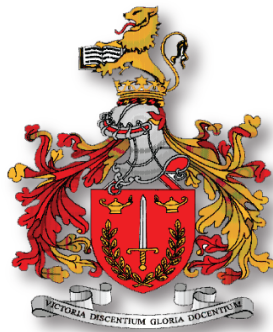


INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

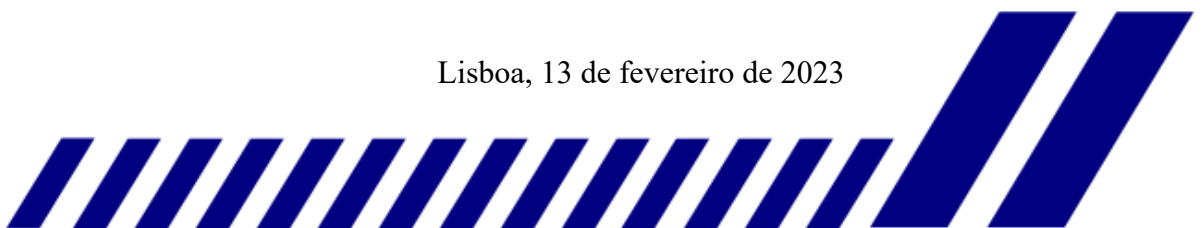


A avaliação curricular na PSP e a justiça organizacional

David de Almeida Fernandes Silva
Comissário

Estudo de caso
Trabalho Individual Final
5.º Curso de Comando e Direção Policial

Lisboa, 13 de fevereiro de 2023



RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a avaliação curricular, em vigor nos concursos de promoção da Polícia de Segurança Pública, nomeadamente no que concerne ao seu alinhamento com a doutrina alusiva à justiça organizacional.

Com este fim, foi efetuada uma revisão de literatura referente à justiça organizacional e gestão de desempenho e a ligação com a intenção de saída, retenção de talentos, perceção do sistema de recompensas, avaliação de desempenho e comprometimento organizacional. Foi ainda estudada a avaliação curricular utilizada na PSP.

Foram examinadas as listas de ordenação da amostra em estudo e feitas simulações retirando os itens mais influentes da fórmula, que não se encontram de acordo com o estado da arte relativa a justiça organizacional.

A análise estatística levada a cabo sustenta que a fórmula utilizada é fortemente influenciada pelas recompensas e a antiguidade relativa.

As simulações efetuadas demonstram uma reordenação expressiva dos candidatos, bem como um decréscimo generalizado nas classificações quando não contabilizados as recompensas e a antiguidade relativa.

Sugere-se uma revisão da fórmula em vigor com maior critério e melhor ponderação dos fatores discutidos, e eventual não contabilização para efeitos curriculares.

Palavras-chave: avaliação curricular; Polícia de Segurança Pública; justiça organizacional; recompensas; antiguidade.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the curricular evaluation used in the promotional procedures of the Portuguese Public Security Police (PSP), concerning its alignment with the organizational justice literature.

A literature review was conducted on organizational justice and performance management as well as their relation with turnover, talent retention, perception of the reward system, performance appraisal and organizational commitment. The curricular evaluation used in the PSP was also studied.

Ranking lists of the sample under study were examined and simulations were elaborated by removing the most influential items from the formula which are not in line with the state of the art concerning perceived fairness literature.

Statistical analysis showed that the formula used is strongly influenced by rewards and seniority.

The simulations show an expressive reordering of candidates, as well as a generalized decrease in rankings when removed rewards and seniority from the formula.

We suggest that the formula should be revised with greater criterion and better weighting of the items discussed, and possibly disregarding for curricular purposes.

Keywords: curricular evaluation; Portuguese Public Security Police; organizational justice; rewards; appraisal; seniority.

Introdução

É comum afirmar-se que a principal riqueza das organizações reside na sua força de trabalho. Dada a sua relevância, o modo como uma organização gere o seu capital humano, nos mais variados aspetos, tem por sua vez reflexo na organização em si. Atualmente, e de forma transversal no setor público e privado, têm vindo a ser encetados cada vez mais esforços nos processos de recrutamento, e bem ainda, na retenção de talentos. Estes processos consubstanciam em geral, um expressivo investimento financeiro, que se faz acompanhar por um dispêndio temporal significativo, ainda mais relevantes quando se tratam de organizações que, para poderem incorporar os seus trabalhadores, necessitam de formar esses recursos de forma específica.

Quando uma organização se posiciona relativamente aos seus objetivos, deve considerar na sua estratégia o alinhamento dos esforços dos seus trabalhadores na mesma direção. Para esse alinhamento é importante considerar as expetativas e objetivos individuais, procurando trabalhar a motivação (extrínseca e intrínseca) e o compromisso organizacional dos mesmos.

As organizações são também afetadas por fatores externos, nomeadamente pelo contexto económico, afetando consequentemente os seus trabalhadores. No caso específico das entidades integradas no setor público, uma vez que os vencimentos advêm dos índices integrados na tabela remuneratória única e a sua evolução depende do contexto económico do país, não existe uma grande margem para trabalhar a motivação extrínseca por via de variação das recompensas financeiras por atualização dos índices, depositando-se expetativas na evolução na carreira, quer por via horizontal quer por via vertical. Não menos importante são as recompensas não financeiras, que também concorrem para a motivação extrínseca, e que compreendem entre outras, o reconhecimento quer de superiores, quer de pares, quer da sociedade.

Este contexto complexo relativo aos recursos humanos, tem sido também partilhado pela Polícia de Segurança Pública (PSP) nomeadamente na dificuldade, não só em recrutar, mas também em reter os seus talentos, atentando aos números crescentes de pedidos de exoneração e licenças sem remuneração os quais consideramos como intenções de saída, que se encontravam a evoluir de forma significativa no período pré-pandemia¹:

¹ Dados fornecidos pela Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos – Direção Nacional da PSP em 10 de fevereiro de 2023.

Tabela 1 – pedidos de exoneração e licenças sem remuneração

Ano	n.º
2018	48
2019	83
2020	26
2021	46
2022	44

Fonte: Divisão de gestão e consultoria de recursos humanos

Nota-se uma tendência de crescimento, abrandada em 2020 possivelmente por efeito da pandemia, sendo que nos anos subsequentes os dados parecem indicar um regresso aos números pré-pandemia. Considera-se fulcral uma reflexão sobre os motivos que conduzem a este fenómeno, atendendo à relevância que o capital humano tem para uma organização como a PSP.

Nos estudos conducentes à obtenção de mestrado em liderança: pessoas e organizações, Silva (2019) obteve na sua entrevista por questionário, secção de resposta livre, à qual atenderam 1 421 Polícias, que os dois temas mais discutidos pelos entrevistados foram: o instrumento e elementos de avaliação; e a relação com o avaliador/vieses de avaliação. Talvez estas duas temáticas possam ajudar a responder ao problema da retenção de talentos. Concluiu ainda, entre outros, que:

- Quanto maior o valor na avaliação curricular, maior a perceção de justiça organizacional;
- Que essa relação é moderada de forma robusta e positiva pelas recompensas recebidas, e de forma robusta e negativa pela antiguidade no posto.

É importante perceber a importância destes dois vetores – recompensas e antiguidade, na progressão na carreira, e de que forma os mesmos são percecionados pelos Polícias.

Objetivos

Através da continuidade ao estudo iniciado por Silva (2019), fazendo uma atualização para o estatuto em vigor, Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, uma vez que o estudo inicial se realizou ao abrigo do anterior estatuto, pretende-se analisar a avaliação curricular (AC) da PSP e a sua ligação com a justiça organizacional.

Propomo-nos a estudar os parâmetros mais relevantes da AC, e aprofundar o impacto que a mesma tem na classificação final dos concursos de promoção.

Pretendemos contribuir para o estudo da avaliação curricular da PSP, e perceber se a mesma está em linha com a doutrina relativa à justiça organizacional, bem como fazer recomendações práticas relativamente à fórmula de AC em uso.

Pertinência

Tendo iniciado o estudo desta temática em 2016, ainda ao abrigo do anterior estatuto da PSP, Decreto-Lei n.º 299/2009, é um tema do nosso interesse enquanto investigador, sendo de especial relevância em instituições fortemente hierarquizadas onde a progressão na carreira acaba por ser um dos poucos incentivos à motivação, satisfação e comprometimento no trabalho face aos fortes condicionamentos a que estas organizações estão sujeitas, a todos os níveis, nomeadamente restrições financeiras, poucas condições de trabalho, forte escrutínio da atividade diária quer por parte da população em geral quer por parte dos meios de comunicação social e redes sociais, etc. (Gouveia, 2006).

Também o diretor nacional da PSP considera esta área de extrema importância para a Instituição, ao tê-la contemplado na sua primeira comissão de serviço, mantendo-a na sua estratégia para o triénio 23-25, nomeadamente no eixo estratégico de liderança, motivação e comunicação, e tendo como objetivo, entre outros – “utilizar de forma adequada e justa os sistemas de recompensas... bem como os mecanismos motivacionais próprios da cultura institucional da PSP” (*Estratégia PSP, 2023, p.3*).

Estado da Arte

Da justiça organizacional

Existem muito poucos estudos sobre esta temática em Portugal, ainda menos nas suas Polícias, no entanto assistimos a um acréscimo do interesse no tema nos últimos anos, tendo em consideração o número de artigos científicos existentes em 2016 por comparação a 2023.

A justiça organizacional tem influência nas seguintes áreas: intenção de saída e resiliência; retenção de talentos; atitudes retaliatórias e agressão; conflito; perceção do sistema de recompensas e satisfação do trabalhador; avaliação de desempenho;

desempenho; comprometimento organizacional; confiança e o *burnout* (Almeida & Silva, 2006; Beugré, 1998).

Para Colquitt et al., (2001), a justiça organizacional tem vindo a ser vista como um construto que envolve diferentes dimensões nomeadamente: o indivíduo, as interações e o contexto.

A maioria das teorias da justiça organizacional advêm da teoria da equidade. Segundo Adams (1965), autor da teoria da equidade, os indivíduos avaliam aquilo que a sua organização lhes oferece – por exemplo o vencimento, promoções ou outros benefícios, de acordo com as suas capacidades – dedicação, interesse, experiência profissional ou habilitações literárias, fazendo comparações com os colegas com igual categoria e semelhantes funções.

Assim, um trabalhador que perceçione a existência de justiça organizacional e se sinta satisfeito, considera que existe equidade nas três dimensões deste conceito, ou seja, manifesta um comportamento positivo na organização onde trabalha, uma vez que as comparações lhe demonstram que os esforços e ganhos são iguais ou melhores que os seus semelhantes. Em contrapartida, se considerar que os seus pares trabalham menos e mesmo assim obtêm mais e melhores resultados organizacionais, então a sua perceção é de falhas na equidade, e de inexistência de justiça organizacional, o que pode conduzir a que manifeste comportamentos negativos (Ince & Gül, 2011).

Greenberg, (1990) reconhece a importância da justiça organizacional como requisito básico para que as organizações funcionem de forma eficaz, bem como para a satisfação dos seus colaboradores, influenciando a perceção que os colaboradores têm sobre os seus supervisores, nomeadamente sobre serem justos, respeitáveis e equitativos.

De modo a compreender como o conceito de justiça organizacional tem vindo a ser influenciado e desenvolvido, torna-se relevante identificar que outros construtos ligados à organização, participaram nesse processo. Para Assmar et al. (2005), esta área do conhecimento tem como precedentes: a mudança organizacional; o estilo de liderança; as recompensas; a cultura organizacional; a gestão de desempenho e os processos de recrutamento.

No que concerne aos componentes da justiça organizacional, a comunidade científica diverge, havendo autores que consideram existir quatro dimensões deste conceito e outros três dimensões, nomeadamente justiça distributiva; procedimental e interacional (Cunha et al., 2014), sendo este o modelo para o qual tendemos. Para o nosso trabalho,

ainda assim, em razão da limitação de tempo e do número de palavras, centraremos a nossa atenção nas duas primeiras dimensões – distributiva e procedimental.

Da justiça distributiva

A justiça distributiva centra-se na repartição de recursos nas organizações, tais como: os vencimentos, a avaliação de desempenho, promoções, etc. (Cunha et al., 2014).

É a percepção que um colaborador tem em relação a tudo o que colhe da sua entidade empregadora, por comparação a tudo o que é recebido pelos seus pares, tendo como indicadores de justiça a parcialidade da organização, a adequação da remuneração e a objetividade da organização (Phillips, Jean & Gully, 2020).

Quando os trabalhadores se sentem afetados relativamente à divisão do trabalho, salários e/ou recompensas, percebem que não são tratados de forma justa na sua organização, não se sentem satisfeitos com o seu trabalho, culminando posteriormente num fraco desempenho ou mesmo na saída da organização (Lambert, 2003).

Sempre que um colaborador percebe diferenças no vencimento ou nas promoções tende a ter um desempenho abaixo da sua capacidade, notando-se efeitos negativos na motivação, satisfação, comportamentos de cidadania, aumento das faltas ao trabalho, afetando ainda negativamente a colaboração com os colegas e o ambiente no trabalho (Rego, 2000).

Quando relacionamos a justiça distributiva com a avaliação de desempenho, envolvemos a justiça percebida relativa às notas recebidas. Os colaboradores tendem a comparar-se com colegas do mesmo estatuto e com semelhantes funções, confrontando as avaliações obtidas com o esforço despendido individualmente. Uma das formas de ultrapassar esta comparação poderá ser através da avaliação 360°, uma vez que é um processo onde a informação é oriunda de diversificadas fontes e instrumentos tais como colegas, superiores e inferiores hierárquicos, colaboradores internos e externos e ainda a própria autoavaliação. Por estes fatores este tipo de avaliação é considerada mais justa por diversos autores (Sotomayor, 2007).

Da justiça procedimental

A dimensão de justiça procedimental é a que se dedica aos processos ou procedimentos utilizados pela organização para tomar decisões, verificando por exemplo,

processos de aumento de ordenado, ou quais os meios que foram postos em prática para alcançar determinado fim (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990).

Inicialmente estudada por Thibaut & Walker (1975), esta dimensão tem influência no compromisso e no comportamento organizacional (DeConinck, 2010).

Leventhal (1980), considera que os colaboradores recorrem a seis critérios para avaliar os procedimentos de tomada de decisão, a saber: seleção do júri; definição e comunicação dos critérios aos interessados; exatidão da informação obtida sobre os candidatos; estrutura decisória; mecanismos de recurso; ressalva da boa-fé do processo e métodos de correção ou alteração das decisões.

Para que estes critérios sejam percecionados como justos devem atender às seguintes regras: consistência do procedimento (ao longo do tempo e das diferentes pessoas que acedem ao concurso); exclusão do preconceito (impedir o interesse próprio); precisão (disponibilização de informação precisa); correção (permitindo recursos e participação); representação (preocupação básica de todos os colaboradores que vão ser representados) e ética (padrões morais e éticos).

Uma característica essencial desta dimensão prende-se com a participação dos trabalhadores no resultado obtido. Se o indivíduo entender que a sua opinião foi ouvida ou tida em consideração, sentir-se-á respeitado e logo percecionará que determinado procedimento foi justo.

Podemos então afirmar que a justiça procedimental se foca na forma, nas regras seguidas ao longo dos processos, como por exemplo nos concursos de promoção, na organização de processos disciplinares, listas de ordenação, etc. (Cunha et al., 2014).

Concluimos que a doutrina aponta para que quando os trabalhadores de uma determinada organização sentem que estão a ser tratados com justiça, tendem a manifestar melhor desempenho e satisfação no trabalho, e evidenciam comportamentos de cidadania organizacional. Deste modo cria-se uma relação de confiança entre a organização, os seus líderes e os colaboradores, que resulta numa maior produtividade e sucesso organizacional. Os trabalhadores, ao sentirem que naquela organização os processos são justos, e percecionarem que existe igualdade, então sentem-se integrados, valorizados e motivados, aumentando implicitamente o seu desempenho (Erkan ÇELİK, 2020).

Da gestão de desempenho

A gestão de desempenho é uma ferramenta utilizada pelas organizações que permite alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos dos seus líderes. Permite fornecer informação para o planeamento, análise, monitorização, recompensas, aprendizagem organizacional e apoio à tomada de decisão.

Chiavenato (2009) propõe três objetivos estratégicos da avaliação do desempenho: medição do potencial da força de trabalho com o intuito de melhor o gerir; utilizar o potencial humano como vantagem competitiva face a organizações concorrentes, estudando formas de desenvolvimento da produtividade através da liderança; permitir o crescimento e participação de todos os colaboradores quer individual quer coletivamente.

É difícil implementar um sistema de gestão de desempenho eficaz e justo. Modelos mal concebidos podem originar uma distorção por parte dos colaboradores podendo mesmo vir a culminar no não cumprimento dos objetivos da gestão de topo, pois as ações individuais de cada trabalhador podem conduzir ao insucesso a longo prazo da organização (Burney et al., 2009).

A desconfiança/perceção do sistema de gestão de desempenho como injusto pode gerar barreiras psicológicas e resistência ao modelo (Holzer et al., 2019). Por sua vez uma adesão às regras instituídas origina motivação, satisfação, comprometimento organizacional e maior desempenho (Cheng, 2014; Folger et al., 1992; Lau & Moser, 2008).

Apesar da evolução já notada a nível global, tanto ao nível da investigação científica como da prática no setor público e privado a avaliação de desempenho continua ainda a ser considerada um processo burocrático, trabalhoso e desmotivante, havendo ainda a ideia de que não reflete o verdadeiro valor ou comportamento do colaborador ao longo do período em avaliação. Destarte a doutrina aponta no sentido de que não há dúvidas de que as organizações devem ter um sistema de gestão de desempenho, contudo deve ser conduzido cuidadosamente para que obtenha sucesso, sob pena de o processo ser considerado ineficaz quer pelos avaliados quer pelos avaliadores (Sotomayor, 2007).

Os investigadores desta área do conhecimento sugerem que o processo seja conduzido de acordo com os princípios de justiça para evitar esse problema (Câmara, 2011; Ivancevich, 1992).

As principais falhas encontradas são: a) falta de clareza dos padrões de avaliação de desempenho; b) objetivos não definidos previamente; c) distorção e manipulação das

avaliações pelos avaliadores; d) falta de formação/preparação dos avaliadores para conduzirem o processo de avaliação; e) dificuldades na operacionalização dos sistemas de avaliação (Beck & Wilson, 2000; Ivancevich, 1992; Mondy & Noe, 2005).

Da avaliação curricular na PSP

À semelhança dos militares das Forças Armadas, os polícias progredem na carreira através dos concursos de promoção. Apesar de estarem definidos tempos mínimos de permanência em cada posição, o facto de carecerem de autorização por parte da tutela conduz a que nem sempre seja possível obedecer à dimensão distributiva da justiça – alguns Polícias são promovidos mais ou menos no tempo devido, outros face a questões conjeturais e organizacionais demoram o dobro, ou mais tempo, do previsto legalmente.

Neste particular seguimos Gouveia (2006) ao defender que “a passagem ao longo do tempo de um estatuto militar, para militarizado e mais tarde para um estatuto civil originou uma desvirtuação da Instituição PSP, perdendo-se ao longo do processo determinadas características organizacionais e hierárquicas que permitiam uma certa estabilidade funcional, motivadora de alguma satisfação profissional” (p.31).

Durante dezenas de anos a progressão na carreira dos Polícias deu-se por antiguidade – sempre que determinado curso ou incorporação atingia o tempo mínimo de permanência naquela posição e havia autorização superior, aqueles Polícias eram promovidos, mantendo a posição e antiguidade conquistada no início daquela carreira com o término do curso de formação. O estatuto profissional aprovado pelo Decreto-Lei N.º 511/99, veio criar a figura da AC, a qual define as aptidões profissionais dos candidatos na categoria do concurso ao qual concorrem baseando-se no seu currículo profissional. A AC viria a ser regulamentada três anos mais tarde pela Portaria n.º 1522-A/2002.

Para o nosso estudo, considerando como universo o Curso de Comando e Direção policial (CCDP), são considerados e ponderados na AC os seguintes parâmetros:

- Avaliação de desempenho;
- Antiguidade na carreira;
- Registo disciplinar;
- Classificação final do CCDP.

Os três primeiros com um peso de 60% e o último 40%, artigo 83.º do estatuto da PSP, Decreto-Lei n.º 243/2015.

Tendo em consideração que quer a avaliação de desempenho, as recompensas e a nomeação em desempenho de funções superiores, estão sujeitas a situações de subjetividade, oportunidade, contingência e até aleatoriedade, considerando que para efetuar a avaliação referente ao ano transato existem na PSP 2 046 primeiros avaliadores e 604 segundos avaliadores² a efetuar a avaliação referente a 2022; a enorme extensão territorial inerente à Instituição; ainda a diversidade de funções policiais e de apoio à atividade policial existentes na Instituição obriga-nos a ter em linha de conta, que este processo de AC está obrigatoriamente sujeito a erros e vieses cognitivos.

Mu & de Jong (2018) definem vieses enquanto padrão sistemático de desvio da norma ou racionalidade, que pode levar a distorções da percepção e da realidade social.

Os investigadores que estudam o surgimento de vieses cognitivos concluem que a limitação de informação disponível e a limitação cognitiva conduzem a erros de julgamento, resultando em falhas da racionalidade. Morlin Bugalho & Schnorrenberger (2020), por exemplo, identificaram os seguintes vieses cognitivos na avaliação de desempenho da administração pública:

Tabela 2 – vieses cognitivos percebidos

Vieses	Descrição
Efeito Enquadramento	Os indivíduos têm diferentes percepções e diferentes reações com base na forma como o problema lhes é apresentado
Efeito <i>Priming</i>	Os indivíduos são influenciados pelas informações obtidas durante a etapa de uma pesquisa para as respostas de perguntas posteriores
Ancoragem	Os indivíduos fazem estimativas de valor baseados em um valor inicial proveniente de eventos passados, designação aleatória ou qualquer outra informação disponível
Dominância Proporcional	Os indivíduos tendem a colocar mais peso na percentagem do que no número absoluto de pessoas afetadas pelas suas decisões e ações
Efeito <i>Halo</i>	A tendência de gostar (ou não) de tudo sobre uma pessoa incluindo coisas que não foram observadas
Negatividade	Os humanos têm uma lembrança maior de coisas desagradáveis em comparação com memórias positivas

² Dados fornecidos pela Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos – Direção Nacional da PSP em 6 de fevereiro de 2023.

Domínio Assimétrico	Também chamado de chamariz, faz com que as preferências dos indivíduos entre as opções A e B mudem para a opção A quando uma terceira opção, similar à A, mas não melhor, é adicionada ao conjunto de escolhas
------------------------	--

Fonte: adaptado de Morlin Bugalho & Schnorrenberger (2020)

Por sistema de recompensas entende-se o método que uma organização utiliza para recompensar um colaborador pelo seu esforço e trabalho no desempenho das suas funções, podendo este assumir uma natureza material ou imaterial (Sousa et al., 2006).

Ao procurar um sistema de recompensas eficaz e que cumpra os objetivos organizacionais, Câmara (2011) defende que o alinhamento tem de ser definido tendo em conta os objetivos estratégicos da organização, e tem de ser bem aceite pelos colaboradores. O mesmo deve obedecer a princípios claros, justos e objetivos, avaliando a contribuição individual de forma equitativa que será medida de acordo com as regras instituídas, as quais devem ser o menos subjetivas possível.

Cordner (2019), identificou as diferentes modalidades de recompensas existentes na administração policial, nomeadamente: recompensas remuneratórias, promoções, reconhecimento publico, dias de folga, avaliações positivas, e prémios especiais.

Moreira (2011) refere que “a PSP vem tendo uma política de gestão de recursos humanos recorrendo às recompensas informais, através da atribuição de louvores e elogios, sendo certo que os mesmos nem sempre são percecionados como justos entre os pares e que, face ao elevado grau de subjetividade e discricionariedade na sua atribuição” (p.130).

No mesmo sentido Oliveira (2016) defende que as recompensas que vêm sendo utilizadas na PSP não geram motivação, em virtude de não obedecerem a critérios de objetividade, justiça e transparência.

Silva (2019), conclui que tanto as recompensas como o desempenho de funções em posto superior são percecionados pelos Polícias como os itens mais influentes para promoção, sendo as recompensas um fator moderador da AC e a justiça organizacional, enquanto a antiguidade modera negativamente, de forma robusta, a justiça distributiva.

As recompensas estão previstas no artigo 24.º do capítulo I do Título II do estatuto disciplinar da PSP, Lei n.º 37/2019, de 30 de maio. O mesmo define que o elogio se “destina a premiar... os Polícias que, pela sua exemplar conduta, compostura e apurmo, se tornem merecedores de distinção...”. Já o louvor “destina-se a destacar publicamente atos importantes e dignos de relevo e é concedido... aos Polícias que tenham demonstrado zelo e competência profissional excecionais no cumprimento dos seus deveres”.

Por sua vez o desempenho de funções em categoria superior encontra-se postulado no artigo 68.º do estatuto da PSP, e regulamentado no Despacho 19/GDN/2019³. O mesmo define que “...tem carácter excecional e apenas pode ser reconhecido para efeitos curriculares...”.

Por norma os Polícias são nomeados em função superior sempre que o superior é movimentado ou transferido, quando o mesmo é promovido, ou ainda por passagem à situação de pré-aposentação ou outras similares. Já as recompensas ocorrem por ocasião de transferência ou aposentação, do Polícia em questão ou do seu superior; antes da abertura de procedimentos concursais; por voluntarismo do Polícia na realização de tarefas de natureza diversa da policial; atribuídos por altas entidades e membros dos órgãos de soberania (Silva, 2019).

Ainda que a atribuição de recompensas tenha sido recentemente regulamentada, através de documento interno reservado, verifica-se que a atribuição de elogios e louvores não estão de acordo com o estado da arte, pois não obedecem aos critérios de consistência, precisão, correção e representação referidos pela literatura estudada, relacionada com a justiça procedimental. Os mesmos estão sujeitos a situações de contingência, subjetividade, aleatoriedade, periodicidade e oportunidade, difíceis de regulamentar, fiscalizar e controlar.

Formulação do problema

Face ao estado da arte relativo a justiça organizacional e gestão de desempenho, enunciámos a seguinte pergunta de investigação:

- *A AC na PSP está em linha com o estado da arte da justiça organizacional?*

Método

Este trabalho de investigação dividiu-se em dois grandes blocos: um descritivo onde foi efetuada revisão de literatura aos conceitos aqui abordados – justiça organizacional e gestão de desempenho e um bloco quantitativo no qual através dos dados disponíveis pudemos extrair resultados e estudar se os mesmos vão ou não ao encontro da revisão de literatura efetuada.

³ Documento reservado

Por uma questão de conveniência e para agilizar a obtenção dos dados que pretendíamos estudar, optámos por efetuar um estudo de caso à ordenação dos CCDP já concluídos, sendo esse o nosso universo. Contudo por dificuldade de obtenção dos referidos dados apenas foi possível estudar um dos cursos em apreço, passando esta a ser a nossa amostra.

Instrumentos

Era nossa intenção realizar entrevista por questionário para aferir o grau de justiça organizacional da amostra, contudo, contingências de acesso aos dados, disponibilidade tempo e número de palavras não nos permitiram avançar com o mesmo. Mantemos, no entanto, a esperança de poder dar continuidade a este estudo num futuro próximo, deixando desta forma a porta aberta para investigações futuras.

Assim, elegemos como instrumento a consulta e estudo das listagens que foi possível obter, nomeadamente – lista de ordenação inicial da antiguidade de Comissário da PSP; lista de ordenação inicial do CCDP; lista de classificação final do CCDP e lista de ordenação do concurso de promoção a Subintendente.

A análise estatística foi efetuada com o *software microsoft excel*, e para melhor leitura recorreremos à execução de um gráfico.

Procedimento

Começámos por fazer uma revisão de literatura envolvendo a justiça organizacional e a gestão de desempenho, fazendo a ligação com a satisfação, desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, confiança, produtividade e motivação no trabalho. Descrevemos ainda o que é, e como funciona a AC da PSP.

Relativamente à metodologia do nosso trabalho começámos por solicitar as listas de antiguidade da categoria de Comissário, as quais ditaram a ordem de entrada no CCDP; a lista de ordenação final do CCDP; e por fim comparamos com a lista de ordenação final do concurso de promoção, a qual determinou a precedência dos Oficiais promovidos. De referir que tivemos muita dificuldade de acesso aos dados, o que constituiu uma limitação ao nosso estudo. Para além do atraso na autorização e fornecimento dos dados, os mesmos chegaram em formato de imagem, algumas ilegíveis o que obrigou à transcrição da totalidade das classificações e listagens dos candidatos.

Depois de devidamente ordenadas e com as fórmulas corretas foi possível, através de análise estatística, estudar as listas de classificação, percebendo quais os itens que mais influenciaram as mesmas. Em seguida e de acordo com a revisão de literatura efetuada fomos analisar se esses itens estavam de acordo com os princípios de justiça organizacional estudados. Por fim retirámos os itens estudados – mais influentes na ordenação, efetuando simulações.

Por uma questão de confidencialidade foram codificados todos os dados que poderiam levar à identificação dos Oficiais incluídos na amostra.

Apresentação e discussão de resultados

Do estudo efetuado, concluímos que as recompensas e a antiguidade relativa são os itens que maiores oscilações causam na ordenação dos candidatos. Através de simulação concluímos que retirando estes dois fatores da fórmula obteríamos os seguintes resultados: dezoito candidatos veriam as suas notas revistas em alta e dezasseis candidatos veriam as suas notas baixar, o que, em nosso entender se traduz em alterações muito significativas à ordenação final da amostra, tendo em consideração as características hierárquicas da organização em estudo – PSP.

Em seguida concebemos três cenários, onde à nota final obtida no concurso de promoção foi retirada, em primeiro lugar as recompensas; depois a antiguidade relativa e por fim as duas variáveis.

Optámos por não publicar a tabela com os dados que deram origem ao gráfico, por uma questão de confidencialidade e não identificação da amostra em estudo, pois face ao nosso universo, seria relativamente fácil chegar à identificação da amostra. Entendemos que não é relevante pois apenas nos interessam fins meramente académicos e de estudo de cenários. Ainda assim os mesmos estão em nossa posse e facilmente facultáveis caso o júri assim entenda relevante.

Obtivemos os seguintes resultados:

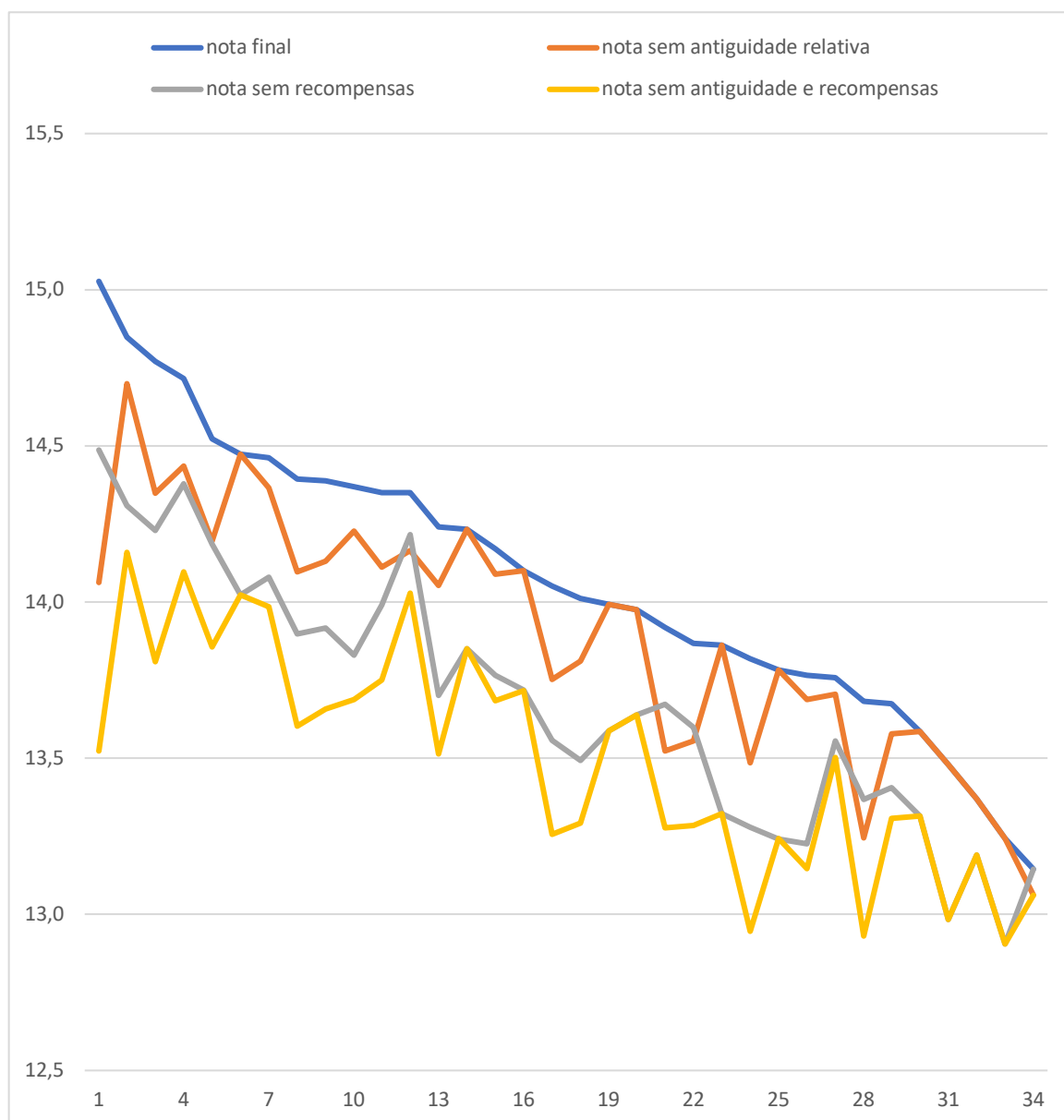


Figura 1 – evolução das notas finais e dos cenários propostos

Da análise do gráfico verifica-se um decréscimo generalizado das classificações quando não contabilizadas as recompensas e a antiguidade, bem como ambas em simultâneo.

Relativamente à antiguidade existem pelo menos onze indivíduos cuja não contabilização não afeta a classificação. Este facto indica que estes indivíduos não tiveram funções superiores averbadas na AC, o que corresponde a um terço da amostra.

Relativamente às recompensas, verifica-se que quando não contabilizadas, o valor absoluto das notas decresce, de forma mais acentuada que a variável anterior (antiguidade), genericamente em toda a amostra. O mesmo se verifica quando não contabilizámos ambas as variáveis em simultâneo, sendo aqui o decréscimo ainda mais pronunciado.

Conclusão

Resposta à pergunta de investigação

A AC em uso na Polícia de Segurança Pública está em linha com a doutrina. A PSP deve ter, e investir ainda mais, num sistema de gestão de desempenho que lhe permita alinhar a gestão de recursos humanos com a estratégia delineada pelo diretor nacional de forma convergente.

Verifica-se, no entanto, que os dois itens mais influentes da fórmula – recompensas e desempenho de funções em cargo superior, não estão em conformidade com o estado da arte, uma vez que decorrem de contingências várias inerentes ao serviço quotidiano, que originam situações de oportunidade e subjetividade difíceis de contornar.

Defendemos que os procedimentos para atribuição de recompensas e nomeação em cargo de função superior deverão ser revistos e melhor ponderados, de acordo com os critérios definidos pela justiça procedimental: consistência do procedimento; exclusão do preconceito; precisão; correção; representação; ética.

Dada a dificuldade de operacionalizar estes critérios, principalmente no que concerne às recompensas, defendemos que as mesmas sejam efetivadas com maior parcimónia e mais aproximadas ao previsto no estatuto disciplinar da PSP. No limite defendemos que não devem integrar a fórmula de AC, sugerindo-se que sirvam como prestígio, motivação e satisfação pessoal/individual, sendo ainda alvo de publicitação no jornal oficial da PSP, por forma que os valores e atitudes ali presentes sejam divulgadas e alvo de replicação por parte da corporação.

Limitações do estudo

Começamos por mencionar o facto de a frequência do CCDP não ser em prioridade e permanência, conflituando com o serviço quotidiano mais o de escala.

Outra limitação prendeu-se com a já mencionada dificuldade de aceder aos dados. Podemos inferir que as dimensões de justiça procedimental e informacional não estarão ainda na sua plenitude para este processo.

Ambicionamos estender este estudo aos restantes CCDP já concluídos o que não se mostrou realizável. Seria interessante confrontar os resultados obtidos por forma a alargar e eventualmente reforçar as ideias aqui debatidas.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Almeida, G. O., & Silva, A. M. M. (2006). Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. *Gestão.Org*, 4.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. de O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443–453.
<https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4). <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>
- Câmara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (3ª edição). Dom Quixote.
- Cheng, S. Y. (Cheryl). (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8). <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>
- Chiavenato, I. (2009). Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. In *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Cordner, G. W. (2019). Introduction to Police Administration. In *Police Administration*.
<https://doi.org/10.4324/9780429025488-2>

- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (7.^a edição - revista e atualizada). In *Manual de comportamento organizacional e Gestão*.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, Pub. L. No. Diário da República n.º 204/2015, Série I de 2015-10-19 (2015). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114584637>
- Decreto-Lei n.º 299/2009, Pub. L. No. Publicado no DR 199, Série I de 2009-10-14 O, 1 (2009).
- Decreto-Lei N.º 511/99, Pub. L. No. DR N.º 274 , Série I-A 24 Novembro 1999 (1999).
- Erkan ÇELİK, İ. (2020). The Impact of Organizational Justice and Commitment on Employee Performance: A Foundation University Case. *Business Management Dynamics*, 10(05).
- Estratégia da Polícia de Segurança Pública 2023-2025. Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública. obtido de: <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documents%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20PSP%202023-2025.pdf>
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14, 129.
- Gouveia, P. M. N. (2006). *o exercício da liderança na PSP*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2). <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Holzer, M., Ballard, A., Kim, M., Peng, S., & Deat, F. (2019). Obstacles and Opportunities for Sustaining Performance Management Systems. *International Journal of Public Administration*, 42(2). <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1405445>
- Ince, M., & Gül, H. (2011). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p134>
- Ivancevich, J. M. (1992). *Human resource management: Foundations of personnel*. Irwin Professional Publishing.

- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2). [https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(02)00222-2)
- Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2). <https://doi.org/10.2308/bria.2008.20.2.55>
- Lei n.º 37/2019, Pub. L. No. Diário da República-1.ª série, N.º 104 (2019).
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In *Social exchange* (pp. 27–55). Springer.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. Pearson Educación.
- Moreira, M. J. M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na polícia de segurança pública: Repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Morlin Bugalho, F., & Schnorrenberger, D. (2020). Avaliação de desempenho associada a vieses cognitivos na administração pública: insights da literatura internacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13. <https://doi.org/10.19177/reen.v12e02019184-206>
- Mu, R., & de Jong, M. (2018). The psychology of local officials: explaining strategic behavior in the Chinese Target Responsibility System. *Journal of Chinese Governance*, 3(2). <https://doi.org/10.1080/23812346.2018.1455413>
- Oliveira, J. A. S. de. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação*.
- Phillips, Jean & Gully, S. (2020). Organizational Behavior : Tools for Success 2e. In *Organizational Behavior*.
- Portaria n.º 1522-A/2002, Pub. L. No. Diário da República: I série-B, N.º 294, 3 (2002). www.dre.pt
- Rego, A. (2000). Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações. *Edições Sílabo*.
- Silva, D. de A. (2019). *O efeito da avaliação curricular na perceção de justiça dos Polícias*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29691>
- Sotomayor, A. M. da S. B. de. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspetiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3).
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.