



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Andreia Sofia da Costa Varela

**PERCEÇÃO DE *RED TAPE* E *GREEN TAPE* NOS  
SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTOS**

**Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia 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

Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação  
da Universidade de Coimbra

# Perceção de *Red Tape* e *Green Tape* nos Sistemas de Avaliação de Desempenho Validação de Instrumentos

Andreia Sofia da Costa Varela

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia na vertente de 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



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA



## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Pedro Fialho pela ajuda e apoio constantes.

Aos meus pais e irmão, sem eles nada disto seria possível. Àquelas palavras de apoio e carinho constantes, àquele beijinho dado com saudade sempre que regressava a casa, a vós, as minhas âncoras para a vida!

Agradecimento especial ao ‘vô’ Manuel e à ‘vó’ Alice, os amorzinhos da minha vida.

Aos meus restantes familiares e amigos que sempre me apoiaram e sempre tiveram o dom da palavra encorajadora quando tudo parecia estar a desmoronar.

A todos os que me aturaram durante este tempo de redação de tese, com (vídeo)chamadas de horas a falar das frustrações e dúvidas existenciais, sim Beatriz e Carolina, sois vós!

Joaninha, Diana e Daniela, obrigada por todos os conselhos, ralhetes, mas especialmente amizade.

Às Combatentes, melhor piso que o nosso nunca existirá!

Às Mondeguinas, por me mostrarem o verdadeiro espírito académico, amizade, pertença. Por me mostrarem que a música alegra muito o percurso académico de um estudante.

A todos um obrigado do fundo do coração.

## Resumo

O presente estudo propôs-se a validar e a estudar as propriedades psicométricas das Escalas de *Red Tape* e de *Green Tape*, dois instrumentos utilizados para a medição da eficácia das regras nos sistemas de avaliação de desempenho, numa amostra de 137 trabalhadores em idade ativa, tanto do setor público como do privado, cujo critério obrigatório de inclusão no estudo era ter passado, pelo menos uma vez, por uma avaliação de desempenho.

Procedeu-se à análise fatorial da Escala de *Green Tape* e os resultados obtidos demonstram a existência de apenas um fator. A validade externa foi medida através da Escala do Clima Organizacional – WES. Os resultados do estudo da validade de construto sugerem associações negativas e significativas entre a Escala de *Red Tape* e o Clima Organizacional; associações positivas e significativas entre a Escala de *Green Tape* (e os seus itens) e o Clima Organizacional e uma associação negativa entre a *Red Tape* e a *Green Tape*.

Deste modo, as Escalas de *Red Tape* e *Green Tape* parecem ser medidas válidas e fidedignas ficando, assim, disponíveis para a medição da eficácia das regras nos sistemas de avaliação de desempenho das organizações.

**Palavras-Chave:** Escala de *Red Tape*; Escala de *Green Tape*; Sistema de Avaliação de desempenho; propriedades psicométricas

## **Abstract**

The present study aimed to validate and study the psychometric properties of the Red Tape and Green Tape Scales, two instruments used to measure rule effectiveness in performance evaluation systems, in a sample of 137 workers from public and private sectors, whose mandatory criterion for inclusion in the study was to have undergone, at least once, a performance evaluation.

A Green Tape factorial analysis' was carried out and the obtained results demonstrate the existence of only one factor. External Validity was measured using Work-Environmental Scale – WES. Construct validity study results suggest negative and significant associations between Red Tape and Organizational Climate; positive and significant associations between Green Tape (and its items) and Organizational Climate; and a negative association between Red Tape and Green Tape.

In this way, Red Tape and Green Tape Scales appear to be valid and reliable measures, thus being available for measuring rule effectiveness in organizations' performance evaluation systems.

**Key-Words:** Red Tape Scale, Green Tape Scale, performance evaluation system; psychometric properties

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Enquadramento Teórico</b> .....	3
<b>Avaliação de Desempenho</b> .....	3
<b>Regras</b> .....	6
<i>Red Tape</i> – A Ineficácia das Regras.....	9
<i>Green Tape</i> – A Eficácia das Regras .....	12
<b>Clima Organizacional</b> .....	16
<b>Objetivos</b> .....	23
<b>Método</b> .....	24
<b>Participantes</b> .....	24
<b>Instrumentos</b> .....	24
Escala da <i>Red Tape</i> .....	24
Escala da <i>Green Tape</i> .....	25
Escala do Clima Organizacional ( <i>Work Environmental Scale - WES</i> ) .....	26
<b>Procedimentos</b> .....	28
<b>Análises Estatísticas</b> .....	29
<b>Resultados</b> .....	31
<b>Análise Preliminar dos Dados</b> .....	31
<b>Análise Fatorial</b> .....	31
<b>Estudo das Propriedades Psicométricas da Escala de <i>Green Tape</i> e da Dimensão     Relacionamento da WES</b> .....	32
<b>Validade de Construto em relação à escala externa</b> .....	33
<b>Discussão</b> .....	35
<b>Conclusão</b> .....	39
<b>Referências</b> .....	40
<b>Anexos</b> .....	47
<b>Anexo A</b> .....	47

## **Introdução**

A presente tese, trabalho final que decorre no âmbito da especialização na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho do Mestrado Integrado em Psicologia, tem como principal objetivo a validação de dois instrumentos para a população portuguesa. Estes dois instrumentos prendem-se com a perceção que os trabalhadores possuem das regras integrantes dos sistemas de avaliação de desempenho, isto é, com a perceção da sua eficácia. Como esta eficácia pode ter impactos a vários níveis e variáveis, este estudo utilizou o Clima Organizacional como variável externa para verificar esse mesmo impacto.

A pertinência deste estudo prende-se com a necessidade de validação de instrumentos que meçam a eficácia percebida das regras, uma vez que a criação excessiva de regras que não possuam necessariamente uma elevada eficácia pode levar ao aparecimento de efeitos nefastos em diversos contextos organizacionais (N. Santos, 2008). Segundo DeHart-Davis (2008) as regras podem ser consideradas eficazes se possuírem a presença combinada de determinados atributos, promovendo então a criação de regras que promovam a não ocorrência de situações que influenciem negativamente a eficácia e a produtividade de uma organização. Dado que as regras se encontram presentes em todos os momentos da vida organizacional (e pessoal) é inevitável que possuam algum impacto até no clima que envolve uma organização. Por essa razão e pelo facto de o clima ser um bom influenciador na motivação e comportamento dos indivíduos como na produtividade organizacional (Neves, 2011) achou-se relevante utilizar este conceito e perceber o impacto que a (in)eficácia das regras possui sobre este.

A tese encontra-se dividida em seis partes. A primeira diz respeito ao enquadramento teórico, onde efetuamos uma revisão da literatura sobre três temas fulcrais: a avaliação de desempenho, as regras e a sua (in)eficácia e o clima organizacional. Com este tópico pretende-se o enquadramento deste estudo na literatura e a clarificação dos conceitos que servem de base ao presente estudo.

Na segunda parte apresentamos os objetivos a que nos propomos com este estudo assim como as hipóteses que pretendemos testar.

Na terceira parte expomos o método, o qual inclui uma descrição da amostra, a descrição dos instrumentos/escalas utilizados e os procedimentos e análises estatísticas realizados.



Na quarta parte deste trabalho apresentamos os resultados obtidos das análises estatísticas descritas e elaboradas na parte anteriormente descrita.

Na parte seguinte, os resultados obtidos serão discutidos e ir-se-á observar se as hipóteses testadas são ou não corroboradas.

A parte final diz respeito à conclusão na qual serão apresentadas as conclusões principais retiradas deste estudo, as limitações do mesmo e terminará com a proposta de possíveis investigações futuras quer para colmatar as limitações quer para acrescentar conhecimento.

## **Enquadramento Teórico**

### **Avaliação de Desempenho**

A pertença a uma organização, produz, inevitavelmente, nos trabalhadores uma necessidade espontânea de comparação dos seus desempenhos, levando à existência de uma avaliação informal permanente. N. Santos (2011) refere-se a esta avaliação como avaliação de desempenho espontânea (ADE) e menciona algumas teorias psicológicas que contribuem para a necessidade/emergência deste tipo de avaliação, entre as quais se destacam a Teoria da Motivação Humana de Maslow (1945) que postula a existência de cinco necessidades básicas – fisiológicas, segurança, afeto, estima e autorrealização –, cujas constituem etapas em que só se avança para a etapa posterior quando a anterior estiver realizada, sendo as necessidades de estima a contribuir para a explicação da ADE uma vez que o indivíduo sente a necessidade de ser reconhecido como alguém com valor. Como esta perceção de valor só pode ser tida após comparação com os outros, esta teoria explica a necessidade de dar sentido ao mundo profissional; a Teoria da Comparação Social de Festinger (1954), pelo nome autoexplicativa, propõe a existência de uma tendência, de avaliar por intermeio da comparação, as opiniões e capacidades próprias, assim, de modo a perceber o valor que o indivíduo possui, este tem de se comparar aos outros; e a Teoria da Equidade de Adams (1971) que preconiza a necessidade de justiça entre as contribuições e retribuições de um indivíduo numa organização, que só através da comparação com os restantes se percebe serem justas ou não.

Apesar de a ADE ser inevitável, raramente desencadeia polémicas uma vez que não é comunicada, no polo oposto situa-se a avaliação de desempenho formal, que segundo Dolan et al. (2007) se pode definir como um “um processo estrutural e sistemático para medir, avaliar e influenciar os atributos, comportamentos e resultados relacionados com o trabalho, com o propósito de descobrir em que medida o empregado é produtivo, e se poderá melhorar o seu rendimento futuro” (p. 229). Esta encontra várias oposições pela dificuldade na operacionalização de um bom sistema de avaliação formal e pela maior liberdade fornecida a quem detém o poder (N. Santos, 2011). Apesar das oposições, Fialho (2013) constata a dupla função inerente ao processo de avaliação de desempenho: em que por um lado postula a medição do desempenho do trabalhador, através de critérios previamente estabelecidos que se baseiam em resultados relacionados com o trabalho, e

por outro lado procura o desenvolvimento das características e competências do indivíduo avaliado tendo em consideração os resultados obtidos.

A constatação de Fialho (2013) vai ao encontro da perspectiva de Arvey & Murphy (1998) uma vez que estes reconhecem que o valor de um indivíduo para uma organização pode ser mais do que “apenas” o seu desempenho no trabalho, e que por essa razão o indivíduo pode ser valorizado pelas suas características ou capacidades pessoais específicas. Desta forma, os sistemas de avaliação de desempenho além de premiarem e reconhecerem o valor dos diferentes contributos dos colaboradores, promovendo a melhoria da sua performance, visam também melhorar os resultados da organização (N. Santos, 2011). Assim, para que o sistema de avaliação de desempenho (SAD), formal e sistemático, seja eficiente, tem de ter em consideração a organização em si, os objetivos a que pretende responder, independentemente do seu grau de especificidade, e ter uma aplicação generalizada a todos os níveis hierárquicos, com competência suficiente, de modo a que seja considerado um contributo valioso para a evolução das organizações (N. Santos, 2011), quer através da deteção de problemas e ineficiências que requeiram resolução quer também da identificação de áreas com potencial de desenvolvimento (M. Santos, 2011), e não ser considerado apenas um mero formalismo, que só se realiza por ser obrigatório e cuja observação e discussão acerca dos resultados não origina qualquer tipo de alterações nos resultados da organização ou no desempenho do indivíduo (N. Santos, 2011).

Para além do desempenho funcional, exigido pela descrição formal da função, referindo-se às competências do indivíduo, o desempenho contextual é o que mais impacta na eficácia organizacional ao influenciar “os aspetos psicológicos, sociais e organizacionais do contexto de trabalho” por se encontrar associado a certos aspetos da personalidade e a atitudes do indivíduo (Motowidlo & Kell, 2013; Arvey & Murphy, 1998). Este desempenho pode ocorrer de três formas: através do apoio pessoal, com a emanção de comportamentos de ajuda para com os colegas; pelo apoio organizacional, através da demonstração de comportamentos que visem o engrandecimento da organização; e através da iniciativa conscienciosa que envolve a conservação do esforço do indivíduo além das suas obrigações definidas pela função (Motowidlo & Kell, 2013).

Dado que o desempenho contextual diz respeito a aspetos de personalidade e atitudinais, como já referido, este é avaliado com itens maioritariamente gerais acerca das

atitudes dos colaboradores, remetendo-nos para a importância do clima organizacional na vertente do relacionamento entre colaboradores e destes com os seus superiores, através do “desenvolvimento da relação entre a organização e os seus trabalhadores, do momento de autorreflexão e discussão crítica de resultados que proporciona entre supervisores e subordinados” (M. Santos, 2011), e ao permitir o esclarecimento de dúvidas, a resolução das falhas na comunicação e o fornecimento de feedback, promove o desenvolvimento quer dos indivíduos quer da organização impactando na motivação, produtividade e satisfação no trabalho (Arvey & Murphy, 1998; Fialho, 2013). Wright & Davis (2003) analisaram a influência das características do contexto e da função, características que influenciam os desempenhos atrás referidos, na satisfação no trabalho e os resultados apontam para a maior importância do contexto (de trabalho) na distinção entre os empregos no setor público e privado e que este pode estar na base de quaisquer diferenças nos setores relativamente à satisfação no trabalho.

Uma vez que entre os vários propósitos dos sistemas de Avaliação de Desempenho formais se encontram o desenvolvimento da eficácia organizacional, procedente do desenvolvimento das competências dos trabalhadores e a melhoria do clima organizacional (N. Santos, 2011), achou-se fundamental distinguir entre avaliação e gestão de desempenho. O facto de a avaliação se perfilar como um dos atributos da gestão de desempenho leva a que os propósitos a que a avaliação serve só sejam alcançados quando integrados num sistema de gestão de desempenho, pois é através deste e da sua ampla abrangência e articulação com outros sistemas organizacionais que as informações recolhidas durante a avaliação serão pesadas e utilizadas para cumprir os propósitos a que a avaliação se refere (Fialho, 2013; N. Santos, 2011).

A existência e a utilização regular, numa organização, de um sistema de gestão de desempenho pode causar diversos impactos, quer positivos quer negativos, e alguns inevitáveis, pelo seu impacto próximo e personalizado para com os colaboradores, assim como moldar a relação destes com a organização e a sua perceção relativamente à mesma. Deste modo, e por ter uma influência “nevrálgica para a organização” (p.16) influenciando vários sistemas e relações é necessário que o sistema de gestão de desempenho, e por conseguinte o SAD, se rejam por regras eficazes, isto é, regras que se baseiem na prevenção da ocorrência de determinadas situações que possam influenciar negativamente a eficácia e a produtividade da organização (Fialho, 2013), e uma vez que

o excesso de regulamentação e a sua conseqüente ineficácia podem provocar efeitos nefastos nos diversos contextos organizacionais (N. Santos, 2009) é necessária uma atenção especial às regras, sendo o objetivo fundamental encontrar um ponto de equilíbrio entre o excesso ou o detalhe em demasia de regulamentação com a ausência da mesma nas organizações (N. Santos, 2011).

## **Regras**

As regras organizacionais são o pano de fundo da vida de um trabalhador (DeHart-Davis, Davis & Mohr, 2014), no entanto, apenas recentemente se tem em maior consideração o estudo das mesmas em contexto organizacional. Um dos primeiros autores a referir o tema foi Merton (1940) ao indicar que a problemática das regras se prende com o facto destas serem criadas como um fim em si mesmas, indo ao encontro de procedimentos já estabelecidos e, em vez de tornar a organização mais eficaz e flexível, exerce o papel oposto, tornando as adaptações procedimentais mais difíceis e por essa razão acaba por gerar nos trabalhadores uma rigidez face à burocracia, induzindo, assim, a proliferação deste tipo de regras. Bozeman e Feeney (2011) vão ao encontro desta observação inicial de Merton (1940) ao argumentarem que as regras ineficazes (*Red Tape*) podem emergir de duas maneiras distintas: a primeira, que corresponde à observação de Merton (1940), diz respeito ao facto de uma regra recém criada ser ineficaz desde início, ou seja, foi criada como *Red Tape* (Kaufmann & Tummers, 2007), havendo várias causas possíveis, entre as quais se destacam a criação de uma regra baseada em interesses próprios, a criação a partir de premissas incorretas acerca dos meios e dos fins e quando o propósito da regra é significativo para um pequeno grupo numa organização; e a segunda maneira enfatiza a perda da eficácia de uma regra, outrora funcional, ao longo do tempo, levando a que esta evolua ineficazmente até se tornar *Red Tape* (Coursey & Pandey, 2006). Segundo Bozeman e Feeney (2011) as causas que podem propiciar uma evolução ineficaz de uma regra são o “desvio da regra” que pode ocorrer à medida que a intenção de uma regra se perde com o tempo; mudanças na implementação das regras, o que as torna ineficazes e com necessidade de atualização; uma mudança no propósito de uma regra; uma alteração na ecologia da regra (exemplificando com a exigência de uma impressão enquanto todo o procedimento é elaborado eletronicamente); a força da regra, na medida em que devido à escassez de recursos umas regras são implementadas em

deterioramento de outras; e, por fim, devido à incompatibilidade das regras antigas com as regras recém-criadas.

Merton (1940) aborda também a relação entre a estrutura burocrática das organizações e a personalidade dos indivíduos pertencentes às mesmas. Segundo o autor, a formalização dos sistemas nas organizações leva à proliferação de regras que, por sua vez, propiciam o constrangimento das personalidades dos indivíduos que nela trabalham ao minimizarem a interação entre os mesmos. Enquanto Merton (1940) analisa a personalidade burocrática caracterizada pelo conformismo, timidez e insegurança, DeHart-Davis (2007) analisa a personalidade não burocrática, que se caracteriza pelo não conformismo, propensão para a tomada de riscos, e tendência para o desvio das regras, verificando que, à semelhança dos resultados obtidos por Merton (1940), indivíduos detentores deste tipo de personalidade vêm-na, aparentemente diminuída, através da existência de comprometimento e formalização no local de trabalho.

Apesar das regras vigentes na organização poderem inibir as personalidades dos colaboradores (DeHart-Davis, 2007; Merton, 1940), uma aplicação mais apropriada das mesmas pode levar a resultados mais benéficos quer para a organização (DeHart-Davis, 2008; Tyler & Blader, 2005) quer para os trabalhadores (DeHart-Davis et al., 2014).

Segundo N. Santos (2008), as regras são perspetivadas como sendo restritivas do comportamento, inibindo a criatividade, flexibilidade (DeHart-Davis, 2008; Feeney & DeHart-Davis, 2009) e a diversidade de comportamentos impedindo o desenvolvimento de novas soluções, devido à existência excessiva de regras rigorosas e detalhadas. O autor propõe o conceito de *Rule Obesity*, obesidade legislativa, para se referir à situação em que regras detalhadas são desnecessárias e causam danos no desempenho do trabalho, na capacidade de autorrealização do indivíduo, nas relações entre indivíduos, nas organizações e na sociedade. Referindo entre os efeitos negativos das regras, a diminuição da motivação e da autonomia do trabalhador, a deslocação do locus da responsabilidade do colaborador para o exterior e a confusão gerada entre a legalidade (agir conforme a lei) e a moralidade (agir tendo em conta um padrão de comportamento e valores específicos), sugerindo deste modo que, devido ao excesso de regras, o indivíduo procure por falhas nas mesmas, explorando-as, sem as quebrar, para seu benefício (Fialho, 2013). Este efeito vai ao encontro do que DeHart-Davis (2007) considera ser um dos

comportamentos de indivíduos com personalidade não burocrática, a flexão das regras, definida como uma disposição de se afastar das regras e procedimentos.

Tyler e Blader (2005), por sua vez afirmam que o seguimento das políticas e das regras da organização fomentam uma laboração eficaz, contudo referem que o principal problema reside na aplicação de estratégias que fomentem a aderência às regras. Os autores no seu artigo sugerem duas estratégias, uma baseada nos modelos de motivação externos do comportamento humano, utilizando por exemplo a remuneração como motivação, denominada de “*Command and Control*”, e uma estratégia baseada nos modelos de motivação intrínseca, em que os desejos do indivíduo guiam o seu comportamento, denominada estratégia de autorregulação. Os resultados demonstraram que a estratégia de autorregulação é mais viável à aderência às regras uma vez que o seu fator chave é a justiça procedimental percebida pelos colaboradores, ou seja, se as regras forem consideradas justas e se os colaboradores percecionarem o seu tratamento como justo, mediante a comparação com outros colaboradores, levará à existência de motivações sociais para seguir as regras grupais e valores sociais no local de trabalho (Tyler & Blader, 2005).

Avadikyan, Llerena, Matt, Rozan & Wolff (2001) referem que o objetivo principal das regras é guiar ou prescrever comportamentos, não levando necessariamente à inibição de certos atributos necessários a uma organização (N. Santos, 2007). Para isso propõem que as regras servem três funções básicas: a função cognitiva, a função de incentivo e a função de coordenação, defendendo que a eficiência da organização depende largamente da coerência e coexistência destas.

A função cognitiva diz respeito à ativação do processo de aprendizagem, no sentido mais lato do termo, através da manutenção do conhecimento já existente na organização e o seu desenvolvimento incremental, assim como a criação de novo conhecimento (Avadikyan et al., 2001). Apesar de existirem diversos fatores que envolvam o desenvolvimento do conhecimento, a sua natureza distingue-se entre tácita e explícita, enquanto a natureza explícita é formal e sistemática, podendo ser partilhada e comunicada, através por exemplo dos manuais de integração das organizações (Nonaka, 1991), o conhecimento de natureza tácita, só se adquire através da experiência, no entanto a observação e/ou cooperação com um colega de trabalho facilita a obtenção deste tipo de conhecimento (Polanyi, 2009).

A função de incentivo providencia um meio de prevenção de conflitos de interesse e de comportamentos oportunistas. Os incentivos consistem, mais precisamente, na implementação ou de mecanismos de recompensa ou de sanção do indivíduo, ou numa versão mais geral, na aplicação de mecanismos que forcem os indivíduos a atingir os objetivos que ainda não tenham sido atingidos espontaneamente, consistindo na monitorização, supervisão e/ou controlo de dispositivos (Avadikyan et al., 2001).

A função de coordenação tem como objetivo principal a compatibilidade e coerência das ações individuais, assim como a procura da descentralização dos processos de aprendizagem, de modo a atingir ou definir um objetivo global.

Para além destas funções, os autores referem que o grau de codificação existente numa regra impacta a organização, destacando três níveis: o primeiro dizendo respeito ao grau em que as regras se encontram por escrito; o segundo informando que as regras são explícitas mas não se encontram escritas, sendo formalmente transmitidas por uma fonte de poder; e o terceiro nível consiste nas regras que se podem assimilar pela rotina ou hábitos de trabalho, sendo por definição tácitas e não explícitas (Avadikyan et al., 2001).

### ***Red Tape* – A Ineficácia das Regras**

Apesar do apelo inicial de Merton (1940), só na década de 90 viriam a aparecer desenvolvimentos no estudo das regras focando, sobretudo, a sua ineficácia, tanto em termos de avaliação e definição como de consequências nos resultados da organização. O entendimento do autor pela ineficácia das regras em situações específicas que tornam os indivíduos mais rígidos face à burocracia fomentando a proliferação de regras ineficazes serviu de mote para emergência do conceito de *Red Tape*, entendido como as “Regras, regulamentos e procedimentos que permanecem em vigor e implicam uma conformidade onerosa, mas não avançam os propósitos legítimos que as regras deveriam servir” (Bozeman, 2000, p.12). Como as *Stakeholders* – entenda-se as partes interessadas numa organização ou os seus diversos constituintes, entre os quais, colaboradores e clientes –, são uma parte importante para uma organização, Bozeman (2000) introduziu também o conceito de *Red Tape* das *Stakeholders* em que reconhece que as mesmas regras podem ser consideradas *Red Tape* por um *Stakeholder*, mas não por outros, ou seja, o que pode ser uma regra onerosa para um *Stakeholder* pode ser necessária e eficaz para um outro (Coursey & Pandey, 2006). Esta distinção é fundamental para se pensar em medidas de *Red Tape* – além das duas referidas por Bozeman & Feeney (2014), que se prendem com



a “*Red Tape* auto acedida” medida através da Escala de *Red Tape* avaliada neste trabalho, e a “*Red Tape* como atraso”, medida que possui várias críticas, pois o atraso pode decorrer da passagem por vários processos legítimos e não de burocracia patológica –, pois indica que os níveis de burocracia percebidos podem variar de acordo com a *Stakeholder* a que se pergunta e ao nível hierárquico a que pertence, tornando a perspectiva importante (Coursey & Pandey, 2007). Contudo, e apesar da sua relevância e riqueza conceptual, esta vertente da *Red Tape* não se popularizou nas pesquisas e trabalhos produzidos (Kaufmann & Feeney, 2012), devido à quantidade de *Stakeholders* relevantes que se poderiam utilizar (Borry, 2016).

No polo oposto, vários são os estudos que se remetem para as diversas causas e fontes da *Red Tape*, explorando, por isso, os seus antecedentes e consequentes (Borry, 2016). Os estudos dos antecedentes envolvem, entre outros, a alienação do local de trabalho (DeHart-Davis & Pandey, 2005), o tamanho da organização (Pandey & Kingsley, 2000) e as diferenças entre setores (Bozeman & Feeney, 2014). Relativamente aos estudos que se debruçaram sobre as variáveis preditas pela *Red Tape*, encontra-se a criatividade, produtividade e o comportamento de tomada de risco (Feeney & DeHart-Davis, 2009), a eficácia organizacional (Pandey, Coursey & Moynihan, 2007; Kaufmann, Taggart & Bozeman, 2018), o desempenho (Pandey & Moynihan, 2006), a motivação do serviço público (Moynihan & Pandey, 2007), a personalidade não burocrática (DeHart-Davis, 2007), os atrasos administrativos (Kaufmann et al., 2018), entre outros.

Relativamente à medida de *Red Tape*, esta foi conceptualizada por Rainey, Pandey e Bozeman (1995), que através de várias perguntas feitas a gerentes sobre a sua perceção acerca do nível geral de *Red Tape* presente na organização, da intensidade de aplicação das regras, e das restrições e atrasos subjacentes a regras e procedimentos, refletiam os aspetos centrais que constam na definição de *Red Tape*. DeHart-Davis (2007) acaba por reformular a medida apresentada pelos autores, transformando-a num único item:

If “red tape” is defined as burdensome administrative policies and procedures that have negative Effects on the city’s performance, please assess the level of red tape in the City of: \_\_\_\_\_ (Please enter a number in the box between 0 and 10, with 0 indicating no red tape and 10 indicating the highest level of red tape) (p. 898)

A medida de *Red Tape* aqui utilizada foi criada e operacionalizada por Fialho (2013), para a população portuguesa, através da conceptualização proposta por DeHart-Davis (2007) que adveio da reformulação da medida inicial proposta por Rainey et al. (1995). Fialho (2013) formulou o item como “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), através de uma “aproximação temática e conceptual”, que obteve uma validação unânime, providenciada pelo painel de especialistas a que foi apresentado, pela adequação da tradução e por refletir o conceito original.

Não obstante a tradução, a crítica de Feeney (2012) à alternativa proposta por DeHart-Davis (2007) continua a fazer sentido na medida em que o tipo de linguagem utilizada na elaboração do item, tendencialmente negativa, pode influenciar o julgamento e conseqüente resposta dos indivíduos. Contudo, o autor não propôs qualquer alternativa de reformulação do construto.

Apesar de já ter sido suscitado noutros estudos, formalização e *Red Tape* são conceitos distintos (Bozeman & Scott, 1996; Coursey & Pandey, 2006; DeHart-Davis, 2007; Pandey & Scott, 2002; Rainey, Pandey & Bozeman, 1995). A formalização refere-se à extensão das regras, regulamentos e procedimentos escritos presentes numa organização, enquanto a *Red Tape* diz respeito às regras escritas, regulamentos e procedimentos ineficazes que permanecem em vigor numa organização (Bozeman, 2000).

Bozeman e Scott (1996) utilizam uma metáfora do foro medicinal para descrever esta distinção conceptual, deste modo, consideram a formalização como sendo fisiologia, neste caso, uma parte constituinte da organização, e consideram a *Red Tape* patologia organizacional, interpretando-a como algo outrora funcional que o deixou de ser, indo deste modo ao encontro da perspectiva de Merton (1940). Pandey e Kingsley (2000), por sua vez, sugerem que a formalização seja usada como um termo primitivo na definição de *Red Tape*, definindo *Red Tape* como impressões tidas por parte dos gerentes de que a formalização (na forma de regras e regulamentos onerosos) é prejudicial para a organização – advertindo, contudo, para a delimitação e delineação da especificação teórica. Pandey e Scott (2002) vêm esta visão de Pandey e Kingsley (2000) como simplificadora da operacionalização da definição de *Red Tape* na medida em que a *Red*

*Tape* só existe quando os gerentes vêm a formalização como onerosa e prejudicial às propostas organizacionais, não sendo, por isso necessário, ir além das percepções da gerência na criação de definições operacionais baseadas no construto teórico que Pandey e Kingsley (2000) adotam.

Kaufmann e Feeney (2012) com o seu estudo acerca da formalização objetiva, formalização percebida e *Red Tape* percebida tentaram separar os conceitos e os resultados obtidos indicam que *Red Tape* e formalização são conceitos distintos, no entanto a afirmação de que formalização é uma condição necessária para a *Red Tape* é questionada uma vez que não se encontram significativamente relacionados. Contudo, os autores argumentam que a afirmação permanece válida na medida em que não pode existir *Red Tape* se não houver regras e procedimentos escritos. Um outro resultado obtido prende-se com a ausência de relação entre a percepção de *Red Tape* e a formalização objetiva, no entanto as percepções de *Red Tape* estão relacionadas à percepção de formalização, indicando que não é o número objetivo de regras ou procedimentos que leva à percepção de *Red Tape*, mas antes a percepção do indivíduo dessas mesmas regras (e vice-versa).

Além disso, um estudo de formalização e *Red Tape* observou que a formalização estava associada a menor alienação da gestão, enquanto a *Red Tape* estava associada a maior alienação da gestão (DeHart-Davis & Pandey, 2005), favorecendo a aplicação da metáfora introduzida por Bozeman e Scott (1996).

### ***Green Tape* – A Eficácia das Regras**

Uma outra visão que surgiu dos vários estudos com a *Red Tape*, foi a necessidade de considerar a eficácia das regras, pois, assim como N. Santos (2008) refere, as regras possuem também efeitos positivos, entre os quais o aumento da confiança institucional, a comunicação de padrões de comportamento, o esclarecimento da comunicação e a melhoria da coordenação das ações entre diferentes indivíduos, organizações e comunidades através da criação de uma ordem de desenvolvimento integrado, proporcionando assim a construção de relacionamentos e acordos entre indivíduos, organizações e sociedades.

Deste modo, enquanto a *Red Tape* é considerada a patologia organizacional, a *Green tape* é vista como parte da burocracia normal, diga-se existente, sendo delineada por cinco atributos: o nível em que os requisitos se encontram escritos; a apresentação de relações

válidas entre meios e fins; a existência de um controlo ideal/ótimo; uma aplicação consistente; e, finalmente, a compreensão dos objetivos por parte dos *stakeholders* (DeHart-Davis, 2008).

Considerando o primeiro atributo, o nível em que a regra se encontra escrita, é esperado que a criação, por escrito, de uma regra aumente o cumprimento, pelos *stakeholders*, dos requisitos presentes na mesma. A sua vertente escrita comunica aos *stakeholders* que os requisitos não são arbitrários, mas sim legítimos, justificando a obediência e legitimando em parte a sua aplicação e a conformidade à regra (DeHart-Davis, 2008, 2009). A existência de uma relação válida entre meios e fins, o segundo atributo referido, apela à presença de requisitos na regra que conectem logicamente o modo de procedimento (os meios) com os resultados (fins), de maneira a que comunique que as preferências da organização são racionais, aumentando, desta forma a cooperação dos *stakeholders* com o cumprimento dos requisitos (DeHart-Davis, 2008, 2009). A inexistência desta relação válida entre meios e fins, pode levar ao fenómeno do contorno das regras, explicado anteriormente (DeHart-Davis, 2007), uma vez que as *stakeholders* não compreendem o processo necessário para se atingir o objetivo esperado, minando a cooperação e o suporte das mesmas (DeHart-Davis, 2009).

O terceiro atributo refere-se ao nível de controlo presente nas regras e, na escala em que os indivíduos têm de cotar o nível de controlo percebido, este é dividido em regras com ausência de controlo, controlo ótimo/ideal e controlo excessivo. Tendo em conta as regras com controlo excessivo é esperado que causem desconfiança nos colaboradores e diminuam a sua motivação e desempenho (DeHart-Davis, 2009), pela imposição de mais restrições do que o necessário para alcançar os objetivos das regras, levando ao desperdício de recursos (Bozeman, 2000). Já as regras com ausência de controlo transmitem um compromisso superficial ou pouco sincero com as *Stakeholders* e espera-se que não atinjam os objetivos da regra, impondo por sua vez restrições inadequadas e acabando por desperdiçar recursos (Bozeman, 2000) sendo consideradas uma estrutura “cerimonial” cujo objetivo é a procura de legitimação organizacional sem qualquer tipo de implementação, podendo alienar as *Stakeholders* pela ausência de regras (DeHart-Davis, 2009). Ou seja, o expectável situa-se na presença de um controlo ótimo/ideal, pois enquanto aumenta a cooperação das *Stakeholders* com os requisitos das regras e incentiva comportamentos confiáveis e, por este motivo incentiva a confiança organizacional

(comparando com regras excessivamente controladoras), também transmite um compromisso sincero com a consecução dos objetivos presentes nas regras, mostrando a prioridade organizacional, (em comparação com regras inadequadamente controladas) (DeHart-Davis, 2008, 2009) através da imposição de restrições mínimas necessárias para alcançar os objetivos das regras (DeHart-Davis, 2008).

O atributo da aplicação consistente das regras não diz respeito à aplicação inflexível de regras (ou seja, nunca ‘dobrar’ uma regra), mas sim à sua extensão, diga-se aplicação geral, a todas as entidades aplicáveis, sejam elas cidadãos, colaboradores ou departamentos (DeHart-Davis, 2009). Este atributo foi percebido como uma questão de justiça que evocou fortes sentimentos em relação à implementação das regras, pelos alvos do estudo (DeHart-Davis, 2008) e, por isso, espera-se que regras consistentemente aplicadas induzam a cooperação das *Stakeholders* na implementação das mesmas, recorrendo-se da justiça procedimental (DeHart-Davis, 2009). Embora a justiça procedimental se foque originalmente nos procedimentos relativos à distribuição de recompensas e punições, o conceito foi generalizado (Tyler citado em DeHart-Davis, 2008), desse modo, a justiça procedimental é vista como meio de redução dos sentimentos de incerteza e de transmissão aos membros individuais do grupo o seu valor, *status* social e a pertença à organização, de maneira a motivar os indivíduos a cumprirem as regras, garantindo a conformidade e impedindo a necessidade de evocar as recompensas ou punições para essa mesma conformidade (Tyler & Blader, 2005). Os mesmos autores, constatam também que as organizações que exercem a autoridade através de procedimentos justos vêm as suas regras mais aceites de maneira voluntária do que organizações com procedimentos considerados menos justos.

Vários são os estudos que evidenciam que a percepção de justiça procedimental no local de trabalho leva à existência de mais comportamentos de cidadania organizacional (Turnipseed & Turnipseed, 2013) e à existência de menos comportamentos negativos no trabalho (DeHart-Davis, 2008; Fialho, 2013). Sutanto, Scheller-Sampson & Mulyono, (2018) relacionaram positiva e significativamente a motivação dos trabalhadores à percepção da justiça procedimental e ao ambiente de trabalho. DeHart-Davis, Davis & Mohr (2014), no seu estudo obtiveram resultados consistentes com os anteriores na medida em que a satisfação no local de trabalho se relaciona com a justiça procedimental através da percepção tida pelos trabalhadores do seu tratamento no local de trabalho

aquando a comparação com o dos outros membros da organização. Este tratamento engloba o sentimento de segurança e confiança apercebido, a relação estabelecida entre colegas de trabalho e superiores e entre si e o apoio organizacional percebido (DeHart-Davis et al., 2014; Patterson, Warr & West, 20004; Sutanto et al.,2018).

Por fim, o último atributo é relativo à compreensão dos objetivos das regras por parte das *Stakeholders*. A compreensão dos objetivos das regras parece tornar a conformidade mais aceitável e menos onerosa e espera-se que esse entendimento por parte das *Stakeholders*, induza uma maior cooperação das mesmas na implementação das regras aumentando a sua eficácia (DeHart-Davis, 2008). Este aumento de cooperação só é possível se as *Stakeholders* entenderem os requisitos das regras como significativos e aceitáveis (DeHart-Davis, 2009), pois a sua não compreensão leva a que por vezes as regras sejam entendidas como *Red Tape*, enquanto na realidade apenas os objetivos das mesmas não são compreendidos (Bozeman, 2000). Por essa mesma razão, Bozeman (2000) sugere uma comunicação contínua dos propósitos das regras aos colaboradores por parte dos gestores.

A relação entre a compreensão e o cumprimento das regras parece estar relacionada com a alienação no local de trabalho (DeHart-Davis & Pandey, 2005; DeHart-Davis, 2009). Uma vez que a alienação do local de trabalho se define como um estado cognitivo geral de desconexão psicológica do trabalho, o cumprimento de regras cujo propósito não é compreendido promove o distanciamento emocional do trabalho, minando a motivação intrínseca presente na elaboração da tarefa, o que por sua vez é esperado desencadear uma tendência para o desvio às regras e normas (DeHart-Davis, 2007, 2009). Na ótica oposta, a compreensão dos propósitos da regra confere significado aos requisitos das regras, o que permite uma maior disposição, por parte dos trabalhadores, para os cumprirem, tornando o trabalho mais significativo (DeHart-Davis, 2008, 2009).

Com o estudo realizado, a autora predispôs-se a apresentar a validação de uma escala para medir a *Green Tape*, sendo esta constituída por cinco itens, correspondentes aos cinco atributos apresentados anteriormente, que terão de ser cotados pelos indivíduos, numa escala de zero a dez, mediante considerem que o seu contexto de trabalho possua regras com tais atributos (Fialho, 2013). O pressuposto da *Green Tape* prende-se, assim, com o facto de a regra ser tanto mais eficaz quando maior for a presença combinada de todos os atributos nela presentes, pois embora concetualizados como condições

necessárias, cada atributo, por si só, é insuficiente (DeHart-Davis, 2008). A autora acrescenta ainda que os cinco atributos teóricos da *Green Tape* criam regras tecnicamente proficientes que comunicam legitimidade e justiça procedimental, significado e racionalidade, confiança e prioridade organizacional aos stakeholders.

Estudos utilizando a *green tape* sugerem que a satisfação no trabalho depende mais de como as regras são projetadas e implementadas, do que da extensão das regras na estrutura organizacional (DeHart-Davis et al., 2014). Num estudo mais recente, DeHart-Davis, Maynard & McDougall (2015) indicam que a idade das políticas que sustentam as regras é um fator na percepção da (in)eficácia de uma regra. Quanto mais antigas forem as políticas mais provável é serem percebidas como ineficazes, e uma vez que as regras refletem a aprendizagem organizacional, estas têm de ser revistas constantemente para verificar se ainda são aplicáveis ao contexto presente, pois tal como Bozeman (2000) refere as regras podem permanecer numa organização, como foram originalmente desenhadas, mesmo que o contexto mude, tornando-se assim *Red Tape*.

### **Clima Organizacional**

O conceito de clima surgiu, em contexto organizacional, nos anos quarenta (século XX) quando transportado, da meteorologia, por Lippitt & White (citados em Neves, 2011) por intermédio do vínculo que estes analisaram entre indivíduos e o ambiente, cujo pressupõe uma interação entre as características dos indivíduos e dos grupos presentes numa organização como com as características da mesma (Lobo e Fernández citados em Gonçalves, 2010). Os autores citados em Gonçalves (2010) consideram de extrema relevância a importância atribuída aos trabalhadores nas equipas sobre os estilos de liderança de Kurt Lewin (1947) e na experiência de Elton Mayo, que viria a dar início à Escola das Relações Humanas (Soares, 2007), uma vez que afirmavam a existência de outros fatores, além dos económicos, explicativos do clima sentido, vivenciado e representado pelos trabalhadores (Gonçalves, 2010; Menezes, Sampaio, Gomes, Teixeira, Santos, 2009; Rebelo, 2015).

O transporte e aplicação do conceito proveniente da meteorologia deveu-se à semelhança nas ocorrências, pois, tal como o conceito de clima atmosférico engloba vários elementos que influenciam o comportamento diário dos indivíduos, também o clima organizacional é um composto multidimensional que influencia o comportamento dos indivíduos, mas em contexto laboral (Neves, 2011; Souza, 1977).

De modo a evidenciar esta influência e a possibilitar uma intervenção mais eficaz, por parte dos responsáveis organizacionais, no presente e futuro das organizações, várias investigações foram realizadas envolvendo diferentes contextos (industrial, serviços, escolar, hospitalar) e diversas variáveis organizacionais (produtividade, desempenho, satisfação, eficácia), tendo obtido resultados semelhantes na medida em que indicam que o clima influencia tanto a motivação e comportamento dos indivíduos como a produtividade organizacional (Neves, 2011).

Enquanto Ruiz (citado por Soares, 2007) afirma que existem apenas três conjuntos de definições de clima organizacional, explicitando que o primeiro diz respeito apenas às características organizacionais objetivas e estruturais; o segundo remete apenas para o aspecto psicológico do indivíduo; e, o terceiro se baseia nas percepções do trabalhador relativamente à estrutura organizacional e aos processos que decorrem em contexto de trabalho, Neves (2011) refere a multiplicidade de determinantes presentes nas definições, identificando as características organizacionais expressas como medidas objetivas (produtividade, absentismo, sinistralidade, entre outras), as características organizacionais percebidas (medida através da satisfação global, motivadores intrínsecos ou extrínsecos, ...), as representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais e a interação pessoa-situação (Menezes et al., 2009).

Deste modo, a dificuldade em obter uma definição exata de clima organizacional, advém do facto de este ser percebido diferentemente pelos indivíduos de uma mesma organização, levando a que reajam de formas diferenciadas às políticas, normas e costumes vigentes (Gonçalves, 2010; Menezes et al. 2009).

Apesar da convergência relativamente ao carácter multidimensional do conceito de clima, Neves (2011) alude às divergências encontradas na literatura no que respeita às “questões da natureza (organizacional versus psicológica) das dimensões, do processo de medida (descritivo versus avaliativo), da etiologia e do nível de análise” (p. 491).

Não obstante, o clima organizacional encontra-se presente em todas as organizações, derivando das percepções dos indivíduos que delas fazem parte (Rebelo, 2015) e, Neves (2011), tentando sistematizar os estudos existentes identificou quatro perspetivas, que apesar de distintas não são mutuamente exclusivas: a perspetiva organizacional, a perspetiva psicológica, a perspetiva psicossocial e a perspetiva cultural, cujas serão alvo de uma breve explicitação.



Tendo em conta a perspetiva organizacional, as principais características do clima dizem respeito à sua existência na realidade organizacional, propiciando, desse modo, a distinção entre organizações; à exterioridade do mesmo face ao indivíduo, sendo independente das suas perceções, no entanto, a sua relativa estabilidade e o facto de os indivíduos estarem expostos aos mesmos fatores organizacionais que Mintzberg (1980, 1995) dividiu em variáveis de contexto (dimensão, tecnologia, meio envolvente, entre outros), estrutura (mecanismos de coordenação e controlo, configurações organizacionais, ...) e processo (comunicação, liderança, decisão, ...), origina perceções semelhantes, evidenciando assim a sua influencia nos comportamentos dos indivíduos, podendo a avaliação do clima decorrer das perceções individuais, observações e medidas objetivas dos mesmos (Neves, 2011).

Entre as limitações desta perspetiva encontra-se o número de variáveis sobre as quais pode ser objetivamente medida, que por ser algo elevado não permite que sejam todas apreciadas no mesmo estudo; e ao considerar as características organizacionais predominantes, não tem em consideração o papel do indivíduo no processo de formação das perceções acerca da organização (Gonçalves, 2010; Neves, 2011).

Para tentar suprir as limitações da perspetiva anterior, a perspetiva psicológica, veio colocar a ênfase no indivíduo, postulando que este percebe o seu ambiente de trabalho de forma diferenciada dos restantes indivíduos, sendo assim o processador da informação que dará origem ao clima, tendo em conta as motivações, valores e crenças que o indivíduo possui relativamente à organização onde se insere. Dada a deslocação da ênfase para o indivíduo a denominação também sofre alterações, sendo agora clima psicológico. Este, é entendido por ser instável no tempo, uma vez que ao refletir os valores e as necessidades do sujeito que percebe, as últimas podem sofrer alterações; por ser visto como um atributo individual não é uniforme dentro de uma organização, pois indivíduos diferentes de níveis hierárquicos diferentes percebem o clima de forma diferenciada, e é considerado sinónimo de opinião pessoal, uma vez que é percebido, maioritariamente, por características pessoais do que por fatores organizacionais (Neves, 2011).

Uma das maiores críticas a esta perspetiva advém do esquecimento do peso que a interação pessoal tem na criação do significado atribuído aos eventos organizacionais, apesar de reconhecer implicitamente que o sujeito fornece esse mesmo significado. Contudo, Gonçalves (2010) ressalva que o reconhecimento implícito do significado que

os indivíduos atribuem às situações dentro das organizações, é um aspeto positivo, uma vez que possibilita a compreensão do sentido dos conhecimentos organizacionais que os mesmos possuem.

Apesar de ter em conta o indivíduo, esta perspetiva não abrange o papel da influência social, dando assim mote à emergência da perspetiva psicossocial, que segundo Neves (2011) vê a sua origem na interação interindividual, destacando o papel da perceção e do processo comunicacional.

Deste modo, esta perspetiva postula que a interpretação da realidade organizacional e a obtenção de significados emana da interação entre “os atributos organizacionais, a realidade subjetiva do sujeito que percebe e a interação entre os diversos membros da organização” (Neves, 2011, p. 498), estando esses membros dotados de conhecimentos prévios e adquiridos que resultaram do contacto que estes estabeleceram entre si, indicando que a realidade é uma construção social da qual emerge a noção de consciência partilhada (Gonçalves, 2010).

Neves (2011), de modo a resumir o que considera ser os aspetos do contexto organizacional que influenciam a formação do clima nesta perspetiva enuncia o papel do grupo na avaliação das crenças e valores mútuos e da pressão para a conformidade; o papel do afeto que se evidencia na integração social e na redução da ansiedade nos indivíduos; o papel da cultura no auxílio na definição de critérios de importância para o indivíduo e o seu impacto no contexto laboral; e por fim, o papel do contexto físico enquanto elemento facilitador ou dificultador das interações e dos processos de comunicação.

Apesar das perspetivas atrás referidas se complementarem, achamos que a perspetiva cultural é a que melhor explica a vertente do clima organizacional que queremos referir, pois segundo Neves (2011), nesta perspetiva o clima emana do relacionamento e da partilha da cultura organizacional, entendida como estrutura comum, entre um conjunto de pessoas de uma mesma organização. Embora a interação dos indivíduos possua um papel de relevo como nível de análise, assiste-se, aqui, à deslocação da ênfase para o papel sociológico da relação do grupo, na explicação do clima, uma vez que são os grupos os responsáveis pela interpretação e construção da cultura organizacional, cuja assenta na partilha de valores, crenças, normas, símbolos, artefactos e pressupostos fundamentais (Souza, 1977), fatores que explicam a

multidimensionalidade do clima (Gonçalves, 2010), assim como a sobreposição entre o clima e a cultura, que além de legitimar a perspectiva, é assegurada pelo significado (Neves, 2011).

O clima, é assim um conceito sistémico, influenciado pelas características organizacionais que originam as perceções individuais, por sua vez mediadas pelas características da personalidade dos indivíduos e pelas estruturas cognitivas que envolvem a interação estabelecida entre estes e a cultura organizacional. Enfatizando as características organizacionais, a interação individual na sua vertente mais psicológica e a cultura organizacional, que influencia por sua vez a componente sociológica da interação, como elementos fundamentais do clima (Neves, 2011).

Segundo Neves (2011, p.502) “o carácter partilhado das perceções, a noção de grupo de indivíduos que partilham algo em termos percetivos e as influências culturais que estão na base do ato de perceber, são aspetos que justificam que o clima seja integrado no espaço da cultura organizacional” e, uma vez que não são características isoladas no ambiente de trabalho, mas que se influenciam mutuamente, fornecem uma visão mais abrangente do clima presente numa organização. Tendo em conta também a possibilidade da existência de microclimas propiciados pelo contexto, estrutura e processos da organização, esta, a nosso ver, será a melhor perspectiva acerca do clima uma vez que encara a organização num todo, englobando todas os fatores e variáveis.

Segundo Rebelo (2015) o Clima Organizacional (CO) encontra-se em todas as organizações, emergindo das interações, interpretações e perceções dos trabalhadores sendo influenciado por diversas variáveis como o contexto, a estrutura e os processos organizacionais (Neves, 2011).

Além do CO exercer influência nos membros da organização, através da satisfação das suas necessidades (Chiavenato, 1987), refletindo-se no desempenho, motivação e envolvimento dos trabalhadores, quando é motivado para ir ao encontro dos objetivos organizacionais, este também influencia a eficácia organizacional (Budie, Appel-Meulenbroek, Kemperman, Weijs-Perre, 2019). Afirmção que é comprovada por Louro (citada em Rebelo, 2015), ao defender que o comportamento dos indivíduos, em contexto laboral, é influenciado pelo ambiente interno existente na organização. Na mesma linha, e considerando as diferentes perspectivas acima referidas, o clima é definido como sendo a personalidade do local de trabalho postulando, assim, a sua singularidade e a sua

influência no comportamento dos trabalhadores em contexto laboral, exacerbando a importância de considerar o clima organizacional como um instrumento de gestão estratégica (Insel & Moos, 1974).

De acordo com Chiavenato (citado em Bispo, 2006), o clima organizacional engloba uma visão mais abrangente, e por isso mais flexível, acerca da influência do ambiente na motivação, sendo definido como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que sendo percebida ou experienciada pelos membros da organização acaba por influenciar o seu comportamento”, sendo, deste modo, considerado um construto de âmbito organizacional dinâmico, em oposição ao estático, estando a sua estrutura definida pela relação estabelecida pela presença-ausência de determinados elementos (Puente-Palácios, citada em Rebelo, 2015). A autora refere, ainda, que o CO abrange um conjunto de percepções globais, partilhadas pelos indivíduos, referente às variáveis organizacionais que compõem o ambiente de trabalho, defendendo a importância das relações sociais no Clima Organizacional (Rebelo, 2015), indo desta forma ao encontro do que é estabelecido na perspetiva psicossocial de Neves (2011).

Dado que Louro (citado em Soares, 2007; Rebelo, 2015) considera o problema da medida como uma das maiores preocupações para os pioneiros da psicologia, os testes psicológicos surgiram como uma tentativa de quantificação, neste caso de dimensões psicológicas com a personalidade, a memória, entre outras. Um dos instrumentos mais utilizados, e que Louro refere para medir e avaliar o Clima Organizacional é a *Work Environment Scale* (WES), desenvolvida por Moos e Insel (1974), que se centra nas relações entre os trabalhadores das várias unidades de trabalho (Rebelo, 2015; Soares, 2007).

A elaboração desta escala decorre dos progressos obtidos por Insel & Moos (1974), aquando o desenvolvimento das escalas de clima social que tinham como principal objetivo a avaliação do clima organizacional em diversas unidades de trabalho. O procedimento envolveu a realização de entrevistas estruturadas a indivíduos de diferentes locais de trabalho e áreas laborais, tendo depois sido sujeitos a um pré-teste. A primeira versão da escala era constituída por 138 itens e, de modo a apurar os itens que constituiriam a versão final da escala, esta foi aplicada a 624 trabalhadores. Originou um total de 90 itens divididos por 10 subescalas que avaliam três dimensões do Clima Organizacional: dimensão do relacionamento, a qual descreve a natureza e a intensidade

das relações pessoais no meio de trabalho; dimensão de desenvolvimento pessoal que se relaciona com a capacidade da tomada de decisões profissionais de forma autónoma, com eficiência e com precisão; e a dimensão dos sistemas de manutenção e mudança a qual descreve com que clareza se conhecem os objetivos e as políticas da organização, assim como o controlo exercido pelos gestores, a capacidade de inovação e o conforto físico do local de trabalho (Rebello, 2015; Silva, 2006; Soares, 2007).

A WES tem conseguido alguma expressão no tecido empresarial português e a sua validade científica já foi estudada tendo os resultados obtidos sido congruentes com os dos autores originais. Além da aplicação de Louro (citada por Silva, 2006; Rebello, 2015; Soares, 2007) a uma amostra de 308 participantes provenientes de várias regiões de Portugal Continental e Ilhas (Açores e Madeira) e de vários setores profissionais, também Lobo e Fernández (citados por Silva, 2006) procederam à tradução, adaptação e aplicação da WES às realidades portuguesa e espanhola, com uma amostra de 224 trabalhadores, tendo obtido a mesma estrutura fatorial já referida.

Além do setor empresarial, a WES tem sido também aplicada na área da saúde com os profissionais de saúde, tendo autores como Rebello (2015) avaliado a influência da inteligência emocional no clima organizacional, com uma amostra de 121 enfermeiros, em que obteve um valor de *Alpha de Cronbach* de 0.88, semelhante ao obtido por Queirós (2005) no estudo que efetuou envolvendo 427 enfermeiros e cujo valor de *Alpha de Cronbach* foi de 0.89. Também Soares (2007) obteve, no estudo que desenvolveu com uma amostra de 82 enfermeiros, um valor global de *Alpha de Cronbach* de 0.86, demonstrando, assim, a consistência da escala.

Dada a sua aplicação a vários contextos, a WES traduzida e adaptada para a população portuguesa por Louro (citada por Silva, 2006; Rebello, 2015; Soares, 2007) é a utilizada no presente estudo para mensurar o clima organizacional da amostra.

Uma vez que a avaliação das perceções que os membros de uma organização possuem acerca do ambiente de trabalho, tem feito parte das preocupações das empresas, a sua avaliação permite a implementação de medidas que visem a melhoria (Rebello, 2015). Devido à influência que o clima social possui no comportamento e atitudes dos trabalhadores, a perceção de regras eficazes levará à perceção de um clima Organizacional mais saudável, e como tal experienciar-se-á redução de absentismo, maior produtividade, melhores relacionamentos entre colaboradores e entre estes e os

superiores, maior coesão, motivação, satisfação no trabalho (Abrudan, Conea-Simiuc, 2019; Soriano, Kozusznik, Peiró, & Mateo, 2018).

## Objetivos

Considerando a importância que a regulamentação (as regras) possui num sistema de avaliação de desempenho (Fialho, 2013; N. Santos, 2011), justifica-se a pertinência de estudar a sua (in)eficácia nos mesmos. Uma vez que a criação, desenvolvimento e adaptação de instrumentos, neste caso, as Escalas de *Red Tape* e *Green Tape* foram elaboradas por Fialho (2013), com base nos trabalhos de Rainey, Pandey e Bozeman (1995) e DeHart-Davis (2008), e uma vez que a amostra reunida na investigação não permitiu a validação destas escalas, a presente investigação tem como objetivo principal a validação das mesmas para a população portuguesa.

Como o intuito deste trabalho se prende com a validação das Escalas de *Red Tape* e *Green Tape*, cujas medem, respetivamente, a ineficácia e a eficácia das regras no contexto dos sistemas de avaliação de desempenho, pretendeu-se analisar a consistência interna da Escala de *Green Tape* e da Escala do Clima Organizacional, assim como das dimensões que a constituem e, a validade dos construtos de *Red Tape* e *Green Tape* averiguando a sua validade convergente e divergente com o clima organizacional, utilizando para essa finalidade a versão traduzida e validada para Portugal da *Work Environmental Scale*, efetuada por Louro (citado em Silva, 2006).

Por essa razão as hipóteses de investigação estabelecidas foram:

- 1) Escala de *Green Tape* é constituída por apenas um fator.
- 2) Existência de consistência interna na Escala de *Green Tape*.
- 3) Existência de uma associação negativa e significativa entre a *Red Tape* e a *Green Tape* (*Red Tape* correlaciona-se negativa e significativamente com a *Green Tape*).
- 4) Associação negativa e significativa entre a escala de *Red Tape* e a WES (*Red Tape* correlaciona-se negativa e significativamente com a WES).
- 5) Associação positiva e significativa entre a escala de *Green Tape* e a WES (*Green Tape* correlaciona-se positiva e significativamente com a WES).

## **Método**

### **Participantes**

A amostra é constituída por um total de 173 participantes, com idades compreendidas entre os 21 e os 65 anos, sendo que a média ronda os 38,63 anos (DP=10,55), sugerindo desse modo que estamos a trabalhar com uma amostra jovem. O número de indivíduos do sexo feminino é ligeiramente superior ao do sexo masculino, apresentando uma percentagem de 56.7% e 43.3%, respetivamente.

A amostra é diversificada geograficamente, tendo uma maior concentração no distrito de Lisboa (24.83%), seguida da R.A. Açores (16.19%), Porto (10.40%), Santarém e Coimbra com o mesmo valor (9.83%), procedidos de distritos com menor número de respondentes, como é o caso de Leiria (6.94%), Viseu (4.62%) e Setúbal (4.05%), entre outros.

No que respeita as habilitações académicas, a maioria dos trabalhadores é licenciado (44.5%), seguido do ensino secundário com uma percentagem de 33.5%, o mestrado ou doutoramento é detido por 21% da amostra e apenas 1,2% possui apenas o ensino básico.

Tendo em consideração a passagem pelo SAD e ter observado mudança nos mesmos observou-se que 27.7% dos respondentes passaram por uma mudança nos SAD, 25.4% estiveram presentes entre um a três momentos de mudança e apenas 13.3% afirmam ter passado por mais de três momentos de mudança.

A experiência profissional média dos respondentes é de 16.47 anos (DP=10.99), sendo o valor mínimo registado de apenas alguns meses, sendo codificado como zero anos, e que diz respeito ao início de carreira e o valor máximo de experiência registado foi de 50 anos.

Relativamente às variáveis organizacionais 43 respondentes dizem pertencer a uma organização cuja natureza é pública, sendo que 5 consideram a entidade como multinacional, e 130 pertencem a uma empresa privada, sendo que 98 consideram a entidade onde trabalham como multinacional.

### **Instrumentos**

#### **Escala da *Red Tape***

A escala utilizada neste estudo para avaliar a ineficácia das regras (*Red Tape*), que evidencia boas qualidades psicométricas noutros estudos, foi criada e operacionalizada

por Fialho (2013), para a população portuguesa, que se baseou na conceptualização proposta por DeHart-Davis (2007) que por sua vez reformulou a medida inicialmente proposta por Rainey, Pandey e Bozeman (1995). Através de uma “aproximação temática e conceptual”, Fialho (2013) formulou o item como “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), cujo obteve uma validação unânime pela adequação da tradução e por refletir o conceito original, providenciada pelo painel de especialistas a que foi apresentado.

O item em si, constitui-se como a medida de avaliação de *Red Tape* dos sistemas de avaliação de desempenho das organizações e, as repostas ao mesmo são cotadas de zero a dez, sendo zero correspondente à inexistência de interferência e dez correspondente ao nível mais elevado de interferência, pois segundo Fialho (2013) a manutenção desta escala permite a comparação dos resultados obtidos nas diversas investigações e o respeito pelas características originais da medida (Anexo A).

### **Escala da *Green Tape***

À semelhança da medida de *Red Tape*, a medida de *Green Tape*, que avalia a eficácia das regras, foi criada e operacionalizada por Fialho (2013) que se fundamentou na conceptualização desenvolvida por DeHart-Davis (2008), que apesar de conceptualizar o construto não elaborou qualquer tipo de instrumento.

Assim, utilizando os cinco atributos conceptualizados por DeHart-Davis (2008) e recorrendo à sua tradução, e posterior apresentação a um painel de especialistas, através dos quais obteve a sua validação, Fialho (2013) operacionalizou a escala de *Green Tape* como:

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 características:

- 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 (0-Ausência de Controlo; 5-Controlo Ótimo; 10-Controlo Excessivo).

- As regras e procedimentos são consistentemente aplicados.

- O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível (p. 217).

Como explicitado no enunciado da escala, esta é cotada de zero a dez, mediante o indivíduo considere existente no sistema de gestão de desempenho (SGD) da sua organização as características acima definidas, sendo facultada uma legenda adicional no item referente ao controlo ótimo de forma a apoiar a resposta do indivíduo (Anexo A). Fialho (2013) refere a inexistência de itens invertidos, resultando, assim, a pontuação total da escala da soma dos valores referentes às respostas dos indivíduos de todos os itens. Postulando, desta forma, que o mínimo teórico da escala é de 0 pontos e o máximo de 50 pontos.

Uma vez que a escala foi construída de raiz para a investigação de Fialho (2013), o único valor acerca da sua robustez psicométrica existente encontra-se na sua investigação. Dessa forma, tendo em conta as análises realizadas pelo autor, este obteve um *alpha* de *Cronbach* de .939, que se categoriza como “muito bom” por Pestana e Gageiro (2005), cujo foi confirmado pela correlação item-escala e valor de *alpha* se o item fosse eliminado e através da análise fatorial, que demonstraram e confirmaram a elevada robustez psicométrica da escala.

### **Escala do Clima Organizacional (*Work Environmental Scale* - WES)**

A *Work Environment Scale* (WES), desenvolvida por Insel e Moos (1974) e traduzida e adaptada para a população portuguesa por Louro em 1995, avalia a perceção do Clima Organizacional, através da Escala de avaliação do Clima Organizacional. A WES é uma escala de autorresposta, constituída por 90 itens dicotómicos (cotados em Verdadeiro ou Falso), com o intuito de avaliar o Clima Organizacional de diferentes unidades de trabalho, centrando-se nas relações entre os empregados, entre empregados e supervisores, e na unidade básica da estrutura organizacional e funcionamento. Pretendendo, desta forma, medir as perceções que cada respondente possui acerca do seu local de trabalho (Silva, 2006).

As dimensões do clima organizacional avaliadas por esta escala são: relacionamento; desenvolvimento pessoal; e sistemas de manutenção e mudança. Que, incluem dez subdimensões: na dimensão relacionamento encontram-se as subdimensões envolvimento, coesão entre colegas e apoio do supervisor; A dimensão desenvolvimento pessoal engloba as subdimensões autonomia, orientação para a tarefa e pressão no trabalho; e, os sistemas de manutenção e mudança abrangem a clareza, controlo, inovação e conforto físico. Sendo, cada uma destas subdimensões, constituída por 9 itens (Silva, 2006; Soares, 2007; Queirós, 2005; Rebelo, 2015).

Devido à quantidade de itens presentes na Escala e ao facto de o questionário ser passado a trabalhadores ativos, decidiu-se apenas medir uma das dimensões da escala, cuja tem um valor total de *alpha* de 0.895, sendo a dimensão Relacionamento a selecionada, uma vez que segundo Silva (2006) possui um *alpha de Cronbach* de 0.86, enquanto as outras dimensões possuem um *alpha de Cronbach* de 0.63 no desenvolvimento pessoal e 0.77 nos sistemas de manutenção e mudança. O *alpha de Cronbach* é o índice de fidedignidade mais fácil de se obter, através dele estabelece-se a medida de consistência interna que é considerada como razoável se os valores oscilarem entre 0.60 e 0.72, boa se o *alpha de Cronbach* se situa entre 0.72 e 0.86 (Gray-Little, Williams & Hancock, 1997, p. 444) e muito boa se *alpha* superior a 0.90. Valores inferiores a 0.60 são considerados como sendo de fraca consistência interna (Pestana e Gageiro, 2005).

Tendo em conta os resultados da consistência interna apresentados por Silva (2006), Rebelo (2015) afirma que a escala carece de estudos mais profundos em relação à consistência interna e validade. Afirmando, com base em Marôco (2014) e Pestana e Gageiro (2014) que o tamanho mínimo da amostra para um estudo adequado com 90 itens seria de 450 participantes, uma vez que se aceita que para escalas de 20 itens o tamanho da amostra esteja compreendido entre 5 a 20 participantes por item, levando a que a amostra seja constituída entre 100 a 400 participantes.

Apesar desta limitação os vários estudos realizados posteriormente corroboraram os valores obtidos por Louro, cuja afirma que a WES permite estabelecer correlações entre o Clima Organizacional e outras variáveis organizacionais como a produtividade, a satisfação no trabalho, a cultura e os indutores de stress no trabalho (Rebelo, 2015; Soares,

2007), adaptação individual, qualidade dos programas de segurança e métodos de supervisão (Silva, 2006), sendo assim, considerado legítimo proceder com o estudo.

Dado que o coeficiente de *alpha* da dimensão Relacionamento é 0.86, considera-se segundo Gray-Little et al., (1997) que possui uma consistência interna boa, constituindo-se um instrumento fidedigno. Como esta dimensão possui apenas três subdimensões o número total de itens a avaliar será de 27.

Segundo Queirós (2005), citando Louro na Dimensão Relacionamento, a subescala envolvimento é entendido como “até que ponto os empregados se preocupam e se envolvem com o seu trabalho” (itens: 1,4,7,10,13,16,19,22,25); A subescala Coesão entre colegas permite avaliar “até que ponto os trabalhadores são amigáveis e se apoiam entre si” (itens: 2,5,8,11,14,17,20,23,26); e a subescala apoio do supervisor é vista como “até que ponto a administração apoia os trabalhadores e os encoraja a se apoiarem uns aos outros” (itens: 3,6,9,12,15,18,21,24,27).

Os 27 itens são cotados como 0 (resposta falsa) e 1 (resposta verdadeira), podendo cada subdimensão obter uma pontuação máxima de 9 (respostas verdadeiras) e 0 (resposta falsa). Os itens 3, 4, 5, 7, 9, 11, 15, 16, 20, 21, 22, 26 são cotados de forma invertida (Anexo A).

Quanto maior o valor numérico obtido, maior é a satisfação com o Clima Organizacional dos participantes. Segundo Louro (citado por Rebelo, 2015), valores baixos nas subdimensões de envolvimento, coesão entre os colegas, apoio do supervisor, orientação para a tarefa, autonomia, clareza, inovação e conforto físico, identificam uma boa perceção sobre o ambiente de trabalho; relativamente às subdimensões de pressão e controlo no trabalho, valores elevados reconhecem uma perceção menos positiva acerca do ambiente de trabalho.

## **Procedimentos**

Procedeu-se à colocação de um questionário numa plataforma online devido à abrangência que as novas tecnologias possuem, sendo assim mais fácil chegar a várias zonas do país, a várias empresas e a vários setores laborais.

A difusão do *link* do questionário começou nos contactos dos mestrandos, que estivessem ou que tinham estado em empresas com SAD com o pedido de estes preencherem e reenviarem a colegas de trabalho que se encontrassem na mesma situação e que estes fizessem o mesmo, de modo a criar um efeito “bola de neve” na partilha e

preenchimento do questionário. Várias empresas/instituições foram contactadas via e-mail, de modo a que estas pudessem passar o *link* do questionário aos seus colaboradores, tendo obtido apenas uma resposta positiva, que por motivos burocráticos e temporais não foi possível o envio do respetivo *link*.

O único requisito necessário para a realização deste questionário era a pertença (anterior ou atual) do indivíduo a uma organização que dispusesse de um SAD e, embora houvesse a possibilidade do questionário ser enviado a indivíduos que nunca tenham trabalhado numa organização com esse sistema, esta possibilidade foi tida em conta e na própria elaboração do questionário foi colocado um item de exclusão que perguntava acerca dessa pertença e, em caso de resposta negativa o indivíduo era reencaminhado para o fim do questionário, agradecendo a sua participação.

No que concerne aos cuidados éticos e deontológicos procuramos seguir as indicações gerais do Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2016), assegurando aos indivíduos o anonimato e confidencialidade das respostas e demonstrando o carácter voluntário da participação neste estudo, que diz respeito ao texto de apresentação do nosso estudo, e que consta no questionário (Anexo A).

Uma vez que se trata de uma amostra recolhida junto de trabalhadores e de forma a não frustrarmos expectativas relativamente ao tempo de preenchimento do questionário, procurámos elaborá-lo de forma a que não excedesse os 12 minutos de preenchimento. Este tempo de aplicação do questionário foi testado junto de voluntários que demoraram, em média, 10 minutos a preenchê-lo.

O consentimento informado dos participantes neste estudo foi obtido dissimuladamente através do texto introdutório do questionário, que além de referir os princípios éticos acima referidos, informava também acerca dos propósitos gerais do mesmo.

### **Análises Estatísticas**

Tendo em conta o procedimento estatístico, para a análise dos dados recorreu-se ao programa estatístico IBM SPSS – o mais recorrente nos estudos das ciências sociais e psicológicas. Procedeu-se às análises descritivas da amostra, quer das variáveis numéricas (médias, desvios-padrão, valores mínimos e máximos) quer das variáveis categoriais (frequências e percentagens), tendo em conta as características sociodemográficas dos respondentes e as características organizacionais reportadas pelos mesmos.

De modo a proceder à análise dos componentes principais da escala de *Green Tape* realizou-se uma análise fatorial tendo por base os valores ajustados do teste KMO e do teste de Bartlett. A correlação entre os itens da escala de *Green Tape* e o fator encontrado também foram alvo de análise.

A análise da consistência interna foi efetuada através do Coeficiente de *Cronbach*, visto como o melhor indicador para fornecer a melhor estimativa de fidelidade (Nunnally, 1978), em que segundo Pestana e Gageiro (2005) coeficientes abaixo de .60 são inadmissíveis, entre .60 e .70 são considerados fracos, entre .70 e .80, são ponderados como razoáveis, entre .80 e .90 são considerados coeficientes bons, valores superiores a .90 revelam coeficientes muito bons.

A qualidade dos itens foi verificada através da análise das correlações entre o item e o total das subescalas (excluindo a correlação do item com o próprio) e ainda através da análise do coeficiente de *Cronbach* do fator a que pertence o item, caso o mesmo fosse eliminado. Apenas a Escala de *Green Tape* e a Dimensão Relacionamento da Escala do Clima Organizacional foram analisadas quanto à consistência interna, uma vez que ao possuir apenas um item, a Escala de *Red Tape* iria possuir elevada consistência consigo própria.

A validade de constructo foi analisada através do coeficiente de correlação de Pearson dos itens da *Green Tape* entre si, e da Dimensão de Relacionamento da Escala de Clima Organizacional e as suas subescalas.

Para analisar a validade convergente e divergente procedeu-se à análise do coeficiente de correlação de Pearson entre a *Red Tape* e os itens da *Green Tape* com a Dimensão de Relacionamento da Escala de Clima Organizacional, uma escala associada considerada pertinente, e as suas subescalas - escala envolvimento, escala coesão entre colegas e escala de apoio do supervisor. Para a interpretação da validade de construto utilizou-se as medidas de referência de Pestana e Gageiro (2005), que segundo eles, correlações cujos valores se situem abaixo de .20 são consideradas muito baixas, entre .21 e .39 são vistas como correlações baixas, entre .40 e .69 são moderadas, entre .70 e .89 são consideradas correlações elevadas e superiores a .90 são muito elevadas, e espera-se um coeficiente de moderado (.40 a .69) a elevado (.70 a .89) para uma possível interpretação da validade do construto.

## **Resultados**

### **Análise Preliminar dos Dados**

Procedeu-se à análise das médias e dos desvio-padrão da Escala de *Red Tape* (M=4.37; DP=2.779) e da Escala de *Green Tape* (M=32.26; DP=10.234), assim como dos itens que a constituem: o item 1 “As regras e os procedimentos estão escritos” obteve um valor médio de 7.54 (DP= 2.403), seguido do item 2 “Existe uma relação clara entre os métodos utilizados e os objetivos do sistema.” e do item 5 “O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível.” cuja média possui uma diferença de três centésimas, 6.39 (DP=2.472) e 6.36 (DP=2.494) respetivamente; o item 3 “Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo sistema de avaliação de desempenho.” possui uma média de 6.03 (DP=2.331) e o item com valor médio mais baixo, mas que ainda assim superior ao ponto médio teórico (cinco), é o quarto item “As regras e procedimentos são consistentemente aplicadas.”, com um valor de 5.93 (DP=2.493). Deste modo analisa-se descritivamente os instrumentos que se pretendem aferir assim como comparar os resultados com os obtidos por Fialho (2013).

As médias e os desvios-padrão da Dimensão de Relacionamento (M=16.05; DP=6.105) da WES, das subescalas Envolvimento (M=5.72; DP=2.250), Coesão entre Colegas (M=5.65; DP=2.366) e Apoio do Supervisor (M=4.68; DP=2.487) também foram examinadas de maneira a explorar descritivamente a escala utilizada na análise da validade de construto da Escala de *Red Tape* e na Escala de *Green Tape*.

### **Análise Fatorial**

Tendo por base os valores ajustados do teste KMO (.814) e os valores obtidos no teste de Bartlett 613.687 (df=10;  $p \leq 0.01$ ), a análise de componentes principais foi elaborada utilizando o critério de extração do valor próprio superior a 1. Este procedimento levou ao surgimento de um único fator, com um valor de 3.559 e uma variância explicada de 71.189%. Os resultados obtidos entre a correlação de cada item da escala de *Green Tape* com este fator encontram-se presentes na tabela 1.

### **Tabela 1**

*Correlação entre cada item da escala de Green Tape e o fator extraído através da análise de componentes principais.*

Item	Fator 1
Item 1	.659
Item 2	.934
Item 3	.883
Item 4	.910
Item 5	.804

Como podemos observar na tabela, praticamente todos os itens, à exceção do primeiro, apresentam uma correlação elevada com o Fator 1. O item 1, apesar de ter uma correlação moderada com o Fator 1, não é suficiente para criar outro fator, corroborando, desta forma, a alocação de todos os itens a apenas um fator atribuindo robustez adicional à escala.

### **Estudo das Propriedades Psicométricas da Escala de *Green Tape* e da Dimensão Relacionamento da WES**

Uma vez que se trata de escalas decidimos iniciar pela medição das suas qualidades psicométricas, pois são elas que inferem a validade do construto e, de seguida, passar para os restantes testes estatísticos que permitam a validação das escalas para a população portuguesa. Dado que a Escala de *Green Tape* foi criada e utilizada apenas uma vez para a população portuguesa, sem ter sido validada, pareceu-nos indicado avaliar a correlação item-escala e o valor do *alpha de Cronbach* caso o item fosse removido, de forma a poder comparar os resultados obtidos com os de Fialho (2013).

Deste modo, o valor do *alpha de Cronbach* obtido foi de .895, considerado um valor “Bom” por Pestana e Gageiro (2005), no entanto um valor inferior ao obtido por Fialho (2013), .939, que obtém uma classificação de “Muito Bom” por Pestana e Gageiro (2005). Relativamente à correlação item-escala e ao valor do *alpha* caso o item fosse removido, os valores estão representados na tabela 2.

#### **Tabela 2**

*Valores de Correlação Item-Escala e Valor do Alpha de Cronbach caso se removesse o item da Escala de Green Tape*

	Correlação Item-Escala	Alpha de Cronbach da escala se o item fosse removido

1. As regras e os procedimentos estão escritos.	.531	.916
2. Existe uma relação clara entre os métodos utilizados e os objetivos do sistema.	.880	.840
3. Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo sistema de avaliação de desempenho.	.794	.861
4. As regras e procedimentos são consistentemente aplicadas.	.831	.851
5. O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível.	.690	.884

Ao verificarmos a tabela podemos constatar que todos os itens, à exceção do item 1, que apresenta um valor ligeiramente mais baixo, apresentam uma correlação boa com a escala, sendo apenas a remoção deste item a única que levaria ao aumento do *alpha de Cronbach* em 2 centésimas (.895 para .916). Apesar deste resultado, optou-se por manter os 5 itens originais uma vez que o incremento causado pela eliminação do item 1 não teria um impacto de grande ordem.

À semelhança da Escala de *Green Tape*, também a dimensão Relacionamento da WES possui um *Alpha de Cronbach* considerado “Bom” por Pestana e Gageiro (2005), com um valor de .874. Como esta dimensão é constituída por 3 subescalas, procedeu-se à medição da consistência interna das mesmas, deste modo, a subescala Envolvimento obteve um valor de .709, a subescala Coesão entre Colegas .739, e a subescala Apoio do Supervisor obteve um valor de *alpha* de .742. Segundo Pestana e Gageiro (2005) as três subescalas possuem valores considerados razoáveis.

### **Validade de Construto em relação à escala externa**

Tendo aferido a robustez psicométrica das escalas passamos a analisar a validade de construto em relação a variáveis externas, recorrendo às correlações de Pearson, visto que estas possuem um papel crucial no estudo uma vez que nos permitem estabelecer relações entre as variáveis do mesmo.

Deste modo, e segundo a observação atenta da tabela 3, podemos constatar a existência de associações negativas entre a Escala de *Red Tape* com a Escala de *Green*



*Tape* ( $r=-.052$ ;  $p=.495$ ) e os seus itens, havendo apenas uma associação significativa que resulta da correlação entre a *Red Tape* e o item 5 da Escala de *Green Tape* ( $r=-.175$ ;  $p<.05$ ), considerada, no entanto, como “muito baixa” por Pestana e Gageiro (2005). Relativamente à WES esta também se correlaciona negativa e significativamente com a Escala de *Red Tape*, quer na dimensão Relacionamento ( $r=-.205$ ,  $p<.01$ ), quer nas subescalas Envolvimento ( $r=-.193$ ,  $p<.05$ ) e Apoio do Supervisor ( $r=-.245$ ,  $p<.01$ ), no entanto, apesar da subescala Coesão entre Colegas ser negativa, esta não é significativa ( $r=-.088$ ,  $p=.248$ ). Segundo Pestana e Gageiro (2005), estas associações encontradas são encaradas como “baixas”, à exceção da associação encontrada com a subescala Envolvimento, que é tida como “muito baixa”.

Considerando a Escala de *Green Tape* e os seus itens, esta associa-se positiva e significativamente com a WES, quer na dimensão Relacionamento ( $r=.411$ ,  $p<.01$ ) quer nas 3 subescalas que a integram – Envolvimento ( $r=.417$ ,  $p<.01$ ), Coesão entre Colegas ( $r=.295$ ,  $p<.01$ ) e Apoio do Supervisor ( $r=.350$ ,  $p<.01$ ), e variam entre a classificação em associações “baixas” ou “moderadas” (Pestana e Gageiro, 2005). As únicas associações que não se mostraram significativas dizem respeito à associação do item 1 com as subescalas Coesão entre Colegas ( $r=.110$ ,  $p=.150$ ) e Apoio do Supervisor ( $r=.119$ ,  $p=.120$ ).

**Tabela 3**

*Correlações entre as escalas em estudo – Red Tape e Green Tape – e a escala externa – WES.*

	<i>Red Tape</i>	WES			Dimensão Relacionamento
		Subescala Envolvimento	Subescala Coesão entre Colegas	Subescala Apoio do Supervisor	
<i>Red Tape</i>		<b>-.193 *</b>	-.088	<b>-.245**</b>	<b>-.205 **</b>
		<b>.011</b>	.248	<b>.001</b>	<b>.007</b>
<i>Green Tape</i>	-.052	<b>.417**</b>	<b>.295**</b>	<b>.350**</b>	<b>.411 **</b>
	.495	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
Item 1	-.010	<b>.218**</b>	.110	.119	<b>.171*</b>
	.893	<b>.004</b>	.150	.120	<b>.024</b>

Item 2	-.054	<b>.378**</b>	<b>.281**</b>	<b>.324**</b>	<b>.380**</b>
	.478	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
Item 3	.041	<b>.419**</b>	<b>.324**</b>	<b>.336**</b>	<b>.417**</b>
	.589	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
Item 4	-.015	<b>.379**</b>	<b>.272**</b>	<b>.402**</b>	<b>.409**</b>
	.847	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
Item 5	<b>-.175*</b>	<b>.356**</b>	<b>.253**</b>	<b>.284**</b>	<b>.345**</b>
	<b>.021</b>	<b>.000</b>	<b>.001</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>

\*\* p< .01 (2-tailed).

\* p< .05 (2-tailed).

### Discussão

A Escala da *Red Tape* foi desenvolvida para medir a percepção dos trabalhadores acerca da existência de regras e procedimentos onerosos, isto é, com impacto negativo, no sistema de gestão de desempenho da empresa em que exercem funções (DeHart-Davis, 2007; Fialho, 2013; Rainey et al. 1995), sendo o nível de *Red Tape* tanto maior quanto maior for a cotação atribuída ao item. A Escala da *Green Tape*, por sua vez, foi desenvolvida de modo a considerar a eficácia das regras no sistema de gestão de desempenho, sendo constituída por cinco itens cuja cotação quanto mais elevada for maior é o nível de eficácia percebida das regras.

O presente estudo propôs-se a analisar as propriedades psicométricas das escalas, tendo procedido à análise fatorial e à medição da consistência interna apenas à escala de *Green Tape* e à medição da validade de construto em ambas as escalas – *Red Tape* e *Green Tape* – em relação a uma variável externa, neste caso o Clima Organizacional, medido através da Escala de Clima Organizacional WES.

O único trabalho elaborado para a população portuguesa com a aplicação destas escalas – *Red Tape* e *Green Tape* – deve-se a Fialho (2013), por essa razão uma das hipóteses estabelecidas prende-se com a reprodução dos resultados obtidos por Fialho (2013) neste trabalho, sendo, portanto, constituída como uma fonte de referência para os resultados obtidos.

Iniciando a abordagem aos resultados da análise fatorial, estes demonstram a existência de apenas um fator, cuja correlação com os itens, à exceção do primeiro, é elevada. A existência de apenas um fator constituinte da escala de *Green Tape* vai ao

encontro dos resultados obtidos por Fialho (2013) excetuando apenas o valor da correlação do item 1 com o fator encontrado, que apesar de ser considerada razoável, não é baixa o suficiente para criar outro fator, no entanto, o comportamento deste item deveria ser estudado mais profundamente. Apesar deste valor mais baixo do item 1, os resultados obtidos com a análise fatorial conferem suporte adicional à qualidade da escala, corroborando a hipótese previamente formulada.

Os resultados referentes às propriedades psicométricas da Escala de *Green Tape* vão ao encontro dos resultados obtidos por Fialho (2013), sendo que no presente estudo são relativamente mais baixos, .895, obtendo uma classificação de “Bom” por Pestana e Gageiro (2005). A obtenção deste valor de consistência interna para a escala de *Green Tape* confirma assim a hipótese estipulada de estarmos a aferir uma escala que possui uma boa consistência interna. A Escala de *Red Tape* não teve as qualidades psicométricas avaliadas uma vez que por ser constituída por apenas um item iria ter uma correlação muito elevada consigo própria. De modo a aferir também a validade de construto da Escala externa, da dimensão de Relacionamento da WES, procedeu-se também à análise das suas qualidades psicométricas, obtendo para as três subescalas constituintes um valor considerado “razoável” por Pestana e Gageiro (2005).

Analisando os resultados obtidos da validade de construto num olhar mais ‘gestáltico’, estes estão de acordo com o esperado, apesar de considerados como “baixos” ou “muito baixos” por Pestana e Gageiro (2005), a Escala de *Red Tape* associa-se negativamente com a Escala de *Green Tape*, níveis elevados de *Red Tape* associam-se negativa e significativamente com a dimensão de Relacionamento da WES, enquanto níveis elevados de *Green Tape* se associam positiva e significativamente com a dimensão de Relacionamento da WES.

Abordando os resultados obtidos com mais detalhe, era esperado, à semelhança dos resultados obtidos por Fialho (2013), uma associação negativa e significativa entre a Escala de *Red Tape* e a Escala de *Green Tape*. Como Fialho (2013) refere no seu estudo, a existência de uma correlação negativa e significativa entre estes dois construtos afigura-se como uma evidência relevante quanto ao facto de serem construtos conceptualmente opostos no que respeita à sua aplicabilidade nos sistemas de gestão de desempenho. Tendo em conta que a correlação obtida entre estas escalas neste estudo, não se mostrou significativa, apenas negativa, aponta para o facto de as escalas poderem não ser

conceptualmente opostas ou poderem não estar a medir os mesmos atributos. Desta forma, a hipótese por nós formulada não possui corroboração por inteiro, visto não se ter obtido uma correlação significativa. Borry (2016), devido à complexidade existente no único item da Escala de *Red Tape* sugeriu a sua modificação, fazendo desta uma escala com três itens, tendo cada item a medir uma qualidade presente nas regras: a sua onerosidade, a sua necessidade e a sua eficácia. O autor justifica a modificação da Escala de *Red Tape* de um para três itens devido às qualidades por ele enunciadas no seu estudo serem já atributos utilizados para medir as características das regras, como é o caso de aparecerem na Escala de *Green Tape* (a necessidade e a eficácia) (DeHart-Davis, 2008, 2009), esclarecendo que o facto destes três atributos nunca terem sido combinados numa escala, servem de dimensões chave para medir a *Red Tape*. Como a escala de três itens sugerida por Borry (2016) não usa o termo “*Red Tape*” na sua elaboração remove, segundo o autor, potencialmente o enviesamento provocado pelo termo, respondendo também à crítica tecida por Feeney (2012), uma vez que além de remover o termo remove também a linguagem tendencialmente negativa.

Relativamente aos itens constituintes da Escala de *Green Tape*, apenas o item 5 “O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível.” é negativa e significativamente correlacionado com a Escala de *Red Tape*, e este resultado vai ao encontro do que é descrito na literatura, uma vez que quanto menor for a compreensão, por parte das stakeholders, das regras e dos procedimentos, mais onerosas vão ser percebidas essas mesmas regras e procedimentos e visto que o propósito não é compreendido, poder-se-á promover um distanciamento emocional do trabalho, o que acaba por minar a motivação dos trabalhadores, podendo desencadear comportamentos de desvio a essas regras e procedimentos, promovendo a alienação no local de trabalho (DeHart-Davis & Pandey, 2005; DeHart-Davis, 2009).

Ao contrário do que era expectável o item 3 “Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo sistema de avaliação de desempenho.” é positivamente correlacionado com a Escala de *Red Tape*, não sendo, contudo significativo. Isto pode dever-se à percepção de um controlo excessivo da aplicação das regras, podendo levar à constrição/restricção dos comportamentos pelos stakeholders. Chamberlain & Hodson (2010), no seu estudo, identificaram três condições do ambiente de trabalho que sendo tóxicas prejudicam a satisfação, o comprometimento

e o significado do trabalho. Essas três condições são as interpessoais, mais precisamente os conflitos, as ocupacionais e as organizacionais. As condições, que a nosso ver, explicam esta associação positiva com a *Red Tape* são a ocupacional, sendo a falta de autonomia na execução da tarefa a mais conhecida e a organizacional, caracterizado pelo “caos organizacional” que inclui a dependência/confiança num sistema de controlo rígido ou extremamente coercivo (Chamberlain & Hodson, 2010). Deste modo, o controlo excessivo da aplicação das regras irá, por sua vez, diminuir a autonomia do trabalhador na execução da tarefa conduzindo à ineficácia e à perceção de *Red Tape*.

Os restantes itens apenas se correlacionam negativamente com a escala e embora sendo associações consideradas “muito baixas” por Pestana e Gageiro (2005), estas não são significativas.

Correlacionando a Escala de *Red Tape* com dimensão do Relacionamento da WES, o resultado obtido foi o esperado. Estas correlacionam-se negativa e significativamente, confirmando, assim, a hipótese estabelecida. Relativamente às subescalas desta dimensão apenas a subescala “Coesão entre Colegas” não se encontra significativamente correlacionada com a Escala de *Red Tape*. Isto deve-se, muito provavelmente com a vertente informal das organizações e com a inexistência de conflitos interpessoais dentro da organização.

As restantes subescalas associam-se negativa e significativamente, como esperado, uma vez que a perceção de *Red Tape*, como já referido anteriormente mina a motivação dos trabalhadores, o que compromete o seu envolvimento na elaboração da tarefa e no comprometimento e satisfação para com o trabalho (Chamberlain & Hodson, 2010), aumenta a alienação no local de trabalho (DeHart-Davis & Pandey, 2005) e diminui a eficácia organizacional (Pandey, Coursey & Moynihan, 2007; Kaufmann, Taggart & Bozeman, 2018). Relativamente ao apoio do supervisor, este aspeto é fundamental numa organização, pois Chamberlain & Hodson (2010) revelam que o conflito com o supervisor pode tornar-se uma fonte de toxicidade que poderá deteriorar a comunicação e a capacidade de liderança presentes numa organização podendo fomentar a presença de abusos que visam o desrespeito pelos direitos e interesses dos trabalhadores, o que por sua vez irá trazer consequências negativas para a moral do trabalhador e do seu desempenho.

No polo oposto, previam-se associações positivas e significativas entre a Escala de *Green Tape* e a dimensão Relacionamento da WES sendo as associações consideradas entre “baixas” e “moderadas” por Pestana e Gageiro (2005), assim como os itens. À exceção do Item 1 “As regras e os procedimentos estão escritos.” que não é significativo na correlação entre as subescalas “Coesão entre Colegas” e “Apoio do Supervisor”, todos os restantes itens possuem associações significativas com as subescalas. Pensamos que o item 1 não se correlaciona significativamente com aquelas duas subescalas devido, por um lado à estrutura informal existente numa organização, que não se baseia em regras ou procedimentos escritos, mas sim em comportamentos observados, comunicados e adquiridos, e por outro lado a implementação de políticas integradas que envolvam todos os membros da organização, não só propiciará um melhor clima organizacional, uma maior e melhor retenção de conhecimento e trabalhadores como também propiciará a satisfação das necessidades dos trabalhadores, sejam elas de suporte social, de segurança física, saúde ou a capacidade de gerir com sucesso os vários aspetos do dia a dia (Abrudan & Conea-Simiuc, 2019).

Uma vez que a *Green Tape* foi criada com o intuito de medir a eficácia das regras, medindo os atributos já referidos, esta visa também de uma maneira indireta avaliar a confiança institucional, a comunicação de padrões de comportamento, a coordenação das ações entre diferentes indivíduos, organizações e comunidades (N. Santos, 2008), o que em parte fomenta a existência de um bom clima organizacional, que é medido pela dimensão Relacionamento da WES. Todos os dados obtidos e analisados corroboraram todas as hipóteses por nós formuladas, deste modo, podemos referir que nos encontramos perante uma validação de instrumentos que possuem qualidade, robustez psicométrica e aplicabilidade no contexto organizacional.

## **Conclusão**

Este trabalho pretendeu a validação, para o contexto português, de dois instrumentos de medição da eficácia das regras nos sistemas de avaliação de desempenho – a Escala de *Red Tape* e a Escala de *Green Tape* – e, devido aos bons resultados psicométricos obtidos essa validação foi possível. O facto de se estar a lidar com sistemas de avaliação de desempenho, com capacidade para influenciar a vida dos trabalhadores, ao tratar-se de uma avaliação formal do desempenho individual de cada trabalhador, a sua conceção/elaboração com base em regras ineficazes pode gerar impactos de diversa

ordem junto dos mesmos. Deste modo, não é só possível medir e identificar a *Red Tape* existente nas regras dos sistemas de avaliação de desempenho como também medir e identificar a *Green Tape* existente. Assim, cremos ter dotado as organizações, que apliquem estas escalas, de indicadores claros que lhes permitam minimizar os efeitos nefastos que podem decorrer da regulamentação excessiva ou ineficaz.

Focando as investigações futuras, seria interessante aprofundar a influência que a *Red Tape* e a *Green Tape* possuem relativamente às restantes dimensões da WES sobre as quais não nos debruçámos neste trabalho. Tendo em conta os dados que obtivemos para a única dimensão estudada, supõe-se que os dados para as restantes dimensões sejam mais significativos, uma vez que as restantes dimensões dizem respeito ao desenvolvimento pessoal, um tema cada vez mais atual que envolve a autonomia, orientação para a tarefa e a pressão no trabalho, e aos sistemas de manutenção e mudança que englobam a clareza, controlo, inovação e conforto físico.

As investigações futuras deveriam prestar mais atenção ao comportamento do item 1 da escala de Green Tape, dado o valor obtido na correlação deste item com o fator obtido.

Dado que se procedeu à validação de instrumentos estes encontram-se disponíveis para serem aplicados ao tecido empresarial português que possuam sistemas de avaliação de desempenho e que possuam os resultados financeiros públicos, um dos indicadores de performance financeira.

## Referências

- Abrudan, D., & Conea-Simiuc, I. (2019). How Managers Can Create Happy Working Environment. *Review of International Comparative Management*, 20(3), 286–296. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2019.3.286>
- Adams, J. S. (1971). Études expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail. In C. Faucheux & S. Moscovici (eds.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale* (193-204). Paris: Mouton.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141-168. doi:10.1146/annurev.psych.49.1.141
- Avadikyan, A., Llerena, P., Matt, M., Rozan, A., & Wolff, S. (2001). Organisational rules, codification and knowledge creation in inter-organisation cooperative

- agreements. *Research Policy*, 30(9), 1443-1458. doi:10.1016/s0048-7333(01)00161-5
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16(2), 258-273.
- 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, Doi: 10.1080/10967494.2016.1143421
- 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. <https://doi.org/10.1111/padm.12407>
- Bozeman, B. (2000) *Bureaucracy and red tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2014). *Rules and Red Tape: A prism for public administration theory and research*. London: Routledge doi:10.4324/9781315701059
- Bozeman, B., & Scott, P. (1996). Bureaucratic Red Tape and Formalization: Untangling Conceptual Knots. *The American Review of Public Administration*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/027507409602600101>
- Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2019). Employee Satisfaction with the Physical Work Environment: The Importance of a Need Based Approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36–49. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.6372>
- Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. *Sociological Perspectives*, 53(4), 455-477. doi:http://dx.doi.org/10.1525/sop.2010.53.4.455
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de Recursos Humanos*. S. Paulo: Atlas
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Content domain, measurement, and validity of the red tape concept: A second-order confirmatory factor analysis. *The American Review of Public Administration*, 37(3), 342-361.
- 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., & Pandey, S. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133–148. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui007>
- DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2014). Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy?. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 25(3), 849–876. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu038>
- DeHart-Davis, L. (2009). Green tape and public employee rule abidance: Why organizational rule attributes matter. *Public Administration Review*, 69(5), 901-910. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02039.x>
- DeHart-Davis, L., Maynard, D., & McDougall, M. (2015). *Red Tape, Green Tape, and Grievance Policies in Local Government Organizations*. UNC: School of Government.
- 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.
- Feeney, M. K. (2012). Organizational red tape: A measurement experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 427-444.
- Feeney, M. K., & DeHart-Davis, L. (2009). Bureaucracy and public employee behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 311-326. doi:10.1177/0734371x09333201
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison process. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fialho, P. (2013). *Eficácia das Regras dos Sistemas de Gestão de Desempenho e Confiança Organizacional*. (Tese de Doutoramento não publicada). Universidade de Évora, Évora.
- Gonçalves, C. S. (2010). *A Influência da Formação Profissional no Clima Organizacional: O caso do Município de Santa Maria da Feira*. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Gray-Little, B., Williams, V. S. L., & Hancock, T. D. (1997). An Item Response Theory Analysis of the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(5), 443–451. <https://doi.org/10.1177/0146167297235001>
- Insel, P. M., & Moos, R. H. (1974) The social environment. In P. M. Insel & R. H. Moos (Eds.), *Health and the social environment*. Lexington, Mass.: D. C. Heath,
- Kaufmann, W., & Tummers, L. (2017). The negative effect of red tape on procedural satisfaction. *Public Management Review*, 19(9), 1311–1327. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1210907>
- Kaufmann, W., & Feeney, M. K. (2012). Objective Formalization, Perceived Formalization and Perceived Red Tape: Sorting out Concepts. *Public Management Review*, 14(8), 1195-1214. doi:10.1080/14719037.2012.662447
- Kaufmann, W., Taggart, G., & Bozeman, B. (2018). Administrative Delay, Red Tape, and Organizational Performance. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 529-553. doi:10.1080/15309576.2018.1474770
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Maia, P. (2016). *Organizational climate and team effectiveness: The mediating role of team learning behaviors*. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pero Pinheiro: Report Number, Lda.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Menezes, I. G., Sampaio, L. R., Gomes, A. C., Teixeira, F. S., & Santos, P. D. (2009). Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 305-316. Campinas. doi:10.1590/s0103-166x2009000300004
- Merton, R. (1940). *Bureaucratic structure and personality*. *Social Forces*, 18, 560-568.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organizations design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote.

- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2013). Job performance. In B.I. Weiner, N. W. Schmitt, S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (2a ed., pp. 82-103). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation. *Administration & Society*, 39(7), 803-832. doi:10.1177/0095399707305546
- Neves, J. (2011). Clima e cultura organizacional. In J. M. C. Ferreira; J. Neves, A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 489-507). Lisboa: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1991). A empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*, 11.
- Nunnally, J.C. (1978) Psychometric theory. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2016). Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses. *Diário da República*, 2º Série, 246/2
- 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. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024291>
- Pandey, S. K., Coursey, D. H., & Moynihan, D. P. (2007). Organizational Effectiveness and Bureaucratic Red Tape. *Public Performance & Management Review*, 30(3), 398–425. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576300305>
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 553-580. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a003547
- Pandey, S. K., & Moynihan, D. P. (2006). Bureaucratic red tape and organizational performance: Testing the moderating role of culture and political support. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.867124
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=edswss&AN=000222358100005&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>

- Pestana, M., e Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS (5ª ed)*. Lisboa: Sílabo.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. London: The University of Chicago Press.
- Queirós, P. J. P. (2005). *Burnout: no trabalho e conjugal em enfermeiros portugueses* (pp.212-222). Coimbra: Edições Sinais Vitais.
- 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.
- Rebello, M. H. (2015). *Clima Organizacional no contexto de trabalho dos Enfermeiros do ACES X* (Tese de Mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Santos, M. S. (2011). *Gestão do Desempenho: Relevância da Cultura Organizacional. Estudo caso nos Hospitais da Universidade de Coimbra* (Tese de Mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Santos, N. R. dos (2008). Rule obesity: some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In O. Neumaier, G. Schweiger, C. Sedmak (Eds.), *Facing Tragedies* (pp.139-146). London: LIT-Verlag
- Santos, N. R. dos (2011). O Desempenho e a sua Avaliação: Dicotomias na prática, Desafios para a Investigação. In A. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 559-593). Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra. doi: <http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7>
- Silva, A. C. (2006). *As Respostas Comportamentais à Violação do Contrato Psicológico, Relação com o Clima Organizacional* (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Soares, J. M. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos enfermeiros: clima organizacional e características pessoais* (Tese de Mestrado não publicada). Aveiro: Universidade de Aveiro. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10773/3356>
- Soriano, A., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Mateo, C. (2018). Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relations. *Work*, 61(2), 313–325  
Doi:10.3233/WOR-182802
- Souza, E. L. de (1977). Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração pública*, 11(2), 141-158.

- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). Organizational Justice Work Environment and Motivation. *International Journal of Business & Society*, 19(2), 313–322. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=bth&AN=131671923&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Turnipseed, P. H., & Turnipseed, D. L. (2013). Testing the proposed linkage between organizational citizenship behaviours and an innovative organizational climate. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 209-216. <https://doi.org/10.1111/caim.12027>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573114>
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>

## Anexos

### Anexo A

#### 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 [tesemp1@gmail.com](mailto:tesemp1@gmail.com).

Obrigado pela sua colaboração!

Os mestrandos,  
Andreia Varela  
Miriam Moraes  
Ricardo Gonçalves

#### 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, selecione 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



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

#### 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

#### Work Environmental Scale - Escala de Clima Organizacional (Adaptado de Moos e Insel, 1974; Louro, 1995)

As afirmações seguintes dizem respeito ao local onde trabalha. Estas têm como objetivo aplicarem-se a todos os ambientes de trabalho. Contudo, algumas palavras podem não estar perfeitamente adaptadas ao seu ambiente de trabalho. Por exemplo, o termo supervisor pode referir-se ao seu chefe ou à(s) pessoa(s) a quem o emprego diz respeito. Decida quais as afirmações que são verdadeiras para o seu ambiente de trabalho e quais as que são falsas. Se considera que a afirmação é verdadeira ou a maior parte das vezes é verdadeira para o seu ambiente de trabalho, escolha a opção "verdadeiro". O mesmo para as afirmações falsas assinalando a opção "falso".

1. O trabalho é realmente desafiador. \*

Verdadeiro

Falso

2. As pessoas fazem os possíveis por ajudar um novo empregado a sentir-se mais à vontade. \*

Verdadeiro

Falso

3. Os supervisores tendem a falar com superioridade para os empregados. \*

Verdadeiro

Falso

4. Não existe grande espírito de grupo. \*

Verdadeiro

Falso

5. O ambiente é um tanto impessoal. \*

Verdadeiro

Falso

6. Os supervisores geralmente elogiam o empregado que faz alguma coisa bem. \*

Verdadeiro

Falso

7. Muitas pessoas parecem estar apenas a fazer o mesmo. \*

Verdadeiro

Falso

8. As pessoas interessam-se pessoalmente umas pelas outras. \*

Verdadeiro

Falso

9. Os supervisores tendem a desencorajar as críticas dos empregados. \*

Verdadeiro

Falso

10. As pessoas parecem sentir orgulho na organização. \*

Verdadeiro

Falso

11. Os empregados raramente fazem coisas juntos depois do trabalho. \*

Verdadeiro

Falso

12. Os supervisores geralmente dão pleno crédito às ideias dos empregados. \*

Verdadeiro

Falso

13. As pessoas esforçam-se bastante naquilo que fazem. \*

- Verdadeiro
- Falso

14. As pessoas são geralmente sinceras em relação àquilo que sentem. \*

- Verdadeiro
- Falso

15. Os supervisores criticam muitas vezes os empregados por coisas de pouca importância. \*

- Verdadeiro
- Falso

16. Poucas pessoas se oferecem voluntariamente. \*

- Verdadeiro
- Falso

17. Os empregados almoçam muitas vezes juntos. \*

- Verdadeiro
- Falso

18. Os empregados sentem-se geralmente à vontade para pedir aumento. \*

- Verdadeiro
- Falso

19. É um local de trabalho animado. \*

- Verdadeiro
- Falso

20. Os empregados que se diferenciam muito dos outros na organização não se dão bem. \*

- Verdadeiro
- Falso

21. Os supervisores esperam demasiado dos empregados. \*

Verdadeiro

Falso

22. É difícil conseguir pessoas para fazer qualquer trabalho extraordinário. \*

Verdadeiro

Falso

23. Os empregados falam muitas vezes uns com os outros sobre os seus problemas pessoais. \*

Verdadeiro

Falso

24. Os empregados discutem os seus problemas pessoais com os supervisores. \*

Verdadeiro

Falso

25. O trabalho é geralmente muito interessante. \*

Verdadeiro

Falso

26. As pessoas criam, muitas vezes, problemas por falarem dos outros pelas costas. \*

Verdadeiro

Falso

27. Os supervisores defendem realmente o seu pessoal. \*

Verdadeiro

Falso