformadoras/Produção				
	Marketing	2	2,50	3,536	
	Retalho	21	5,38	2,872	
	Saúde	16	4,31	2,845	

Tecnologia	16	3,88	2,941
Transportes/Logística	10	3,60	2,757
Total	166	4,38	2,760

Tal também se verifica no que diz respeito à variável “Há quanto tempo a organização realizou um processo de avaliação de desempenho (desde o momento em que começou a exercer funções)”, não tendo sido encontradas diferenças significativas entre os grupos relativamente às escalas (*sig* “*red tape*” = ,236 ; *sig* “*green tape*” = ,407) (Tabela 18).

Tabela 18

Comparação de médias da variável “Há quanto tempo a organização realizou um processo de avaliação de desempenho (desde o momento em que começou a exercer funções” através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.

	Tempo	N	Média	Desvio Padrão	<i>Sig</i>
<i>Green Tape</i>	Menos de 3 meses	22	6,7091	2,10100	,407
	Entre 3 meses e 1 ano	62	6,6516	2,16770	
	Há mais de 1 ano	89	6,2494	1,94709	
	Total	173	6,4520	2,04674	
<i>Red Tape</i>	Menos de 3 meses	22	5,00	2,976	,236
	Entre 3 meses e 1 ano	62	3,94	2,857	
	Há mais de 1 ano	89	4,52	2,659	
	Total	173	4,37	2,779	

No que toca à variável “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho”, verificámos a presença de diferenças significativas entre os grupos relativamente à escala de *green tape* (*sig* = 0,027), comparativamente à escala de *red tape* onde não foram encontradas diferenças significativas (*sig* = 0,898). Podemos observar que a média de pontuação na escala *green tape* é superior nos

participantes que estiveram presentes uma ou mais vezes numa mudança no sistema de avaliação de desempenho, sendo todos os valores médios superiores relativamente ao grupo de participantes que nunca tinha estado presente numa mudança no sistema (Tabela 19).

Tabela 19

Comparação de médias da variável “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho” através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.

	Nº vezes	N	Média	Desvio Padrão	Sig
<i>Green Tape</i>	Zero	58	5,8931	2,06872	,027
	Uma	48	6,9875	2,06218	
	Entre uma a três	44	6,3455	1,92045	
	Mais de três	23	6,9478	1,90809	
	Total	173	6,4520	2,04674	
<i>Red Tape</i>	Zero	58	4,24	2,993	,898
	Uma	48	4,44	2,665	
	Entre uma a três	44	4,59	2,705	
	Mais de três	23	4,13	2,735	
	Total	173	4,37	2,779	

4.5.4. Reagrupamento de Variáveis – Testes T

Face aos resultados obtidos, procedemos a um reagrupamento das variáveis e uma, consequente, comparação das médias entre os dois grupos, através do Teste T para amostras independentes.

Quanto ao “setor de atividade”, procedemos ao reagrupamento da variável da seguinte forma: *White Collar* (Consultoria, Educação/Formação, Marketing, Saúde, Tecnologia, Ação Social, Administração e Banca/Seguros) por um lado e *Blue Collar* (Hotelaria/Turismo, Indústrias Transformadoras/Produção, Transportes/Logística, Retalho e Construção Civil) por outro. Através do teste t, verificámos que não existiam diferenças significativas entre os grupos face a ambas as escalas (Tabela 20).

Tabela 20

Comparação de médias da variável “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho” através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Setor de Atividade	N	Média	Desvio Padrão	Sig
<i>Green Tape</i>	<i>White Collar</i>	70	6,6086	2,23787	,414
	<i>Blue Collar</i>	96	6,3375	1,90960	
<i>Red Tape</i>	<i>White Collar</i>	70	4,50	2,775	,633
	<i>Blue Collar</i>	96	4,29	2,760	

Quanto à variável “Há quanto tempo a organização realizou uma avaliação de desempenho (desde o momento em que começou a exercer funções)”, agrupámos as opções “há menos de 3 meses” por um lado e “Entre 3 meses e 1 ano” e “há mais de um ano” por outro. Comparando as médias, foi possível verificar que não existem diferenças significativas entre os grupos face a ambas as escalas, sendo que a significância da escala de *green tape* e *red tape* equivalia a 0,530 e 0,256, respetivamente.

De realçar que, no que respeita à escala de ineficácia (*red tape*), os participantes que pertenciam a uma organização da qual a última aplicação de um sistema de avaliação de desempenho tinha sido há menos de três meses, (desde o momento em que começaram a exercer funções) pontuavam particularmente mais alto (M = 5,00) comparativamente ao outro grupo (M = 4,21). Em contraste, relativamente à escala de eficácia (*green tape*), os participantes do primeiro grupo registaram uma média de 6,71 ao passo que os do segundo grupo registaram uma média de 6,41. (Tabela 21).

Tabela 21

Comparação de médias da variável “Há quanto tempo a organização realizou uma avaliação de desempenho (desde o momento em que começou a exercer funções)” através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Tempo	N	Média	Desvio Padrão	F (sig.)
<i>Green Tape</i>	Menos de 3 meses	22	6,7091	2,10100	,530
	Mais de 3 meses	151	6,4146	2,04315	
<i>Red Tape</i>	Menos de 3 meses	22	5,00	2,976	,256
	Mais de 3 meses	151	4,21	2,748	

Por último, agrupámos a variável “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho?” em termos de tempo, isto é, agrupámos os participantes que nunca tinham estado presentes num momento de mudança no SAD por um lado, e os participantes que já tinham estado presentes por outro. Através do teste t, comprovámos que existem diferenças significativas ao nível da *green tape* ($sig = ,010$), ao contrário da escala de *red tape* onde não foram encontradas diferenças significativas ($sig = ,667$) (Tabela 22).

Tabela 22

Comparação de médias da variável “Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho?” através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Vezes Presente	N	Média	Desvio Padrão	F (sig.)
<i>Green Tape</i>	Zero Vezes	58	5,8931	2,06872	,010
	1 ou mais vezes	115	6,7339	1,98534	
<i>Red Tape</i>	Zero vezes	58	4,24	2,993	,667
	1 ou mais vezes	115	4,43	2,676	

Capítulo V - Discussão

Este capítulo tem como objetivo central a apresentação da discussão dos resultados a partir dos dados obtidos, interpretando os mesmos visando refletir sobre o impacto das características organizacionais na percepção de *red tape* e *green tape* nos sistemas de gestão de desempenho.

No que diz respeito à escala de *Green Tape* – Eficácia das regras, a avaliação da confiabilidade (consistência interna) foi testada através da análise do valor de Alfa de Cronbach. Neste estudo obtivemos um Alfa de Cronbach de 0,895, correspondendo à classificação de “Muito Bom”, segundo Hill e Hill (2002). Posteriormente, ao efetuarmos a análise desse mesmo Alfa na hipótese de remoção de cada um dos itens da escala, podemos verificar que o valor da mesma não sofreria aumentos, o que sugere uma elevada robustez psicométrica da escala.

De seguida, analisemos a correlação entre a escala de *green tape* e a escala de *red tape*, onde podemos verificar uma correlação negativa esperada, tendo em conta o carácter presumivelmente oposto de ambas as escalas. No entanto, esta correlação não demonstra ser significativa o que leva a que não consigamos afirmar, com toda a certeza, a oposição concetual de ambas as escalas. Tal pode dever-se à diferença na concetualização das escalas neste estudo, sendo que a escala de *green tape* é composta por cinco itens muito específicos, em contraste com a escala de *red tape* que é composta única e exclusivamente por um item abrangente. A medição da *red tape* neste estudo foi realizada colocando apenas uma questão aos participantes, de modo a identificarem o nível de *red tape* na sua organização, numa escala de 0 a 10. Alguns autores referem que, embora seja uma forma simplista de medir a *red tape*, esta mesma forma de medição tem sido criticada pela falta de multidimensionalidade que lhe é inerente (Bozeman & Feeney, 2011; Feeney, 2012 *as cited by* Bloom, 2020). Outra das observações face a esta forma de medição, está relacionada com o facto de ser apresentado, aos respondentes, o termo “*red tape*” que detém, à priori, uma conotação negativa, podendo originar um preconceito injusto face à mesma (Bozeman & Scott *as cited by* Bloom, 2020).

Face a estes motivos, alguns autores sugerem que futuras medidas de *red tape* deveriam eliminar o termo “*red tape*” da questão colocada, distribuindo o seu foco em questões relativas a regras que detêm resultados negativos ou que acabam por não alcançar os objetivos fundamentais pelas quais foram criadas e implementadas (Feeney, 2012). Borry

(2016), por sua vez, constrói um instrumento de medida partindo da teoria e definição de *red tape* de Bozeman. Tendo em conta que existem componentes que distinguem uma regra possivelmente eficaz de uma regra *red tape*, Borry constata o seguinte: regras consideradas onerosas, desnecessárias e ineficazes são consideradas *red tape*, sendo que estes três itens identificam componentes distintos, mas interligados. Desta forma, a medida apresentada pelo autor consiste numa escala composta por três itens que retratam os três componentes mencionados, com a seguinte questão: “Como descreveria as políticas e procedimentos da sua divisão de trabalho entre as seguintes características opostas” – as características são apresentadas com cinco opções de resposta através de uma escala de *Likert* (0 a 5) sendo as seguintes: (1) “Pesado (derivado da palavra *Burdensome*: não pesado até pesado; (2) Ineficaz: de eficaz até ineficaz; (3) Desnecessário: de necessário até desnecessário” (Borry, 2016).

Procedemos a uma análise dos valores médios de cada item, na escala de *green tape* e verificámos que todos os itens possuem valores médios positivos, o que nos leva a concluir que a perceção de *green tape* na organização, por parte da amostra deste estudo, é positiva. Não obstante, verificámos que o item 4 – “As regras e os procedimentos são consistentemente aplicados”, apesar de obter uma média positiva, encontra-se muito próxima do valor mediano da escala ($M = 5,93$). Tendo em conta os aspetos mencionados na literatura, o facto do item 4 corresponder a uma aplicação consistente e sistemática das regras e procedimentos, e sabendo que este é um dos fatores (alinhado com um controlo optimal da mesma) que melhor contribui para a redução da *red tape* e para um aumento da satisfação no trabalho, o valor não deixa de ser preocupante. Estes resultados podem servir como um alerta para as organizações e responsáveis pelos sistemas de gestão de desempenho, de modo a colmatarem esta lacuna que poderá, por instância, contribuir para o seu sucesso organizacional.

Posteriormente, colocando o foco sobre a relação entre as características organizacionais e as escalas de *red tape* e *green tape*, podemos constatar que existem diversos aspetos que merecem a nossa reflexão. No que diz respeito à variável “Antiguidade”, correspondendo ao número de anos totais da existência de uma organização, não foram encontradas diferenças significativas entre esta variável e as escalas (segundo o teste de correlação de Pearson). Ao efetuarmos as correlações mencionadas, verificamos que o coeficiente de correlação da escala de *red tape* e *green tape* equivale a $-0,017$ e $0,072$, respetivamente. Desta forma, podemos constatar que existe uma correlação negativa da

variável em relação à escala de *red tape* e positiva em relação à escala de *green tape*. No entanto, esta correlação demonstra um efeito muito baixo da variável nas escalas. Tal poderá ter sido verificado devido ao facto de não termos realizado interseções de variáveis com esta em estudo, o que limita as conclusões que podemos retirar do impacto desta variável na perceção de eficácia das regras na organização. Contudo, estes resultados podem ser vistos à luz das mudanças organizacionais constantes que ocorrem nas organizações fruto das atualizações do mercado, das exigências do contexto, da evolução e implementação de técnicas, procedimentos e medidas e da necessidade das organizações em manterem a sua competitividade organizacional. Tal leva-nos a supor que independentemente da antiguidade da organização (seja ela mais antiga ou em fase embrionária), os sistemas de gestão de desempenho são atualizados à luz da época, não evidenciando diferenças na perceção de ineficácia das regras entre umas e outras.

Relativamente à variável “Natureza da Organização” (Privada ou Pública), não foram verificadas diferenças entre estes dois grupos. Pensámos que pudessem existir face a dois motivos: (1) investigações presentes na literatura que verificam uma maior perceção de *red tape* nas instituições de setor público, comparativamente ao setor privado; (2) pela premissa de que organizações de natureza pública tendem a possuir uma maior pressão externa à mesma o que leva a uma existência de um maior nível de burocracia de regras e normas, por vezes, não percecionadas como positivas, por parte dos membros da organização (gestão de topo e colaboradores). Ao procedermos a uma análise da média da variável relativamente à escalas de *red tape*, verificámos que os participantes do setor privado detêm uma média superior em relação aos do setor público. Uma hipótese explicativa deste fenómeno diz respeito ao peso que o teste T atribui à dimensão da amostra em estudo, que ao compararmos o número de participantes que pertence a uma organização de natureza pública (N=43) relativamente aos participantes pertencentes a organizações de natureza privada (N=130) verificámos que o N da segunda é três vezes maior.

No que diz respeito à variável “multinacional” caracterizada como a presença de escritórios/colaboradores baseados em mais do que um país (Sim ou Não), também não foram verificadas diferenças significativas entre estes dois grupos. Esperava-se que tal pudesse acontecer, devido ao facto de o Sistema de Gestão de Desempenho de organizações com esta característica ser considerado mais rígido, pela existência de um ajustamento das normas e procedimentos a diversas culturas e contextos diferentes, o que culminaria numa elevada burocracia e presença de *red tape*. Neste ponto, podemos apresentar duas explicações para

tais resultados: (1) cada organização num determinado ponto do país/mundo possui todo um conjunto de *guidelines* nos Sistemas de Gestão (que são gerais a todas os escritórios independentemente da sua localização). Todavia, existem pontos e variáveis consideradas específicas que são adaptadas a cada cultura, e adaptados às circunstâncias vigentes, levando a que não existam diferenças significativas de percepção de um escritório ou localização geográfica para outro/a; (2) a hipótese de um maior nível de maturidade a nível organizacional de entidades multinacionais, sendo que os colaboradores e *stakeholders* tendem a ser mais flexíveis e menos relutantes face às normas e procedimentos existentes, compreendendo que esse mesmo sistema é aplicado em diversos pontos e que, por norma, poderão existir algumas lacunas nos processos que a constituem.

A não existência de diferenças significativas entre pessoas de distintos setores de atividade (*white colar* ou *blue colar*), leva-nos a constatar, à luz destes mesmos resultados, que o setor de atividade não possui um impacto na percepção de eficácia ou ineficácia de regras. Esperávamos que existissem diferenças relativamente a esta variável dada a relação dos setores de atividade considerados *white collar* com regras, que é geralmente uma relação relativamente próxima, sendo que as pessoas pertencentes a este setor acabam por estar na presença de um maior número de sistemas regulamentados e burocratizados. A não confirmação de diferenças significativas poderá estar relacionada com a ligação, cada vez mais presente, de todas as pessoas com os sistemas de regulamentação, *modus operandi* e procedimentos técnicos. Ou seja, as pessoas encontram-se, cada vez mais, a tentar perceber todos os processos que os envolvem como forma de se desenvolver enquanto indivíduos e enquanto profissionais, o que envolve um aumento do conhecimento acerca do sistema (independentemente da função que ocupa e do setor a que pertence) e, conseqüentemente, do entendimento e compreensão das regras, normas e procedimentos da sua empresa.

Colocando o foco na variável “Há quanto tempo a organização realizou uma avaliação de desempenho (desde o momento em que começou a exercer funções)”, não foram encontradas diferenças significativas entre as escalas, mesmo após um reagrupamento da variável. Uma possível explicação em torno desta questão diz respeito ao facto do sistema de gestão de desempenho (SAD) ser transversal e permanente, o que sugere que a existência de um SAD é válida, para qualquer sujeito, independentemente de ter sido realizado há muito ou pouco tempo. Posteriormente, verificamos que os participantes, onde o seu desempenho foi avaliado há menos de três meses, possuem uma média superior na escala de *green tape* ($M = 6,7091$) relativamente à escala de *red tape* ($M = 6,4146$). Tal pode ser explicado à luz

do efeito de recência (ativação mental). Este efeito ocorre quando as informações que nos são fornecidas num período mais recente, acabam por ser as que mais nos lembramos, podendo explicar o valor de médias apresentado.

Por fim, no que diz respeito à presença ou não num momento de mudança no sistema de avaliação de desempenho, foram encontradas diferenças claramente significativas entre os dois grupos, comprovando que pessoas que tivessem estado presentes num momento de mudança têm resultados na escala de *green tape* significativamente superiores. Este resultado é considerado expectável em função das mudanças que ocorrem nos sistemas de avaliação de desempenho e na organização ao longo do tempo assim como entre uma avaliação e a seguinte, fruto do *feedback* interno. As pessoas que já atravessaram um SAD na sua empresa, detêm uma perceção dos procedimentos, das regras e dos processos subjacentes. Desta forma, e tendo em conta que as organizações se encontram, constantemente, a aperfeiçoar e moldar os seus sistemas de avaliação e gestão de desempenho com o objetivo de as melhorar, a perceção de *eficácia* das regras torna-se maior por parte destes colaboradores que estiveram presentes.

Olhando, agora, de uma forma global para os resultados, conclui-se que uma das variáveis organizacionais estudadas apresentou efeito sobre a perceção de eficácia das regras nos sistemas de gestão de desempenho (a presença, ou não, num momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho), enquanto as restantes não tiveram efeito sobre essa mesma perceção. Estes resultados sugerem que os sistemas de gestão de desempenho e os pilares que o asseguram não parecem ser permeáveis a características organizacionais, demonstrando a eficácia dos mesmos sistemas. Para além disso, estes mesmos resultados apresentam-se como um bom ponto de partida para novas conclusões que beneficiariam de um maior aprofundamento e investigação.

Capítulo VI - Conclusão

A presente dissertação, que corresponde ao produto final do trajeto de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Coimbra, dedicou-se ao estudo dos sistemas de gestão de desempenho e as suas regras, incidindo em variáveis organizacionais e na influência destas na perceção de *red tape* (ineficácia das regras) e *green tape* (eficácia das regras) nos respetivos sistemas de gestão de desempenho, tentando explorar as causas desse impacto e procurando formular hipóteses explicativas para as tendências dos resultados identificados.

Os sistemas de gestão de desempenho constituem, um importante fator para uma melhoria na eficácia e sucesso organizacional, tendo por base objetivos estratégicos, administrativos e de desenvolvimento. A avaliação de desempenho, por sua vez, é encarada como uma mais-valia para todas as partes integrantes da organização desde o nível individual ou para as equipas, funcionando como um catalisador de motivação e como um meio de identificação de problemas e lacunas, assim como na procura de melhorias no desempenho.

Muito do sucesso dos colaboradores está diretamente dependente do modo como são geridos, avaliados e recompensados. Desta forma, os supervisores deverão transmitir confiança, atribuir responsabilidade e autonomia aos colaboradores, tendo em conta as expectativas dos mesmos, incentivar uma cooperação mútua para o alcance do objetivo final comum para além de motivar os colaboradores, de modo a que estes contribuam de forma ótima para a organização, não só na execução da sua função, mas também na participação ativa para um alcance de uma vantagem competitiva organizacional (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

A eficácia de um sistema está dependente da presença de alicerces e regras que permitam uma boa implementação do mesmo na organização. A existência de um elevado número de regras e uma rigidez de procedimentos percecionados de forma negativa por partes dos *stakeholders*, pode originar inúmeros problemas no que diz respeito à produtividade, satisfação e motivação dos mesmos. A *red tape* é, assim, caracterizada como um conjunto de regras e procedimentos que produzem um impacto e efeito negativo no desempenho da organização (definição de Bozeman). Estes efeitos negativos podem ser reduzidos através de descentralizações do sistema e da organização interna, de mudanças de estratégias de gestão ou então da implementação de sistemas de gestão alicerçados por regras consideradas eficazes (*green tape*).

Atendendo aos objetivos iniciais do estudo, constatamos que as diversas características organizacionais não têm efeito sobre a percepção de eficácia do sistema de gestão de desempenho, à exceção de apenas uma variável que nos leva a concluir que a presença em mudanças sistemas de desempenho, permite com que o indivíduo se torne mais consciente em relação à realidade que o envolve no contexto laboral, tornando-o capaz de perceber as mudanças nos sistemas de forma positiva.

Na nossa opinião, consideramos que os resultados são importantes tanto do ponto de vista teórico como prático. Em termos teóricos, por contribuir com novas conclusões, que podem ser usadas como base para investigações futuras. Na prática, vem reforçar a ideia da importância de um bom planeamento e implementação de sistemas de gestão de desempenho, atendendo aos diversos fatores que podem enviesar a eficácia dos mesmos.

Não obstante, o estudo apresentado apresenta algumas limitações. Em primeira instância, podemos referir que os instrumentos de medição tanto da *green tape* como da *red tape* ainda não foram totalmente validadas em Portugal. Desta forma, foram utilizadas as mesmas escalas por Fialho (2013) que, mais uma vez, registaram qualidades psicométricas satisfatórias.

Outra limitação apontada diz respeito ao número de participantes da nossa amostra, o que nos leva a apenas poder afirmar que as nossas conclusões evidenciam tendências de resultados e não podendo ser generalizadas para todos os casos distintos.

Por último, gostaríamos de apontar uma limitação ao nível das análises realizadas, tendo sido apenas realizados testes t para amostras independentes, correlações de *Pearson* e *One-Way ANOVA* (análise multivariada para amostras independentes), não tendo sido realizadas interseções de variáveis que poderiam fornecer outros resultados.

No que diz respeito a sugestões para futuras investigações: tendo em conta que o presente estudo é, na sua maioria, de carácter exploratório, o mesmo beneficiaria de uma confirmação, utilizando amostras maiores e de fontes mais distintas.

Para além disto, consideramos que seria interessante o estudo do efeito de outras variáveis de cariz organizacional na percepção de eficácia dos sistemas como: o nível de centralização da estrutura organizacional da empresa; o nível de autonomia dos colaboradores na realização das suas atividades ou até o nível de integração entre os processos internos, com o objetivo de perceber o impacto possível destas variáveis num sistema de desempenho.

Referências Bibliográficas

Armstrong, M & Baron, A (1998) “Performance management: The new realities” *London: Institute of Personnel and Development*

Bekesi, D., & Bacter, C. (2018). Evaluation of Professional Performance of Employees in the Public Sector. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 27(2), 34–41.

Ben-David, A. (2008). Rule effectiveness in rule-based systems: A credit scoring case study. *Expert Systems With Applications*, 34(4), 2783–2788.

Blom, R. (2020). Mixed Feelings? Comparing the Effects of Perceived Red Tape and Job Goal Clarity on HRM Satisfaction and Organizational Commitment Across Central Government, Government Agencies, and Businesses. *Public Personnel Management*, 49(3), 421–443.

Borry, E. L. (2016). A new measure of red tape: Introducing the Three Item Red Tape (TIRT) Scale. *International Public Management Journal*, 19(4), 573–593.

Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research*. Armonk, New York, NY: M. E. Sharpe.

Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). Explaining Variation in Perceptions of Red Tape: A Professionalism-Marketization Model. *Public Administration*, 88(2), 418–438.

Caetano, A. (2008a), *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, Editora RH, Lisboa.

Chen, G., & Williams, D. W. (2007). How Political Support Influences Red Tape through Developmental Culture. *Policy Studies Journal*, 35(3), 419–436.

Dechev, Zachary, (2010). Effective Performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results. *Faculty of Economics of Business, Erasmus University Rotterdam*.

DeHart-Davis, L. (2009). Green tape and public employee rule abidance: Why organizational rule attributes matter. *Public Administration Review*, 69(5), 901-910.

DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2015). Green tape and job satisfaction: Can organizational rules make employees happy? *Journal of Public Administration Research & Theory*, 25(3), 849–876.

Dolan, S.L., Cabrera, R.V., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener e desarrollar con éxito el capital humano em tiempos de transformación* (3ª Edição). Madrid: McGraw-Hill Interamerica de España, S.A.U.

dos Santos, N. R. (2009). Rule obesity: Some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In C. Hamilton, O. Neumaier, G. Schweiger & C. Sedmak (eds.): *Facing Tragedies* (pp. 139–146). Wien-Berlin-Münster: Lit-Verlag.

dos Santos, N.R. (2011). O Desempenho e a sua avaliação: Dicotomias na prática, desafios para a investigação. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 559–593). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Emo, K. (2008). How Rules Shape Experience. *Journal of Experiential Education*, 31(2), 152–167. <https://doi.org/10.5193/JEE.31.2.152>

Feeney, M. K. (2012). Organizational Red Tape: A Measurement Experiment. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22(3), 427–444.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ªed). Lisboa: Editora RH, Lda.

Fialho, P. F. F. (2013). Eficácia das regras dos Sistemas de Gestão de Desempenho e confiança organizacional. (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Évora, Portugal.

Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 473-487.

Fortin, Marie-Fabienne (2003). O processo de investigação. Loures: Lusociência. ISBN: 972-8383-10-X.

Giauque, D. (1), Ritz, A. (2), Varone, F. (3), & Anderfuhren-Biget, S. (3). (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175–193.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações, comportamento, estrutura e processos* (12ªed). S.Paulo (Brasil): McGraw-Hill Interamericana do Brasil.

Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Jacobsen, C. B., & Jakobsen, M. L. (2018). Perceived Organizational Red Tape and Organizational Performance in Public Services. *Public Administration Review*, 78(1), 24–36.

Kagaari, J., Munene, J. C., & Ntayi, J. M. (2010). Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *The International Journal of Educational Management*, 24(6), 507-530.

Kaufmann, W., Borry, E. L., & DeHart, D. L. (2019). More than Pathological Formalization: Understanding Organizational Structure and Red Tape. *Public Administration Review*, 79(2), 236–245.

Maroco, J., & Garcia-Marques, J. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal*.

McCourt, W., Eldridge, D. (2003). Performance management and appraisal. *Global Human Resource Management: Managing people in developing and transitional countries*, Cap.8 (208-235).

Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007), “*A critical examination of performance appraisals – na organization’s friend of foe*”, *Journal for Quality & Participation*, 30(1), pp. 20-25

Shaun, Tyson (2006). Assessing performance and developing people. *Essentials of Human Resource Management*, Cap.8 (223-257).

Souza, A., C., Alexandre, N., M., C., & Guirardello, E., B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Universidade Estadual de Campinas, Brasil*.

Yong Yoke Toong. (2019). Performance Management System Effectiveness: Synthesizing a Literature and Methodology Review. *Global Business & Management Research*, 11(2), 382–396.

Zemke, R., (1991). Do performance appraisals change performance? *Training*, 28(5), 34.

Anexos

Anexo A – Questionário “Sistemas de Avaliação de Desempenho – Eficácia das Regras”

Sistemas de Avaliação de Desempenho - Eficácia das Regras

O presente estudo é realizado no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia na área de especialização da Psicologia das Organizações e do Trabalho, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

O objetivo do estudo é averiguar a perceção da eficácia das regras nos Sistemas de Avaliação de Desempenho, assim como o impacto que as variáveis sociodemográficas e as características da organização têm nesta perceção.

Ao longo do questionário, que demorará cerca de 10 minutos, iremos pedir-lhe que reporte à sua experiência profissional mais recente com sistemas de avaliação de desempenho.

De salientar, ainda, que as respostas obtidas são estritamente confidenciais, anónimas e de carácter voluntário, sendo apenas utilizadas estatisticamente para os fins desta investigação.

De modo a cumprir os requisitos éticos acima citados as respostas serão objeto de um tratamento estatístico agregado e não de uma análise individual.

Qualquer questão relativa ao preenchimento deste questionário poderá ser esclarecida através do endereço de e-mail tesemip1@gmail.com.

Obrigado pela sua colaboração!

Dados Pessoais

Esta secção destina-se à recolha de alguns dados pessoais para efeitos do presente estudo. Não serão utilizados para qualquer outro fim.

Idade *

A sua resposta

Sexo *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

Distrito *

Selecionar

Habilitações literárias *

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou Doutoramento

Experiência profissional total (em anos) *

A sua resposta

Trabalha ou já trabalhou numa empresa/organização com sistema de avaliação de desempenho? *

- Já trabalhei
- Trabalho atualmente
- Nunca trabalhei

As seguintes questões irão debruçar-se sobre a sua experiência mais recente nesse sistema de avaliação de desempenho.

Qual o seu papel nesse sistema de avaliação de desempenho? *

- Avaliado
- Avaliador
- Ambos

Qual o seu tempo de permanência nessa empresa/organização? (em anos) *

A sua resposta _____

A que tipo de prestação de serviço corresponde a sua função nessa empresa/organização? *

- Produtivo (área principal de negócios da empresa/organização, operacional...)
- Suporte (serviço de apoio à própria empresa, exemplos: administrativo, RH, ...)

Dados Organizacionais

Nesta secção pedimos-lhe que responda a algumas questões relativas à empresa/organização onde se encontrou/a a exercer funções. Em cada item, seleccione a resposta que melhor se adequa à sua realidade.

Qual é o setor de atividade da empresa/organização? *

- Consultoria
- Educação / Formação
- Hotelaria / Turismo
- Indústrias Transformadoras / Produção
- Marketing
- Saúde
- Tecnologia
- Transportes / Logística
- Outra: _____

Qual a natureza da empresa/organização? *

- Privada
- Pública

Tanto quanto é do seu conhecimento, há quantos anos a empresa/organização onde trabalha/trabalhou iniciou atividade? *

A sua resposta _____

A entidade onde trabalha pode ser considerada multinacional (i.e. existem escritórios/colaboradores presentes em mais do que um país)? *

- Sim
- Não

Os próximos itens dizem respeito às mudanças do sistema de avaliação de desempenho na empresa/organização a que se reporta.

Desde o momento em que começou a exercer funções, em alguma altura a sua empresa/organização atravessou uma mudança no sistema de avaliação de desempenho? *

- Sim
- Não

Quantas vezes esteve presente em momento de mudança nos sistemas de avaliação de desempenho? *

- 0
- 1
- Entre 1 a 3
- Mais de 3

Há quanto tempo a organização/entidade realizou um processo de avaliação de desempenho? (desde o momento em que começou a exercer funções) *

- Há menos de 3 meses
- Entre 3 meses e 1 ano
- Há mais de um ano

