1 2 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Miriam Ventura Morais

IMPACTO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS NA PERCEÇÃO DE EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, na 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 de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Fevereiro de 2020

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra

IMPACTO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS NA PERCEÇÃO DE EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Miriam Ventura Morais

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, na 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 de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Fevereiro de 2020

1 2 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Agradecimentos

Quero agradecer a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu percurso até aqui.

Ao Professor Doutor Pedro Filipe Ferrão Fialho por todo o apoio, pela tranquilidade e confiança que transmite em todos os momentos, pelo seu sentido de humor e domínio na área, que foram imprescindíveis. Obrigada pela orientação.

Aos professores que foram verdadeiros educadores e aos que deixaram lições que vão além do âmbito académico.

Aos meus colegas que passaram pelo mesmo que eu e com os quais foi possível partilhar peripécias e reforço positivo.

Aos que tiraram do seu tempo para participar neste estudo e aos que partilharam, sem os quais não era possível obter resultados.

Aos meus familiares, por acreditarem em mim e me incentivarem a continuar, por nem sempre tornarem isto fácil, obrigaram-me a ser resiliente. Obrigada por estarem presentes nos momentos de maior angústia e nos de maior alegria.

Aos meus amigos, os que estão presentes desde tenra idade e já me aturam há muito tempo e os que surgiram no caminho e permaneceram. Obrigada por crescermos juntos, pelo carinho, pelos sorrisos e risos que ecoam.

Ao Pedro, pelo caráter e amabilidade, pelo pensamento crítico e por ver os detalhes. Obrigada por pensares comigo, por estares sempre presente e teres a força que me faz continuar após horas de trabalho.

Resumo

A presente dissertação estuda a relação entre diversas variáveis sociodemográficas e a perceção de *red tape* e *green tape* nos Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD). Os dados são provenientes de 173 respostas em questionário por parte de pessoas de diferentes organizações, que respondem sobre a sua experiência mais recente relativamente à eficácia das regras no SGD. O questionário inclui uma medida geral da *red tape* e os cinco itens da *green tape* (DeHart-Davis, 2008) operacionalizados (Fialho, 2013). Os resultados mostram diferenças de perceção por parte de pessoas com diferentes responsabilidades de avaliação relativamente à escala da *green tape*, mas não da *red tape*, o que levanta questões acerca da conveniência de formulação desta última. As restantes variáveis não revelaram ter influência na perceção de eficácia das regras, o que, a par de uma pontuação média positiva na *green tape*, leva a concluir que as variáveis pessoais extra à organização não têm impacto no SGD se este for eficaz.

Palavras-chave: *red tape*; *green tape*; sistemas de gestão de desempenho (SGD).

Abstract

This dissertation studies the relationship between several sociodemographic variables and the perception of red tape and green tape in Performance Management Systems (PMS). The data comes from 173 *questionnaire responses by people from different organizations who answer about their most recent experience regarding the effectiveness of the rules in the PMS. The questionnaire includes a general measure of the red tape and the five items of the green tape* (DeHart-Davis, 2008) *operationalized* (Fialho, 2013). *The results show differences in perception by people with different assessment responsibilities regarding the scale of the green tape, but not the red tape, which raises questions about the convenience of the formulation of the latter. The remaining variables did not reveal any influence on the perceived effectiveness of the rules, which, together with a positive average score on the green tape, leads to the conclusion that the personal variables extra to the organization have no impact on the PMS if it is effective.*

Keywords: red tape; green tape; performance management systems (SGD).

Índice

AGRADECIMENTOS **3**

RESUMO **4**

ABSTRACT **5**

INTRODUÇÃO **7**

ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL **9**

DESEMPENHO 9

GESTÃO DE DESEMPENHO 10

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 11

Intervenientes *12*

Erros *12*

REGRAS 13

RED TAPE 14

Surgimento e evolução da red tape *15*

Impactos da red tape *16*

Redução dos impactos negativos *17*

DA *RED TAPE* À *GREEN TAPE* 18

INFLUENCIADORES DA PERCEÇÃO 19

MÉTODO **21**

DESCRIÇÃO DA AMOSTRA 21

INSTRUMENTOS 24

PROCEDIMENTOS 25

RESULTADOS **26**

DISCUSSÃO **32**

CONCLUSÕES **36**

REFERÊNCIAS **38**

ANEXOS **42**

ANEXO A – QUESTIONÁRIO 42

Introdução

A presente dissertação tem como objetivo averiguar o efeito de determinadas variáveis sociodemográficas na perceção de eficácia das regras nos Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD). Procura-se perceber se a idade, o sexo, o distrito, as habilitações literárias, o tempo total de experiência profissional, o papel no Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) (avaliador, avaliado ou ambos), bem como o tempo de permanência na empresa ou organização a que se refere o SGD e o tipo de prestação de serviço à mesma (produtivo ou suporte) influenciam a forma como o indivíduo percebe a valência das regras no sistema. Isto é, se tais variáveis têm influência na perceção de que as regras são eficazes e necessárias ou não (*green tape* ou *red tape*).

Entre os vários sistemas que abordam o capital humano das organizações, consideramos o sistema de gestão de desempenho um dos mais complexos e envolventes, uma vez que, a um nível macro e bem arquitetado, abrange e compromete todos os níveis hierárquicos e sistemas de uma organização. O SGD faz parte de uma estratégia funcional, contribuindo para a sua manutenção. Quer isto dizer que, estabelecidas as regras e diretrizes pelos proprietários e gerentes de uma organização, de modo a alcançar o bom funcionamento da mesma e os objetivos a que se propõe, todos os colaboradores devem operar tendo por base estas diretrizes, não deixando de parte as suas metas individuais, mas com vista ao objetivo comum. Esta manutenção é possível através da verificação do desempenho de cada colaborador, sendo para tal necessária a comunicação entre este e os seus superiores hierárquicos. Também, ao focar o colaborador, o SGD possibilita o progresso dos seus resultados, do seu potencial e do seu desenvolvimento profissional. O SGD faz, então, a ponte entre os valores e objetivos de uma organização e os valores e objetivos de cada colaborador.

A presente dissertação visa igualmente responder a duas questões colocadas por Bozeman e Scott (1996). São estas: "A *red tape* depende da perspetiva de cada um?" (p. 8) e "A *red tape* é objetiva ou percetiva?" (p. 9)

Através de uma descrição de impactos e da identificação de situações potencialmente problemáticas, estimamos que as organizações possam ter estas consequências em consideração e atuem no sentido de as minimizar, tornando as regras mais claras ou esclarecendo a sua utilidade e relevância, assim como usando da participação ativa dos colaboradores na criação e manutenção de um sistema eficaz.

Este estudo pretende constituir um importante apelo para as diversas consequências de um sistema de Recursos Humanos não adaptado às especificidades dos colaboradores e com problemas ao nível de como foi pensado e operacionalizado. Igualmente, ao nível da sociedade,

sistema regulamentado, esta dissertação poderá ter um papel relevante em identificar problemas na qualidade das regras desenvolvidas, por correlação com outros sistemas sociais.

Enquadramento conceptual

Desempenho

O desempenho é um construto complexo e dinâmico, pois sofre a influência de inúmeras variáveis a diferentes níveis. Dado o contexto mutável que circunda e envolve as organizações, torna-se impossível determinar todas as tarefas suficientes para um colaborador. Este ganha, assim, uma importância crescente na definição do seu próprio trabalho, contribuindo para uma "cultura de participação nos assuntos da organização" (p. 25) e para os objetivos e eficácia da mesma, por meio de formas variadas que não devem ser, necessariamente, pré-estabelecidas (Fialho, 2013).

A imprevisibilidade do que irá acontecer e do que é preciso fazer tem levado muitas organizações a apostarem no reportório emocional e relacional dos seus colaboradores. Isto permite contrapesar uma fase menos boa da organização ao nível da instabilidade do mercado ou das necessidades dos clientes, entre outros, quando tal não é possível antecipar. Neste sentido, Prestwich e Ho-Kim (2007) apontam características que os colaboradores devem ter para que uma organização consiga competir nesta envolvente: conhecimento (*knowledge*), competências (*skills*) e habilidades (*abilities*). Deste modo, segundo Fialho (2013) há uma crescente valorização daqueles colaboradores que tanto sabem fazer, como sabem ser e identificam-se com o ambiente no qual se inserem profissionalmente. Como afirma o autor, esta visão possibilita o desenvolvimento do indivíduo para se tornar altamente eficaz do ponto de vista técnico, da realização das suas tarefas, mas também para ser capaz de lidar com situações ambíguas e fatores contextuais que possam representar constrangimentos.

Por seu lado, a organização tem o papel de criar e gerir as expetativas de desempenho, não descurando a sua missão e valores, mas ajustando o percurso e execução de tarefas àqueles que permitirão atingir tais fins, sobretudo, os colaboradores (Peretti, Ceitil & Finuras, 1998; Fialho, 2013). Ao mesmo tempo, é desafio para os Recursos Humanos fazer com que os colaboradores se esforcem, desenvolvam e melhorem as suas capacidades, identificando os principais fatores de sucesso individual, grupal e organizacional e que estejam aliados à estratégia da organização (Cascio, 2005).

Gestão de desempenho

A gestão de desempenho abrange vários processos como a definição de metas a atingir, a classificação do desempenho e a discussão do mesmo (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2011). E ainda, como refere Fialho (2013) "(…) um mesmo sistema de avaliação de desempenho pode dar origem a diversos processos de avaliação de desempenho (…)" (p. 81). Fialho (2013) refere também o papel de destaque do SGD na articulação dos resultados decorrentes da avaliação com outros sistemas da organização, tais como a formação, a gestão de carreiras ou o sistema de recompensas. De acordo com Amaratunga e Baldry (citados por Fialho, 2013), tal sistema consiste na utilização de informação recolhida através da avaliação para efetuar mudanças na cultura, sistemas e processos da organização, gerindo os recursos disponíveis e informando os gestores se estão ou não num bom caminho no que diz respeito às políticas adotadas. Segundo Hermel-Stănescu (2015), o SGD integra todas as atividades de negócio e cria um sistema contínuo para a melhoria, em que um dos principais fatores para a sua eficácia é uma avaliação de desempenho bem projetada que integra os objetivos individuais, os objetivos grupais e os da organização, pois, como considera a autora, não é possível melhorar algo que não foi medido.

Os sistemas de gestão de desempenho surgem, frequentemente, para dar resposta a três grandes propósitos: estratégicos, administrativos e de desenvolvimento. Estratégicos, pois ligam o comportamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais; administrativos, pois servem de base para a tomada de decisões diárias, por exemplo, sobre o salário, recompensas, retenção ou rescisão de contratos; e de desenvolvimento, pois identificam áreas de maior e menor capacidade e, como tal, ergue-se um ponto de partida para o progresso no conhecimento e nas habilidades do avaliado. A gestão de desempenho comporta, ainda, uma componente motivacional pois mostra àqueles com melhor desempenho que são valorizados, além de encorajar a comunicação entre gestores e seus colaboradores e estabelecer padrões uniformes de avaliação (Noe et al., 2011).

Estes objetivos podem ser desdobrados com base na entidade de interesse (empresa, gestão ou avaliado). Se olharmos para a empresa há um interesse operacional em saber qual a contribuição de cada colaborador para o objetivo geral, assim como ter onde basear as suas decisões sociais, e controlar a hierarquia e a estrutura. Para a gestão, permite o diagnóstico da sua unidade e pessoal e permite também melhorar as relações com os seus colaboradores. Quanto ao avaliado, permite gerir as suas expetativas de equidade, melhorar a sua perceção do próprio trabalho, conhecer oportunidades oferecidas pela empresa e exprimir as suas dificuldades e insatisfações (Peretti et al., 1998). Além disto, o SGD permite testar e partilhar o sistema de valores e de traços culturais da empresa (Thévenet, citado por Peretti et al., 1998).

Não obstante, o SGD deve respeitar princípios éticos, ordinariamente desrespeitados. Princípios éticos estes que promovem a não discriminação por raça, sexo ou idade e a existência de um sistema legalmente defensível que possa servir de proteção aos membros da organização em caso aplicável (Noe et al., 2011).

Avaliação de desempenho

"A avaliação de desempenho nas organizações, entendida de forma abrangente e informal, é um processo inevitável" (dos Santos, 2011, p. 560).

A definição de Dolan, Cabrera, Jackson e Schuler (2007) sobre a avaliação do desempenho contempla-a como um processo sistemático que mede, avalia e procura influenciar aspetos do indivíduo relacionados com o trabalho (como o comportamento e os seus resultados), procurando descobrir se este é produtivo, a que grau o é, e se poderá melhorar o seu rendimento futuro. Mais acrescentam os autores que a informação daí obtida deve ser usada em benefício da pessoa e da organização.

Amado (citado por Peretti et al., 1998) apresenta três argumentos para a avaliação de desempenho: controlo sobre a produção, necessidade de plano organizacional e avaliação da eficácia. Segundo Peretti et al. (1998), a avaliação deve permitir favorecer a sensibilização dos quadros para a dimensão social do seu papel e melhorar a gestão do potencial humano. A par disto, os autores sugerem que a avaliação de desempenho pretende acrescentar racionabilidade às decisões tomadas e tornar o clima de trabalho mais favorável através da comunicação.

O desempenho de um indivíduo não se verifica só na forma como cumpre os requisitos de tarefa descritos por uma organização. Dos Santos (2011) faz a distinção entre o desempenho contextual, que considera associado a aspetos atitudinais e de personalidade, e o desempenho funcional, mais ligado às competências das pessoas. Tal poderá relacionar-se com um aumento no número de regras nos sistemas de avaliação de desempenho, tendo em conta a necessidade de utilizar diferentes métricas adequadas a cada tipo de desempenho, como sugerido pelo autor. Peretti et al. (1998) consideram indispensável a adaptação do tipo de avaliação (centrada na pessoa, nos comportamentos ou nos resultados) aos objetivos da avaliação. Segundo dos Santos (2011), para valorizar todas as contribuições relevantes de um indivíduo, além dos aspetos mencionados, deve ser considerado tanto o comportamento produtivo (de valor positivo), como o comportamento contraproducente (de valor negativo).

Hogan e Holland (2003) reforçam que as medidas de personalidade são preditores úteis do desempenho no trabalho. A personalidade, segundo os autores, pode ser definida pelo ponto de vista do ator (a identidade) e do observador (a reputação). Esta última está assente na avaliação de traços como a competitividade, a curiosidade ou a calma, podendo ser agrupados nos cinco fatores dos BIG FIVE: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura à experiência. Segundo os autores, nem todos os fatores relacionados com a personalidade são importantes para a avaliação de todas as pessoas.

Particularmente relevante a esta dissertação é a questão da aceitabilidade mencionada por Noe et al. (2011), aquando dos critérios para uma gestão eficaz do desempenho. Estes referem-se à importância de que as medidas de desempenho respondam a um padrão prático de aceitabilidade. Os autores dão um exemplo muito útil do que isto significa: as pessoas que usam

medidas de desempenho devem acreditar que estas não consomem muito tempo. Tal expressa o impacto que a *red tape* pode ter nos sistemas de gestão de desempenho.

Intervenientes

Os principais intervenientes num processo de avaliação de desempenho são essencialmente o avaliador e o avaliado. Há autores que consideram igualmente o órgão de gestão, por ser quem faz a ponte entre a avaliação e o sistema de gestão de desempenho (Peretti, citado por Fialho, 2013).

No que respeita aos avaliados, é essencial que estes recebam informação acerca dos critérios da avaliação e de como mudar o seu comportamento para melhorar o desempenho (Moura, 1991). Não obstante, o papel do avaliado não passa apenas por receber informação e responder ao requisitado. É recomendável um papel de participação ativa que procura explorar as áreas em que sente maior dificuldade (Peretti, citado por Fialho, 2013). Quanto ao(s) sujeito(s) que avalia(m) pode considerar-se a autoavaliação, o(s) superior(es) do avaliado, os colegas (pares), assim como o apoio de clientes ou programas de registo informático que cumpram exigências éticas (Fialho, 2013). Num mesmo sistema de gestão de desempenho, os papeis podem não ser sempre os mesmos (Fialho, 2013) e uma mesma pessoa, que detém o papel de avaliador num momento, pode ser avaliado noutro momento.

Erros

Numa situação de avaliação podem ocorrer vários erros, cujo conhecimento torna-os mais prováveis de evitar. Da mesma forma, um sistema com menos erros é um sistema mais eficaz, que pressupõe regras mais eficazes.

Problemas como os enviesamentos, com base em características de personalidade preferidas em prol de outras, tornam o sistema subjetivo quando é ideal ser objetivo. A estereotipagem é outro problema que pode levar à avaliação de um sujeito com base em características assumidas de um grupo. O Efeito de Halo que faz com que um indivíduo seja avaliado em várias categorias de acordo com a impressão geral que o avaliador tem sobre ele, cria a ideia de que alguém é “bom” ou “mau” numa série de assuntos, quando pode ser “bom” nuns e “mau” noutros. Erros de distribuição podem ser divididos entre os erros de severidade ou rigidez em que o avaliador tende a atribuir pontuações abaixo da média; o erro de tendência central em que a tendência é atribuir avaliações na média, não muito positivas nem muito negativas; e erros de leniência em que o avaliador tende a inflacionar as avaliações. Quando o avaliador considera que o avaliado é mais parecido consigo e devido a isso atribui uma pontuação mais positiva ou quando o perceciona como diferente de si e atribui uma pontuação mais negativa por esse motivo, trata-se do erro de similaridade. O erro de proximidade implica uma avaliação semelhante em itens que estão próximos no formulário de avaliação. O erro de recência tem a ver com a avaliação de indivíduos com base nas memórias mais recentes, ignorando o restante período de avaliação. A comparação entre dois indivíduos que resulta numa avaliação contrastante e

irrealista de um ou ambos diz respeito ao erro de contraste. O erro de atribuição ocorre quando o avaliador assume motivos ou razões para o comportamento do avaliado, quando tal pode não ser verdadeiro (Lussier & Hendon, 2013).

De modo a distanciar-se de posturas problemáticas, como as acima referidas, Moura (1991) assinala, entre outros, alguns princípios que o avaliador deve seguir tais como: ser objetivo, guiando-se por factos e não por opiniões; ter em conta a normalidade da ação do avaliado e não acontecimentos excecionais; ser isento, não beneficiando alguém ou sendo excessivamente rigoroso; usar de relatividade, considerando os demais colaboradores numa mesma função; focar o âmbito e os requisitos da função desempenhada; considerar a variedade de desempenho exibida em diferentes fatores; incluir a hipótese de deficiência organizacional, que possa interferir na avaliação.

É importante conhecer estes erros, não se esgotando nestes, para evitar que possam ocorrer, utilizando de vários meios e de princípios de boa conduta, como os supracitados, para o mesmo fim: o bom funcionamento dos sistemas de gestão de desempenho, tornando-os mais eficazes. A aprendizagem com os erros ao longo do tempo tornou emergente que não se tivessem de repetir para compreender os seus efeitos. É também por isto que existem normas de funcionamento e que as regras são parte inevitável e imprescindível de qualquer sistema, do modo como é pensado e concebido.

Regras

As regras fazem parte das organizações e de qualquer instituição ou sistema conhecido, bem-sucedido. Podem estar escritas e bem definidas (maior grau de formalização) ou podem estar implícitas na cultura e ambiente vivido, como acontece, por exemplo, nas nossas casas, mas também nas organizações. Assim, como referem Borry, DeHart-Davis, Kaufmann, Merritt, Mohr & Tummers (2018), as regras contêm elementos da estrutura organizacional formal e informal. As regras podem ser vistas como estratégias de controlo organizacional (Merton; Gouldner, citados por Bozeman, Reed & Scott, 1992), i.e., como forma de rotinizar as tomadas de decisão e uniformizar os procedimentos, tendência bem conhecida das organizações e que traz inúmeras vantagens (Katz & Kahn; Meyer, citados por Bozemanet al., 1992).

Weber foi dos primeiros a realçar a importância da rotinização do trabalho administrativo e da regularização das tarefas como forma de impedir o abuso de autoridade (Bozeman et al., 1992; Rainey, 2009). Fê-lo através da ênfase no papel de regras claras e consistentes em organizações públicas, na hierarquia de autoridade e nas descrições de função. Identificou estas características como sendo desejáveis na procura de eficiência, justiça e tratamento equitativo dos

clientes e dos colaboradores (Rainey, 2009). As regras organizacionais também servem um papel de comunicação, transmitindo mensagens de autoridade, racionalidade, confiança e conexão, incentivando ou desencorajando a cooperação com as mesmas (DeHart-Davis, 2009).

Os autores Bozeman et al. (1992) relembram que a preocupação com os direitos do indivíduo proporcionou a criação de regras para evitar a ocorrência de lesões (por exemplo, leis de responsabilidade de produto), que fornecem padrões mínimos (como é o caso dos medicamentos, para promover a sua eficácia). Outro exemplo sucedeu no Reino Unido, em que o Governo aprovou uma lei em como todos os navios tinham de ter uma linha de carga pintada e visível nos seus cascos, restringindo a carga que podiam transportar, contudo salvando muitas vidas. A ineficácia das regras surge, muitas vezes, a partir de regras que tencionam proteger a comunidade em geral (Biddle, 2014).

A variedade de regulamentos que existem em torno da atividade comercial devem a sua existência a duas fontes: 1. Funcionários e administradores que veem um problema e propõem uma estratégia para lidar com ele; 2. Membros da comunidade e grupos de pressão que percebem um problema ou perigo e pressionam os políticos para o resolver. Alguns exemplos são o direito contratual, direitos autorais, restrições de importação, censura, educação obrigatória, restrições de idade, leis sobre álcool e tabaco, restrições à poluição ou declarações de impacto ambiental (Biddle, 2014). Além disto, as regras extensas surgem como uma solução (pelo menos em teoria) para a redução da monitorização permanente do comportamento (Bozeman et al., 1992). Porém, o controlo através da formalização manifesta-se, numerosas vezes, excessivo e dá lugar a *red tape* (Bozeman, 1993).

Red tape

O estudo da *red tape* surgiu após várias tentativas de explicação dos constrangimentos associados às regras, tais como: o excesso de papelada sem significado, geralmente de caráter obrigatório, em qualquer serviço público (Bennett e Johnson, citados por Bozeman, 1993), o elevado grau de formalização e constrangimento (Hall, citado por Bozeman, 1993), a ineficácia, os atrasos injustificáveis e, como consequência de tudo isto, a frustração e irritação provocada (Bozeman, 1993). De acordo, Kaufman (citado por Bozeman, 1993; Bozeman et al., 1992) afirma que quando as pessoas protestam contra a *red tape*, elas estão de facto a protestar contra os imensos constrangimentos, sem um objetivo aparente, a que são sujeitas e contra a morosidade de uma determinada entidade para agir.

Bozeman e Feeney (2011) afirmam que a *red tape* era frequentemente vista como o número de regras e regulamentos, numa entidade pública, com os quais os cidadãos lidavam ao

procurar lá serviços. Nesta aceção insere-se a compreensão do conceito de *rule obesity* que dos Santos apresentou em 2009. O autor vem evidenciar o excesso de regulamentação em torno da avaliação de desempenho que, na perspetiva dos avaliados, constitui um enorme consumo do seu tempo. Às situações que provocam uma carga de trabalho e consumo de tempo excessivos, o autor apelida de obesidade legislativa (*rule obesity*), referindo-se a regras detalhadas, em vez de princípios gerais que, como veremos mais à frente, não têm as mesmas repercussões.

Previamente considerado o principal foco da *red tape*, o número de regras e peso que representam, tem dado lugar a uma maior atenção, por parte da investigação, ao cumprimento dos objetivos a que estas foram propostas e ao dano que provocam: no desempenho profissional, na relação entre colaboradores, nas organizações, na sociedade e na autorrealização humana (Bozeman & Feeney, 2011; dos Santos, 2009; Fialho, 2013).

A definição mais frequentemente aceite do termo "*red tape*" é a de Bozeman (1993) que alega que esta é relativa às regras e procedimentos que não servem qualquer função ou propósito organizacional ou sociopolítico útil. Por outras palavras, o autor define a *red tape* como regras, regulamentos e procedimentos não eficazes, que permanecem em vigor e causam incómodo para a organização. Considera-se também *red tape* as regras utilizadas com uma função ilegítima, como a de autoengrandecimento, ainda que se mostrem eficazes para um indivíduo ou grupo (Bozeman, 1993). Bozeman e Scott (1996) acordam uma definição de *red tape* que é dependente da visão dos *stakeholders* (partes interessadas) da organização, ou seja, que tenha impacto negativo para os mesmos. Este conceito revisto tem como unidade de análise o indivíduo ou um grupo de interesse da organização.

Outros autores definem a *red tape* como: regras que existem e são aplicadas, mas são desnecessárias, ou ainda, regulamentos excessivos ou conformidade rígida com regras formais redundantes e que dificultam ou impedem ações desejadas (Borry, 2016; Biddle, 2014).

Surgimento e evolução da *red tape*

Os autores Bozeman et al. (1992) denotam que as organizações mais antigas tendem a exibir níveis de formalização de regras e procedimentos mais elevados e que o aumento nos níveis de formalização ocorre, em parte, devido ao maior número de atores externos a que uma organização tem de responder. A literatura tem mostrado que a *red tape* das organizações públicas deriva, sobretudo, a partir de processos formalizados de Gestão de Recursos Humanos (Bozeman et al.,1992). Da mesma forma, a *red tape* manifesta-se em diferentes graus e em tempos e contextos de decisão diferentes (Turaga & Bozeman, 2005). Tal leva a crer que a *red tape* pronunciar-se-á mais em áreas relacionadas com os Recursos Humanos do que noutras e que deve ser considerada não somente como um todo, mas inclusivamente de acordo com a função ou processo (Bozeman et al.,1992). Estes princípios revelam a importância de estudar as características dos indivíduos no âmbito da *red tape*, pois expõem uma possível relação entre os níveis desta e a força de trabalho.

Posto isto, as regras, assim como os regulamentos, acumulam-se ao longo do tempo, arriscando-se a ficarem obsoletas ao não acompanharem a evolução das organizações e impondo a necessidade de reformulação (Bozeman, 1993; Biddle, 2014). A rotatividade de pessoal, no caso de regras internas, ou alterações na composição dos clientes, no caso de regras externas, assim como a reorganização das organizações e programas, podem levar, igualmente, à *red tape* (Bozeman, 1993). O termo *red tape* é usualmente associado ao setor público, no entanto também existe em organizações privadas (Biddle, 2014). Deste modo, a *red tape* pode ter origem dentro ou fora da organização e pode ter um impacto quer a nível interno, quer a nível externo (Rainey, Pandey & Bozeman, 1995).

Impactos da *red tape*

A *red tape* afeta o desempenho organizacional (Walker & Brewer, 2009; Kaufmann, Taggart & Bozeman, 2019), nomeadamente através dos atrasos administrativos, sendo estes atrasos, e a própria *red tape*, amplamente percetivos na sua natureza. As causas destas perceções, por sua vez, podem ser administrativas (e.g., tempo que demora até ter uma tarefa concluída) ou subjetivas, como a "personalidade burocrática" (p. 545) (Kaufmann et al., 2019). Turaga e Bozeman (2005) declaram que a *red tape* organizacional colide com questões administrativas tais como a eficiência e a responsabilidade. Os atrasos administrativos levam a mais *red tape*, mais reclamações por parte dos clientes e afetam negativamente a capacidade das organizações para atender clientes (Kaufmann et al., 2019; DeHart-Davis & Pandey, 2005).

Em termos de custos de conformidade para com tais regras, produtores rurais na Tasmânia estimaram um prejuízo de 321 milhões de dólares anuais na sua indústria. A par disto, o Conselho Empresarial da Austrália diz levar mais de dois anos para obter aprovação para um projeto de recursos (Biddle, 2014). O autor descreve a *red tape* como "Regulamentos excessivos ou rígida conformidade para com regras formais que é redundante e dificulta ou impede ações desejadas." (p. 2). Em consequência, a *red tape* mostra-se uma das principais causas do fraco investimento na Austrália (*Our Red Tape Crisis*, 2017). No mesmo país, as pequenas empresas opõem-se fortemente às regulamentações em áreas como: requisitos de licença de maternidade paga, direitos a aposentadorias ou regulamentos de saúde e segurança (Biddle, 2014). A imposição de regulamentos na Austrália coloca a indústria numa inferioridade competitiva (Gunningham, 2015) o que significa que, cada vez mais, a existência ou não de *red tape* é traduzida numa corrida pela vantagem.

A aplicação legal e inflexível da regulamentação prescritiva desencoraja o comportamento responsável e gera resistência que compromete os objetivos preconizados (Gunningham, 2015). A confirmação disto é que a ambiguidade no significado das regras leva a que, por vezes, as pessoas alterem, deliberadamente, uma regra ou o seu significado em benefício próprio podendo prejudicar outrem (Bozeman, 1993). Existem, de facto, emoções negativas associadas ao consumo de tempo e experiências difíceis com organizações públicas, que levam à insatisfação (Hattke, Hensel & Kalucza, 2019). Emoções negativas como a impotência e falta de

sentido levam à alienação no local de trabalho, que diz respeito a um estado cognitivo geral de desconexão psicológica do trabalho (Kanungo, citado por DeHart-Davis & Pandey, 2005; Pandey e Welch, 2005). Tais sentimentos são expectáveis de reduzir o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Estas consequências habitualmente levam a dificuldades de desempenho no trabalho e a baixas de produtividade.

Redução dos impactos negativos

Gerir ou minimizar efetivamente a *red tape* é um precedente de melhores resultados de decisão (Turaga & Bozeman, 2005). O desempenho organizacional pode ser melhorado simplificando procedimentos desnecessariamente demorados e que ocupam demasiado tempo ou através do esclarecimento dos procedimentos necessários (Kaufmann et al., 2019). O Serviço Público Australiano tem sugerido algumas reformas que possam incluir uma revisão gradual e contínua dos regulamentos existentes, por forma a evitar que estes levem a comportamentos ineficientes e desperdícios de tempo para as empresas e governos. Estas revisões periódicas procuram simplificar ou remover os regulamentos quando necessário (Biddle, 2014).

Contudo, é necessária prudência quanto à eliminação de regras e regulamentos. No setor das finanças, por exemplo, isto pode levar a reduções na receita tributária, pode também representar perdas financeiras para consumidores e colaboradores, e ainda aumentos nos custos de saúde e danos ambientais irreversíveis, isto é, todo um tipo de custos suportados pela comunidade em geral (Biddle, 2014).

A estratégia com que se encara a *red tape* é decisiva. Existe a necessidade de uma abordagem que possa acomodar prontamente a mudança. Uma abordagem prescritiva informa, com precisão, que medidas devem ser tomadas àqueles com obrigações, mas confere-lhes pouca interpretação, desencoraja o comportamento responsável e gera resistência que compromete os objetivos da regulamentação. As regras estandardizadas não são adequadas à diversidade e complexidade das situações reais. Devem procurar-se soluções que ofereçam clareza e direção, facilitando a inovação e flexibilidade para desenvolver as próprias soluções quando necessário e aplicável. Isto é, princípios orientadores gerais. A exceção, onde um regulamento deve ser imposto de forma prescritiva, ocorre em casos em que existe uma solução eficaz conhecida e cursos de ação alternativos não desejáveis, devido à necessidade de controlar riscos específicos e significativos de uma maneira específica. Reduzir a prescrição pode ser apropriado em uma área, mas desastroso noutra (Gunningham, 2015).

É possível apaziguar os efeitos nefastos de regras problemáticas, através de uma atitude estratégica de prospeção (análise minuciosa e metodológica) que torna provável a melhoria do desempenho. A pior atitude a ter é a reativa, pois agrava os problemas associados a estas regras, piorando o desempenho organizacional e é estimado que tal atitude não contribuirá para reduzir a *red tape* (Walker & Brewer, 2009).

Não obstante, a criação de sistemas alicerçados em regras eficazes (*green tape*) poderá ser a melhor prevenção contra a *red tape*, quando se tem em conta os aspetos conhecidos como favoráveis das regras antes da sua aplicação (Fialho, 2013).

Da *red tape* à *green tape*

Goodsell (citado por Bozeman, 1993) acredita que, ainda que possa ser frustrante, às vezes, a *red tape* fornece benefícios sociais. De acordo com Landau (citado por Bozeman, 1993), as regras e procedimentos são, como qualquer outra parte de uma organização, falíveis e propensas a erros. Este considera que alguma redundância pode mesmo ser benéfica (o que chama de "*white tape*"). Vários investigadores têm referido que a *red tape* pode, por vezes, trazer benefícios ao nível da salvaguarda processual, garantindo responsabilidade, previsibilidade e justiça nas decisões (Bozeman & Scott, 1996).

DeHart-Davis (2008) renuncia o termo "*white tape*" e apresenta o de "*green tape*" para contrariar o de *red tape*. Apesar de não existirem evidências suficientes de que estes (*red tape* e *green tape*) são conceptualmente opostos (Fialho, 2013), 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* tem a ver com os aspetos de uma regra que a tornam mais eficaz (Fialho, 2013), enquanto a *white tape* era associada aos benefícios que uma regra oferece à organização. Da mesma forma, a *red tape* está associada à patologia organizacional, ao passo que a *green tape* é vista como uma parte normal na burocracia (DeHart-Davis, 2008), portanto, saudável.

Assim, a *green tape* é delineada por cinco atributos: (1) requisitos escritos, (2) com relações meios/fins válidas, que (3) empregam um controlo ótimo, (4) são aplicadas de forma consistente e (5) têm propósitos compreendidos pelas partes interessadas (DeHart-Davis, 2008, p. 362). O ponto (1) também agora referido como formalização das regras e o ponto (2) como requisitos lógicos (DeHart-Davis, Davis & Mohr, 2015).

A combinação destes atributos deve aumentar a probabilidade de eficácia de uma regra, embora seja esperado que cada um deles contribua para o desempenho da mesma. Espera-se também que estes atributos tornem as regras tecnicamente capazes e aceites pelos *stakeholders*, pessoas incumbidas de explicar, aplicar ou cumprir as regras (DeHart-Davis, 2008).

Efetivamente, há uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a aplicação consistente e controlo ótimo das regras, mas tal não se verifica entre a satisfação no trabalho e a formalização das regras (requisitos escritos), características da *green tape*. Isto sugere que a satisfação no trabalho depende mais do desenho e implementação das regras do que da sua

extensão na estrutura organizacional (DeHart-Davis et al., 2015). A formalização ameniza o efeito da alienação provocado pela *red tape*, reforçando que é imprescindível existir um grau de formalização nas organizações para o seu bom funcionamento, não sendo, até certo grau, percecionado negativamente pelos colaboradores (DeHart-Davis & Pandey, 2005; Fialho, 2013).

As regras têm um impacto na moral das pessoas, a qual por vezes aumenta e outras diminui. Isto denota que além da presença ou ausência das regras, as características que integram e a experiência que proporcionam têm uma influência notável (DeHart-Davis et al., 2015).

Influenciadores da perceção

"Existe um consenso emergente de que as perceções da *red tape* são importantes e que essas afetam o comportamento de maneiras complicadas." (Feeney & Bozeman, 2009).

Dado o seu elevado número de causas e fontes, há uma enorme probabilidade de existir *red tape* em todas as organizações. Os seus níveis variam de acordo com a quem se pergunta, o que faz com que a perspetiva seja algo a ter em conta. Isto é importante pois, ainda que uma regra possa não ser *red tape* no seu sentido absoluto, a forma como é percecionada pelos colaboradores ou clientes pode influenciar a organização de forma tão determinante como a mesma (Borry, 2016). Uma constatação importante é a de que, na avaliação de conveniência de uma regra, a perceção desta ser um fardo tem mais relevância do que se esta tiver mérito. Em alguns casos, por exemplo, na administração eleitoral, este facto pode dever-se à perceção de falhas de segurança ou de que as políticas não valem os custos associados (Burden, Canon, Mayer & Moynihan, 2012). Outro motivo pode estar relacionado com as memórias de eventos negativos que são mais salientes do que as neutras ou positivas (Hattke et al., 2019). Isto tem impacto na aceitação, por parte dos administradores, de outras políticas que parecem revelar um aumento na carga existente, dificultando a adoção das mesmas (Burden et al., 2012).

Os autores Bozeman e Scott (1996) defendem que adotar uma orientação para a *red tape* baseada nas partes interessadas (*stakeholders*) facilitaria a análise de múltiplas perspetivas e, em última análise, levaria a uma melhor compreensão dos efeitos da *red tape* e também dos mecanismos causais dos regulamentos e procedimentos. Não obstante, os autores realçam que diferentes impactos podem-se fazer sentir pela perspetiva do ambiente de trabalho que envolve o trabalhador. Como exemplo os autores dão alguém que é sujeito a elevados níveis de formalização nos processos administrativos, mas, ainda assim, têm relativa liberdade e flexibilidade em termos de processos específicos de trabalho.

O nível de educação dos indivíduos parece também influenciar o grau de *red tape* sentido, o que está de acordo com estudos que relacionam a educação e a satisfação no trabalho

(Pandey & Kingsley, 2000). A experiência direta de implementação de políticas tem influência sobre a crença de que tais políticas são pesadas ou não, ainda que outros fatores individuais também possam moldar essas perceções (Burden et al., 2012).

Com base na literatura apresentada, espera-se que a perceção de eficácia das regras varie conforme variam as variáveis sociodemográficas. Esta é uma matéria relevante quer a nível teórico, quer a nível prático, na medida em que permite identificar os grupos ou categorias de indivíduos que sentem mais os efeitos de uma má articulação das regras nos SGD e nas organizações, o grau em que estes efeitos são sentidos, e sugerir formas para lidar com as dificuldades daí acrescidas.

Método

Em 2009, Feeney e Bozeman identificaram dois tipos de medidas da *red tape*: comportamentais e percetivas. As comportamentais incluem saber quanto tempo é necessário para realizar determinadas tarefas e o número de pessoas requerido para assinar as decisões. Por sua vez, as medidas percetivas passam por perguntar às pessoas sobre regras, regulamentos e *red tape* associados às atividades de pessoal e de recursos humanos.

Os autores Bozeman e Scott (1996) argumentam que a melhor forma de estudar a *red tape* é através de uma combinação de medidas objetivas e subjetivas, uma vez que as últimas abrangem os efeitos psicológicos e pessoais da *red tape* que são cruciais, mas por si só estão limitadas ao nível da validade de construto e são mais difíceis de instrumentar.

Descrição da amostra

Utilizámos uma metodologia baseada em questionários sobre a experiência de colaboradores respondentes, relativamente às regras dos sistemas de gestão de desempenho de que fazem parte ou fizeram recentemente. O questionário, de versão *online*, obteve 219 respostas, das quais 173 foram contabilizadas, uma vez que as restantes não foram concluídas.

Em termos de caracterização sociodemográfica, iniciando com a variável Sexo, a maior parte dos participantes é do sexo feminino, com 98 respondentes, isto é 56,6% da amostra. Do sexo masculino foram 75 respondentes, o que equivale a 43,4% da amostra (Tabela 1).

Tabela 1

Caracterização dos Participantes por Sexo.

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

Os participantes tiveram uma média de idades de aproximadamente 39 anos (= 38,63; dp = 10,553), com um mínimo de 21 e um máximo de 65 anos (Gráfico 1). Em termos de percentis, 25% dos respondentes tinham até 30 anos, outros 25% situaram-se acima dos 45 anos e os restantes 50% encontraram-se entre estas idades.

As respostas chegaram-nos de vários distritos do país (Gráfico 2) e foram reagrupadas posteriormente pelas seguintes regiões: Norte, Centro, Sul e Ilhas (Regiões Autónomas). Assim, houve uma predominância de respostas na região Centro do país, com 90 respondentes (52%), seguindo-se o Norte com 40 (23,1%), as Ilhas com 33 (19,1%) e o Sul com 10 (5,8%) das respostas.

Os indivíduos foram também caracterizados quanto às suas habilitações literárias, verificando-se a maior parte das respostas (44,5%) relativas ao grau de licenciatura, o correspondente a 77 pessoas, com o ensino secundário responderam 58 pessoas (33,5%), 36 com grau de mestrado ou doutoramento (20,8%) e, finalmente, a menor percentagem (1,2%), verificou-se com apenas 2 pessoas com o ensino básico.

Em relação à experiência profissional total, tivemos um mínimo de 0 e um máximo de 50 anos. A média aproxima-se dos 16 (= 16,47, dp = 10,984) e 75% dos participantes têm até 23 anos de experiência. Em termos de frequência, o maior número surge com 2 anos de experiência (12 pessoas), com 6,9%.

De participantes que trabalhavam numa organização com sistema de avaliação de desempenho registámos 132 pessoas (76,3%) e 41 reportaram-se a uma experiência anterior (23,7%).

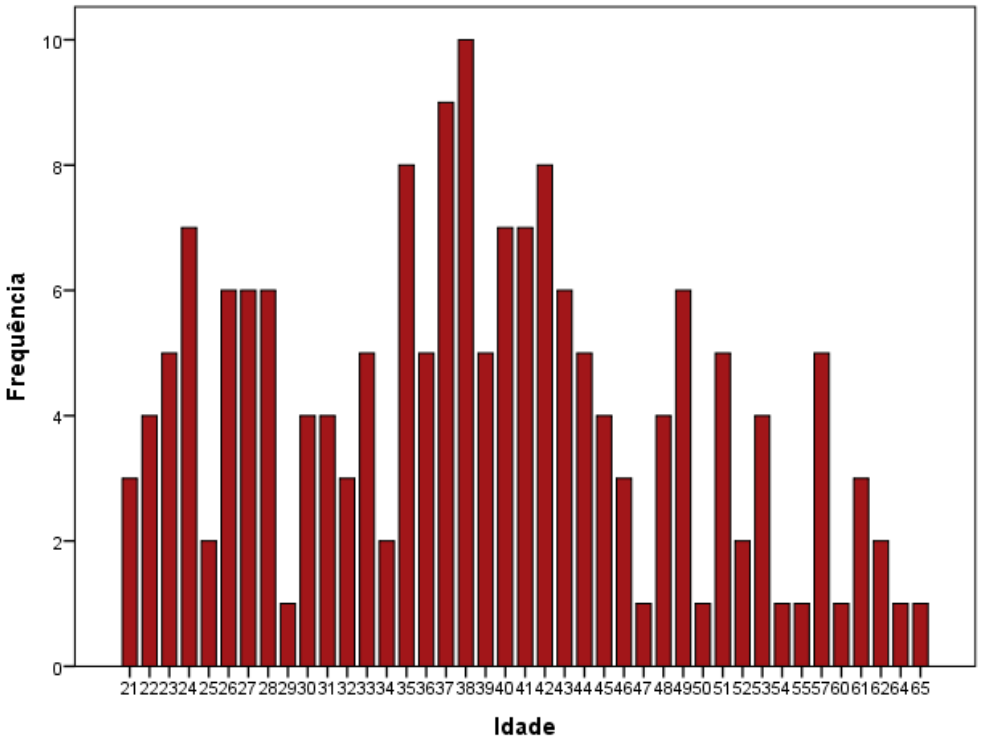

Gráfico 1 – Caracterização dos Participantes por Idade.

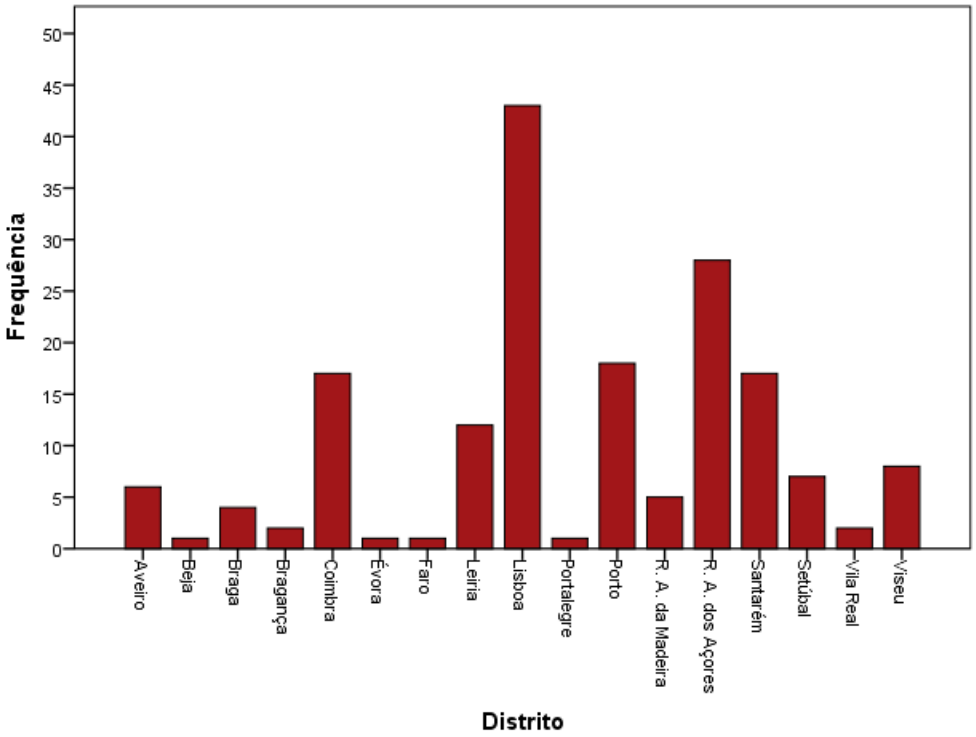

Gráfico 2 – Caracterização dos Participantes por Distrito.

Quanto ao tempo de permanência de cada pessoa na organização sobre a qual respondia, registámos um mínimo de 0 e um máximo de 37 anos. A média é de aproximadamente 11 anos (= 10,81, dp = 9,731) e a maior frequência diz respeito aos 2 anos (22 pessoas, 12,7%) (N = 172, *missings* = 1).

Também questionámos a que tipo de serviço cada pessoa estava alocada, respetivamente a área produtiva (área principal de negócios da empresa/organização, operacional, …), representada por 60,7% das pessoas (105 respostas) e a área de suporte (serviço de apoio à própria empresa, exemplos: administrativo, RH, …) representada por 39,3% das pessoas (68 respostas).

Por último, questionámos o papel dos participantes no sistema de avaliação de desempenho da organização a que reportavam, obtendo 102 respostas de avaliados (59%), 8 respostas de avaliadores (4,6%) e 53 respostas de pessoas com ambos os papéis (30,6%). Neste caso obtivemos resposta de 163 indivíduos (*missings* = 10; 5,8%). Posteriormente, estes grupos foram reagrupados em pessoas sem responsabilidades de avaliação (n = 102), o equivalente a 59% e pessoas com responsabilidades de avaliação (n = 61), o equivalente a 35,3%. Estimamos que o pequeno número de avaliadores poderá ter a ver com o facto de existir um rácio muito maior de avaliados para cada avaliador.

Instrumentos

A medida da *red tape* é 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" (p. 215). Assim sendo, 0 está para “sem interferência” e 10 está para “nível extremamente elevado de interferência" (Fialho, 2013).

Quanto à medida da *green tape*, a formulação é a seguinte “Numa escala de 0 a 10, em que 0 é o mínimo e 10 é o máximo, classifique o quanto considera que o Sistema de Gestão de Desempenho da sua empresa possui as seguintes caraterísticas:

- 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”. Esta escala pode pontuar um máximo teórico de 50 pontos, resultado do somatório da pontuação atribuída a cada item, podendo esse total, a dividir pelo número de itens (cinco) ser visto como uma medida geral da *green tape* (Fialho, 2013).

Procedimentos

Como referido anteriormente, optámos pelo formato *online* do questionário, dada a facilidade com que se propaga a uma grande quantidade de pessoas que, de outra forma, não chegaria. Assim, pudemos recorrer a redes sociais para a recolha da amostra, como o *LinkedIn*, reconhecido pela sua importância a nível profissional. Da mesma forma, abordámos a nossa rede de contactos e contactámos algumas empresas por e-mail, pedindo sempre que partilhassem o mesmo questionário com todos os membros da sua organização e outras conhecidas.

O nosso questionário contou com a opção "Nunca trabalhei." para a pergunta "Trabalha ou já trabalhou numa empresa/organização com sistema de avaliação de desempenho?" que imediatamente descontinuava a possibilidade de resposta aos itens do questionário, excluindo os indivíduos que não cumpriam o requisito de ter passado pelo menos uma vez por este sistema.

Os dados relativos às respostas ao questionário foram, depois, inseridos no software *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*, onde foram tratados e analisados gerando os resultados que serão, posteriormente, apresentados.

Em termos éticos pontuámo-nos pelos princípios do Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos (2016). Garantimos aos participantes e cumprimos a promessa do princípio de confidencialidade relativamente aos dados apresentados, na medida em que seriam tratados unicamente para efeitos deste estudo. O tempo médio de preenchimento do questionário, testado por nós e por alguns voluntários, foi de 7 a 10 minutos. Isto foi informado aos respondentes de forma a que pudessem ter uma expetativa realista do dispêndio com a tarefa em mãos. Na impossibilidade de entregar um consentimento informado às pessoas que nos responderam, dado o formato do questionário *online* e o anonimato de muitas das pessoas (a partilha de uns fez com que não tivéssemos conhecimento direto com todos os respondentes), integramos informação explicativa no início do questionário, antes do preenchimento do mesmo. O texto continha o enquadramento e as finalidades do questionário, apontava a duração e o caráter voluntário e confidencial das respostas, a ser tratadas estatisticamente (anexo A).

Resultados

Iniciando pela qualidade psicométrica dos instrumentos, verificámos o alfa de Cronbach da escala de *green tape* - Eficácia das Regras, cujo valor é de 0,895. Segundo Taber (2018), que faz uma revisão de periódicos de educação científica de 2015 (IJSE, JRST, RISE, SE), que citam valores de alfa, este é um valor Seguro/De Confiança, o que indica que os itens da *green tape* estão a medir a mesma característica, permitindo prosseguir com os testes necessários. Verificámos também qual seria o alfa se cada item fosse retirado da escala resultando nos valores apresentados na Tabela 2.

Tabela 2
Valor do alfa de Cronbach da escala caso o item fosse removido.

Itens da *green tape*	**Alfa de Cronbach (condição do item: removido)**
Item 1	,916
Item 2	,840
Item 3	,861
Item 4	,851
Item 5	,884

Prosseguindo, procurámos saber a correlação entre os nossos dois instrumentos de medida da eficácia: g*reen tape* e *red tape*. Esta, como expectável devido ao seu caráter presumivelmente oposto, mostrou-se negativa (r = -,052), mas não significativa (sig. = ,495). Os testes com a *green tape* foram realizados com a média corrigida da escala, isto é, utilizámos uma medida geral do somatório de todos os itens a dividir pelo número de itens.

Posto isto, avançamos para testes t de forma a comparar os resultados médios dos diversos grupos com as escalas de eficácia. As variáveis (binominais) testadas desta forma foram: "Sexo" dos participantes (Feminino ou Masculino), "A que tipo de prestação de serviço corresponde a sua função nessa empresa/organização" (Produtivo ou Suporte) e "Trabalha ou já trabalhou numa empresa/organização com sistema de avaliação de desempenho" ("Trabalho atualmente" ou "Já trabalhei").

Relativamente à variável "Sexo", não houve diferenças significativas relativamente às escalas de *green tape* e de *red tape*, isto é, o valor de significância (p ou sig.) foi sempre superior a 0,05 (Tabela 3). No entanto importa realçar uma diferença considerável, mas não significativa (sig. = 0,098) no que respeita à *green tape*, sendo que os homens pontuaram acima das mulheres nesta escala.

Tabela 3

Comparação de médias da variável "Sexo" através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Teste t (sig.)
Green tape	Feminino	98	6,227	2,201	,098
	Masculino	75	6,747	1,798	
Red tape	Feminino	98	4,460	2,687	,631
	Masculino	75	4,250	2,909	

Quanto à variável "A que tipo de prestação de serviço corresponde a sua função nessa empresa/organização", não se verificou qualquer diferença significativa entre o tipo Produtivo e o de Suporte relativamente às escalas de *green tape* e *red tape* (Tabela 4).

Tabela 4

Comparação de médias da variável "A que tipo de prestação de serviço corresponde a sua função nessa empresa/organização" através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Tipo	N	Média	Desvio Padrão	Teste t (sig.)
Green tape	Produtivo	105	6,528	1,996	,548
	Suporte	68	6,335	2,133	
Red tape	Produtivo	105	4,260	2,839	,509
	Suporte	68	4,540	2,696	

Por último, não existiram diferenças significativas quanto à variável "Trabalha ou já trabalhou numa empresa/organização com sistema de avaliação de desempenho" e às escalas de eficácia e ineficácia (Tabela 5).

Tabela 5

Comparação de médias da variável "Trabalha ou já trabalhou numa empresa/organização com sistema de avaliação de desempenho" através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Variável	N	Média	Desvio Padrão	Teste t (sig.)
Green tape	Trabalho atualmente	132	6,585	2,107	,126
	Já trabalhei	41	6,024	1,796	
Red tape	Trabalho atualmente	132	4,420	2,693	,646
	Já trabalhei	41	4,200	3,068	

De seguida recorremos ao método das correlações de Pearson para testar as variáveis que diferem das anteriores por serem contínuas e não discretas. São estas: “Idade”, “Experiência profissional total” e “Qual o seu tempo de permanência nessa empresa/organização” (Tabela 6).

Relativamente à Idade, tanto na escala de eficácia como de ineficácia, as correlações não foram significativas, apontando uma tendência negativa relativamente à *red tape* e positiva relativamente à *green tape*.

Tabela 6

Correlações entre as variáveis “Idade”, “Experiência profissional total” e “Qual o seu tempo de permanência nessa empresa/organização” e as escalas.

	Variáveis	**Correlações de Pearson (correspondente sig.)**
Green tape	Idade	,006 (p = ,942)
	Experiência Profissional	-,022 (p = ,771)
	Tempo de Permanência	,015 (p = ,844)
Red tape	Idade	-,047 (p = ,540)
	Experiência Profissional	-,063 (p = ,414)
	Tempo de Permanência	-,039 (p = ,610)

Quanto à Experiência Profissional Total, ambos os casos não têm correlações estatisticamente significativas, apesar da tendência negativa.

Em relação à variável “Qual o seu tempo de permanência nessa empresa/organização” verifica-se uma tendência negativa para a *red tape* e positiva para a *green tape*, mas nenhuma destas é estatisticamente significativa.

Posteriormente, também tivemos de optar por uma análise multivariada para amostras independentes (*One-Way* ANOVA) para as variáveis: “Distrito”, “Habilitações literárias” e “Qual o seu papel nesse sistema de avaliação de desempenho”, dada a multiplicidade de opções de resposta.

Quanto ao Distrito, que foi dividido por regiões para melhor ser estudado, não existiram diferenças significativas em ambas as escalas (*red tape* e *green tape*) (Tabela 7).

Tabela 7

Comparação de médias da variável "Distrito" através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.

	Região	N	Média	Desvio Padrão	F (sig.)
Green tape	Norte	40	6,560	1,956	,930
	Centro	90	6,436	2,079	
	Sul	10	6,080	2,117	
	Ilhas	33	6,478	2,126	
	Total	173	6,452	2,047	
Red tape	Norte	40	4,350	2,992	,875
	Centro	90	4,480	2,666	
	Sul	10	4,600	2,836	
	Ilhas	33	4,030	2,899	
	Total	173	4,370	2,779	

Também nas Habilitações Literárias não pudemos verificar nenhuma diferença significativa (Tabela 8).

Tabela 8

Comparação de médias da variável "Habilitações literárias" através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.

	Grau	N	Média	Desvio Padrão	F (sig.)
Green tape	Ensino Básico	2	6,600	2,263	,566
	Ensino Secundário	58	6,200	2,194	
	Licenciatura	77	6,691	1,737	
	Mestrado ou Doutoramento	36	6,339	2,409	
	Total	173	6,452	2,047	
Red tape	Ensino Básico	2	2,500	3,536	,245
	Ensino Secundário	58	4,690	2,792	
	Licenciatura	77	4,510	2,854	
	Mestrado ou Doutoramento	36	3,670	2,507	
	Total	173	4,370	2,779	

Por último, relativamente a "Qual o seu papel nesse sistema de avaliação de desempenho", verificaram-se diferenças significativas relativamente à escala de eficácia das regras (Gráfico 3), mas não relativamente à escala de ineficácia. A média de pontuação na *green*

tape é mais elevada por parte dos avaliadores (= 4,63) do que dos avaliados ou ambos (= 2,75 e 3,98, respetivamente) (Tabela 9).

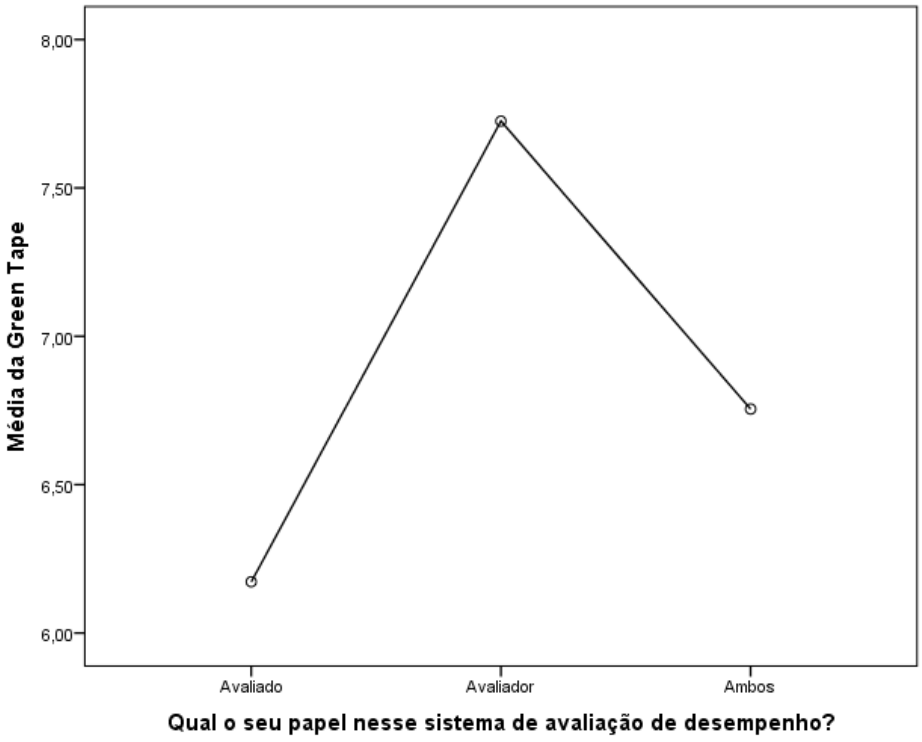

Gráfico 3 – Comparação de médias dos participantes à *green tape* e a variável "Qual o seu papel nesse sistema de avaliação de desempenho".

Tabela 9

Comparação de médias da variável "Qual o seu papel nesse sistema de avaliação de desempenho" através de análise multivariada para amostras independentes relativamente às escalas.

	Papel	**N**	**Média**	**Desvio Padrão**	**F (sig.)**
Green tape	Avaliado	102	6,173	2,193	,045
	Avaliador	8	7,725	1,858	
	Ambos	53	6,755	1,657	
	Total	163	6,438	2,047	
Red tape	Avaliado	102	4,630	2,859	,095
	Avaliador	8	2,750	1,982	
	Ambos	53	3,980	2,538	
	Total	163	4,330	2,748	

Posto este resultado, procedemos a um reagrupamento desta variável em termos de responsabilidades de avaliação, ou seja, agrupamos os avaliadores e "ambos" por um lado, e os avaliados por outro. Através do Teste t comparámos as médias entre estes dois grupos obtendo diferenças significativas ao nível da *green tape* (sig. = ,022), e um resultado próximo de

significativo na *red tape* (sig. = ,069). No que respeita à escala de eficácia, os participantes com responsabilidades de avaliação registaram uma média de 6,882, ao passo que participantes sem a mesma responsabilidade registaram uma média de 6,173. Relativamente à escala de ineficácia, os primeiros registaram uma média de 4,63, enquanto os segundos registaram uma média de 3,82 (Tabela 10).

Tabela 10

Comparação de médias da variável Responsabilidades de Avaliação através do Teste t para amostras independentes relativamente às escalas.

	Variável	**N**	**Média**	**Desvio Padrão**	**Teste t (sig.)**
Green tape	Sem responsabilidades	102	6,172	2,193	,022
	Com responsabilidades	61	6,882	1,700	
Red tape	Sem responsabilidades	102	4,63	2,859	,069
	Com responsabilidades	61	3,82	2,493	

Discussão

Se atentarmos nas qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, mais particularmente na correlação entre a *green tape* e a *red tape*, apesar da tendência negativa esperada, não é uma correlação significativa. Tal não nos permite afirmar em concreto a oposição conceptual de ambas escalas. Apesar disto, os resultados não são menos interessantes, remetem para uma possível cisão de interpretação de uma escala à luz da outra, isto é, os resultados numa escala podem não implicar uma tendência de resultados na outra. Não obstante, tal pode estar relacionado com a abrangência de uma escala em proporção à outra, especificamente, os cinco itens da *green tape* que conferem maior especificidade ao que menciona, em contraste com o item isolado da *red tape*, que pode ser visto conforme a importância dada a certos aspetos em detrimento de outros. Por exemplo, quando uma pessoa responde acerca de "regras e procedimentos no sistema de avaliação de desempenho da sua empresa que possuem um impacto negativo no desempenho da organização", pode ter certa dificuldade em fazer esta relação, perceber que há um impacto organizacional que advém um conjunto de regras. Como tal, a pessoa pode sentir-se mais confortável em atribuir uma pontuação relativamente baixa (menos negativa) a esse item. Por outro lado, quando é focalizada cada característica que torna uma regra mais eficaz (como definidas por DeHart-Davis, 2008), mais facilmente, o pensamento passa a ser direcionado para aspetos mais concretos e específicos, levando a pessoa a responder de forma mais rigorosa e, por exemplo, responder, igualmente, de forma mais negativa (pontuar menos) nos itens da *green tape*. Por este motivo, alguns autores têm sugerido alterações ao instrumento da *red tape* frequentemente divulgado e empregue neste estudo, que surgiu a partir da definição original de Bozeman. Borry (2016) sugere uma subdivisão em três componentes desta definição, que apesar de relacionados, podem ser distinguidos. Cada um destes passa a constituir um item numa nova escala de três itens, sendo a *red tape* operacionalizada da seguinte forma: "Como descreveria as políticas e procedimentos na sua divisão de trabalho entre as características opostas seguintes?" (p. 578), e disponibilizadas cinco opções entre os limites de cada item: "Pesado (de *burdensome*): não pesado até pesado; Desnecessário: necessário até desnecessário; Ineficaz: eficaz até ineficaz." (p. 578). Van Loon, Leisink, Knies e Brewer (2016) desenvolveram uma outra escala da *red tape* composta por duas dimensões: a carga de conformidade (*compliance burden*) para com uma regra e a falta de funcionalidade. A primeira dimensão tem por base o dispêndio de recursos como o tempo e a energia, e o segundo refere-se a regras que não cumprem o seu objetivo funcional (podendo ser totalmente funcionais, parcialmente funcionais ou isentas de funcionalidade). Segundo os autores, para ser considerada *red tape*, uma regra deve falhar nestes dois aspetos. Tal significa que possa haver regras que cumprem o seu objetivo funcional, e,

assim sendo, estão mais próximas da *green tape* (van Loon et al., 2016), ainda que tenham elevada carga de conformidade, o que constitui um impacto negativo, não sendo, contudo, para os autores, consideradas *red tape*.

Posteriormente, colocando o foco sobre a relação entre as variáveis sociodemográficas e as escalas da *red tape* e da *green tape*, há vários aspetos que merecem reflexão. No que concerne à variável Sexo, não verificámos quaisquer diferenças entre o sexo feminino e o sexo masculino relativamente às escalas, o que não é surpreendente, uma vez que não encontrámos na literatura resultados diferentes deste ou algum fator que indicasse que tal relação fosse provável.

Relativamente ao tipo de serviço prestado na organização (Produtivo ou Suporte), não foram verificadas diferenças entre estes dois grupos. Pensámos que pudessem existir dada a relação do tipo Suporte com regras, que é geralmente uma relação próxima, pois são geralmente as pessoas deste grupo que lidam mais diretamente com regulamentos para a resolução de problemas e, portanto, esperávamos que tivessem uma perceção diferente daquela dos colaboradores do tipo Produtivo, e.g., mais exigente. A não confirmação de tais diferenças pode estar relacionada com a conexão, cada vez maior, de todas as pessoas, qualquer que seja o seu tipo de serviço, com regras e o modo como estas operam. Ou seja, mesmo as pessoas que trabalham no tipo produtivo necessitam, cada vez mais, de conhecer as regras e procedimentos que circundam o seu trabalho e as suas vidas (como funcionam e porquê), pois tal conhecimento é largamente requerido para dar seguimento a todo o tipo de processos rotineiros, como o preenchimento do IRS, um pedido de crédito, submissão de candidaturas a serviços públicos, e toda uma panóplia de obrigatoriedades. O que acontece é que, de um modo geral, o contacto com regras é tão habitual para todas as pessoas que não distingue nem faz diferença pertencer-se a um tipo ou a outro no contexto laboral para a noção da eficácia das regras ainda que digam respeito a um sistema com características próprias como o de gestão de desempenho. Esta realidade vai ao encontro da própria noção de *red tape* e *green tape* e da sua evolução, assim como do interesse em estudar este fenómeno.

A não existência de diferenças entre pessoas que respondem sobre a organização atual e pessoas que respondem sobre uma experiência passada foi também um resultado surpreendente dada a bibliografia apresentada. Uma possível explicação em torno desta questão passa por uma teoria relacionada com o esquecimento, que, tal como é sugerido por Anderson, R. Bjork e E. Bjork (1994) e por Wimber, Alink, Charest, Kriegeskorte e Anderson (2015), indica que o próprio ato de lembrar pode causar esquecimento, se estiver relacionado com uma mesma sugestão. Anderson et al. (1994) e Wimber et al. (2015) afirmam que tal pode ocorrer quando uma memória mais recente bloqueia a mais antiga devido à repetição da primeira referida que a fortalece, prejudicando a recuperação de outros itens relacionados. A pertinência desta teoria para com a variável em questão é que é mais provável tal ocorrer com pessoas que respondem sobre uma experiência passada, dada a distância ao seu conteúdo, o que pode influenciar que tais respostas sejam pautadas por perceções relativamente atuais e, logo, semelhantes às das pessoas que respondem sobre a sua experiência no momento presente.

O facto da idade, o tempo de experiência profissional total e o tempo de permanência na organização não influenciarem as perceções de *red tape* e *green tape* nos SGD, sugerem-nos que a preocupação crescente com as regras e os estudos desenvolvidos neste âmbito possam estar a surtir efeito atualmente. Uma vez que, em tempos, o impacto negativo das regras deu origem ao seu estudo, considerámos que ser mais velho (em idade, experiência ou permanência na organização), por contraste a ser mais novo (nas mesmas áreas), poderia implicar ter passado por essa fase e, como tal, ter uma visão mais crítica atualmente. Contudo, tal não se parece manifestar nas perceções de hoje, pelo contrário, a média geral da *green tape* foi positiva, o que nos leva a crer que os sistemas têm vindo a tornar-se mais eficazes e que essa transformação tem sido notada.

Relativamente ao distrito não alterar as perceções de eficácia e ineficácia, tal aponta para que não haja uma relação entre o mercado económico externo a uma empresa e a forma como os indivíduos olham para as regras ou para os sistemas de gestão de desempenho. Esta constatação é particularmente relevante nos dias de hoje, em que, se existe alguma certeza acerca do contexto, é que esse contexto pode não ser o mesmo amanhã. Isto implica que um sistema eficaz esteja preparado para adaptar-se à inconsistência do meio envolvente e não dependa de condições favoráveis ao negócio.

O grau de habilitações literárias não fazer variar as perceções de eficácia ou ineficácia pode significar que o grau de aprofundamento ao nível da compreensão (como no caso de pessoas com um grau escolar mais elevado) não seja necessário para compreender os efeitos da eficácia ou ineficácia das regras. Tal indica que estas características sejam facilmente identificáveis por todos, o que, por correspondência às escalas em estudo, sugere ainda que as regras sejam, pelo menos, em grande parte dos casos, percecionadas com um propósito e procedimentos facilmente compreensíveis e/ou com uma relação clara entre os métodos utilizados e os objetivos do sistema.

Por fim, no que diz respeito ao papel no SGD, as diferenças apresentadas ao nível da escala de eficácia apontavam para a possibilidade de estarem relacionadas com a presença ou não de responsabilidades de avaliação, o que pudemos confirmar ao reagrupar a variável, obtendo os mesmos resultados significativos. A maior média na *green tape* foi registada pelos participantes com responsabilidades de avaliação, o que sugere estar associado ao contacto mais direto dos avaliadores com os sistemas de avaliação de desempenho, havendo um maior interesse em que estes aparentem estar bem planeados e elaborados. Segundo Fialho (2013), uma identificação com o sistema ou com a própria organização pode levar à necessidade de o legitimar e defender perante outros. Da mesma forma, pode haver certa dificuldade, por parte do avaliador, em questionar-se a si mesmo de acordo com a sua função. Por outro lado, este incremento pode não ser notado pelos próprios avaliadores, contanto que a frequente aplicação e justificação do sistema influencie a sua real perceção, de modo a que as regras do sistema pareçam mais positivas para estes do que para pessoas sem responsabilidades de avaliação. Não obstante, esta perceção dos avaliadores pode fazer jus às características do sistema de que fazem parte, revelando a pertinência de explicar estas diferenças à luz do grupo em contraste. Não é de descartar a hipótese

de que os colaboradores sem responsabilidades de avaliação possam registar valores mais baixos na *green tape* devido ao próprio sentimento de desresponsabilização que, por sua vez, pode aumentar o seu nível de exigência para com as regras nos SGD. O mesmo ocorre em consequência de estarem mais arredados da sua formulação e justificação. Tais resultados poderão representar um importante apelo à participação conjunta na conceção e manutenção dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho, envolvendo não apenas os avaliadores e utilizadores dos resultados de avaliação, como também os demais colaboradores e partes interessadas. Não sendo isto possível, é fundamental a explicação e justificação das regras e da sua utilidade, bem como o rigor na ausência de erros de avaliação.

Em virtude dos aspetos mencionados entende-se que uma das variáveis sociodemográficas estudadas tem efeito sobre a perceção de eficácia das regras nos sistemas de gestão de desempenho. Esta variável diz respeito ao papel no sistema de avaliação que inclui pessoas com responsabilidades de avaliação por um lado, e pessoas sem responsabilidades de avaliação, por outro. As restantes variáveis analisadas não tiveram qualquer efeito sobre a perceção de eficácia ou ineficácia das regras, o que constitui um importante ponto de partida para possíveis novas conclusões que beneficiariam de maior aprofundamento e pesquisa. Se ponderarmos o cenário destas variáveis, identificamos as que são exteriores à organização e as que ocorrem no contexto da organização. Sendo a variável com influência na perceção pertencente ao segundo grupo, podemos afirmar que nenhuma das variáveis relativas à pessoa, fora da organização, influencia de forma significativa as regras do sistema. Em conclusão, tal é o esperado de um sistema que cumpre o seu propósito de objetividade, nos limites apropriados do seu meio de atuação, pois os seus alicerces não são permeáveis a características individuais, o que se traduz num sistema de gestão de desempenho eficaz. As conclusões deste estudo devem ser analisadas sem descurar as limitações que o fazem acompanhar.

Conclusões

A presente dissertação compreende as regras dos sistemas de gestão de desempenho, tendo como principal objetivo averiguar se as características sociodemográficas têm impacto sobre a perceção de *red tape* (ineficácia das regras) ou *green tape* (eficácia das regras), recapitulando as repercussões destas duas características nas organizações, assim como procura explorar as causas e consequências desse impacto.

O sistema de gestão de desempenho assume uma função muito importante nas organizações por ser o intermediário entre os seus vários níveis hierárquicos e *stakeholders*, possibilitando coincidir os objetivos e valores destes em simultâneo. Tal é apenas possível conhecendo os desempenhos de cada colaborador através de um sistema de avaliação de desempenho objetivo e isento de erros que o comprometam, de modo a verificar se a pessoa, o seu comportamento e os seu resultados fazem um bom ajuste, ou se, de alguma forma, é possível melhorar.

A eficácia de um sistema depende de regras capazes de assegurar que este funcione e seja bem-sucedido. Da mesma forma, o número de regras deve o seu aumento à procura do bem-estar, de segurança e de justiça, dos quais poucos abdicariam e o seu impacto nem sempre é positivo. Pelo contrário, é sentido a vários níveis criticados pela sociedade em geral (e.g., morosidade, constrangimento, frustração) e deu origem ao estudo da *red tape*.

Atualmente a *red tape* é vista como regras e procedimentos sem um propósito útil e que causam incómodo, definição que teve origem em Bozeman (1993). A sua evolução ocorre a partir da formalização, não revisão e acumulação ao longo do tempo de tais regras, tornando-as desatualizadas. Assim, têm um impacto negativo nas pessoas e nas organizações quer a nível do desempenho, de custo financeiro ou a nível emocional.

Este impacto pode ser reduzido através da simplificação de procedimentos (Kaufmann et al., 2019); da eliminação de regras, se necessário, tendo em conta potenciais repercussões na saúde, segurança, nas finanças ou outros (Biddle, 2014); da promulgação de princípios gerais em vez de regras muito detalhadas (Gunningham, 2015); de uma estratégia de prospeção, i.e., uma análise cuidada (Walker & Brewer, 2009); ou, ainda, do planeamento prévio tendo em vista regras com características eficazes, i.e., que remetem para a *green tape* (Fialho, 2013).

Uma regra vê a sua eficácia aumentada com a combinação de cinco atributos: requisitos escritos, relações válidas entre meios e fins, controlo ótimo, aplicação consistente, propósitos compreendidos por quem de interesse (DeHart-Davis, 2008).

Atendendo aos objetivos iniciais do estudo, a *red tape* é amplamente percetiva, como vimos e, como tal, depende de quem a vivencia e dos fatores influenciadores da perceção.

Considerando o fator que verificámos influenciar a perceção, o papel no sistema de gestão de desempenho, este insere-se no contexto organizacional e varia conforme as responsabilidades de avaliação, sendo este um resultado expectável.

Por último, as características individuais extra à organização não têm qualquer efeito sobre a perceção de eficácia do sistema sugerindo que este mantém a sua eficácia não sendo vulnerável a aspetos voluntários. Tal é sustentado por uma pontuação média positiva na *green tape*.

Concluímos, assim, que os objetivos deste estudo foram cumpridos na sua dimensão prática, com conclusões facilmente convertíveis aos processos organizacionais e na sua vertente teórica, pois reúne importantes contributos bibliográficos e contribui com novas conclusões, que constituem um ponto de partida para que possam ser desenvolvidas.

Não obstante, este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, os instrumentos de medição da *red tape* e da *green tape* ainda não foram totalmente validados e aferidos para a população portuguesa, no entanto registámos qualidades psicométricas satisfatórias e não é a primeira vez que tal acontece, tendo sido utilizadas as mesmas escalas por Fialho (2013).

Outra limitação é a de que, tendo obtido respostas por parte de pessoas nos mais variados sistemas de gestão de desempenho, não podemos afirmar que as conclusões sejam aplicáveis a todos os casos, mas sim que evidenciam tendências de resultados.

Por último, apontamos uma limitação ao nível do formato de resposta ao questionário, que não inclui versão em papel, pois não conseguiríamos assegurar as mesmas condições de resposta em ambos os casos e no formato utilizado foi também possível chegar a muitas pessoas que, de outra forma, não aconteceria.

Enquanto sugestões para o futuro, tratando-se de um estudo exploratório, este beneficiaria de confirmação, ao ser replicado junto de novas amostras, com outros sujeitos, organizações e/ou noutros pontos geográficos.

Seria igualmente relevante que investigações futuras pudessem verificar se a mesma tendência de resultados ocorreria com outras variáveis sociodemográficas de contexto organizacional, como ter um papel ativo na criação ou validação do sistema de gestão de desempenho, de modo a averiguar se a existência de um SGD eficaz bloqueia a expressão das variáveis pessoais extra à organização, não acontecendo o mesmo com as que se inserem no contexto organizacional.

Referências

Anderson, M., Bjork, R., & Bjork, E. (1994). Remembering can cause forgetting: Retrieval dynamics in Long-Term Memory. *Journal of Experimental Psychology Learning, Memory, and Cognition, 20*(5), 1063–1087.

Biddle, I. (2014). Cutting red and green tape: Improving efficiency or avoiding responsibility. *BusiDate, 22*(4), 2–4.

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.

Borry, E. L., DeHart-Davis, L., Kaufmann, W., Merritt, C. C., Mohr, Z., & Tummers, L. (2018). Formalization and consistency heighten organizational rule following: Experimental and survey evidence. *Public Administration, 96*(2), 368–385.

Bozeman, B. (1993). A theory of government "red tape". *Journal of Public Administration Research and Theory, 3*(3), 273–303.

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.

Bozeman, B., & Scott, P. (1996). Bureaucratic red tape and formalization untangling conceptual knots. *The American Review of Public Administration, 26*(1), 1–17.

Bozeman, B., Reed, P. N., & Scott, P. (1992). Red tape and task delays in public and private organizations. *Administration & Society, 24*(3), 290–322.

Burden, B. C., Canon, D. T., Mayer, K. R., & Moynihan, D. P. (2012). The effect of administrative burden on bureaucratic perception of policies: Evidence from election administration. *Public Administration Review, 72*(5), 741–751.

Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management. *Human Resource Management, 44*(2), 159–163.

DeHart-Davis, L. (2007). The unbureaucratic personality. *Public Administration Review, 67*(5), 892–903.

DeHart-Davis, L. (2008). Green tape: A theory of effective organizational rules. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(2), 361–384.

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., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(1), 133–148.

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 desarrolar con éxito el capital humano em tiempos de transformación* (3ª Edição). Madrid, Espanha: 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.

Feeney, M. K., & Bozeman, B. (2009). Stakeholder red tape: Comparing perceptions of public managers and their private consultants. *Public Administration Review, 69*(4), 710–726.

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.

Gunningham, N. (2015). Two cheers for prescription? Lessons for the red tape reduction agenda. *University of New South Wales Law Journal*, *38*(3), 936–960.

Hattke, F., Hensel, D., & Kalucza, J. (2019). Emotional responses to bureaucratic red tape. *Public Administration Review*, *80*(1), 53–63.

Hermel-Stănescu, M. (2015). The role of performance appraisal in the context of performance management systems. *SEA: Practical Application of Science*, *3*(7), 275–282.

Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 100–112.

Kaufmann, W., Taggart, G., & Bozeman, B. (2019). Administrative delay, red tape, and organizational performance. *Public Performance & Management Review*, *42*(3), 529–553.

Lussier, R. N., & Hendon, J. H. (2013). *Human resource management: Functions, applications, skill development*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Moura, R. (1991). *Gestão e desenvolvimento sócio-organizacional*. Lisboa, Portugal: CIDEC.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of human resource management* (4th ed.). Chicago, IL: McGraw-Hill.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2016). *Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses*. Diário da República, 2.ª série, 246/2, 37500-(13).

Our Red Tape Crisis. (2017). *IPA Review*, *69*(4), 7. Disponível em https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=bth&AN=131230736&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site

Pandey, S. K., & Kingsley, G. A. (2000). Examining red tape in public and private organizations: Alternative explanations from a social psychological model. *Journal of Public Administration Research & Theory*, *10*(4), 779–799.

Pandey, S., & Welch, E. (2005). Beyond stereotypes: A multistage model of managerial perceptions of red tape. *Administration & Society*, *37*(5), 542–575.

Peretti, J-M., Ceitil, M., & Finuras, P. (1998). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Prestwich, R., & Ho-Kim, T.-M. (2007). Knowledge, Skills and Abilities of International Business Majors: What we teach them “versus” what companies need them to know. *Journal of Teaching in International Business*, *19*(1), 29–55.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rainey, H. G., Pandey, S., & Bozeman, B. (1995). Research note: Public and private managers’ perceptions of red tape. *Public Administration Review*, *55*(6), 567–574.

Taber, K. S. (2018). The use of cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, *48*(6), 1273–1296.

Turaga, R. M. R., & Bozeman, B. (2005). Red tape and public managers' decision making. *The American Review of Public Administration*, *35*(4), 363–379.

van Loon, N. M., Leisink, P. L. M., Knies, E., & Brewer, G. A. (2016). Red Tape: Developing and validating a new job-centered measure. *Public Administration Review*, *76*(4), 662–673.

Walker, R. M., & Brewer, G. A. (2009). Can management strategy minimize the impact of red tape on organizational performance? *Administration & Society*, *41*(4), 423–448.

Wimber, M., Alink, A., Charest, I., Kriegeskorte, N., & Anderson, M. C. (2015). Retrieval induces adaptive forgetting of competing memories via cortical pattern suppression. *Nature Neuroscience*, *18*(4), 582–589.

Anexos

Anexo A – Questionário

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 caráter 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, ...)

Escalas de Eficácia das Regras dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Numa escala de 0 a 10, avalie o quanto considera que existem regras e procedimentos no sistema de avaliação de desempenho da sua empresa que possuem um impacto negativo no desempenho da organização. *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sem interferência	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nível extremamente elevado de interferência

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:

1. As regras e os procedimentos estão escritos. *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mínimo	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Máximo

2. Existe uma relação clara entre os métodos utilizados e os objetivos do sistema. *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mínimo	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Máximo

3. Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo sistema de avaliação de desempenho. *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ausência de Controlo	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Controlo Excessivo

4. As regras e procedimentos são consistentemente aplicadas. *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mínimo	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Máximo

5. O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível. *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mínimo	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Máximo