



ACADEMIA MILITAR

***O EFEITO da AVALIAÇÃO CURRICULAR
na PERCEÇÃO de JUSTIÇA dos POLÍCIAS***

Dissertação para obtenção do grau de Mestre

David de Almeida Silva

2018



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA: PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

***O EFEITO da AVALIAÇÃO CURRICULAR
na PERCEÇÃO de JUSTIÇA dos POLÍCIAS***

Dissertação para obtenção do grau de Mestre

Autor: David de Almeida Silva

Orientador: Professor Doutor João Pissarra

A-da-Beja, 31 de outubro de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradecer significa retribuir, contudo neste espaço apenas deixarei umas singelas palavras a todos quantos direta ou indiretamente se viram envolvidos neste projeto.

Quando algures em 2014 a minha esposa Sónia me incentivou a retomar os estudos que havia deixado 7 anos antes, estaria longe de imaginar que em 2018 estaria a analisar o sistema de avaliação curricular que rege as promoções da Instituição que orgulhosamente sirvo, e seu impacto na perceção de justiça dos Polícias.

Começo por agradecer aos colegas de mestrado que me acompanharam nesta caminhada. A todos eles um apelo para que nunca desistam: ainda que os pequenos passos que vamos dando nos levem na direção errada, logo que nos apercebamos é dar a volta e começar o percurso de novo.

Uma palavra especial à Ana Amorim e ao Paulo Alves pela ajuda na interpretação da fórmula da avaliação curricular que ordena os candidatos aquando das promoções.

Ao António Pires pela amizade e pelo entusiasmo que sempre me transmitiu, acreditando por vezes mais do que eu, que haveria de conseguir levar a carta a Garcia.

Ao Sr. Professor Doutor Rui Brites pela ajuda na interpretação dos resultados do inquérito.

Ao Sr. Professor Doutor Renato Lopes da Costa pela amizade.

À minha mãe por em certa altura entre 2016-2018 me ter perguntado porque ainda não havia terminado a tese, e assertivamente me ter dito que o trabalho era para fazer!

À minha irmã por nunca se ter esquecido de me perguntar como estava a correr.

Ao Benjamim por ter enriquecido a minha família com a sua chegada.

A toda a minha família e aos amigos mais chegados pelos momentos em que não estive tão disponível como deveria.

A todos os Polícias que participaram do inquérito, que manifestaram livremente a sua opinião na resposta livre e ainda aos que mostraram interesse em saber os resultados do estudo. A todos eles responderei individualmente.

Por fim, mas mais importante, ao Sr. Professor Doutor João Pissarra, pela paciência e disponibilidade manifestada nas mais de 50 reuniões que fizemos, às quais ele carinhosamente chamava “conversas”, mas às quais eu chamava lições! Bem-haja Sr. Professor.

Ao meu avô Manuel, um apaixonado pela área militar/policial e que partiu este ano.

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|-------------|
| AGRADECIMENTOS | I |
| ÍNDICE GERAL..... | II |
| ÍNDICE DE EQUAÇÕES FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS..... | IV |
| RESUMO..... | VI |
| ABSTRACT | VII |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | VIII |
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 <i>Justificação do tema</i> | <i>4</i> |
| 1.2 <i>Objeto e objetivos da investigação.....</i> | <i>6</i> |
| 1.3 <i>Importância do tema em estudo</i> | <i>9</i> |
| 1.4 <i>Pergunta de partida e perguntas derivadas</i> | <i>11</i> |
| 1.5 <i>Delimitação do Estudo.....</i> | <i>12</i> |
| CAPÍTULO 2 | 14 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 14 |
| 2.1 <i>Da Avaliação de Desempenho.....</i> | <i>14</i> |
| 2.1.1 <i>A Avaliação de Desempenho na PSP.....</i> | <i>18</i> |
| 2.1.2 <i>Da Progressão na Carreira da PSP – A Avaliação Curricular.....</i> | <i>23</i> |
| 2.1.3 <i>Do Louvor e elogio.....</i> | <i>25</i> |
| 2.2 <i>Da Justiça Organizacional</i> | <i>27</i> |
| 2.2.1 <i>Justiça Distributiva</i> | <i>31</i> |
| 2.2.2 <i>Justiça Procedimental</i> | <i>32</i> |
| 2.2.3 <i>Justiça Interpessoal.....</i> | <i>33</i> |
| 2.2.4 <i>Justiça Informacional</i> | <i>34</i> |
| CAPÍTULO 3 | 36 |
| 3 MODELO DE ANÁLISE – O EFEITO DE MODERAÇÃO | 36 |
| CAPÍTULO 4 | 38 |
| 4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO | 38 |
| 4.1 <i>Natureza do Estudo.....</i> | <i>38</i> |
| 4.2 <i>Descrição da Amostra</i> | <i>38</i> |
| 4.3 <i>Procedimentos</i> | <i>43</i> |
| 4.3.1 <i>Descrição e análise da resposta livre</i> | <i>45</i> |

| | | |
|---------------------|--|-----------|
| 4.4 | <i>Operacionalização das Variáveis, instrumentos e medidas</i> | 47 |
| CAPÍTULO 5 | | 49 |
| 5 | RESULTADOS | 49 |
| 5.1 | <i>Estatística descritiva</i> | 49 |
| 5.2 | <i>Cálculo das correlações entre AC e a Percepção de Justiça</i> | 58 |
| 5.3 | <i>Teste de hipóteses</i> | 60 |
| 5.3.1 | Dos Louvores | 61 |
| 5.3.2 | Da Antiguidade no Posto | 66 |
| CAPÍTULO 6 | | 73 |
| 6 | CONCLUSÕES | 73 |
| 6.1 | <i>Resposta às perguntas derivadas e pergunta de partida</i> | 75 |
| 6.2 | <i>Limitações do estudo</i> | 77 |
| 6.3 | <i>Investigações futuras</i> | 78 |
| 6.4 | <i>Recomendações práticas</i> | 79 |
| 6.5 | <i>Considerações finais</i> | 81 |
| BIBLIOGRAFIA | | 82 |
| | LEGISLAÇÃO CONSULTADA | 87 |
| ANEXOS | | 88 |

ÍNDICE DE EQUAÇÕES FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

| | |
|---|----|
| EQUAÇÃO 1 – FÓRMULA UTILIZADA NOS CONCURSOS POR AC DA PSP | 24 |
| EQUAÇÃO 2 – FÓRMULA DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL PARA A CARREIRA DE AGENTE | 24 |
| EQUAÇÃO 3 – RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO CURRICULAR COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA..... | 61 |
| | |
| FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO EM ANÁLISE | 11 |
| FIGURA 2 – MODELO DO EFEITO DE MODERAÇÃO..... | 37 |
| FIGURA 3 – MODELO CONCEITUAL DO ESTUDO..... | 37 |
| | |
| GRÁFICO 1 – EFETIVO DA PSP POR CARREIRAS EM SETEMBRO DE 2016..... | 39 |
| GRÁFICO 2 – EFEITO DA AC NOS INDIVÍDUOS COM MAIS E MENOS LOUVORES RECEBIDOS..... | 65 |
| GRÁFICO 3 – EFEITO DA AC NOS INDIVÍDUOS COM ANTIGUIDADE ALTA/BAIXA..... | 71 |
| | |
| QUADRO 1 – NÚMERO DE CONCURSOS OCORRIDOS POR AC ATÉ NOV2016 | 13 |
| | |
| TABELA 1 – AMOSTRA VÁLIDA POR CARREIRAS | 39 |
| TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR CARREIRAS | 40 |
| TABELA 3 – FREQUÊNCIAS E % DA ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS | 46 |
| TABELA 4 – FIABILIDADE DA ESCALA E CONSISTÊNCIA INTERNA DAS DIMENSÕES | 48 |
| TABELA 5 – MÉDIA E MEDIANA DA PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL | 48 |
| TABELA 6 – DESCRITIVO DA JUSTIÇA POR POSTO, CARREIRA, ANTIGUIDADE E N.º DE LOUVORES | 49 |
| TABELA 7 – PERCEÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ITENS DA FÓRMULA DE AC | 51 |
| TABELA 8 – PERCEÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ITENS DA FÓRMULA DE AC POR CARREIRAS | 52 |
| TABELA 9 – PERCEÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ITENS DA FÓRMULA DE AC POR POSTOS | 53 |
| TABELA 10 – OPINIÃO SOBRE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE OS ITENS DEVERIAM TER | 54 |
| TABELA 11 – OPINIÃO DA IMPORTÂNCIA QUE OS ITENS DEVERIAM TER – POR CARREIRAS..... | 55 |
| TABELA 12 – OPINIÃO DA IMPORTÂNCIA QUE OS ITENS DEVERIAM TER – POR POSTOS..... | 55 |
| TABELA 13 – CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DE JUSTIÇA E OS ITENS DA FÓRMULA – PERCEÇÃO DOS RESPONDENTES | 58 |
| TABELA 14 – CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DE JUSTIÇA E OS ITENS DA FÓRMULA DE AC – OPINIÃO DOS RESPONDENTES..... | 59 |
| TABELA 15 – ANÁLISE DE REGRESSÃO ENTRE A AC E A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA..... | 61 |
| TABELA 16 – EFEITO DE MODERAÇÃO DOS LOUVORES NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA DE SCORES TOTAIS | 61 |
| TABELA 17 – EFEITO DE MODERAÇÃO DOS LOUVORES NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA | 62 |
| TABELA 18 – EFEITO DE MODERAÇÃO DOS LOUVORES NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL..... | 63 |
| TABELA 19 – EFEITO DE MODERAÇÃO DOS LOUVORES NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA INTERPESSOAL | 63 |
| TABELA 20 – EFEITO DE MODERAÇÃO DOS LOUVORES NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA INFORMACIONAL..... | 64 |

| | |
|--|----|
| TABELA 21 – EFEITO DE MODERAÇÃO DA ANTIGUIDADE NO POSTO NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL..... | 66 |
| TABELA 22 – EFEITO DE MODERAÇÃO DA ANTIGUIDADE NO POSTO NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA | 67 |
| TABELA 23 – EFEITO DE MODERAÇÃO DA ANTIGUIDADE NO POSTO NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL | 68 |
| TABELA 24 – EFEITO DE MODERAÇÃO DA ANTIGUIDADE NO POSTO NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA INTERPESSOAL | 69 |
| TABELA 25 – EFEITO DE MODERAÇÃO DA ANTIGUIDADE NO POSTO NA RELAÇÃO DA AC COM A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA INFORMACIONAL | 70 |

RESUMO

A avaliação curricular (AC) é o instrumento que ordena os candidatos aquando das promoções na PSP. A sua aplicação é um tema em discussão e um fator influente na perceção da justiça. O nosso trabalho discute o papel da AC e dos seus componentes na construção da perceção da justiça.

Realizámos um estudo de natureza quantitativa, no qual participaram 3 803 Polícias de todos os postos, com uma antiguidade média de 20 anos de serviço, distribuídos por todas as capitais de distrito portuguesas e ainda 201 participantes oriundos das ilhas. A idade média da amostra é 42 anos.

Os resultados indicam que os Polícias detêm insuficiente informação sobre a AC e que a AC é um fator influente na perceção global da justiça sendo os louvores um fator moderador desta relação na justiça interpessoal e informacional, enquanto a antiguidade modera negativamente, de forma robusta, a justiça distributiva.

Da análise dos resultados é notória a implicação prática da atribuição dos louvores, e da necessidade de reflexão sobre a gestão das carreiras de Agente e de Chefe de Polícia.

O instrumento de avaliação em vigor carece de adaptação de modo a que não se verifiquem comparações inadequadas nos *scores* alcançados na AC pelos diferentes candidatos.

Palavras-chave: Polícia, Avaliação de Desempenho, Louvores, Antiguidade no Posto, Gestão de Carreiras

ABSTRACT

Curricular evaluation (CE) is the organizational tool that sorts the candidates within the Portuguese Public Security Police promotions. It's appliance is a hot subject and an important factor in perceived fairness. Our work discusses the role of CE and its components in the construction of the perceived fairness.

We performed a quantitative analysis, in which 3 803 Policemen of all the ranks took part, with an average seniority of 20 years of duty, distributed by all the Portuguese district capitals and also 201 participants coming from the islands. The mean age of the sample is 42 years.

The results indicate that Policemen have insufficient information about the CE and that CE is an important coefficient in the overall perceived fairness, and honours awards are a moderator factor of the connexion in the interpersonal and informational justice, while seniority strongly moderates in a negative way the distributive justice.

It is clear from the analysis of the results that the practical implication of the attribution of the honours awards, and the need for reflection on the management of the Agent and Chief of Police careers.

The evaluation tool in use needs to be adapted so that there is no inadequate comparison of the scores achieved in the CE by the different candidates.

Keywords: Police, Performance Evaluation, Honours awards, Seniority, Career Management

LISTA DE ABREVIATURAS

AC – Avaliação Curricular

AD – Avaliação de Desempenho

AS – Avaliação de Serviço

CB – Carreira Base

CC – Classificação final do Curso de formação

CFOP – Curso de Formação de Oficiais de Polícia

CO – Comportamento Organizacional

EP – Experiência Profissional

FP – Formação Profissional

HA – Habilitações Académicas

JO – Justiça Organizacional

PSP – Polícia de Segurança Pública

RASI – Relatório Anual de Segurança Interna

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

“One man isn’t any better than another,
not because they are equal,
but because...
there is no term of comparison”

D. H. Lawrence (1921)

Capítulo 1

1 Introdução

A Polícia de Segurança Pública, doravante PSP, é uma força de segurança, uniformizada e armada que tem por missão defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos nos termos da Constituição da República Portuguesa.

A PSP, na defesa dos interesses coletivos, é confrontada, inúmeras vezes, com atividades criminosas e com indivíduos, por vezes violentos, que para além de alterarem a ordem pública colocam em perigo a integridade física ou a própria vida dos Polícias. Para cumprir a sua missão, os elementos policiais são obrigados a utilizar a força ou outros meios a fim de repor a ordem pública, aumentando o risco deste serviço bem como o perigo de sofrerem lesões.

Um fator condicionante da área de atuação policial é o ambiente social com que os Polícias lidam no quotidiano, que tende a revelar-se, por vezes, bastante agressivo (Silva, 2001), no mesmo sentido *vide* a recente publicação de Rodrigues (2017) – os Polícias não choram¹.

A atividade policial não está isenta de conflitualidade e tensões nos múltiplos cenários nos quais diariamente intervém. Desde a simples ocorrência de trânsito, passando pela violência doméstica ou mesmo um confronto entre claque de clubes rivais, são inúmeras as situações que surgem diariamente, quase sempre de antagonismo de duas ou mais partes, devendo o Polícia intervir como um mediador aplicando sempre que verificável o *jus imperii*².

¹ <https://www.cmjornal.pt/sociedade/detalhe/agentes-da-policia-vivem-menos-13-anos-que-a-restante-populacao?v=cb>, consultado em 13/9/2018.

² Direito de mandar, de exercer autoridade, de governar. O poder jurisdicional, o de que goza o Estado.

Apesar de considerarmos que cabe aos próprios elementos a gestão das problemáticas decorrentes do serviço quotidiano, a instituição policial tem também um papel fundamental na estimulação de fatores que promovam a satisfação, os comportamentos de cidadania e bem-estar profissional e na oferta de suporte organizacional de acordo com as expectativas e necessidades manifestadas pelos Polícias.

Ao estudar a avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública, (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 percebidos como justos entre os pares e que, face ao elevado grau de subjetividade e discricionariedade na sua atribuição, reforça a necessidade de estudo das suas implicações no processo de avaliação curricular em vigor que, hoje, é determinante em questões de vencimento, mobilidade e progressão na carreira.

Moreira (2011) refere ainda que fruto da imprecisão, inconsistência, multiplicidade e ambiguidade dos objetivos e atividades da PSP, os fatores de avaliação devem ser estabelecidos por referência às funções desempenhadas de forma distinta, atenuando o já intrínseco sentimento de injustiça que o processo avaliativo normalmente desperta nos avaliados, conforme evidenciado pelos resultados obtidos no seu estudo, numa amostra não probabilística, de conveniência, de 319 elementos pertencentes à carreira de Agente da PSP, colocados em Lisboa, Porto e Bragança, a grande maioria não concorda que a avaliação tem permitido distinguir os melhores profissionais dos demais (82,2%) e ainda referem que a mesma não representa um fator de motivação para o seu trabalho (80,8%).

Recordamos que o instrumento avaliativo – Avaliação Curricular, é utilizado para todos os serviços e funções policiais indiscriminadamente, quando existem na PSP funções tão díspares como: Polícias que executam funções de cozinheiro, mecânico, eletricista; outros que se limitam a fazer segurança a instalações, controlo de entradas ou motoristas; outros ainda que são os patrulheiros executando as missões que efetivamente são de Polícia; e ainda aqueles que participam na resolução e gestão de incidentes críticos envolvendo armas de fogo, explosivos ou tomada de reféns. Todos eles são avaliados e ordenados para efeitos de promoção através do mesmo sistema de avaliação curricular.

A gestão de desempenho é uma ferramenta de recursos humanos valiosa no sentido do cumprimento de objetivos, tanto organizacionais como individuais, uma vez que não constitui apenas o processo de avaliação no final de determinado ciclo, sendo ao invés um processo mais completo. Envolve o acompanhamento ao longo de todo o período em avaliação de forma a garantir o sucesso das tarefas a desempenhar, terminando com a avaliação do desempenho no final do ciclo.

Este processo tem merecido atenção no meio académico e anima múltiplos debates no domínio da gestão das pessoas nas organizações, sendo reconhecidas as suas implicações nas políticas de formação, de recompensas e de desenvolvimento individual dos colaboradores, e por isso uma das grandes preocupações das grandes empresas e organizações.

A Avaliação Curricular, doravante AC, no contexto da administração pública portuguesa, emerge como uma das componentes da gestão de carreiras. No que concerne à PSP tem vindo a assumir um papel de destaque na ordenação dos candidatos aquando dos concursos de promoção a posto superior.

Tendo em conta a importância que as promoções assumem não só em termos de progressão na carreira e a inerente satisfação/motivação decorrente da ascensão a posto superior, mas também enquanto uma importante subida de vencimento, em tempos de crise e de congelamentos de carreiras, torna-se importante estudar o impacto que esta reordenação dos elementos, consubstanciada em métodos e elementos de avaliação conducentes a uma classificação final, está a ter na perceção do sentimento de justiça dos elementos com funções policiais da PSP³.

³ De referir que existem elementos com o mesmo tempo de serviço que foram promovidos com uma diferença de até cerca de 8 anos, o que simboliza uma diferença média no total dos vencimentos de cerca de 20 000€ (exemplo real para a carreira de Agente de Polícia). Este valor é muito significativo, principalmente no que concerne aos postos mais baixos da hierarquia.

1.1 Justificação do tema

A existência de poucos estudos académicos sobre as Polícias é *per se* um grande aliciante, contudo o facto de pertencer à força, e o gosto por esta área do conhecimento foi o que mais nos motivou a trilhar este caminho. Porém, esta vontade e o autoconhecimento poderão também revelar-se como inconvenientes. Assim, conscientes da parcialidade das análises e ilações que poderemos efetuar, redobramos esforços no sentido de tomar uma posição neutra e correta face aos problemas e resultados que viermos a encontrar.

É de facto um grande desafio a distanciação e a neutralidade de opinião a que o rigor académico nos obriga, ao qual tentaremos responder da melhor maneira possível.

A nível organizacional, há muito tempo que o indivíduo, o trabalhador, deixou de ser considerado como simples peça de uma engrenagem maior, passando a merecer a atenção das administrações, e a uma busca de metodologias e processos que permitam rentabilizar ao máximo o seu desempenho. O trabalhador é encarado não como um recurso, mas como um cidadão, alguém responsável que se realiza no trabalho e a quem a organização não só exige empenho, mas a quem confere oportunidades de desenvolvimento profissional e humano (Cunha e Rego, 2005).

Nos estudos conducentes ao Curso de Direção e Estratégia Policial, Gouveia (2006) sustenta que à semelhança da administração pública portuguesa em geral, o desenvolvimento na carreira e conseqüente atualização salarial, constitui uma prioridade dos profissionais de polícia, tendo em conta os poucos incentivos e condições de trabalho desde sempre existentes na PSP.

Ainda segundo o mesmo autor, compete aos Comandantes desenvolver ações e ter perfis congregadores e motivadores do efetivo policial. Num contexto de graves dificuldades motivacionais na estrutura e dinâmica da organização policial esse papel torna-se ainda mais difícil. A título exemplificativo salientam-se os seguintes pontos geradores de desmotivação:

- Falta de compensações salariais adequadas ao risco profissional;
- Falta de compensações de natureza não remuneratória, nomeadamente apoio social em razão do enorme desenraizamento geográfico e cultural decorrente do ingresso na Instituição;

- Atrasos constantes nos tempos de promoção previstos na lei, bem como na atualização dos índices de vencimento⁴;
- Graves insuficiências nas condições de trabalho, nomeadamente a degradação das instalações policiais e insuficiência de materiais de patrulhamento e proteção: viaturas policiais, coletes balísticos, escudos e capacetes de proteção;
- Desenvolvimento da atividade profissional em áreas de grande degradação social, económica e social;
- Aumento significativo dos índices de criminalidade grave e violenta;
- Deficitário reconhecimento social da condição policial⁵.

A estes acrescem ainda as recentes alterações no regime de aposentação, de apoio na doença, apoio à mobilidade através de descontos nos transportes públicos, introduzidos em 2015, aquando da última alteração ao estatuto da PSP e resultantes de ajustes e cortes efetuados pelo Estado em nome da crise e recessão, não olhando a estudos e números que indicam uma muito menor esperança de vida associada à função policial, a preocupante incidência de altas taxas de suicídio, o elevado número de divórcios, o stresse profissional a que diariamente os elementos estão sujeitos, a constante exposição ao risco, a penosidade do trabalho noturno e o afastamento forçado do ambiente familiar (Rodrigues, 2017).

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 (Gouveia, 2006).

Estes fatores, há muito reivindicados pelos Polícias e seus representantes, viriam a ter eco no atual estatuto profissional do pessoal com funções policiais, *Decreto-Lei n.º 243/2015* de 19 de outubro, nomeadamente no seu artigo 4º o qual veio definir a condição policial. A mesma consubstancia-se na: subordinação ao interesse público; sujeição aos riscos decorrentes do serviço; subordinação à hierarquia de comando; sujeição a regulamento disciplinar próprio; disponibilidade permanente para o serviço, formação e treino; restrição do exercício de

⁴ A título de curiosidade até 2017 existiam elementos no mesmo índice remuneratório há mais de 12 anos, sendo que, em alguns casos, aquele índice é o de início de carreira, não tendo havido portanto qualquer atualização desde a entrada do elemento na Instituição.

⁵ O conceito engloba pontos concretos tais como: restrições ao exercício de alguns direitos; obrigação de prestação de serviço por turnos; salários baixos; atividade de risco acrescido; regime de mobilidade extremamente exigente e altamente penalizador em termos familiares.

direitos; e ainda pela adoção em todas as situações de uma conduta pessoal e profissional conforme aos princípios éticos e deontológicos da função policial.

A gestão de carreiras e a avaliação de desempenho são hoje reconhecidas como elementos chave da motivação, bem-estar e percepção de justiça dos colaboradores, conduzindo a comportamentos positivos de cidadania organizacional, e um maior comprometimento com a função, pelo que importa estudar quais os efeitos que as promoções por AC estão a ter nos profissionais de polícia no que concerne à percepção de justiça face aos procedimentos em vigor.

Dentro desta área de estudo pretendemos abordar a problemática da Avaliação Curricular a que os Polícias estão sujeitos aquando dos concursos de promoção, mais concretamente pretendemos estudar a relação entre a AC e a percepção de justiça, tendo em linha de conta que o mesmo instrumento avaliativo é utilizado para todos os polícias, exerçam eles funções policiais ou não, operacionais ou de apoio à atividade operacional.

Serão estas as temáticas a abordar, tentando dar respostas de acordo com a metodologia seguida e revisão bibliográfica efetuada que à frente elencamos.

1.2 Objeto e objetivos da investigação

A percepção de justiça organizacional é uma avaliação pessoal sobre questões éticas e morais derivadas da conduta da gestão e das chefias (Cropanzano, Bowen e Gilliland, 2007). Estes autores sintetizaram os potenciais benefícios do sentimento de justiça organizacional, quer para as organizações, quer para os seus colaboradores que passam por uma maior confiança e comprometimento, melhor desempenho no trabalho, maior frequência de comportamentos de cidadania organizacional, melhoria da satisfação do cliente e diminuição dos conflitos no local de trabalho.

A literatura tem revelado de forma consistente, que são múltiplos os fatores que contribuem para a percepção de justiça, e diversas as suas consequências, nomeadamente ao nível do comprometimento organizacional o qual é fortemente afetado pelos julgamentos de justiça

dos empregados (Folger e Konovsky, 1989; Kim e Mauborgne, 1996; McFarlin e Sweeney, 1992; Sweeney e McFarlin, 1997).

As percepções de justiça ou de injustiça têm como consequências respostas atitudinais e comportamentais. As primeiras refletem-se na satisfação no trabalho, no comprometimento e na confiança no superior hierárquico, já as segundas traduzem-se nos comportamentos de cidadania organizacional, rotatividade, intenção de saída da organização e agressão no ambiente de trabalho (Beugré, 1998).

As pessoas identificam-se com o seu trabalho (Knez, 2016). No mesmo sentido na pergunta de resposta livre do questionário aplicado, 56 respondentes indicaram sentir: "orgulho/paixão/gratidão/gosto" em pertencer à PSP. A estes sentimentos certamente não estará alheia a motivação intrínseca – gosto em ser polícia, mas também a motivação profissional, ou motivação para trabalhar.

Pinder (2014) define motivação profissional como “a vontade enérgica que inicia o comportamento relacionado com o trabalho e que determina a sua forma, direção, intensidade e duração”. Ainda, segundo Gagné e Deci (2005) o trabalho tem *per se* o potencial de promover diferentes necessidades psicológicas e dessa forma influenciar a autodeterminação e a motivação intrínseca.

No que toca à temática Avaliação e Gestão de Desempenho, não existe um consenso quanto à sua definição, contudo os académicos tendem em concordar que o desempenho é o conjunto de tarefas e os seus resultados/execução, que alguém numa determinada função, realiza num espaço de tempo. A definição está associada a uma ação ou *performance* que possa ser medida, não é a consequência ou resultado, mas é a ação em si (Campbell e Wiernik, 2015). O estado da arte aponta no sentido de que o foco passa a estar no indivíduo e no seu desempenho individual. Sem ele não existe desempenho de equipa, desempenho de departamento ou desempenho da organização (Kim e Ployhart, 2014).

Estudos neste campo têm chegado a consenso no sentido de que o desempenho profissional individual deve ser definido como as coisas que os trabalhadores fazem e as ações que levam a cabo que contribuem para os objetivos organizacionais. Essa seleção daquilo que realmente é, e do que não é, relevante para a organização deve ser feita por alguém, ainda que isso esteja

escrito no descritivo de funções do funcionário. Deverá sempre existir uma cara a assumir quais as tarefas que efetivamente devem ser feitas.

A avaliação de desempenho, doravante designada AD, pode visar objetivos administrativos e estratégicos. No que concerne aos primeiros pretende-se apurar informação que permita decidir acerca de recompensas, progressões, demissões e rescisões, bem como para a identificação das lacunas de formação. Já quanto aos objetivos estratégicos pretende-se motivar e orientar os avaliados para os objetivos da organização, melhorando o seu comportamento e resultados (Caetano, 2008).

Porque as perceções de justiça têm implicações no comportamento dos indivíduos nas organizações, é também importante que seja equacionada nos mais diversos processos e procedimentos de gestão de recursos humanos das organizações, nomeadamente na AD. Ao sentirem-se injustiçadas, as pessoas mostram-se insatisfeitas, as taxas de absentismo e os níveis de stresse aumentam, esforçam-se menos, falam negativamente da organização e dos seus gestores e pode mesmo levar ao abandono da organização. Quando os trabalhadores percecionam justiça, mostram-se muito mais satisfeitos, os níveis de desempenho e a confiança na organização e nos gestores aumenta e não sentem vontade de abandonar a organização (Cunha *et al.*, 2007).

O objeto deste trabalho é a AC utilizada nos concursos de promoção da PSP e o seu impacto na perceção de justiça. Pretendemos descrever e analisar os itens integrantes da fórmula de AC formal, respetiva ponderação, o funcionamento do processo, os seus objetivos e qual o efeito que aquela tem tido na perceção de justiça dos elementos policiais nomeadamente no que concerne à reordenação e ultrapassagens decorrentes do procedimento concursal.

O objetivo da dissertação é dar o nosso contributo para o conhecimento científico em geral e da PSP em particular, no sentido de compreender melhor os antecedentes da perceção de justiça organizacional; estudar o instrumento de avaliação em si e qual o efeito da sua aplicação na perceção de justiça por todos quantos estão sujeitos ao mesmo aquando dos concursos de promoção.

Pretendemos ainda dar o nosso contributo e recomendar, baseado nos dados recolhidos, eventuais ajustes dos itens integrantes da fórmula de AC, bem como das ponderações a

atribuir aos mesmos, por forma a promover uma perceção positiva de justiça, ou atenuar o atual sentimento de justiça reportado por muitos profissionais, nomeadamente na resposta livre do inquérito.

1.3 Importância do tema em estudo

A avaliação e gestão de desempenho é um elemento fundamental da gestão de recursos humanos conforme já dito. A PSP vem utilizando, desde 2003, o método de AC para ordenação dos candidatos a ascender a posto superior em sede de procedimento concursal.

Tendo em conta as crescentes restrições financeiras que condicionam, e de que maneira, as progressões e promoções na função pública em geral e na carreira policial em particular, torna-se fulcral que esta gestão seja extremamente justa e criteriosa.

O escrutínio público da atuação policial cada vez mais presente com a proliferação dos meios tecnológicos, os quais permitem gravar e colocar *online* com extrema facilidade a atuação dos Polícias, passando em segundos a estar disponível para todo o mundo⁶, conduz a que a atuação policial esteja permanentemente a ser escrutinada pelo comum cidadão.

A emergência e a cada vez maior exigência da prestação de um serviço público de qualidade, traduzem um grande desafio à definição clássica de desempenho de um Polícia, quer a nível individual quer institucional. Nos estudos conducentes ao curso de estratégia e direção policial, o Superintendente Abreu Matos (2006), constatou, através da análise dos planos curriculares dos diversos cursos de formação da PSP, lacunas na formação, e a existência de fracos desempenhos dos responsáveis policiais, aos vários níveis de comando, salientando-se que, muito para além das lacunas técnicas, sobressaem faltas ao nível da capacidade de gerir e influenciar as equipas de trabalho. Refere ainda que os trabalhos até hoje desenvolvidos não estabelecem de forma definitiva e quantificada qual a importância da liderança policial para a

⁶ Vide a atuação do Subcomissário Filipe Silva, em Guimarães, perante um adepto de futebol que se lhe dirigiu à saída do estádio, que rapidamente se tornou um evento de grande cobertura mediática: http://www.rtp.pt/noticias/pais/subcomissario-da-ssp-que-agrediu-adeptos-formalmente-acusado_n910739# pesquisado em 3/5/2016.

eficácia e eficiência das forças de segurança, mas à semelhança dos estudos desenvolvidos no mundo empresarial tudo se inclina para haver uma relação significativa (Abreu Matos, 2006).

Analisando aquelas que têm sido as principais reivindicações dos Polícias ao longo dos anos, constata-se que a falta de perspetivas de progressão na carreira, entre outros, representa fonte causadora de insatisfação e desmotivação na PSP. Da pesquisa realizada ressaltam os seguintes pontos⁷:

- O cumprimento integral do estatuto profissional, nomeadamente corrigir as posições remuneratórias de elementos do mesmo curso colocados em posições diferentes;
- A criação de regulamentação do sistema de atribuição de prémios por desempenho, presente no atual estatuto;
- Tendo em conta a falta de profissionais em todas as categorias, solicita-se a agilização dos procedimentos concursais em curso desde 2014 e que ainda não finalizaram. Logo que terminem devem ser abertos novos concursos para os elementos que já tenham todas as condições reunidas.
- Devem ser abertos concursos para as novas categorias criadas pelo estatuto entrado em vigor em dezembro de 2015 e para os quais ainda não existe regulamentação;
- Direito à promoção hierárquica, cumprindo-se os tempos previstos na lei e reiniciar-se a possibilidade de por carreira progredir-se à categoria de oficial;

Tendo em consideração a radical mudança de paradigma introduzida no atual estatuto profissional da PSP, ao valorizar a antiguidade em 75%, esta medida vem reverter o sistema que vinha vigorando desde 2003, voltando-se, em parte, ao que era praticado antes de existir AD dos polícias, quando os Polícias eram promovidos por antiguidade. Nestes termos torna-se fundamental estudar o impacto que esta alteração está a ter nos polícias, nomeadamente no que concerne à perceção de justiça do método de promoções.

Julgamos serem estes argumentos suficientes para tornarem o tema de estudo de especial relevo para o panorama atual e futuro da PSP.

⁷ Pesquisa efetuada nos *sites* dos principais Sindicatos da PSP: SPP/PSP; SINAPOL e ASPP <http://www.spp-psp.pt/>; <http://www.sinapol.net/>; <http://www.aspp-psp.pt/>, consultados em 6/4/2016

1.4 Pergunta de partida e perguntas derivadas

O objetivo primordial da AC, além de reforçar e fomentar a motivação, o enriquecimento, a valorização pessoal e a identificação com a missão da organização, é que o processo seja percecionado como justo pelos seus destinatários. Na Administração Pública os concursos de promoção obedecem aos princípios de liberdade de candidatura, de igualdade de condições e de igualdade de oportunidades para todos os candidatos (Portaria n.º 1522-A/2002).

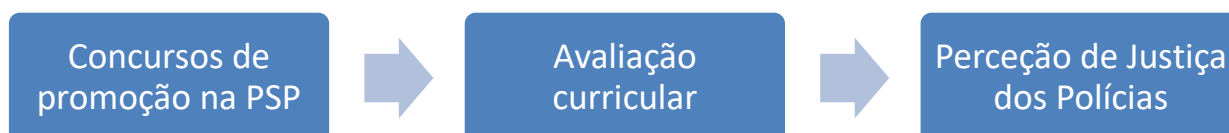
A operacionalização de uma fórmula de avaliação deverá ter como objetivo discriminar de forma justa os bons desempenhos curriculares, permitindo reposicionar os candidatos em novos patamares da carreira.

Nos estudos conducentes ao curso de Comando e Direção Policial, a Subintendente Liliana Marinho defende que a justeza, a probidade e a integridade do processo de avaliação representam, juntos, o instituto ou elemento fundamental que sustenta um processo de recrutamento interno vantajoso para todos os intervenientes: para o candidato que ambiciona ascender a cargos superiores na administração institucional, vendo reconhecido o seu mérito; para a organização que, estimando e estimulando um processo lúdimo, propicia o recrutamento dos melhores, daí retirando os proveitos da eficiência e competência dos promovidos; e para a sociedade, que vê os cargos superiores das instituições públicas – e o poder decisório – na mão dos mais aptos (Marinho, 2014).

Face ao já dito e da revisão de literatura realizada, formulámos a seguinte pergunta de investigação:

Qual o efeito das promoções por avaliação curricular na perceção de justiça dos elementos da PSP?

Figura 1 – representação gráfica do modelo em análise



Desenhada que está a pergunta de partida para o nosso estudo, outras perguntas derivadas se colocam:

1. Existem diferenças na forma como a AC é percecionada pelas diferentes carreiras e postos da PSP?
2. Quais os itens integrantes da fórmula da AC percecionados como mais importantes/com mais peso para a promoção?
3. Quais os itens que na opinião dos polícias deveriam ter maior importância/peso na fórmula para promoção?
4. Qual o papel dos louvores e elogios recebidos na Perceção de Justiça?
5. Qual o papel da antiguidade no posto nas diferentes dimensões da perceção de Justiça?

Pretendemos então verificar se os diversos fatores/itens contemplados na fórmula de AC são conhecidos por todos os intervenientes, se são percecionados como equilibrados/justos e se propiciam, na realidade, a consubstanciação de uma estratégia para o desenvolvimento de competências e para a valorização e enriquecimento dos recursos humanos da PSP, conforme preconizado no estatuto profissional da PSP.

1.5 Delimitação do Estudo

Conforme já referido, a avaliação de serviço, doravante AS, foi introduzida na PSP no ano 2003 passando então a fazer parte dos concursos de promoção, seleção e recrutamento em Subunidades da Unidade Especial de Polícia⁸, serviços administrativos, etc.

O primeiro concurso por AC realizou-se então em 2003 – Concurso Interno para Preenchimento de 450 vagas de Agente Principal – Aviso publicado na Ordem de Serviço n.º 44, II Parte, de 11 de março de 2003.

Até novembro de 2016 foram realizados os seguintes concursos por AC:

⁸ A Unidade Especial de Polícia (UEP) é uma unidade especialmente vocacionada para operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades, inativação de explosivos e segurança em subsolo e aprontamento e projeção de forças para missões internacionais.

Quadro 1 – número de concursos ocorridos por AC até NOV2016

| CATEGORIA | N |
|-------------------------------|-----------|
| Superintendente-Chefe | 2 |
| Superintendente | 4 |
| Intendente | 6 |
| Subintendente | 6 |
| Comissário | 8 |
| Chefe Principal | 2 |
| Chefe | 4 |
| Chefe Banda Música | 2 |
| Agente Principal | 6 |
| Agente Principal Banda Música | 2 |
| Total | 42 |

Com a realização do presente trabalho pretendemos estudar o efeito da AC, usada nos concursos de promoção, na percepção de justiça dos elementos policiais. Considerando no estudo empírico a AC como variável independente, e a percepção de justiça como variável dependente, tratando ainda os Louvores e elogios e a Antiguidade no Posto como variáveis moderadoras da relação da AC com a Percepção de Justiça.

Para isso, ainda que o nosso universo seja a totalidade dos elementos pertencentes à PSP com funções policiais, delimitaremos o nosso estudo àqueles que foram já sujeitos a AC para efeitos de promoção, ainda que não tenham sido promovidos, pois casos existirão de indivíduos que foram sujeitos a AC, mas que por motivo da mesma terão ficado de fora dos *numerus clausus*, outros ainda que por razões da estrutura das carreiras de Agente e de Chefe de Polícia, ainda não tenham sido sujeitos a AC.

Esta subamostra inclui elementos das diferentes carreiras da PSP: carreira de Agente, de Chefe e de Oficial de Polícia; que se encontram ao serviço da força; que executam funções operacionais ou de apoio operacional; que estão colocados nos diversos Comandos, Unidades e Estabelecimentos de ensino da PSP; e com a totalidade dos postos integrantes das referidas carreiras, desde Agente de Polícia a Superintendente Chefe.

O inquérito foi enviado através do *email* profissional, ferramenta disponível para todos os profissionais de Polícia e acessível em qualquer Esquadra ou posto de trabalho ou mesmo em casa ou via *smartphone* particular.

Capítulo 2

2 Revisão de Literatura

2.1 Da Avaliação de Desempenho

O estado da arte aponta no sentido de que desempenho é um construto comportamental, uma ação ou conjunto de tarefas ou ações realizadas pelo indivíduo numa determinada função e executadas num certo período de tempo, que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes (Campbell e Wiernik, 2015).

As ações que são relevantes para a organização devem estar identificadas e perfeitamente validadas, bem como aquelas que não têm qualquer interesse. Para essas tarefas deve existir uma escala de proficiência de maneira que seja possível medir o nível de desempenho do indivíduo. Esse nível de proficiência, bem como a relevância da tarefa para os objetivos organizacionais deve ser baseado em conteúdo, e não em expressões generalistas (Campbell e Wiernik, 2015).

O mesmo autor subdivide o desempenho em duas dimensões. A primeira diz respeito à tarefa e traduz-se na proficiência do indivíduo em realizar as tarefas necessárias para a obtenção dos resultados desejados. Já a segunda trata a dimensão contextual, ou seja, tudo aquilo que está a jusante do prescrito da tarefa, isto é, todas as ações praticadas sem terem sido previstas ou prescritas previamente. São ainda atividades que não contribuem diretamente para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente social, organizacional e psicológico para a prossecução dos objetivos organizacionais (Campbell *et al.*, 1993).

Do ponto de vista acadêmico o desempenho é uma categoria comportamental que integra no mesmo processo de ação diversas dimensões psicossociais, como a individual (habilidades, competências, disposições e afetos), a interpessoal e a situacional (Bendassolli, 2017).

As organizações têm como objetivo a produção de bens ou serviços. Independentemente da sua forma, modelo ou dimensão, a organização existe, com a finalidade de alcançar com eficiência, os objetivos que justificam a sua existência. Para isso os gestores foram desenvolvendo diversas técnicas e modelos de avaliação que permitem que o capital humano seja valorizado através desse processo.

Almeida (1996) sugere que a AD é um instrumento de medida, que permite que as organizações se autorregulem, garantindo que se identificam os desvios entre o desejado e o realizado.

Por sua vez, segundo Rocha (1997), a AD consiste na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho, e a comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.

Holbrook, (2002) destaca que este processo é importante para definir metas, resolver problemas de desempenho e administrar recompensas e questões disciplinares.

O significado de desempenho no trabalho tem vindo a acompanhar as mudanças sociais e concetuais, segundo Griffin, Neal, e Parker, (2007) quer a versão clássica quer a versão mais recente têm em comum a definição da avaliação do desempenho centrada nas tarefas específicas em função da descrição do posto de trabalho e da função especializada.

Segundo, Steensma e Visser, (2007) sustentam que a AD pretende determinar se os objetivos são cumpridos e atingidos com eficácia.

Segundo o mesmo racional, Caetano e Vala, (2007), defendem que a AD é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. Segundo estes autores os diferentes objetivos da AD podem interligar-se em três grupos:

- Objetivos que visam a manutenção e desenvolvimento da organização;
- Objetivos que visam o desenvolvimento do indivíduo e, por último;
- Objetivos centrados na gestão de recompensas.

Os primeiros determinam necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional, analisam o grau de realização dos objetivos e negociam objetivos futuros. Os objetivos que visam o desenvolvimento do indivíduo permitem que este tenha *feedback* do seu desempenho e, por fim, os objetivos centrados na gestão de recompensas permitem decidir sobre a atribuição de prémios e outros benefícios (Caetano e Vala, 2007).

Para além da organização, também os avaliadores têm objetivos com a implementação da AD. O avaliador pode manter ou melhorar os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para o futuro (objetivos dirigidos para as tarefas); manter ou melhorar o relacionamento com os avaliados – objetivos interpessoais – (Murphy e Cleveland, 1995, citados por Caetano e Vala, 2007); aumentar a reputação pessoal junto do avaliado – objetivos estratégicos – (Longenecker et al., 1987, citados por Caetano e Vala, 2007) e, por fim, reforçar valores e crenças que têm face à AD (Bjerke et al., 1987, citados por Caetano e Vala, 2007).

O avaliado também pode ter objetivos com a AD e estes prendem-se com a necessidade de conhecer a apreciação feita sobre o seu desempenho e aquilo que é considerado um desempenho idealizado para um bom profissional, de forma a orientar as suas ações futuras e poder comparar o seu próprio desempenho com o de outros (Caetano e Vala, 2007).

Para Santos (2010), a AD é um processo que visa identificar o desempenho de cada pessoa na organização, para assim, averiguar se os objetivos estabelecidos estão a ser atingidos ou em situações contrárias, verificar as falhas para sua correção.

A AD possibilita também à organização conhecer o desempenho e o potencial dos seus funcionários, identificando as necessidades de formação e selecionando a pessoa ideal para cada tarefa. Estimula a produtividade e o relacionamento humano. No que concerne ao indivíduo, permite que o mesmo conheça as práticas de desempenho valorizadas pela organização, as expectativas do superior hierárquico, as lacunas a colmatar e as suas necessidades de formação, permitindo-lhe compreender a responsabilidade do seu contributo (Rocha, 2010).

Para Sotomayor (2006), as práticas de gestão relativas à AD, precisam ser delineadas e implementadas nos moldes da justiça organizacional, ou seja, percebidas como justas pelos agentes intervenientes no processo.

Tradicionalmente a eficácia dos sistemas de AD era medida em termos de exatidão dos critérios de avaliação e dos erros dos avaliadores. Mais tarde os investigadores consideraram que as reações dos avaliados têm um impacto mais significativo na implementação deste processo: se os avaliados não aceitarem e suportarem o sistema, a eficácia e o sucesso do mesmo ficam comprometidos (Murphy e Cleveland, 1995). A resposta pode ser encontrada na área da justiça organizacional. O modo como os trabalhadores percebem a justiça de um sistema de AD é crucial, pois vai condicionar o seu posicionamento face ao mesmo e influenciar uma série de comportamentos e atitudes organizacionais como por exemplo as intenções de *turnover*, satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso organizacional, comportamentos de retaliação e confiança no superior (Sotomayor, 2006).

Ao desenvolver um sistema de avaliação, é fundamental que a organização o divulgue de forma clara e objetiva para todos aqueles que de alguma forma sejam afetados por esse processo (Nascimento, Reginato e Lerner, 2008). A falta de clareza e objetividade dos critérios utilizados para medir o desempenho dos colaboradores cria ambiguidade de papéis, confusão e frustrações entre os trabalhadores na realização do seu trabalho (Palaiologos, Papazekos e Panayotopoulou, 2011).

A AD é uma das áreas de maior fecundidade para o estudo da justiça organizacional, tendo sido encontradas associações sistemáticas entre ambas. Folger e Greenberg (1985) sustentam que há uma tendência geral no sentido de que procedimentos justos conduzam a aceitação dos resultados da avaliação, ao contrário dos procedimentos percebidos como injustos.

Folger, Konovsky, e Cropanzano (1992) desenvolveram um modelo processual de desempenho, segundo o qual os empregados devem ser informados tanto das classificações obtidas no processo de avaliação como dos critérios que as estabeleceram. A proposta de Folger e Lewis (1993), partiu do pressuposto de que quando participam do processo os colaboradores tendem a considerá-lo como mais justo, recomendando a auto-avaliação como

um critério para aumentar a justiça percebida da AD, pois isso permite aos empregados fornecer informação valiosa sobre seu trabalho e sobre como ele é realizado.

Os resultados obtidos suportam a relação entre a justiça procedimental e os comportamentos úteis para a organização através da satisfação com o sistema de avaliação. A justiça distributiva com a satisfação com a avaliação e a justiça interpessoal e informacional e os comportamentos úteis para com o superior hierárquico através da satisfação do superior hierárquico (Thurston Junior e McNall, 2010).

O processo de avaliação de uma organização pode ser uma ferramenta útil para a motivação e desenvolvimentos dos colaboradores, se os mesmos o entenderem como um sistema preciso e justo (Ilgen, Fisher e Taylor, 1979). Por outro lado, a AD pode também tornar-se uma fonte de frustração e extrema insatisfação quando os colaboradores sentem que o sistema de AD é tendencioso, injusto ou irrelevante. Aliás, as percepções de imprecisão e de injustiça, bem como sentimentos de insatisfação, desde sempre atormentaram a AD e os respetivos processos que lhe deram origem (Skarlicki e Folger, 1997).

Nenhum colaborador gosta de receber uma avaliação baixa, contudo se o colaborador perceber que os procedimentos e as interações foram justas então será menos provável que as discrepâncias entre as avaliações influenciem as suas atitudes e comportamentos para com os superiores e a própria organização.

É fundamental que os líderes das organizações tenham um conhecimento total relativamente às percepções dos seus colaboradores no que concerne ao sistema e processo de AD. Dessa forma poderão alterar os procedimentos de AD na sua organização de forma que os colaboradores acreditem que o sistema e os seus processos são informativos e justos (Thurston Junior e McNall, 2010).

2.1.1 A Avaliação de Desempenho na PSP

A Polícia de Segurança Pública é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público. Tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a

segurança interna e os direitos dos cidadãos de acordo com a Constituição da República Portuguesa. Está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura⁹.

Esta organização compreende a Direção Nacional, as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino. As unidades de polícia, por sua vez integram a Unidade Especial de Polícia, os Comandos Regionais (Açores e Madeira) e os comandos distritais (Portugal continental). Os estabelecimentos de ensino da PSP são o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e a Escola Prática de Polícia.

Os polícias estão sujeitos à hierarquia de comando, a qual tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias de serviço, relações de autoridade e subordinação entre os polícias e é determinada pelas carreiras de: Oficial de Polícia; Chefe de Polícia e Agente de Polícia (*Decreto-Lei n.º 243/2015*, 2015).

Os Oficiais de Polícia desempenham, essencialmente, funções de comando, direção ou chefia e de inspeção e assessoria e desenvolvem atividades de natureza especializada e instrução próprias das respetivas categorias, na estrutura orgânica da PSP ou em outros organismos nacionais ou internacionais.

Os Chefes de Polícia desempenham, essencialmente, funções de comando ou chefia, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativas ou logísticas e desenvolvem atividades de natureza especializada e instrução próprias das respetivas categorias, na estrutura orgânica da PSP ou em outros organismos nacionais ou internacionais.

Os Agentes de Polícia desempenham, essencialmente, funções de natureza executiva, de carácter técnico, administrativas ou logísticas e desenvolvem atividades de natureza especializada e instrução próprias das respetivas categorias, na estrutura orgânica da PSP ou em outros organismos nacionais ou internacionais (*Decreto-Lei n.º 243/2015*, 2015).

Ao estudar a motivação na Polícia de Segurança Pública, Duarte (2008) sustenta que o que mais motiva os Polícias tem a ver com o conteúdo do trabalho (motivação intrínseca), o

⁹ Artigo 1º da Lei 53/2007 de 31 de agosto que aprova a orgânica da PSP.

relacionamento interpessoal ou a vertente social da profissão. Já o que mais os desmotiva é a falta de condições de trabalho, a falta de apoio e a desorganização da PSP.

O processo de recrutamento da PSP e posterior movimentação do efetivo a nível nacional de acordo com as necessidades da corporação tem vindo a contribuir negativamente para a motivação dos profissionais de Polícia, uma vez que tende a afastá-los da sua zona de origem, sendo que o tempo que demoram a conseguir esse objetivo tem vindo a aumentar nos últimos anos (Figueiredo, 2005).

O facto da necessidade de movimentação para Comandos diferentes aquando das promoções contribui também para o aumento dessa insatisfação, havendo já registos de não aceitação/não sujeição a concurso de promoção, em virtude de os elementos preferirem manter a sua colocação de preferência. Tal facto frustra as expetativas dos elementos policiais, nomeadamente dos Oficiais¹⁰ como classe mais prejudicada neste aspeto, uma vez que nestes termos a Instituição bloqueia a satisfação dos seus profissionais num ponto crítico – a progressão na carreira.

Acresce que a motivação das famílias é importante para o desempenho dos indivíduos. As grandes Organizações consideram que as necessidades e desejos da família devem vir em primeiro lugar. Não é prudente separar alguém da família para que possa prosseguir a carreira, se essa não for a sua vontade (Finuras e Ceitil, 1999).

Da revisão de literatura efetuada resulta que existe uma relação significativa entre o *stress* no trabalho e a problemática trabalho/família, uma vez que o *stress* profissional pode transbordar para o contexto familiar (Byron, 2005; Voydanoff, 2004). O principal fator por detrás desta relação poderá ser o efeito de uma sobrecarga de trabalho ou de *stress* no círculo familiar na medida que o trabalho ou casa pressão psicológica ou rouba tempo com a família, levando a conflitos família/trabalho (Poelmans, 2001; Voydanoff, 2004).

Nos seus estudos conducentes a Oficial de Polícia, Figueiredo (2005), ao estudar o sistema de mobilidade da PSP, refere que resulta evidente que o afastamento dos profissionais de Polícia

¹⁰ Nas restantes carreiras este facto está mais atenuado ou não se verifica, em razão de apenas existirem 2 postos nessas carreiras, e o número de vagas existentes ser exponencialmente maior.

das suas famílias, dos seus círculos de amigos e dos meios onde habitualmente se inserem é causa de desmotivação entre os mesmos, sendo que, ao contrário da ideia generalizada, alguns estudos realizados confirmam mesmo a teoria de que a remuneração é o fator considerado menos importante e motivador na atividade laboral.

Por outro lado, segundo Lamertz (2002) as organizações estão preocupadas com o modo como os seus colaboradores experimentam a justiça não só no que se refere aos *outcomes* que recebem da relação de emprego, mas também no modo como são tratados pelo sistema organizacional e pelos seus agentes¹¹.

A literatura estudada sugere que níveis mais elevados de percepções de justiça estão, regra geral, associados a atitudes e comportamentos mais positivos no local de trabalho (Afzalur Rahim, Magner e Shapiro, 2000; Moorman, 1991). O sistema de AD de uma organização pode ser uma ferramenta prática e útil para gerir a motivação e o desenvolvimento dos seus colaboradores, quando os mesmos o percebem como sendo preciso e justo (Thurston Junior e McNall, 2010).

Os sucessivos Governos têm vindo a reformar, com mais ou menos ímpeto, o modelo burocrático da Administração Pública, através de sucessivas alterações legislativas, com vista a adaptá-lo à nova realidade social e económica, procurando soluções em novos sistemas de gestão pública. Resumidamente as grandes reformas da Administração, no que respeita aos recursos humanos, incidem na criação de mecanismos de valorização dos trabalhadores através do reconhecimento do mérito individual, de oportunidades de aperfeiçoamento profissional, de formação adequada ao sistema e carreiras e pela criação de incentivos que premeiem a criatividade, o trabalho e o mérito (Madureira, 2015).

Ao falarmos de carreiras profissionais seguimos o conceito de Bilhim (2002), entendendo-se como o conjunto de experiências profissionais, a ocupação profissional, a sequência de funções ou o desenvolvimento profissional.

Já à luz da Lei, carreira é o conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo com a antiguidade e

¹¹ Tradução livre do autor.

o mérito evidenciado no desempenho profissional (*Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de julho, 1985*).

A avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da PSP, prevista no estatuto profissional, tem em conta as especificidades próprias da condição policial e a sua relevância no desenvolvimento da carreira, bem como os efeitos remuneratórios e disciplinares legalmente previstos.

Por outro lado, sendo o pessoal com funções policiais da PSP integrado em carreira especial, com funções policiais, armado e uniformizado e sujeito à condição policial, importa a definição de um modelo de avaliação do desempenho, nos termos previstos no referido estatuto profissional, artigo 124º, adequado ao modelo de organização e funcionamento da PSP (*Portaria n.º 9-A/2017 de 5 de janeiro, 2017*).

A referida legislação define como objetivos da avaliação de serviço a avaliação tendo em consideração os conhecimentos e qualidades que o elemento fez prova no exercício das suas funções; o incentivo ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do avaliado; a promoção de uma correta gestão de RH baseada em critérios de justiça e oportunidade, efetuando um correto diagnóstico da organização, aperfeiçoando os critérios de recrutamento e seleção e contribuindo para a importância do desempenho individual no desenvolvimento da carreira.

A AD de uma Polícia e, logo, dos seus profissionais, passa pela capacidade de desenvolver a sua atividade operacional com os meios disponíveis – eficiência e, ao mesmo tempo, aumentar o nível de segurança da comunidade e reduzir a criminalidade no longo prazo – eficácia (Gomes, 2007).

A observação, análise e tradução em avaliação, de forma sistemática, do desempenho dos indivíduos no seu trabalho deve ser o mais conforme possível ao espírito subjacente à AS, na medida em que, os sistemas/modelos de avaliação são, por regra, alvo de críticas, geralmente negativas. As principais críticas incidem sobretudo sobre o seu grau de subjetividade, resultante dos procedimentos, dos instrumentos e dos julgamentos na sua base/aplicação, que resultam em que os indivíduos sejam avaliados com base em juízos de valor (Caetano, 2008). Ainda segundo este autor, o desempenho dos trabalhadores está sujeito a duas fontes principais de variância: fatores individuais e fatores contextuais ou sistémicos..., assim, é

essencial atendermos aos objetivos reais do sistema de avaliação e à relação com a estratégia organizacional, aos métodos de AD e respetivos procedimentos, bem como às consequências efetivas da avaliação, nomeadamente, sobre os sistemas de recompensas, promoções, formação e desenvolvimento profissional.

2.1.2 Da Progressão na Carreira da PSP – A Avaliação Curricular

À semelhança das organizações militares, a progressão na carreira da PSP dá-se por promoção, a qual consiste no acesso a categoria superior dentro da mesma carreira. A promoção depende, para além da autorização do Ministério das Finanças, da existência de posto de trabalho no mapa de pessoal e de aprovação em procedimento concursal pelo método de AC.

Durante muitos anos as promoções na PSP ocorreram pela regra da antiguidade, pura e simples. Com o estatuto profissional aprovado pelo Decreto-Lei n.º 511/99, foram criados os concursos de promoção por AC, ainda que os critérios que os viriam a reger apenas viriam a ser regulamentados 3 anos mais tarde através da Portaria n.º 1522-A/2002, de 20 de dezembro. É sobre estes critérios que incide parte deste trabalho – Avaliação Curricular.

Segundo a retro mencionada Portaria, a AC visa avaliar as aptidões profissionais do candidato no posto para que o concurso é aberto, com base na análise do respetivo currículo profissional. Na AC são considerados e ponderados os seguintes itens:

- A habilitação académica de base (HA), onde se pondera a titularidade de grau académico ou a sua equiparação legalmente reconhecida;
- A classificação final dos cursos de formação (CC) e ou de promoção que os candidatos tenham frequentado;
- A formação profissional (FP), em que se ponderam as ações de formação e aperfeiçoamento profissional, em especial as relacionadas com o conteúdo funcional dos postos cujos lugares são postos a concurso, bem como os resultados de ações de avaliação contínua;
- A experiência profissional (EP), em que se pondera o desempenho efetivo de funções, bem como outras capacitações adequadas, com avaliação da sua natureza e duração;
- A avaliação de serviço (AS).

O Regulamento do Sistema de AS, do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública apenas viria a ser criado pela Portaria n.º 881/2003 de 21 de agosto.

A fórmula utilizada nos concursos por avaliação curricular tem sido a seguinte:

Equação 1 – fórmula utilizada nos concursos por AC da PSP

$$\textit{Classificação final} = 0,1HA + 0,1CC + 0,1FP + 0,6EP + 0,1AS$$

Em que:

- HA – habilitações académicas;
- CC – classificação do curso de formação;
- FP – formação profissional;
- EP – experiência profissional;
- AS – avaliação de serviço.

Analisando a fórmula infere-se que o fator mais relevante é a EP – Experiência Profissional com um peso de 60%, o qual tem alterado de forma significativa na ordenação dos concorrentes. Este fator por sua vez subdivide-se em três:

- DF – Duração na função;
- PF – Polivalência funcional;
- OC – Outras Capacitações.

Segundo o artigo 11º, n.º 5 da Portaria n.º 1522-A/2002, supracitada, a forma de ponderação da AC para cada posto é fixada pelo júri em ata. Consultadas as atas dos últimos concursos de promoção existentes na Instituição constata-se que a ponderação fixada pelo júri tem sido a seguinte:

Equação 2 – fórmula da Experiência Profissional para a carreira de Agente

$$\textit{Experiência Profissional (EP)} = DF + PF + 3 \times OC$$

Em que DF – é a Duração na Função, e corresponde ao número de anos na carreira (antiguidade).

PF – é a Polivalência Funcional e corresponde a uma percentagem do tempo de exercício de funções no posto correspondente e o restante do tempo de exercício de funções em posto superior.

OC – são as Outras Capacitações e compreendem os Louvores e Elogios recebidos; os Trabalhos Publicados/Textos de Apoio à formação; e, no caso dos Oficiais, os Grupos de Trabalho participados.

Esta componente da fórmula exerce particular relevância na ordenação dos candidatos uma vez que é multiplicado por 3, no caso da fórmula da carreira de Agente.

Na fórmula geral os Louvores e Elogios têm uma ponderação de 9% do total da fórmula para a classe de Agentes, 10% para os Oficiais e 15% para a carreira de Chefes.

2.1.3 Do Louvor e elogio

Os Louvores e Elogios estão previstos na *Lei n.º 7/90*, que rege o Regulamento Disciplinar da PSP, nomeadamente no seu Capítulo II referente a Recompensas o qual dispõe no seu artigo 21º que para distinguir o comportamento exemplar e o zelo excecional e para destacar atos de relevo social e profissional podem ser concedidas as recompensas sob a forma de Elogio e de Louvor.

O louvor destina-se a galardoar atos importantes e dignos de relevo e é concedido aos funcionários e agentes que tenham demonstrado zelo excecional no cumprimento dos seus deveres (*Lei n.º 7/90*, 1990).

O elogio, por sua vez, destina-se a premiar os que, pela sua exemplar conduta, compostura e apurmo, se tornem merecedores de distinção pelos seus superiores ou outras entidades.

Atendendo à realidade existente na PSP verificamos que a atribuição de Louvores e Elogios se encontra desvirtuada daquilo que se encontra preconizado na Lei. Neste sentido confluem diversas opiniões de profissionais que no seu dia a dia de trabalho discutem estas matérias, bem como debates em fórum sindical¹². Ainda no mesmo sentido responderam 20,3% dos respondentes à pergunta livre quando se pronunciaram acerca da relação com o

¹² No mesmo sentido vide <http://www.dnoticias.pt/opiniao/artigos/66718-louvores-na-ssp-MDDN66718>, consultado em 12/9/2018;

avaliador/vieses de avaliação, onde 113 opiniões referem que os louvores são atribuídos de forma injusta, que se encontram banalizados, que são atribuídos aos elementos que trabalham mais próximo dos superiores ou ainda que são atribuídos imediatamente antes dos concursos de promoção – tabela 13 do Anexo A. Daqui se retira a pertinência e atualidade da presente discussão.

Os louvores e elogios estão sujeitos a situações de contigência conduzindo a desigualdades entre pares face a fatores de subjetividade, aleatoriedade, periodicidade ou oportunidade.

A título de curiosidade passamos a descrever as situações mais frequentes nas quais os Louvores e Elogios vêm sendo atribuídos:

- Aquando da transferência ou aposentação de um elemento policial, sendo que esta recompensa destina-se a compensar não atos importantes e dignos de relevo, mas sim surgindo como uma espécie de prémio ou reconhecimento pelos serviços prestados naquele período de tempo e que por alguma razão teve ali o seu término. De referir que este procedimento não é regra, dependendo da sensibilidade ou critério do superior hierárquico que naquele momento decidirá ou não em conformidade;
- Outro tipo de louvor atribuído é o Louvor que surge imediatamente antes da abertura de um concurso de promoção. Tal facto poderá dever-se ao mero acaso/*timing* ou em razão do conhecimento do superior hierárquico de que determinado concurso de promoção estará para abrir, decidindo ele premiar determinado elemento com a atribuição de um louvor ou elogio¹³, mais uma vez sem que se verifique os pressupostos previstos na legislação – atos importantes e dignos de relevo que manifestem zelo excecional.
- Ainda outra modalidade surge quando determinado elemento, por sua iniciativa ou a pedido do superior, se prontifica ou voluntaria a realizar trabalhos ou arranjos de natureza diversa mas que não fazem parte do conteúdo funcional de qualquer Carreira Policial. Disto são exemplos as obras de manutenção, pinturas, tarefas de bricolagem, etc¹⁴.

¹³ Através de pesquisa foi possível consultar as listas de classificação final de 2 concursos de promoção – ano 2012 e ano 2014, verificando-se que os primeiros elementos que haviam ficado fora dos *números clausus* do concurso de 2012, viram-se ultrapassados por vinte elementos no concurso seguinte – 2014, em virtude de não terem recebido qualquer louvor no lapso temporal que mediou os dois concursos de promoção permitindo desta forma que fossem preteridos pelos elementos que haviam ficado abaixo daqueles mas que entretanto foram louvados;

¹⁴ Neste sentido vide <https://www.publico.pt/2011/04/12/sociedade/noticia/psp-louvou-agente-por-se-ter-distinguido-a-fazer-centros-de-mesa-1489489>, consultado em 5/9/2018; <https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/psp-ja-deu-louvores-por-conducao-defensiva-e-pintar-paredes>, consultado em 12/9/2018.

- Por fim existem os louvores atribuídos por altas entidades e membros de órgãos de soberania. Estes louvores ocorrem em regra sempre que um membro do governo é substituído ou movimentado, sendo que aquele decide recompensar e reconhecer a dedicação e empenho do elemento em questão¹⁵.

Facilmente daqui se extrai que a atribuição de louvor ou elogio está sujeita a situações de oportunidade e contingência diversas, difíceis de controlar e que em nossa opinião não deveriam ser valorizadas em termos de Avaliação Curricular, servindo apenas para prestígio, satisfação e motivação do próprio elemento que o recebeu, uma vez que não é possível assegurar a dimensão de justiça distributiva na atribuição desta forma de reconhecimento.

Numa análise mais “matemática” à fórmula de AC, usada para a seriação dos candidatos aquando dos concursos de promoção, verificamos que os Louvores e Elogios são contabilizados em dois decritores dos critérios densificadores constantes do *Despacho n.º 45/MEAI/2007*, nomeadamente no item “Louvores e Elogios” e no item “Outras Capacitações”, sendo que neste último a pontuação do candidato é multiplicada por 2, conforme melhor detalhado na Equação 1 – fórmula utilizada nos concursos por AC da PSP e na Equação 2 – fórmula da Experiência Profissional para a carreira de Agente.

2.2 Da Justiça Organizacional

Podemos identificar os primeiros estudos no campo da justiça organizacional, doravante JO, algures entre os anos 50 e 70 do século XX. Por esta altura a linha de pensamento centrava-se na justiça distributiva, no quadro da teoria da equidade, sendo Homans (1961) e Adams (1965) os seus principais impulsionadores cujas primeiras conclusões apontavam no sentido de que um indivíduo considerava determinada ação ou comportamento justo quando existia equidade entre os salários, benefícios, promoções e méritos obtidos, ou seja, quando percecionava haver igualdade comparativamente aos indivíduos com iguais funções.

¹⁵ Vide <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/114145084/details/normal?l=1>, consultado em 12/9/2018. Este tipo de louvor é recorrente nos elementos colocados no Corpo de Segurança Pessoal, unidade vocacionada para a segurança pessoal de altas entidades, membros de órgãos de soberania, entre outros, o que conduz a que sempre que ocorre uma mudança de um membro de um Governo, ou mudança de Governo, todos os elementos afetos àquela entidade recebam louvor.

Adams (1965) defende que os indivíduos devem receber *outputs* (salário, por exemplo) consistentes com os seus *inputs* (esforços, por exemplo) e essa comparação normalmente faz-se em relação aos pares (equidade interna). Os *outputs* correspondem a consequências positivas (recompensas ou gratificações) ou negativas (custos ou punições) decorrentes das relações de trabalho, e os *inputs*, às contribuições pessoais (esforço, trabalho, dinheiro, etc.) que possibilitam gerar algum tipo de recompensa. Quando os indivíduos percebem iniquidade, modificam o esforço, ou mudam a sua percepção dos *inputs* ou dos *outputs*.

Os trabalhadores são alvos de decisões estruturais por parte das organizações, nomeadamente avaliação de desempenho e salários, entre outras, que têm consequências económicas, familiares e a nível social, e que constituem muitas das vezes a razão para os indivíduos ali trabalharem. Essas consequências e a importância que têm para os trabalhadores conduzem a uma avaliação crítica, nomeadamente se são consideradas justas ou não, isto é, sobre a justiça organizacional (Colquitt, 2001).

A investigação da JO tem evidenciado que as percepções de justiça dependem das normas e valores culturais. Percebe-se, desta forma, que diferentes pessoas de diferentes culturas tenham diferentes percepções na medida em que detêm diferentes normas e valores. Os estudos indicam que, embora o interesse pelos aspectos relacionado com a justiça seja universal, a expressão de cada dimensão assume diferentes formas (Greenberg, 2001).

A percepção de justiça que os indivíduos nas organizações detêm é um fator que pode influenciar tanto a produtividade, quanto a qualidade dos produtos desenvolvidos, mas principalmente o desempenho das pessoas e das empresas (Santos, 2010).

Vários estudos evidenciaram relações positivas entre a percepção de justiça e resultados organizacionais essenciais para a eficácia organizacional, nomeadamente, a satisfação com o trabalho (Caetano e Vala, 1999; Lambert *et al.*, 2005; Moorman, 1991), o comprometimento organizacional (Lambert *et al.*, 2005; Loi, Hang-Yue e Foley, 2006) e os comportamentos de cidadania organizacional (Cho e Kessler, 2008; Cunha e Rego, 2005; Karriker e Williams, 2009; Moorman, 1991; Arménio Rego, 2000a) e relações negativas entre a percepção de justiça e a intenção de saída (Caetano e Vala, 1999; Loi, Hang-Yue e Foley, 2006). Deste modo, quando os trabalhadores entendem que existe justiça no seu local de trabalho, sentem-se mais

satisfeitos com o trabalho e mais comprometidos com a organização, tendem a desenvolver comportamentos extra tarefa e não demonstram intenção de abandonar a organização.

Outros estudos apontam que um ambiente organizacional justo propicia atitudes positivas. As ações dos indivíduos são motivadas pelos retornos que esperam ter e envolvem o facto que se fará algo a favor deles quando houver uma expectativa de algum retorno futuro (Aryee, Budhwar e Chen, 2002). Para estes autores, a confiança na organização permite uma relação favorável entre a justiça organizacional e as atitudes dos trabalhadores.

A percepção de justiça dos indivíduos nas organizações pode comprometer a produtividade, a qualidade dos produtos desenvolvidos e, principalmente, o desempenho das pessoas e das empresas (Santos, 2010).

Tepper (2001), defende que os empregados que percebem que são tratados de maneira justa pelos gestores tendem a acatar suas decisões, apresentar comprometimento socialmente favorável e evitar comportamentos antissociais, além de apresentar maior comprometimento, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia.

Birnberg, Luft, e Shields, (2006) sustentam que, se os trabalhadores acreditarem que a sua relação de trabalho/resultados obtidos é injusta quando comparada com outros, irão sentir emoções negativas e, conseqüentemente, irão tentar minimizar essas emoções negativas, aumentando ou diminuindo a sua produtividade e/ou resultados.

Para além das diferenças encontradas entre culturas, também o género parece ter influência na percepção de justiça na medida em que foram encontradas diferenças significativas entre homens e mulheres no que respeita à importância da justiça distributiva e procedimental.

Sweeney e McFarlin (1997) sugerem que a justiça procedimental tem um papel mais importante para a satisfação dos trabalhadores do sexo feminino, enquanto a justiça distributiva está mais relacionada com a satisfação dos trabalhadores do sexo masculino.

Também Lee e Farh (1999) encontraram evidências que indicam que o género modera a relação entre a justiça distributiva e a confiança no superior hierárquico. As mulheres apresentaram uma relação mais forte entre a confiança e a justiça distributiva, o que indica

que a confiança na chefia aumenta, sobretudo nos trabalhadores do sexo feminino, quando estes consideram que receberam resultados justos.

Na implementação de mudanças organizacionais, é fundamental considerar o papel decisivo da justiça porque dele depende, em parte, não só a aceitação do processo pelos colaboradores, mas também sua efetiva contribuição para o êxito. Se os empregados não forem tratados com justiça durante o processo de mudança, muito provavelmente oferecem resistência e não se empenham para que corra bem (Cooper e Markus, 1995; Novelli Jr, Kirkman e Shapiro, 1995).

McFarlin e Sweeney, (1992), por exemplo, verificaram que os liderados que percebiam como injustos os procedimentos e as recompensas obtidas tendiam a dar avaliações fracas dos seus supervisores. Cobb e Frey (1996), ao estudar o efeito da justiça da liderança nas relações entre líderes e liderados, demonstraram que os liderados se sentiam mais satisfeitos e mais comprometidos com líderes que se apoiavam em procedimentos mais justos.

Estudos levados a cabo por Tyler, Boeckmann, e Smith (1997) indicam que a forma como as pessoas percebem o que é justo ou injusto tem consequências sociais importantes. As percepções de injustiça estão fortemente relacionadas com a raiva (Montada, 1994; Shaver *et al.*, 1987); a inveja (Smith *et al.*, 1994); a depressão (Hafer e Olson, 1993; Walker e Mann, 1987); a ofensa moral (Montada, 1994); e a autoestima (Koper *et al.*, 1993).

Por outro lado, outros estudos existem que têm demonstrado uma relação entre julgamentos de justiça e comportamentos positivos, como, por exemplo, aceitar opiniões de terceiros (Lind, Kanfer e Earley, 1990; Tyler e Bies, 1990), ajudar o grupo (Moorman, 1991; Moorman, Niehoff e Organ, 1993) e, aumentar a autoridade do grupo (Tyler e Degoe, 1995).

Existem na literatura diversas subdivisões da JO. Segundo Klendauer e Deller (2009) a JO abrange três dimensões: a distributiva, a processual/procedimental e a interacional.

Contudo, Colquitt (2001) propõe um modelo segundo o qual a justiça interacional é subdividida em justiça interpessoal e justiça informacional, considerando desta forma um modelo tetradimensional. É este o modelo que seguiremos para esta dissertação.

A percepção de justiça distributiva está mais relacionada com resultados individuais, específicos e imediatos. A justiça processual está mais associada a atitudes e comportamentos relevantes para a organização e a justiça interacional está mais vinculada às avaliações diretas do superior hierárquico ou fonte da injustiça (Cohen-Charash e Spector, 2001).

As percepções de justiça distributiva mostram-se associadas à satisfação com o pagamento salarial (Sweeney e McFarlin, 1993), as percepções de justiça processual, com a confiança nos gestores e comprometimento organizacional (Folger e Konovsky, 1989) e as percepções de justiça interacional, com comportamentos de cidadania dirigidos ao superior imediato (Rego, 2000b).

Podemos resumir dizendo que a justiça distributiva se refere à percepção dos resultados que são consistentes com as normas implícitas para alocação, a justiça processual refere-se aos meios utilizados para se alcançar os resultados e a interpessoal e informacional concentram-se na comunicação que ocorre entre gestor e colaborador (Colquitt, 2001; Rego e Souto, 2004).

Kim e Mauborgne (1996) defendem claramente a diferenciação das consequências que as dimensões da justiça têm no comportamento dos indivíduos. Segundo estes autores, a justiça distributiva tem um papel importante pois permite aos trabalhadores sentirem-se satisfeitos, agirem reciprocamente para com a organização e cumprirem as suas obrigações. Porém, é a justiça procedimental e interaccional que permitem verdadeiramente construir laços de confiança e comprometimento, o que por sua vez origina comportamentos de cooperação voluntária e consequentemente conduz a um melhor desempenho.

2.2.1 Justiça Distributiva

A justiça distributiva focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito, por exemplo, à remuneração, classificações das avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, etc., à forma como estas “classificações” retratam o esforço e empenho que os indivíduos colocaram na execução das suas tarefas/funções, durante o período que está a ser objeto de avaliação, e a qualidade do trabalho desenvolvido. Reflete o modo como o trabalhador sente que foi avaliado (justa ou injustamente), face ao trabalho que desenvolveu (Klendauer e Deller, 2009).

Trata a repartição de recursos da organização, positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, entre outros (Leal, Maria e Ferreira, 2005).

O reconhecimento de injustiça distributiva produz um estado emocional desconfortável. Por exemplo, foram demonstrados sinais de angústia fisiológica tanto para pessoas em excesso de atividades como as mal remuneradas, confirmando a previsão da teoria da equidade, de que as pessoas se sentem incomodadas quando percebem que não recebem resultados justos (Klendauer e Deller, 2009).

Entre os anos 70 e 90 os investigadores começaram a alargar a sua linha de pensamento surgindo estudos que demonstraram que os indivíduos não são afetados apenas pelos resultados que recebem mas também pelos procedimentos utilizados no planeamento e implementação de uma decisão de distribuição de recursos (Thibaut e Walker, 1975). A este vetor da justiça denominou-se justiça procedimental.

2.2.2 Justiça Procedimental

A justiça procedimental focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins, por exemplo, os procedimentos usados nos aumentos salariais, processos disciplinares, sistemas de AD, processo de recrutamento e seleção, entre outros.

De acordo com Leventhal (1980) para que os procedimentos de distribuição de recursos sejam considerados justos devem respeitar 6 critérios:

- Serem aplicados de igual modo a todos os trabalhadores;
- Não serem enviesados, isto é, não serem influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros;
- Devem garantir que a avaliação é feita com base na recolha de informação exata sobre o desempenho do trabalhador;
- Deve haver mecanismos formais para recorrer (contestar) da classificação obtida, caso o trabalhador entenda que ela não é justa;
- Devem garantir que os pontos de vista do trabalhador são tidos em consideração (por exemplo, através de autoavaliações); e
- Devem respeitar os padrões morais e éticos vigentes.

Os processos são percebidos como justos quando as pessoas intervenientes podem participar e influenciar o processo de decisão ou fornecer informações relevantes para a decisão (Klendauer e Deller, 2009).

A partir dos anos 80 surgiu uma corrente que identificava uma nova dimensão para a justiça, a justiça interacional, a qual reforça a atenção sobre o lado humano da gestão de recursos humanos. Mostrou-se que se uma pessoa for tratada com respeito e dignidade, a sua percepção de justiça será maior do que uma pessoa que seja tratada de forma rude e desrespeitosa (Moorman, 1991). Greenberg e Cropanzano (1993) viriam a dividir esta dimensão da justiça em duas: a justiça interpessoal e justiça informacional, divisão essa que viria a ser confirmada mais tarde por outros autores nomeadamente Colquitt (2001) e (Rego *et al.*, 2002), e que foi o modelo seguido nesta dissertação conforme já havia sido dito.

A crença subjacente é a de que uma situação é justa se os procedimentos de decisões são percebidos como justos, independentemente dos resultados (Thibaut e Walker, 1975).

Tyler, DeGoey e Smith, (1996) sintetizaram os resultados de 20 anos de investigação em justiça procedimental e mostraram que quando as pessoas sentem que foram tratadas justamente têm mais probabilidade de: aceitar as normas do grupo e permanecer como membro desse grupo; ajudar o grupo mesmo que isso implique custos; aceitar as decisões que resultam dos procedimentos; e, por último, ficar mais satisfeitas com os procedimentos.

2.2.3 Justiça Interpessoal

A justiça interpessoal está relacionada com o lado humano dos procedimentos organizacionais, isto é, a forma como os gestores tomam decisões e interagem com os interessados. Este vetor da justiça preocupa-se com o processo de comunicação entre a fonte – superior hierárquico, e o destinatário – colaborador.

No caso da AD, por exemplo, esta dimensão de justiça pretende determinar se, durante o processo de avaliação e, em particular, na entrevista de avaliação, os trabalhadores são tratados com dignidade, consideração, respeito e cortesia pelo seu superior hierárquico. Pretende saber se o superior hierárquico é sincero, honesto e respeita os direitos dos seus avaliados enquanto

trabalhadores, e se tem em consideração as preocupações e opiniões dos mesmos. No fundo traduz o tratamento interpessoal que as pessoas recebem durante o desenrolar do processo, vindo ao de cima sempre que os decisores tratam as pessoas com respeito e sensibilidade, explicando os fundamentos das decisões tomadas (Bies e Moag, 1986).

Greenberg e Cropanzano (1993) sugerem que quando esse tratamento interpessoal ocorre, origina uma maior percepção do sentimento de justiça, o grau de aceitação das decisões aumenta e emergem várias reações positivas.

2.2.4 Justiça Informacional

A justiça informacional incide sobre o grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões tomadas que afetam as pessoas e sobre o modo como elas foram efetuadas.

No caso da AD, significa que o superior hierárquico deve explicar e justificar (de forma adequada, clara e compreensível) a classificação de desempenho atribuída ao funcionário e permitir que ele apresente as suas objeções, caso não concorde com essa mesma classificação. Este processo é muito relevante porque as pessoas esperam que os seus superiores lhes deem explicações adequadas, lógicas e sinceras sobre as decisões tomadas, nomeadamente quando os resultados não são os melhores (Greenberg e Cropanzano, 1993). Estes autores sustentam que estas informações disponibilizadas aos colaboradores diminuem as reações negativas dos indivíduos às percepções de injustiça.

A cidadania organizacional é uma das variáveis mais ligadas à justiça organizacional, havendo vasta literatura nesse sentido (Farh, Earley e Lin, 1997; Moorman, Blakely e Niehoff, 1998; Organ e Moorman, 1993; Rego, 2000a, 2000b). Rego (2000a), ao discutir os resultados obtidos argumenta, entre outras razões, que as percepções de justiça interacional por parte dos empregados parecem suscitar, direta ou indiretamente, a emergência de contratos psicológicos relacionais ou sociais com as suas organizações, com base nos quais os funcionários se mostram propensos a ir além dos termos da troca monetária. Assim, percebendo que o seu supervisor lhes dispensa um tratamento digno e de respeito reagem com mais comportamentos extra-papel e, inversamente, quando se sentem tratados com

desconsideração e desrespeito, restringem os seus atos exclusivamente ao âmbito das obrigações contratuais (contratos transacionais).

Um dos efeitos mais nefastos da justiça organizacional para o funcionamento eficaz das empresas/organizações, é a existência de comportamentos antinormativos por parte dos membros, com reflexos indesejáveis para a harmonia social e a coesão interna. Refere-se comportamentos de retaliação por parte dos empregados, que se expressam geralmente por furtos de equipamento (Greenberg, 1990; Greenberg e Cropanzano, 1993) e agressão e violência dentro do trabalho (Beugré, 1998). A retaliação pode também verificar-se por meio de comportamentos mais subtis ou indiretos, tais como recusar informação pedida por um colega ou lançar boatos.

A revisão de literatura efetuada permite constatar a multiplicidade de atitudes e comportamentos dos colaboradores que resultam das suas percepções de justiça dentro das organizações, das quais se destacam: satisfação, motivação, desempenho e produtividade no trabalho; comprometimento organizacional; cidadania organizacional; rotatividade, intenção de rotatividade e absentismo; confiança no superior hierárquico; e comportamentos de retaliação como, por exemplo, roubos, agressão e violência no trabalho.

Capítulo 3

3 Modelo de Análise – o efeito de Moderação

De uma forma geral podemos dizer que fatores específicos podem ser capazes de reduzir ou aumentar quer a magnitude quer a direção do efeito de uma ou mais variáveis preditoras (independentes) na variável de resposta (variável dependente) (Marôco, 2011).

No presente estudo a variável independente é a Avaliação Curricular – AC e a variável dependente é a Percepção de Justiça nas suas quatro dimensões.

O efeito de moderação ocorre quando uma variável afeta a direção ou a intensidade de uma relação entre uma variável independente e uma variável dependente. São as diferenças individuais ou condições situacionais que alteram a relação proposta inicialmente entre duas outras variáveis (Baron e Kenny, 1986; Edwards e Lambert, 2007).

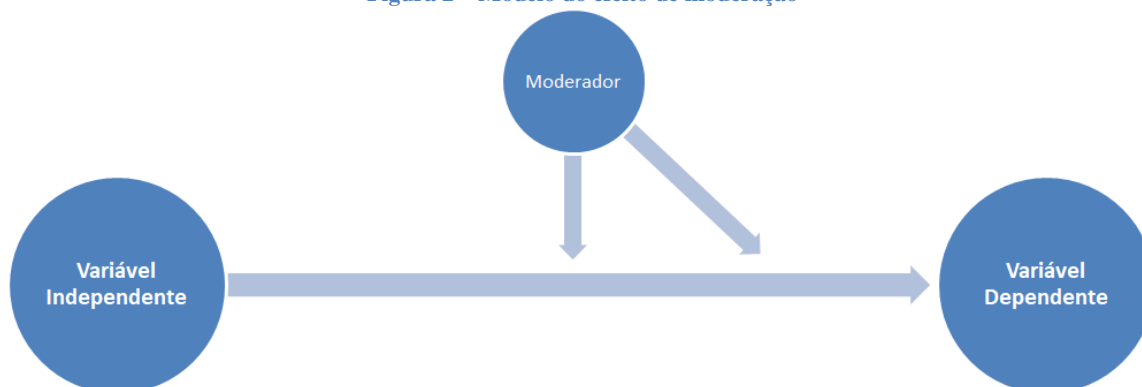
No caso do presente estudo, os resultados obtidos, a análise de opiniões expressas pelos respondentes na resposta livre – [anexo B](#), e também a ideia prévia, resultante da experiência profissional, que tínhamos sobre o papel ambíguo dos louvores na AC, levou-nos a concluir, entre outras, que os **louvores atribuídos** bem como a **antiguidade no posto** seriam dois dos fatores integrantes da **avaliação curricular** que mais influenciariam a relação que esta tem com a **Percepção de Justiça**.

Assim propusemo-nos estudar o efeito moderador destas duas variáveis na correlação entre a AC e a percepção de justiça.

Sob o ponto de vista estatístico uma variável diz-se moderadora se afeta (quer em magnitude quer em sinal) a correlação entre a variável dependente e a variável independente (Marôco,

2011). *In casu*, se o efeito da AC sobre a Justiça é influenciado quer pelo número de louvores recebido, quer pela antiguidade no posto.

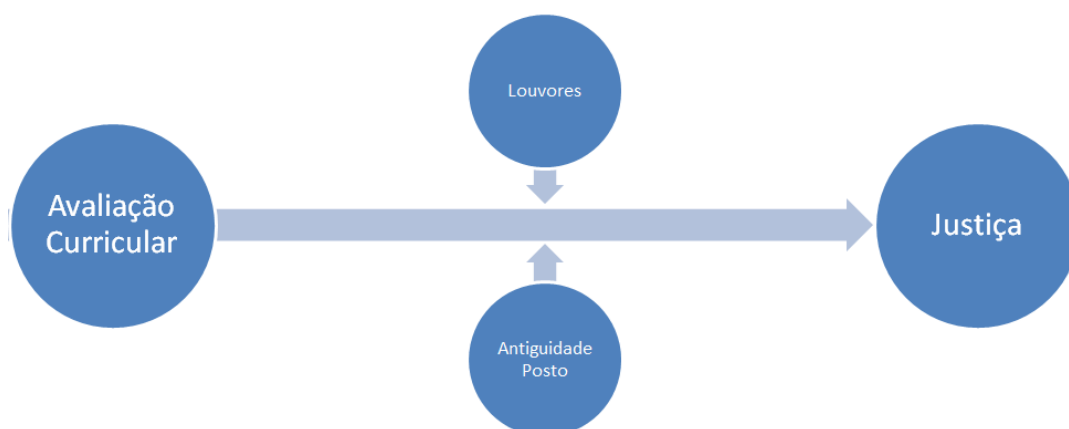
Figura 2 – Modelo do efeito de moderação



Segundo a revisão de literatura efetuada a Avaliação Curricular é preditor da Percepção de Justiça (Folger e Greenberg, 1985). Assim, propomo-nos a estudar se na presença das variáveis moderadoras número de Louvores recebidos e Antiguidade no Posto essa relação se altera.

Para análise dos dados que obtivemos do inquérito e por forma a respondermos às perguntas de investigação, desenvolvemos o modelo que a seguir se explana:

Figura 3 – modelo conceitual do estudo



Formulámos as seguintes hipóteses:

- H 1: A relação entre a AC e as diferentes dimensões de Percepção de Justiça é moderada pelos Louvores e Elogios.
- H 2: A relação da AC com as diferentes dimensões de Percepção de Justiça é moderada pela Antiguidade no mesmo Posto.

Capítulo 4

4 Metodologia de Investigação

4.1 Natureza do Estudo

Este estudo dividiu-se em duas grandes áreas: uma quantitativa na qual através dos dados obtidos através dos inquéritos e por modelos matemáticos pudemos inferir resultados de acordo ou não com a bibliografia estudada; uma outra qualitativa a qual foi levada a cabo a partir da descrição e análise da pergunta de resposta livre – bloco 5 do inquérito.

4.2 Descrição da Amostra

O nosso universo compreende a totalidade do efetivo da PSP com funções policiais, incluindo a Direção Nacional, as Unidades de Polícia, os Estabelecimentos de ensino, os Comandos Regionais (Açores e Madeira), os Comandos Metropolitanos (Lisboa e Porto) e os Comandos Distritais.

Segundo o balanço social da PSP, em setembro de 2016 estavam ao serviço 879 Oficiais, 2521 Chefes e 18 426 Agentes de Polícia, perfazendo um total de 21 826 elementos efetivos (Polícia de Segurança Pública, 2016), sendo este o nosso Universo – seguimos a aceção de Sarmiento (2008).

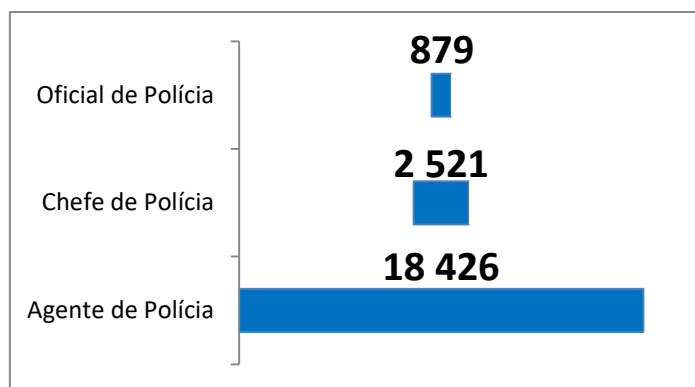


Gráfico 1 – efetivo da PSP por carreiras em setembro de 2016

O nosso inquérito foi respondido por um total 3 803 elementos, sendo que destes foram validadas 2 248 respostas.

Por uma questão de conveniência e para melhor análise, a carreira de Oficial foi subdividida em duas, ficando a carreira de Oficial com os postos de Subcomissário e Comissário; e a carreira de Oficial Superior com os postos de Subintendente, Intendente e Superintendente¹⁶.

A amostra válida corresponde a 10,3% do universo policial, sendo 32% do total da carreira de Oficial, 16,5% da carreira de Chefe e 8,43% da carreira de Agente de Polícia.

Tabela 1 – amostra válida por carreiras

| | N | N % |
|---------------------------|------|--------|
| Agentes | 1553 | 69,1% |
| Chefes | 416 | 18,5% |
| Carreiras Oficiais | 225 | 10,0% |
| Oficiais Superiores | 54 | 2,4% |
| Total | 2248 | 100,0% |

Do total de respostas obtidas – 2 248, apenas 862 indivíduos afirmaram já ter sido sujeitos a AC (pergunta B0 do questionário), sendo estes respondentes os participantes no nosso estudo. No entanto verificámos que 1 423 respondentes afirmaram ter sido promovidos ao posto atual em 2003 ou posteriormente, altura em que foi introduzida a AC na PSP, pelo que se verifica aqui uma desconformidade, entre o número de elementos que afirmam já ter sido sujeitos a Avaliação Curricular e aqueles que efetivamente já o foram obrigatoriamente, correspondendo

¹⁶ Apenas foi possível obter um respondente do posto de Superintendente Chefe, pelo que, por razões de confidencialidade foi o mesmo eliminado da amostra em estudo.

a 39,4% da amostra. Em nossa opinião esta desconformidade deve-se ao desconhecimento do conceito de AC e respetiva ponderação dos itens da fórmula de ordenação. Neste sentido apontam os resultados da perceção dos participantes relativamente ao grau de importância/peso dos itens integrantes da fórmula de AC – os mesmos percebem que na atual fórmula o item menos valorizado é a Antiguidade na Carreira. O item percebido como mais valorizado são os Louvores e Elogios, seguido da Avaliação de Serviço.

Da análise feita por carreiras resulta ainda mais evidente este desconhecimento – a carreira de Agentes percebe o Registo Disciplinar como fator com mais peso na fórmula de AC; os Louvores são considerados por todas as carreiras como estando nos 3 itens mais valorizados na fórmula; Chefes, Oficiais e Oficiais Superiores consideram a Antiguidade como item menos valorizado de todos.

Esta análise será alvo de aprofundamento, merecendo a nossa melhor atenção no capítulo 5 – Resultados.

Poderá também existir alguma confusão com a Avaliação de Serviço (avaliação de desempenho anual), contudo decidimos não aprofundar esta temática.

No nosso estudo participaram 862 indivíduos com a média de 43 anos de idade, sendo que o mais novo tem 31 e o mais velho 59 anos. Metade dos participantes situa-se entre os 31 e os 40 anos, 92,6% são homens. Em matéria de situação familiar 81,3% é casado ou vive em união de facto e cerca de 93% tem 1 ou 2 filhos. No que concerne a habilitações académicas, 66,5% dos participantes possui o 12º ano completo ou inferior, ao passo que os restantes 33,5% têm frequência de ensino superior ou mais (informação disponível na [tabela 1 do anexo A](#)).

Tabela 2 – distribuição dos participantes por carreiras

| | N | N % |
|---------------------------|-----|--------|
| Agentes | 463 | 53,7% |
| Chefes | 242 | 28,1% |
| Carreiras Oficiais | 108 | 12,5% |
| Oficiais Superiores | 49 | 5,7% |
| Total | 862 | 100,0% |

Quanto aos anos de serviço na PSP, o elemento mais antigo iniciou funções em 1980 e o mais novo em 2014. 61,3% da amostra desempenha funções policiais entre 11 a 20 anos.

Já no tocante ao número de anos no mesmo posto, 86% da amostra encontra-se no mesmo posto entre 5 a 15 anos.

Em matéria de funções, 79,1% da amostra diz exercer funções operacionais, sendo que os sobrantes exercem funções de apoio operacional. A distribuição geográfica indica que 73,5% trabalha nos comandos metropolitanos de Lisboa e Porto ou nos Comandos Distritais. A título de curiosidade 10,8% da amostra, correspondendo a 93 elementos, prestam serviço nas ilhas (tabela 2 do anexo A).

Os postos distribuem-se de acordo com a tabela 3 do anexo A.

Relativamente às classificações obtidas nas últimas 3 avaliações de serviço¹⁷ verificou-se que ninguém obteve “insuficiente”¹⁸; a percentagem de “suficiente” cifrou-se em 0,9% ou abaixo e apenas nas carreiras de Agente e Chefe; 58,7% dos respondentes ou mais, foram avaliados com “Muito Bom”. Esta média tem subido ao longo das 3 últimas avaliações, sendo que na última avaliação se cifra nos 66,3% ou mais.

A percentagem de “Muito Bom” cresce à medida que se sobe na hierarquia. Na carreira de Oficial e Oficial Superior situa-se muito próximo dos 100% - tabela 4 do anexo A.

Quando questionados se reclamaram de alguma das referidas avaliações apenas 66 indivíduos, 7,7% dos participantes haviam reclamado, sendo que o Posto que mais reclama é o de Subcomissário, seguido pelo de Agente e Chefe, respetivamente – tabela 5 do anexo A. De assinalar que são os postos de início de carreira ([Gráfico 2 do anexo A](#)).

Quanto ao número de louvores recebidos ao longo da carreira obtivemos que a média de louvores na carreira de Agente é 1, na carreira de Chefes 2, na carreira de Oficial é 3 e nos Oficiais Superiores é de 4 louvores. Note-se que a carreira de Oficial Superior apresenta o índice mais elevado de número de louvores recebido, chegando a ser quatro vezes superior à base da cadeia hierárquica (gráfico 3 do anexo A).

¹⁷ Corresponde à avaliação de desempenho e tem a frequência anual.

¹⁸ Segundo o artigo 11º da Portaria 881/2003 que rege a avaliação de serviço na PSP, a classificação de serviço traduz-se nas menções qualitativas: Insuficiente, Suficiente, Bom e Muito Bom.

No tocante aos grupos de trabalho¹⁹, verificamos que estão mais acessíveis aos Oficiais Superiores – média de 3 grupos de trabalho por elemento. Contudo ao analisarmos os postos de Oficial de CB²⁰ verificamos que existe uma grande disparidade entre o nº de grupos de trabalho atribuídos aos Oficiais CB e aos Oficiais CFOP²¹, principalmente ao nível dos Subcomissários e Comissários CFOP, onde essa diferença atinge o dobro de nomeações para os mesmos postos de CB – tabela 7 do anexo A.

Quando questionados acerca dos trabalhos publicados obtivemos que apenas os Oficiais Superiores se aproximam da média de 1 trabalho publicado por elemento. Comparativamente, a carreira de Agentes evidencia um maior número de publicações do que a carreira de Chefes, o que não deixa de ser curioso uma vez que na PSP, uma das funções dos Chefes de Polícia é a de formador e outras de natureza equivalente, cabendo à carreira de Agente a função de coadjuvar/demonstrar, numa ótica mais de execução – gráfico 4 do anexo A. No nosso entender tal situação poderá ter a ver com um eventual maior conhecimento da fórmula de AC e do peso atribuído aos trabalhos publicados naquela. Os profissionais que conhecem melhor os requisitos formais da fórmula de AC, poderão estar mais atentos a esta situação e usufruir dela para assim obterem pontuação na fórmula de AC que lhes permite distinguir-se dos demais. No mesmo sentido, uma vez que os Oficiais Superiores já foram sujeitos a mais concursos de promoção (a carreira daqueles contempla mais postos que as carreiras de Agente e Chefe de Polícia), ainda que não estivessem despertados para essa problemática, podem eventualmente ter-se apercebido de tal e nos concursos subsequentes haverem publicado um trabalho.

Passando agora ao desempenho de funções superiores verificamos que 18% dos nossos participantes obteve esse reconhecimento publicado em Ordem de Serviço, logo, contabilizável para efeitos de AC, sendo a maior fatia pertencente à carreira de Chefe de Polícia – tabela 9 do anexo A.

¹⁹ Os grupos de trabalho apenas estão acessíveis à carreira de Oficial de Polícia.

²⁰ Por CB (carreira base) entende-se o Oficial não habilitado com o CFOP – curso de formação de Oficiais de Polícia (licenciatura).

²¹ Por CFOP entende-se o Oficial habilitado com o Curso de Formação de Oficiais de Polícia, licenciatura conferida pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Destaca-se a ausência de qualquer elemento pertencente à carreira de Agente de Polícia, o que se nos apresenta como sendo estranho pois sabemos que todos os dias em todas as Esquadras do País existem Agentes desempenhando as funções de Posto Superior (Chefe de Polícia), tais como: Graduado de Serviço, Comandante de Equipa de Intervenção Rápida, entre outras, face às graves lacunas de falta de efetivo e à ausência de cursos de formação de Chefes de Polícia que se tem vindo a verificar nos últimos anos²².

Por fim questionamos os nossos respondentes quanto às expectativas de poderem vir a ser promovidos no ano seguinte, sendo que a grande maioria dos respondentes, 83,4%, [tabela 10 do anexo A](#), informaram não esperar ser promovidos. Esta informação torna-se pertinente uma vez que no recente estatuto, do ano 2015, foram criadas dois novos postos para as carreiras de Agente e Chefe de Polícia que são: Agente Coordenador e Chefe Coordenador, pelo que, seria espectável que os profissionais com melhor AC almejassem ascender àqueles postos. Esta situação poderá indicar que os profissionais revelam desmotivação e desconfiança, bem como baixa expectativa face ao futuro e na possibilidade de evolução na carreira.

As referidas promoções apenas se viriam a verificar em maio de 2018, sendo que, por este facto, poderão ter atenuado a insatisfação manifestada pelos 83,4% de inquiridos.

4.3 Procedimentos

Após obtida a necessária autorização para aplicação do inquérito a todos os elementos da PSP com funções policiais, e por uma questão de conveniência, os inquéritos foram enviados por correio eletrónico tendo em consideração que estudos recentes apontam no sentido de que os resultados obtidos são igualmente fiáveis aos realizados presencialmente (Vieira, Castro e Shuch Junior, 2010). Distribuimos o questionário por correio eletrónico através da plataforma *Qualtrics*, tendo a mesma ficado ativa por cerca de 3 semanas, tendo em consideração o regime de horário por turnos praticado pela maioria dos Polícias, bem como eventuais

²² Vide <https://observador.pt/2017/04/19/chefes-da-psp-alertam-para-falta-de-meios-e-envelhecimento-do-efetivo-em-vigilia/>, consultado em 17/9/2018.

períodos de férias existentes. Findo alguns dias sem que se obtivesse qualquer resposta adicional a plataforma foi encerrada.

Cada resposta foi tratada como fonte de informação individual. A nossa amostra é de conveniência, não representativa (Sarmiento, 2008).

Optámos por esta técnica de recolha de informação dada a dispersão geográfica dos elementos (continente e ilhas) e ainda a dificuldade de contacto pessoal com os elementos para explicação e aplicação dos inquéritos, tendo em consideração aspetos como trabalho por turnos, dificuldades de reunir toda a gente, volume de trabalho e exigência da função policial, etc. Os participantes responderam voluntariamente a todos os itens do questionário, no horizonte temporal acima indicado, sem qualquer controlo por parte do investigador. Ainda, a mensagem foi dirigida individualmente a cada respondente, sem que houvesse qualquer intervenção por parte das chefias no sentido de incentivar à resposta ou qualquer outro condicionante.

No apuramento dos dados recorreremos predominantemente a modelos correlacionais para testar as nossas hipóteses e a estatísticas descritivas através do uso do programa *SPSS v20*.

O questionário dividiu-se em quatro blocos:

- **Bloco A** – onde se explorou toda a componente demográfica da amostra constituído por 17 perguntas;
- **Bloco B** – onde se mediu a Justiça organizacional – constituída por 20 perguntas – escala original de Colquitt (2001) adaptada por Sotomayor (2006), organizadas numa escala de 7 pontos em que o 1 – discordo totalmente e o 7 – concordo totalmente. Os respondentes que informaram ainda não ter sido sujeitos a AC eram então encaminhados para o bloco BA) onde respondiam às mesmas 20 perguntas, mas dirigidas à avaliação de serviço/relação com o avaliador²³;
- **Bloco C** – mediu o grau de conhecimento dos inquiridos relativamente à fórmula utilizada nos concursos de promoção ao abrigo do anterior estatuto, o grau de conhecimento relativamente às alterações introduzidas pelo novo estatuto de dezembro de 2015 e foi ainda questionado a opinião de cada um sobre o grau de importância a atribuir a cada um dos itens integrantes da fórmula de cálculo da AC;

²³ Este constituiu-se como um plano de contingência para o caso de não termos a ter suficientes respondentes sujeitos a AC. Tal situação não se verificou não tendo sido utilizada esta informação.

- **Bloco D** – onde se estudou a variável comprometimento, inicialmente prevista como integrante deste estudo, mas que por razões várias não veio a fazer parte do mesmo.

No final foi deixado um espaço de resposta livre onde os elementos se poderiam expressar, tendo este campo merecido 1 050 comentários – [anexo C](#).

Foi efetuada uma descrição e análise, tendo as respostas analisadas sido agrupadas em 22 subtópicos e em 4 grandes grupos conforme a seguir se explana.

4.3.1 Descrição e análise da resposta livre

Foram identificados 22 descritores – [anexo B](#) os quais foram agrupadas em 4 categorias gerais:

1. Relação com o avaliador/vieses de avaliação

- a. Desconhecimento dos avaliados/diferentes avaliadores tornam avaliação subjetiva. Favorecimento pessoal/proximidade com o comando/compadrios;
- b. Louvores injustos/banalizados/atribuídos aos graxas/antes dos concursos/cunhas.

2. Gestão de carreiras e promoções

- a. Desencanto desiludido / desmotivado / prejudicado / desalento / ingrato / descontentamento / revolta / vergonha;
- b. Carreiras desiguais/pouco aliciantes com exceção nos Oficiais ISCPSI – assimetrias;
- c. As promoções não deveriam permitir ultrapassagens/colagem/igual vencimento de elementos mais novos;
- d. Elevado nº de anos no posto agente e chefe;
- e. Promoção nos agentes apenas como uma subida de remuneração.

3. Instrumento e elementos de avaliação

- a. Antiguidade como elemento mais importante/menos injusto para promoção;
- b. Funções operacionais não são suficientemente reconhecidas/valoradas relativamente a outro tipo de funções;
- c. Concordam com a AC desde que o processo seja justo, diferente do atual, mais objetivo isento;
- d. O mesmo instrumento avalia funções diferentes tornando o processo injusto;

- e. As promoções não deveriam permitir ultrapassagens/colagem/igual vencimento de elementos mais novos;
- f. Avaliação envolvendo mais avaliadores e pares;
- g. O acesso aos diversos itens da AC (GT, TP, FP e FS) não depende da vontade/oportunidade do próprio;
- h. Introdução de provas de conhecimento técnico/físicas;
- i. É difícil ter um modelo justo de avaliação;
- j. Publicidade das avaliações;
- k. Desconhecimento do processo.

4. Relação e consideração interpessoal

- a. Elemento tratado como um número / falta de respeito / dignidade / reconhecimento;
- b. Trabalho para a estatística/carreira/curriculum pessoal pouca preocupação com o operacional/outras carreiras;
- c. Tenho orgulho/paixão/grato/gosto em pertencer à PSP;
- d. Falta de comando/liderança;
- e. Esta não é a minha polícia.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 3 – frequências e % da análise dos comentários

| | Frequência | % |
|--|-------------------|-------------|
| Relação com o avaliador/vieses de avaliação | 289 | 20,30% |
| Gestão de carreiras | 261 | 18,40% |
| Instrumento e elementos de avaliação | 635 | 43,10% |
| Relação e consideração interpessoal | 236 | 18,20% |
| | N 1421 | 100% |

Verifica-se que o tema que mereceu mais comentários pelos nossos participantes, ainda que tendencialmente negativos, são referentes ao “instrumento e elementos de avaliação”, seguido da “relação com o avaliador/vieses de avaliação”.

No que concerne ao instrumento e elementos de avaliação é nosso entendimento que muitos dos julgamentos negativos radicam em vários fatores, sendo que um deles, é o próprio desconhecimento da fórmula e respetivo peso dos itens integrantes, ou por outras palavras, a diferença entre a percepção do peso dos itens na fórmula e a ponderação real que os mesmos têm na ordenação dos candidatos, facto que poderá contribuir em grande parte para a discórdia latente nos comentários analisados. Outro fator possivelmente explicativo poderá

estar relacionado com o facto de os respondentes não valorarem os itens intervenientes na fórmula, não os considerarem como relevantes para efeitos de promoção, e nesse sentido vão 111 opiniões recolhidas que referem a Antiguidade como elemento mais importante ou menos injusto para promoção e outras 110 opiniões no sentido de que as funções operacionais não são suficientemente reconhecidas ou valoradas – tabela 13 do Anexo A. Neste caso, uma possível explicação, é o facto de o mesmo instrumento avaliar todo o tipo de funções: policiais e não policiais, operacionais e não operacionais, tornando o processo injusto.

No que concerne à relação avaliador – avaliado de salientar que o maior número de participantes – 176, salientou que os avaliadores não conhecem os avaliados ou o trabalho destes. Nesta matéria a nossa sugestão vai no sentido de que os elementos possam ser avaliados pelo Chefe direto, por quem lida com eles no dia-a-dia, nas tarefas e missões quotidianas, e não pelo Comandante de Esquadra e de Divisão, que grande parte das vezes, apenas consegue avaliar o “produto final”, muitas vezes através de estatísticas ou relatórios.

Ainda a atribuição de Louvores e Elogios que foi alvo de 113 comentários e a qual já mereceu a nossa atenção no ponto 2.1.3

4.4 Operacionalização das Variáveis, instrumentos e medidas

A variável Justiça Organizacional foi avaliada nas suas quatro dimensões: Justiça Distributiva, Procedimental, Interpessoal e Informacional – no quadro do modelo validado por (Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2001). Optamos por seguir este modelo tetra dimensional, na medida em que estudos realizados, indicam que este é mais adequado às categorias profissionais portuguesas (Assmar *et al.*, 2002; Rego, 2001). Na versão aplicada seguimos a escala traduzida por Sotomayor (2006).

A escala original é composta por 20 itens, avaliando 4 a justiça distributiva, 7 a procedimental, 4 a interpessoal e 5 a justiça informacional. Todos os itens estão ancorados numa escala de sete pontos, sendo o 1 – discordo totalmente e o 7 – concordo totalmente.

A interpretação do resultado é que, quanto maior o número indicado na escala de 1 a 7, mais elevado é o grau de perceção de justiça.

Tabela 4 – fiabilidade da escala e consistência interna das dimensões

| Dimensão de Justiça | Consistência interna | Consistência interna | Nº de itens | Exemplo |
|-----------------------|----------------------|----------------------|-------------|--|
| Justiça Distributiva | 0,966 | | 4 | A classificação obtida no último concurso de promoção foi adequada ao trabalho que executei. |
| Justiça Procedimental | 0,869 | 0,955 | 7 | Os procedimentos utilizados para obter a classificação do último concurso de promoção foram isentos de enviesamento. |
| Justiça Interpessoal | 0,959 | | 4 | O júri do concurso de promoção tratou-me com respeito. |
| Justiça Informacional | 0,932 | | 5 | As explicações dadas pelo júri do concurso de promoção relativas aos procedimentos foram razoáveis. |

Verifica-se que o *alfa de Cronbach* global é excelente – 0,955, bem como em todas as dimensões, com exceção da justiça procedimental que se cifrou em 0,869, facto que mostra a consistência interna da escala aplicada.

O valor médio mais elevado para as dimensões de justiça foi obtido para a Justiça Interpessoal – 4,26, o mais baixo obteve-se para a Justiça Distributiva – 3,32. O desvio padrão situou-se entre 1,5 e 2,03.

Tabela 5 – Média e mediana da perceção de Justiça Organizacional

| | Média | Mediana | Desvio | Total N |
|-----------------------------|-------------|---------|--------|---------|
| Justiça Distributiva | 3,32 | 3,00 | 2,03 | 862 |
| Justiça Procedimental | 3,50 | 3,43 | 1,50 | 862 |
| Justiça Interpessoal | 4,26 | 4,00 | 1,79 | 862 |
| Justiça Informacional | 3,80 | 4,00 | 1,67 | 862 |

Capítulo 5

5 Resultados

5.1 Estatística descritiva

Iniciamos o apuramento de resultados pela distribuição da perceção de justiça em função do posto, da carreira, da antiguidade no posto e número de louvores recebidos pelos participantes:

Tabela 6 – descritivo da Justiça por Posto, carreira, antiguidade e n.º de louvores

| | | J Distributiva | J Procedimental | J Interpessoal | J Informacional |
|-----------------------------|---------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | | Média | Média | Média | Média |
| Posto | Agente | 2,63 | 3,15 | 3,79 | 3,53 |
| | Agente Principal | 3,89 | 3,82 | 4,36 | 3,88 |
| | Chefe | 3,09 | 3,30 | 4,08 | 3,64 |
| | Chefe Principal | 5,14 | 5,09 | 5,55 | 4,80 |
| | Subcomissário | 2,00 | 2,60 | 3,91 | 3,43 |
| | Comissário | 4,11 | 3,78 | 4,86 | 4,26 |
| | Subintendente | 4,14 | 3,99 | 5,41 | 4,38 |
| | Intendente | 3,68 | 3,84 | 5,25 | 4,33 |
| | Superintendente | 3,03 | 4,21 | 6,13 | 5,18 |
| Carreiras | Agentes | 3,35 | 3,53 | 4,11 | 3,73 |
| | Chefes | 3,36 | 3,53 | 4,27 | 3,80 |
| | Oficiais | 2,91 | 3,11 | 4,32 | 3,79 |
| | Oficiais Superiores | 3,79 | 3,97 | 5,47 | 4,49 |
| Antiguidade no Posto | Até 5 anos | 4,09 | 3,98 | 4,81 | 4,16 |
| | De 6 a 10 anos | 3,65 | 3,77 | 4,46 | 3,95 |
| | De 11 a 15 anos | 2,94 | 3,27 | 3,98 | 3,66 |
| | De 16 a 20 anos | 2,56 | 3,01 | 3,83 | 3,57 |
| | Mais de 21 anos | 2,52 | 2,81 | 3,70 | 3,12 |
| N.º de louvores | 0 | 2,86 | 3,27 | 3,98 | 3,60 |
| | 1 | 3,39 | 3,40 | 4,17 | 3,66 |
| | 2 | 3,48 | 3,58 | 4,27 | 3,86 |
| | 3 ou mais | 3,73 | 3,86 | 4,74 | 4,17 |

Analisando por postos verificamos que para a dimensão justiça distributiva, sempre que se sobe no posto aumenta a média de perceção de justiça distributiva, com exceção dos postos de topo – Subintendente, Intendente e Superintendente onde se verifica o fenómeno inverso – à medida que se sobe nos postos diminui a perceção de justiça distributiva.

O mesmo efeito se verifica para as restantes dimensões de justiça – aumentam à medida que se sobe de posto nas carreiras de Agente, Chefe e Oficial de Polícia. Nos postos de topo continua a verificar-se uma diminuição da perceção de justiça na passagem de Subintendente para Intendente, mas existe agora uma inversão no último posto da carreira, onde se verifica um aumento da perceção de justiça procedimental, interpessoal e informacional.

Merece ainda a nossa reflexão os valores obtidos no posto de Subcomissário, os quais estão muito abaixo dos valores obtidos para os restantes postos. Tal facto poderá dever-se a ser o posto de início da carreira de Oficial, mas também o posto com maior número antiguidade no Posto da carreira de Oficial (quase 3 vezes mais), com menor número de louvores atribuídos, e consequentemente com menor reconhecimento do trabalho efetuado, ainda com menor número de trabalhos publicados e nomeações para grupos de trabalho. Se fizermos esta análise para os Subcomissários CB estes parâmetros ficam ainda mais acentuados conforme tabela 11 do anexo A.

A análise por carreiras sugere que a carreira de Agentes e de Chefes de Polícia apresentam valores de perceção de Justiça muito similares em todas as dimensões, sendo a da carreira de Chefes ligeiramente mais alta. A carreira de Oficiais revela menor perceção de Justiça média nas dimensões distributiva e procedimental, possivelmente pelos fatores referidos, e valores muito similares às duas carreiras já referidas nas dimensões interpessoal e informacional. A carreira de Oficial Superior é a que manifesta maior valor médio de perceção de Justiça em todas as dimensões com destaque para as dimensões interpessoal e informacional onde a média é substancialmente superior à das restantes carreiras. A este fenómeno não será alheio o facto de aqueles Oficiais terem até agora ascendido na carreira sempre de forma regular e sem grandes percalços²⁴.

²⁴ O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna foi fundado em 1984 com a missão de formar Oficiais de Polícia com o grau académico em Ciências Policiais, substituindo desta forma e gradualmente os

No que concerne à antiguidade no posto verifica-se que a perceção de justiça vai sempre baixando em todas as dimensões à medida que se sobe no n.º de anos no mesmo posto. Consideramos estes resultados de extrema importância e os quais devem ser alvo de uma aprofundada reflexão no sentido de uma possível alteração das carreiras/n.º de postos existentes principalmente nas carreiras de Agente e de Chefe de Polícia. No mesmo sentido também apontam as opiniões recolhidas – 18,4% dos respondentes que se manifestaram na resposta livre fizeram-no a respeito da Gestão de Carreiras, nomeadamente – “Carreiras desiguais/pouco aliciantes com exceção nos Oficiais ISCPSP – assimetrias”.

Ainda a análise ao número de louvores mostra que quanto maior o n.º de louvores recebido maior a perceção média de justiça em todas as dimensões.

Face ao nosso interesse em analisar a ponderação atribuída aos elementos da AC nos Concursos de Promoção, medimos a perceção dos respondentes relativamente ao grau de importância/peso dos itens integrantes da fórmula de AC²⁵, tendo obtido os resultados da tabela n.º 7

Tabela 7 – perceção do grau de importância dos itens da fórmula de AC

| | Média | N | Máximo | Mínimo | Desvio |
|--|-------|-----|--------|--------|--------|
| Louvores e elogios | 7,53 | 862 | 10 | 1 | 2,79 |
| Avaliação de serviço | 7,20 | 862 | 10 | 1 | 2,58 |
| Registo Disciplinar | 7,18 | 862 | 10 | 1 | 2,67 |
| Classificação final do curso de formação | 6,38 | 862 | 10 | 1 | 2,78 |
| Formação profissional | 6,33 | 862 | 10 | 1 | 2,59 |
| Trabalhos publicados | 6,28 | 862 | 10 | 1 | 3,08 |
| Exercício de funções superiores | 6,08 | 862 | 10 | 1 | 2,81 |
| Habilitações académicas | 6,05 | 862 | 10 | 1 | 2,85 |
| Grupos de trabalho | 5,87 | 862 | 10 | 1 | 2,93 |
| Antiguidade na carreira | 5,54 | 862 | 10 | 1 | 3,16 |

Os respondentes percecionam que na atual fórmula o item mais valorizado são os Louvores e Elogios seguido da Avaliação de Serviço. O menos valorizado é a Antiguidade na Carreira. O desvio padrão situa-se entre 2,6 e 3,2.

Oficiais oriundos do Exército que até então vinham dirigindo a PSP. O primeiro Oficial a dirigir a PSP foi o Superintendente Valente Gomes em 2012 <https://www.publico.pt/2012/01/25/jornal/paulo-valente-gomes-o-academico-de-eleicao-que-se-tornou-no-novo-homem-forte-da-psp-23853146> consultada em 4/10/2018;

²⁵ A fórmula de AC dita a nota final/ordenação dos candidatos dos concursos de promoção.

Esta percepção do grau de importância não está de acordo com a ponderação da fórmula explanada no ponto 2.1.2, pelo que poderemos estar perante um problema de desconhecimento ou de discordância do instrumento de avaliação. No mesmo sentido a análise da resposta livre na qual 43,1% dos participantes sugerem como ponto de discordância o instrumento e elementos de avaliação.

A mesma análise feita por carreiras obteve os seguintes resultados:

Tabela 8 – percepção do grau de importância dos itens da fórmula de AC por carreiras

| | Carreiras | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | Agentes | Chefes | Oficiais | Oficiais Sup. |
| Habilitações académicas | 5,87 | 6,04 | 6,47 | 6,90 |
| Classificação curso formação | 6,43 | 6,39 | 6,04 | 6,57 |
| Formação profissional | 6,23 | 6,44 | 6,42 | 6,49 |
| Antiguidade na carreira | 5,77 | 5,52 | 4,70 | 5,29 |
| Funções superiores | 5,53 | 6,28 | 7,28 | 7,69 |
| Louvores e elogios | 7,36 | 7,55 | 8,26 | 7,53 |
| Grupos de trabalho | 5,05 | 6,16 | 8,02 | 7,43 |
| Trabalhos publicados | 5,60 | 6,62 | 7,84 | 7,53 |
| Avaliação de serviço | 7,02 | 7,47 | 7,44 | 7,04 |
| Registo Disciplinar | 7,38 | 7,15 | 6,64 | 6,63 |

A carreira de Agentes percebe o Registo Disciplinar como fator com mais peso na fórmula de AC, já a carreira de Oficial e Oficial Superior não lhe dão tanta importância aparecendo em 6º e 7º lugares respetivamente.

Os Louvores são considerados por todas as carreiras como estando nos 3 itens mais valorizados na fórmula. Os Chefes e os Oficiais consideram-no mesmo como o item com mais peso na fórmula. Tal facto poderá dever-se ao facto de nas últimas listagens de elementos promovidos verificamos que aqueles que têm louvores, ou os que têm mais louvores, são aqueles que obtêm melhor classificação nos respetivos concursos.

Ainda nos três fatores considerados mais influentes surgem a Avaliação de Serviço, para os Agentes e Chefes, sendo que para as outras carreiras é considerado mais importante o item Trabalhos Publicados.

Quanto aos itens considerados como tendo menor peso na fórmula dos concursos de promoção obtivemos os seguintes resultados:

Chefes, Oficiais e Oficiais Superiores consideram a Antiguidade como item menos valorizado de todos. Os Oficiais e Oficiais Superiores consideram a Formação Profissional e a Classificação Obtida no Curso de Formação como sendo os fatores menos valorizados a seguir à Antiguidade. No tocante às restantes carreiras não se verificam aqui semelhanças, sendo que os Agentes percecionam como tendo menor peso na fórmula as Funções Superiores e os Grupos de Trabalho, e os Chefes os Grupos de Trabalho e as Habilitações Académicas.

Tabela 9 – perceção do grau de importância dos itens da fórmula de AC por postos

| | Posto | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|----------------|-------------|------------------|
| | Agente | Agente Principal | Chefe | Chefe Principal | Sub Comissário | Comissário | Sub Intendente | Intendente | Super Intendente |
| | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média |
| Habilitações académicas | 5,80 | 5,93 | 5,99 | 6,41 | 6,03 | 7,04 | 6,65 | 7,17 | 7,00 |
| Curso de formação | 6,31 | 6,52 | 6,31 | 6,94 | 5,46 | 6,79 | 6,48 | 7,06 | 5,75 |
| Formação profissional | 6,43 | 6,08 | 6,31 | 7,31 | 5,95 | 7,02 | 6,48 | 6,78 | 5,88 |
| Antiguidade na carreira | 5,26 | 6,16 | 5,24 | 7,34 | 4,46 | 5,02 | 5,52 | 5,33 | 4,50 |
| Funções superiores | 5,48 | 5,57 | 6,14 | 7,16 | 7,31 | 7,23 | 7,35 | 7,67 | 8,75 |
| Louvores e elogios | 7,72 | 7,08 | 7,55 | 7,53 | 8,18 | 8,36 | 7,61 | 7,11 | 8,25 |
| Grupos de trabalho | 5,14 | 4,98 | 6,15 | 6,25 | 7,92 | 8,15 | 7,43 | 7,28 | 7,75 |
| Trabalhos publicados | 5,95 | 5,34 | 6,70 | 6,09 | 7,69 | 8,04 | 7,70 | 7,28 | 7,63 |
| Avaliação de serviço | 7,39 | 6,73 | 7,36 | 8,19 | 7,34 | 7,57 | 6,87 | 6,94 | 7,75 |
| Registo Disciplinar | 7,55 | 7,26 | 7,03 | 7,97 | 6,74 | 6,51 | 6,30 | 6,17 | 8,63 |

A Antiguidade na Carreira é considerada o item com menos peso na fórmula por quase todos os postos, com exceção da carreira de Agentes e do posto de Chefe Principal. A carreira de agentes considera que o item com menos peso serão os Grupos de Trabalho, ao passo que os Chefes Principais consideram os Trabalhos Publicados.

No que concerne aos itens percecionados com mais peso na fórmula são considerados os Louvores e Elogios pelos Agentes, Chefes, Subcomissários e Comissários. Os Oficiais Superiores consideram que é o exercício de Funções Superiores. Os Subintendentes consideram ser os Trabalhos Publicados, os Chefes Principais a Avaliação de Serviço e ainda os Agentes Principais percecionam o Registo Disciplinar como sendo o item com mais peso na fórmula de AC.

Passemos agora à análise da opinião dos respondentes sobre quais os itens que deveriam ser mais valorizados na fórmula:

Tabela 10 – Opinião sobre o grau de importância que os itens deveriam ter

| | N | Média | Mínimo | Máximo | Desvio |
|------------------------------------|-----|-------|--------|--------|--------|
| Antiguidade na carreira | 862 | 8,66 | 1 | 10 | 2,08 |
| Registo Disciplinar | 862 | 7,81 | 1 | 10 | 2,40 |
| Formação profissional | 862 | 7,33 | 1 | 10 | 2,42 |
| Classificação do curso de formação | 862 | 7,24 | 1 | 10 | 2,64 |
| Exercício de funções superiores | 862 | 6,57 | 1 | 10 | 2,71 |
| Avaliação de serviço | 862 | 6,44 | 1 | 10 | 2,80 |
| Habilitações académicas | 862 | 5,90 | 1 | 10 | 2,85 |
| Grupos de trabalho | 862 | 4,27 | 1 | 10 | 2,67 |
| Louvores e elogios | 862 | 4,21 | 1 | 10 | 2,75 |
| Trabalhos publicados | 862 | 3,60 | 1 | 10 | 2,49 |

Verificamos então que na opinião dos respondentes, os itens que deveriam ser mais valorizados são a antiguidade na carreira e o registo disciplinar, estes dois destacados dos demais obtendo uma média de 8,66 e 7,81 pontos de grau de importância respetivamente, seguidos da formação profissional e da classificação final do curso de formação. No mesmo sentido os resultados obtidos na análise à pergunta de resposta livre, onde segundo 43,1% dos respondentes consideram a “antiguidade como elemento mais importante ou menos injusto para promoção”, “concordam com a AC desde que o processo seja mais objetivo e isento”, tabela 13 do anexo A.

Os itens com menor importância, bem destacados dos demais, são os Grupos de Trabalho, os Louvores e Elogios e ainda os Trabalhos Publicados, não obtendo mais que 4,27 pontos no máximo, as respostas livres analisadas apontam no sentido de que “o acesso a GT e TP não depende da vontade ou oportunidade do próprio”; ainda, 20,3% dos respondentes sustentam que “os diferentes avaliadores tornam a avaliação subjetiva” e que os “louvores se encontram banalizados ou injustos”, tabela 13 do anexo A.

Passando à análise por carreiras verificamos o seguinte:

Tabela 11 – opinião da importância que os itens deveriam ter – por carreiras

| | Carreiras | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | Agentes | Chefes | Oficiais | O. Superiores |
| Habilitações académicas | 5,69 | 6,39 | 5,77 | 5,86 |
| Classificação final do curso de formação | 7,51 | 7,36 | 6,38 | 5,98 |
| Formação profissional | 7,32 | 7,58 | 7,06 | 6,76 |
| Antiguidade na carreira | 8,80 | 8,72 | 8,39 | 7,73 |
| Exercício de funções superiores | 6,46 | 6,95 | 5,82 | 7,27 |
| Louvores e elogios | 3,95 | 4,49 | 4,45 | 4,82 |
| Grupos de trabalho | 4,61 | 4,55 | 2,66 | 3,22 |
| Trabalhos publicados | 3,66 | 3,87 | 2,76 | 3,47 |
| Avaliação de serviço | 6,09 | 6,81 | 6,69 | 7,37 |
| Registo Disciplinar | 7,67 | 7,98 | 7,98 | 8,00 |

Todas as carreiras assinalam que os 2 itens mais importantes são a antiguidade e o registo disciplinar, sendo que os Oficiais Superiores invertem a ordem de importância destes dois fatores.

Quanto aos fatores menos valorizados para efeitos da fórmula de ordenação dos candidatos a concurso de promoção, Agentes e Chefes referem os trabalhos publicados, os Oficiais referem os grupos de trabalho.

Tabela 12 – opinião da importância que os itens deveriam ter – por postos

| | Posto | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|----------------|-------------|------------------|
| | Agente | Agente Principal | Chefe | Chefe Principal | Sub comissário | Comissário | Sub intendente | Intendente | Super intendente |
| | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média | Média |
| Habilitações académicas | 5,66 | 5,71 | 6,34 | 6,69 | 5,56 | 6,04 | 5,83 | 5,50 | 6,75 |
| Classificação final | 7,60 | 7,44 | 7,34 | 7,47 | 6,33 | 6,45 | 5,91 | 6,11 | 5,88 |
| Formação profissional | 7,44 | 7,23 | 7,48 | 8,28 | 7,25 | 6,83 | 7,22 | 6,44 | 6,13 |
| Antiguidade na carreira | 8,90 | 8,72 | 8,73 | 8,66 | 8,49 | 8,26 | 8,00 | 7,83 | 6,75 |
| Funções superiores | 6,43 | 6,49 | 6,81 | 7,91 | 5,48 | 6,28 | 7,39 | 7,06 | 7,38 |
| Louvores e elogios | 3,90 | 3,99 | 4,19 | 6,47 | 4,02 | 5,02 | 4,48 | 5,22 | 4,87 |
| Grupos de trabalho | 4,44 | 4,73 | 4,32 | 6,06 | 2,66 | 2,66 | 3,26 | 2,78 | 4,13 |
| Trabalhos publicados | 3,34 | 3,90 | 3,68 | 5,09 | 2,74 | 2,79 | 3,57 | 2,89 | 4,50 |
| Avaliação de serviço | 6,14 | 6,05 | 6,65 | 7,88 | 6,52 | 6,89 | 6,91 | 7,50 | 8,38 |
| Registo Disciplinar | 7,79 | 7,57 | 7,93 | 8,28 | 8,30 | 7,57 | 7,70 | 7,94 | 9,00 |

Atentando à opinião por postos apurou-se que a Antiguidade na Carreira é considerado o item que deveria ter mais peso por todos os postos com exceção dos de topo da hierarquia – Intendentes e Superintendentes (ainda que para os Intendentes venha em 2º lugar). Os Oficiais de topo consideram que o item mais valorizado deveria ser o Registo Disciplinar.

No reverso da medalha verificamos que os Trabalhos Publicados e os Grupos de Trabalho são considerados os itens com menor importância para a fórmula de AC por todos os postos.

Podemos verificar que os itens considerados como mais importantes são itens objetivos e mensuráveis. Já os itens menos valorados tratam-se de itens para os quais as nomeações ou critérios de acesso são mais subjetivos, ou não dependentes da vontade ou oportunidade dos elementos. No mesmo sentido responderam 43,1% dos respondentes à pergunta livre quando se pronunciaram acerca do instrumento e elementos de avaliação conforme [anexo B](#). Ainda de assinalar um grande equilíbrio no que toca à opinião dos elementos por postos assinalando quase unanimemente a Antiguidade na Carreira e o Registo Disciplinar como itens mais importantes e os Trabalhos Publicados e Grupos de Trabalho como itens menos importantes para a fórmula de AC.

Neste particular acompanhamos Marinho (2014), nos seus estudos conducentes ao curso de Comando e Direção Policial, ao considerar que a atribuição de recompensas (louvores e elogios) acaba, na verdade, por constituir um problema cheio de delicadeza e melindre quando a parcialidade, o acaso, o favoritismo e o clientelismo²⁶ entram em cena, quando tratamos de trabalhadores com funções muito diferenciadas ou, até, quando os pressupostos legais e regulamentares para a sua concessão não são assegurados²⁷.

Consideramos que será importante que a Organização faça uma reflexão acerca desta problemática, nomeadamente saber se a significativa alteração operada pelo novo estatuto profissional da PSP terá atenuado este efeito.

Neste momento atrevemo-nos agora, com recurso à análise descritiva, a adiantar uma possível resposta às nossas perguntas derivadas:

²⁶ A este propósito *vide* <http://www.dnoticias.pt/opiniao/artigos/66718-louvores-na-ssp-MDDN66718>, consultado em 3 de outubro de 2017.

²⁷ A este propósito *vide* <http://www.cmjornal.pt/portugal/detalhe/oficial-da-ssp-louva-a-mulher>, consultado em 3 de outubro de 2017.

1. Existem diferenças na forma como a AC é percecionada pelas diferentes carreiras e postos da PSP?

Sim existem. A carreira de Agentes perceciona o Registo Disciplinar o item mais importante na fórmula de AC. Chefes e Oficiais percecionam que são os Louvores e Elogios ao passo que os Oficiais Superiores colocam o exercício de funções superiores como item mais importante da AC.

Na análise por postos verifica-se que a maioria dos postos perceciona a antiguidade na carreira como item menos valorizado na fórmula de AC, no entanto Agentes, Agentes Principais e Chefes Principais não têm a mesma opinião. Já no que concerne aos itens percecionados como mais importantes as opiniões dividem-se entre os Louvores e Elogios – 4 postos, Funções Superiores – 2 postos e Trabalhos Publicados, Avaliação de Serviço e Registo Disciplinar.

2. Quais os itens integrantes da fórmula da AC com maior impacto na perceção de justiça?

Com base na análise descritiva efetuada queremos acreditar que pelo menos os Louvores e Elogios e o n.º de anos no mesmo Posto possam ser duas das variáveis mais influentes ao nível da perceção de Justiça, tendo em consideração que a média de perceção de Justiça em todas as suas dimensões aumenta à medida que o n.º de louvores recebidos aumenta também, e no que concerne ao n.º de anos no mesmo posto verifica-se o fenómeno inverso – à medida que os elementos têm mais anos no mesmo Posto manifestam menores índices de perceção de Justiça nas suas 4 dimensões.

3. Qual o papel dos louvores e elogios recebidos na Perceção de Justiça?

De momento podemos adiantar que o n.º de louvores recebidos concorre para um aumento da perceção de justiça média em todas as suas dimensões.

4. Quais os efeitos da antiguidade no mesmo posto nas diferentes dimensões da perceção de Justiça?

À medida que o n.º de anos no mesmo posto aumenta todas as dimensões de perceção de justiça diminuem.

5.2 Cálculo das correlações entre AC e a Percepção de Justiça

Seguidamente calculámos a matriz de correlação entre a valorização dos elementos de AC e as dimensões da Justiça, obtivemos os resultados expressos na Tabela 13.

Tabela 13 – correlações entre as dimensões de justiça e os itens da fórmula – percepção dos respondentes

| | J distributiva | J procedimental | J interpessoal | J informacional |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Habilitações académicas | ,149 ^{**} | ,199 ^{**} | ,211 ^{**} | ,202 ^{**} |
| Classificação final do curso de formação | ,185 ^{**} | ,223 ^{**} | ,195 ^{**} | ,228 ^{**} |
| Formação profissional | ,219 ^{**} | ,261^{**} | ,233^{**} | ,245^{**} |
| Antiguidade na carreira | ,252^{**} | ,254 ^{**} | ,138 ^{**} | ,184 ^{**} |
| Exercício de funções superiores | ,160 ^{**} | ,188 ^{**} | ,115 ^{**} | ,136 ^{**} |
| Louvores e elogios | -,005 | ,023 | ,020 | ,049 |
| Grupos de trabalho | ,064 | ,070 [*] | ,072 [*] | ,117 ^{**} |
| Trabalhos publicados | -,013 | -,004 | ,033 | ,062 |
| Avaliação de serviço | ,090^{**} | ,133^{**} | ,089^{**} | ,092^{**} |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Verificamos que 6 ou mais itens dos 9 integrantes da fórmula apresentam correlações positivas, mas fracas com as dimensões de justiça estudadas.

No que concerne à Justiça Distributiva o item com correlação mais elevada é o da Antiguidade na Carreira ($R = 25$). Os itens Louvores, Grupos de Trabalho e Trabalhos Publicados não apresentam correlação com nenhuma dimensão da Justiça. A este facto não será alheio a discricionarieidade, a sorte ou o acaso a que estão sujeitos o seu recebimento ou nomeações. No mesmo sentido se referiram cerca de 60% dos participantes na resposta livre, ao referirem os vieses de avaliação, a relação com o avaliador e o instrumento de avaliação como principais problemas da AC, nomeadamente “o favorecimento pessoal, os compadrios e a atribuição injusta de louvores” – 289 participantes, ou ainda “o acesso aos Grupos de trabalho e trabalhos publicados não dependem da vontade ou oportunidade do próprio” – 33 participantes – tabela 13 do Anexo A.

Podemos aqui encontrar uma equivalência nas respostas livres onde 43,1% dos participantes se pronunciaram acerca do instrumento e elementos de avaliação – 111 opiniões defendem que a Antiguidade deverá ser o elemento mais importante contabilizável para efeitos de promoção, daí que apresente maior correlação. 176 respondentes concordam que da maneira

que é feita atualmente a avaliação de serviço torna-se um processo subjetivo – tabela 13 do Anexo A, pelo que se justifica que o item AS apresente a menor correlação.

No que concerne à Justiça Procedimental o item com maior correlação é o da Formação Profissional, correlação fraca, positiva. Os Louvores, Grupos de Trabalho e Trabalhos Publicados não apresentam correlação estatisticamente significativa com a Justiça Procedimental.

Quanto à Justiça Interpessoal a mesma apresenta resultados muito semelhantes aos da Justiça Procedimental.

A Justiça Informacional mantém como item com maior correlação a Formação Profissional, correlação fraca, positiva, mas ao contrário das restantes dimensões apresenta correlação com os Grupos de Trabalho – fraca, positiva.

Passando à análise do peso que os itens pertencentes à fórmula da AC deveriam ter na opinião dos respondentes, obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 14 – correlações entre as dimensões de justiça e os itens da fórmula de AC – opinião dos respondentes

| | J distributiva | J procedimental | J interpessoal | J informacional |
|-------------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Habilitações académicas | ,148** | ,168** | ,161** | ,152** |
| Classificação final | ,092** | ,123** | ,118** | ,122** |
| Formação profissional | ,122** | ,151** | ,167** | ,119** |
| Antiguidade na carreira | -,042 | -,031 | -,008 | -,003 |
| Funções superiores | ,173** | ,187** | ,142** | ,137** |
| Louvores e elogios | ,314** | ,327** | ,246** | ,252** |
| Grupos de trabalho | ,256** | ,265** | ,167** | ,187** |
| Trabalhos publicados | ,268** | ,288** | ,183** | ,212** |
| Avaliação de serviço | ,219** | ,292** | ,256** | ,238** |
| Registo Disciplinar | ,042 | ,132** | ,158** | ,097** |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A Justiça Distributiva apresenta correlação com 8 dos 10 itens²⁸, sendo a mais alta com os Louvores e Elogios – fraca, positiva, e a mais baixa com a Classificação do Curso De

²⁸ Ainda que o Registo Disciplinar não integre a fórmula da AC, decidimos incorporá-lo aqui uma vez que este item é considerado pelos respondentes um dos mais importantes.

Formação – fraca, positiva. Não apresenta correlação estatisticamente significativa com a Antiguidade na Carreira, nem com o Registo Disciplinar.

A Justiça Procedimental apresenta correlação com todos os itens com exceção da Antiguidade na Carreira. As correlações são todas fracas, positivas, sendo o valor mais alto com os Louvores e Elogios, e o valor mais baixo com a Classificação Final do Curso de Formação.

Passando à Justiça Interpessoal a mesma apresenta correlação com todos os itens com exceção da Antiguidade na Carreira. As correlações são todas fracas, positivas, sendo o valor mais alto com a Avaliação de Serviço, e o valor mais baixo com a Classificação Final do Curso De Formação.

Já a Justiça Informacional apresenta correlação com todos os itens com exceção da Antiguidade na Carreira. As correlações são todas fracas, positivas, sendo o valor mais alto com os Louvores e o valor mais baixo com o Registo Disciplinar.

5.3 Teste de hipóteses

Tendo como ponto de partida que a relação entre AC e Percepção de Justiça é moderada pelos Louvores e Elogios recebidos e pela Antiguidade no Posto, decidimos testar 2 das nossas perguntas derivadas (4 e 4) transformando-as agora em H1 e H2.

H 1: Os Louvores e elogios moderam a relação da AC com a Percepção de Justiça.

H 2: A Antiguidade no Posto modera relação da AC com a Percepção de Justiça.

Para operacionalizar este procedimento realizamos os seguintes passos (Marôco, 2018):

- Calculamos as médias para cada variável;
- Centramos os preditores (*preditor centrado = variável – a sua média*);
- Calculamos a interação entre a variável independente centrada e as moderadoras centradas;
- Estimamos a regressão;
- No caso de existir interação torna-se necessário decompor a moderadora;
- Traçamos o gráfico.

Para isso foi necessário numa primeira fase verificar se existe uma predição entre a variável independente e a variável dependente – AC e Percepção de Justiça, respetivamente.

Tabela 15 – análise de regressão entre a AC e a Percepção de Justiça

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,266 ^a | ,071 | ,070 | 1,40224 | ,892 |

a. Predictors: (Constant), percepção AC
 b. Dependent Variable: justiça organizacional

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,248 | ,185 | 12,172 | ,000 |
| | percepção AC | ,227 | ,028 | ,266 | 8,099 |

a. Dependent Variable: justiça organizacional

A regressão linear simples mostrou que a AC é preditora da Percepção de Justiça Organizacional. A análise resultou num modelo estatisticamente significativo:

Equação 3 – relação da Avaliação Curricular com a Percepção de Justiça
 $[F(1,860) = 65,599; p < 0,001; R^2 = 0,71]$

A Percepção de Justiça corresponde a $2,248 + 0,227 \times AC$

A Avaliação Curricular ($\beta = 0,227; t = 8,099; p < 0,000$) é preditora da Percepção de Justiça.

5.3.1 Dos Louvores

Analisando o efeito de moderação dos Louvores verificamos os resultados presentes na tabela abaixo:

Tabela 16 – efeito de moderação dos Louvores na relação da AC com a percepção de Justiça de scores totais

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | β | p | R2 | β | p | R2 |
| 1. Avaliação Curricular | 0,207 | 0,001 | 0,094 | 0,204 | 0,001 | 0,098 |
| 2. Louvores recebidos | 0,128 | 0,001 | 0,094 | 0,118 | 0,001 | 0,098 |
| 3. AC x Louvores | | | | 0,026 | 0,071 | 0,098 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,207$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,094$).

Os Louvores recebidos têm um efeito positivo e significativo na variável dependente, ($\beta = 0,128$; $p < 0,001$), facto que ilustra que os Louvores são um fator preditivo de Percepção de Justiça. O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,094$) que indica a capacidade explicativa dos Louvores recebidos face à percepção de Justiça de cerca de 9%.

Os resultados da interação da AC e dos Louvores com a Percepção de Justiça – modelo 2, são positivos e significativos ($\beta = 0,026$; $p < 0,071$), verificando-se desta forma um efeito marginal de moderação conforme – tabela 16 do anexo A.

A introdução dos Louvores recebidos na equação revelou alterações, ainda que marginais da magnitude do efeito da AC sobre a Percepção de Justiça de *scores* totais. Importa no entanto saber se este padrão é similar em todas as dimensões da Justiça, que passamos a analisar de seguida.

Tabela 17 – efeito de moderação dos Louvores na relação da AC com a percepção de Justiça Distributiva

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | β | p | R2 | β | p | R2 |
| 1. Avaliação Curricular | 0,218 | 0,001 | 0,057 | 0,216 | 0,001 | 0,058 |
| 2. Louvores recebidos | 0,148 | 0,001 | 0,057 | 0,140 | 0,001 | 0,058 |
| 3. AC x Louvores | | | | 0,022 | 0,286 | 0,058 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,218$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,057$).

Os Louvores recebidos têm um efeito positivo e significativo na variável dependente, ($\beta = 0,148$; $p < 0,001$), sendo por isso preditores da Percepção de Justiça Distributiva. O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,057$) que indica a capacidade explicativa dos Louvores recebidos face à percepção de Justiça de cerca de 6%.

Os resultados da interação da AC e dos Louvores com a percepção de Justiça – modelo 2, são positivos e significativos ($\beta = 0,022$; $p < 0,286$). O valor de β diminuiu, tanto para a AC como para os Louvores recebidos, e $p < 0,001$, mas não é observado o efeito de moderação – tabela 19 do anexo A.

Tabela 18 – efeito de moderação dos Louvores na relação da AC com a percepção de Justiça Procedimental

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | β | p | R2 | β | p | R2 |
| 1. Avaliação Curricular | 0,202 | 0,001 | 0,080 | 0,201 | 0,001 | 0,077 |
| 2. Louvores recebidos | 0,115 | 0,001 | 0,080 | 0,112 | 0,001 | 0,077 |
| 3. AC x Louvores | | | | 0,007 | 0,484 | 0,077 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,202$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,080$).

Os Louvores recebidos têm um efeito positivo e significativo na variável dependente, ($\beta = 0,115$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,080$) que indica a capacidade explicativa dos Louvores recebidos face à percepção de Justiça de cerca de 8%.

Ao introduzir a interação da AC e dos Louvores com a percepção de Justiça – modelo 2, observamos ligeiras alterações de magnitude do efeito da AC e dos Louvores. O valor de β diminuiu, tanto para a AC como para os Louvores recebidos, e $p < 0,001$ e não verificamos efeito de moderação dos Louvores recebidos nesta dimensão da percepção de Justiça – tabela 21 do anexo A.

Tabela 19 – efeito de moderação dos Louvores na relação da AC com a percepção de Justiça Interpessoal

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | β | p | R2 | β | p | R2 |
| 1. Avaliação Curricular | 0,187 | 0,001 | 0,064 | 0,187 | 0,001 | 0,071 |
| 2. Louvores recebidos | 0,157 | 0,001 | 0,064 | 0,139 | 0,001 | 0,071 |
| 3. AC x Louvores | | | | 0,047 | 0,010 | 0,071 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,187$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,064$).

Os Louvores recebidos têm um efeito positivo e significativo na variável dependente, ($\beta = 0,157$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,064$) que indica a capacidade explicativa dos Louvores recebidos face à percepção de Justiça de cerca de 6%.

Os resultados da interação da AC e dos Louvores com a percepção de Justiça – modelo 2, são positivos e significativos ($\beta = 0,047$; $p < 0,010$). O valor de β manteve-se para a AC e diminuiu para os Louvores recebidos, e $p < 0,001$ – verificando-se desta forma que os Louvores recebidos moderam de forma robusta ($0,001 < p > 0,05$) a relação da AC com a percepção de Justiça Interpessoal. Esta moderação é benéfica para o modelo, uma vez que a variância explicada aumenta cerca de 1% face ao modelo 1 – tabela 23 do anexo A.

Tabela 20 – efeito de moderação dos Louvores na relação da AC com a percepção de Justiça Informacional

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | β | p | R2 | β | p | R2 |
| 1. Avaliação Curricular | 0,221 | 0,001 | 0,071 | 0,218 | 0,001 | 0,077 |
| 2. Louvores recebidos | 0,106 | 0,001 | 0,071 | 0,091 | 0,001 | 0,077 |
| 3. AC x Louvores | | | | 0,040 | 0,019 | 0,077 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,221$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,071$).

Os Louvores recebidos têm um efeito positivo e significativo na variável dependente, ($\beta = 0,106$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,071$) que indica a capacidade explicativa dos Louvores recebidos face à percepção de Justiça de cerca de 7%.

Os resultados da interação da AC e dos Louvores com a percepção de Justiça – modelo 2, são positivos e significativos ($\beta = 0,040$; $p < 0,019$). O valor de β baixou tanto para a AC como para os Louvores recebidos, e $p < 0,001$ – verificando-se desta forma que a interação de AC \times Louvores se apresenta como um fator de moderação para a Justiça Informacional – tabela 25 do anexo A.

De forma a facilitar a interpretação do efeito de moderação atrás analisado executou-se o gráfico 2 que representa o efeito da interação entre a AC e os Louvores recebidos sobre a Perceção de Justiça Interpessoal.

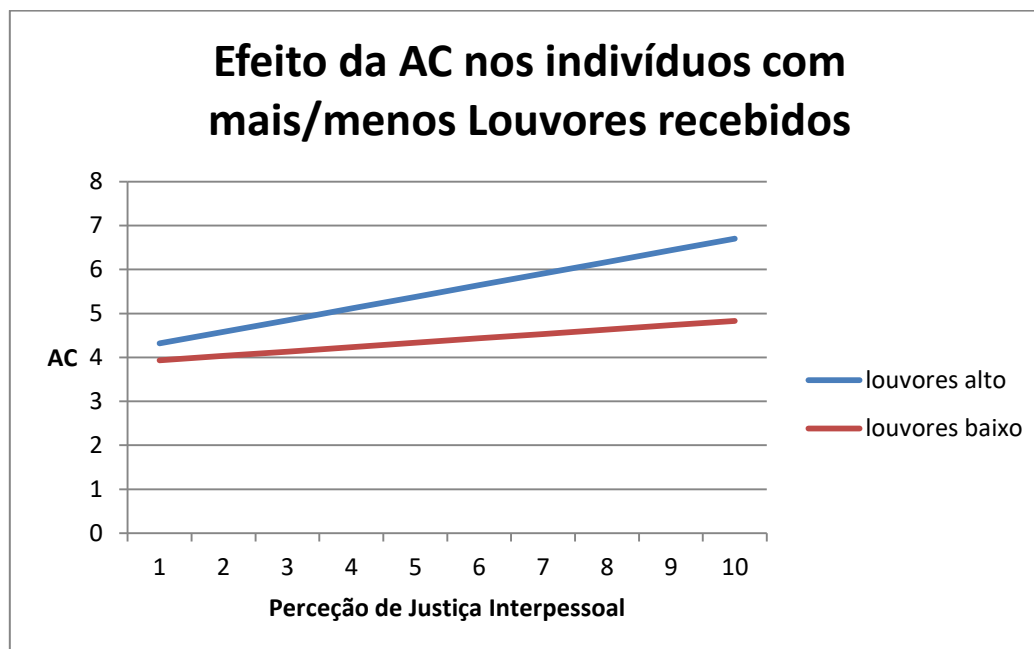


Gráfico 2 – efeito da AC nos indivíduos com mais e menos Louvores recebidos

Podemos verificar no gráfico acima que tanto para os indivíduos com elevado n.º de Louvores recebidos (louvores alto) como para os indivíduos com n.º baixo de Louvores recebidos (louvores baixo), a força da relação é crescente. Contudo, verifica-se que nos indivíduos com elevado n.º de louvores o efeito da AC na perceção de Justiça é maior e exponencial, face ao declive apresentado, daqui se podendo retirar que os Louvores recebidos moderam de forma robusta a relação da Avaliação Curricular com a Perceção de Justiça Interpessoal.

Nestes termos podemos afirmar que os dados corroboram parcialmente H:1. Observamos efeito de moderação de AC \times Louvores, ainda que marginal para o todo da Justiça e um efeito de moderação significativo para a dimensão de Justiça Interpessoal e Informacional.

Tendo em consideração que as dimensões de Justiça Interpessoal e Informacional tratam o lado humano dos procedimentos utilizados, os resultados obtidos poderão indicar que os participantes não se consideram suficientemente informados sobre os conteúdos informativos e explicativos utilizados pelas Chefias na atribuição dos Louvores, nomeadamente no que concerne ao processo de comunicação, à dignidade, respeito e consideração, à sinceridade, honestidade e ao respeito dos direitos dos interessados, situação que aumentaria o grau de

aceitação das decisões, emergindo ainda outras reações positivas a montante destas. No mesmo sentido 20,3% das respostas livres referentes à relação com o avaliador/vieses de avaliação – Louvores injustos/banalizados/atribuídos aos graxas/antes dos concursos/cunhas.

Poderá ainda significar que ao avaliado não foi dada a oportunidade de reclamar ou apresentar o seu ponto de vista. Esta situação torna-se premente na atribuição dos louvores dado o carácter pessoal e discricionário que tem acompanhado os mesmos, conforme melhor explanado no ponto 2.1.3 – Do Louvor e elogio 2.1.3 acima.

A literatura estudada sugere ainda que os funcionários se mostram propensos a ir além dos termos da troca monetária. Assim, percebendo que o seu “chefe” lhes dispensa um tratamento digno e de respeito reagem com mais comportamentos extra-papel e, inversamente, quando se sentem tratados com desconsideração e desrespeito, restringem os seus atos exclusivamente ao âmbito das obrigações contratuais (contratos transacionais).

5.3.2 Da Antiguidade no Posto

Seguidamente utilizámos a mesma metodologia para testar H:2 analisando o efeito de moderação da Antiguidade no Posto. Obtivemos os resultados presentes na tabela abaixo:

Tabela 21 – efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Organizacional

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|----------------|----------|-------|----------------|
| | β | p | R ² | β | p | R ² |
| 1. Avaliação Curricular | 0,213 | 0,001 | 0,146 | 0,212 | 0,001 | 0,147 |
| 2. Antiguidade no Posto | -0,063 | 0,001 | 0,146 | -0,063 | 0,001 | 0,147 |
| 3. AC x Antiguidade | | | | -0,004 | 0,311 | 0,147 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,213$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,146$).

A Antiguidade no Posto tem um efeito negativo e significativo na variável dependente, ($\beta = -0,063$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,146$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 15%.

No modelo 2 os resultados indicam que a AC mantém um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,212$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação mantém uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,147$).

A Antiguidade no Posto mantém o mesmo efeito negativo e significativo na variável dependente, ($\beta = -0,063$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,147$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 15%.

Os resultados da interação da AC e da Antiguidade no Posto com a percepção de Justiça – modelo 2, são negativos e significativos ($\beta = -0,004$; $p < 0,311$). O valor de β diminuiu, tanto para a AC como para a Antiguidade no Posto, e $p < 0,311$ – verificando-se desta forma que não existe efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça – tabela 27 do anexo A.

Verifiquemos se os resultados se alteram para as restantes dimensões de Justiça:

Tabela 22 – efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Distributiva

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | β | p | R2 | β | p | R2 |
| 1. Avaliação Curricular | 0,222 | 0,001 | 0,121 | 0,219 | 0,001 | 0,125 |
| 2. Antiguidade no Posto | -0,091 | 0,001 | 0,121 | -0,090 | 0,001 | 0,125 |
| 3. AC x Antiguidade | | | | -0,012 | 0,046 | 0,125 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,222$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,121$).

A Antiguidade no Posto tem um efeito negativo e significativo na variável dependente, ($\beta = -0,091$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,121$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 12%.

No modelo 2 os resultados indicam que a AC mantém um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,219$; $p < 0,001$), ainda que ligeiramente menor. O coeficiente de determinação mantém uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,125$).

A Antiguidade no Posto mantém o mesmo efeito negativo e significativo na variável dependente, ($\beta = -0,090$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,125$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 13%.

Os resultados da interação da AC e da Antiguidade no Posto com a percepção de Justiça – modelo 2, são negativos e significativos ($\beta = -0,012$; $p < 0,046$). O valor de β diminuiu, tanto para a AC como para a Antiguidade no Posto, e $p < 0,046$ – verificando-se desta forma que existe efeito de moderação robusto da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Distributiva – tabela 29 do anexo A.

Tabela 23 – efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Procedimental

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | β | p | R2 | β | p | R2 |
| 1. Avaliação Curricular | 0,206 | 0,001 | 0,128 | 0,205 | 0,001 | 0,131 |
| 2. Antiguidade no Posto | -0,061 | 0,001 | 0,128 | -0,061 | 0,001 | 0,131 |
| 3. AC x Antiguidade | | | | -0,007 | 0,132 | 0,131 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,206$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,128$).

A Antiguidade no Posto tem um efeito negativo e significativo na variável dependente, ($\beta = -0,061$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,128$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 13%.

No modelo 2 os resultados indicam que a AC mantém um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,205$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação mantém uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,131$).

A Antiguidade no Posto mantém o mesmo efeito negativo e significativo na variável dependente, ($\beta = -0,061$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,131$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 13%.

Os resultados da interação da AC e da Antiguidade no Posto com a percepção de Justiça – modelo 2, são negativos e significativos ($\beta = -0,007$; $p < 0,132$). O valor de β diminuiu, para a AC e manteve-se para a Antiguidade no Posto, e $p < 0,132$ – verificando-se a não existência de efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Procedimental – tabela 31 do anexo A.

Tabela 24 – efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Interpessoal

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|----------------|----------|-------|----------------|
| | β | p | R ² | β | p | R ² |
| 1. Avaliação Curricular | 0,199 | 0,001 | 0,086 | 0,199 | 0,001 | 0,086 |
| 2. Antiguidade no Posto | -0,060 | 0,001 | 0,086 | -0,060 | 0,001 | 0,086 |
| 3. AC x Antiguidade | | | | 0,003 | 0,643 | 0,086 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,199$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,086$).

A Antiguidade no Posto tem um efeito negativo e significativo na variável dependente, ($\beta = -0,060$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,086$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 9%.

No modelo 2 os resultados foram exatamente os mesmos para a AC e para a Antiguidade no Posto. O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,086$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 9%.

Os resultados da interação da AC e da Antiguidade no Posto com a percepção de Justiça – modelo 2, são positivos e não significativos ($\beta = 0,003$; $p < 0,643$). O valor de β manteve-se, para a AC e para a Antiguidade no Posto, e $p < 0,643$ – verificando-se desta forma que não existe efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Interpessoal – tabela 31 do anexo A.

Tabela 25 – efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Informacional

| | Modelo 1 | | | Modelo 2 | | |
|--------------------------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | β | p | R2 | β | p | R2 |
| 1. Avaliação Curricular | 0,228 | 0,001 | 0,090 | 0,227 | 0,001 | 0,090 |
| 2. Antiguidade no Posto | -0,047 | 0,001 | 0,090 | -0,047 | 0,001 | 0,090 |
| 3. AC x Antiguidade | | | | 0,000 | 0,953 | 0,090 |

No modelo 1 os resultados indicam que a AC tem um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,228$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,090$).

A Antiguidade no Posto tem um efeito negativo e significativo na variável dependente, ($\beta = -0,047$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação possui uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,090$) que indica a capacidade explicativa da Antiguidade no Posto face à percepção de Justiça de cerca de 9%.

No modelo 2 os resultados indicam que a AC mantém um efeito positivo e significativo na percepção de Justiça ($\beta = 0,227$; $p < 0,001$). O coeficiente de determinação mantém uma associação de sentido positivo fraco ($R^2 = 0,090$).

A Antiguidade no Posto obteve os mesmos resultados que no modelo 1.

Os resultados da interação da AC e da Antiguidade no Posto com a percepção de Justiça – modelo 2, são nulos e não significativos ($\beta = 0,000$; $p < 0,953$). O valor de β diminuiu, para a AC e manteve-se para a Antiguidade no Posto, e $p < 0,953$ – verificando-se desta forma que existe não existe efeito de moderação da Antiguidade no Posto na relação da AC com a percepção de Justiça Informacional – tabela 35 do anexo A

Do conjunto dos resultados apenas observamos que a Antiguidade no Posto revela efeito de moderação apenas para a dimensão Distributiva de Justiça, pelo que recolhemos parcialmente apoio para H:2. A dimensão de Justiça Distributiva indica que a Antiguidade no Posto modera de forma robusta, alterando o sentido da relação da AC com a Percepção de Justiça Distributiva – quando mais Antiguidade no Posto menos Justiça Distributiva se percebe.

Da revisão efetuada resulta que esta dimensão de percepção de Justiça diz respeito à remuneração, classificações das avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, e no nosso entender também à atribuição de Louvores e à forma como estes

“reconhecimentos/prêmios” retratam o esforço e empenho que os indivíduos colocaram na execução das suas tarefas/funções, durante o período que está a ser objeto de avaliação, e a qualidade do trabalho desenvolvido. Reflete o modo como o trabalhador sente que foi avaliado (justa ou injustamente).

O reconhecimento de injustiça distributiva produz um estado emocional desconfortável, como por exemplo sinais de angústia fisiológica (Klendauer e Deller, 2009) – situação que eventualmente se poderá verificar na nossa amostra.

No que concerne às restantes dimensões de Justiça, verifica-se que a Antiguidade no Posto não modera a relação de AC com a Percepção de Justiça.

Para facilitar a interpretação do efeito de moderação da Antiguidade no Posto executou-se o gráfico 3 que representa o efeito da interação entre a AC e a Antiguidade no Posto sobre a Percepção de Justiça Organizacional

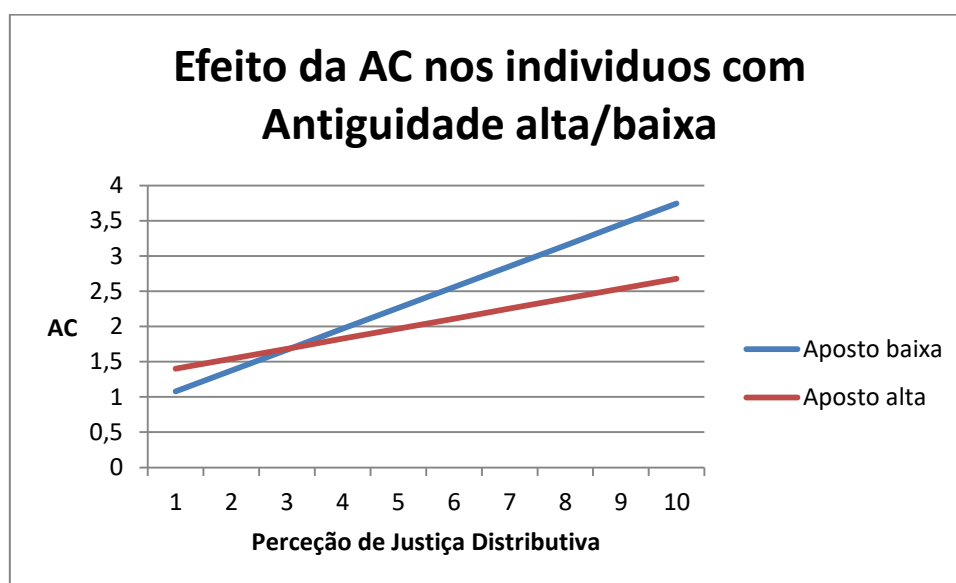


Gráfico 3 – efeito da AC nos indivíduos com Antiguidade Alta/baixa

Podemos ver no gráfico 3 acima que tanto para os indivíduos com Antiguidade no posto alta como para os indivíduos com Antiguidade no posto baixa, a força da relação é crescente. Contudo verifica-se um ponto de interseção a partir do qual nos indivíduos com Antiguidade alta o efeito da AC na percepção de Justiça é menor do que nos indivíduos com Antiguidade baixa, daqui mais uma vez se pode retirar que a Antiguidade no Posto modera de forma robusta a relação da Avaliação Curricular com a Percepção de Justiça Distributiva.

Nos trabalhos levados a cabo seguimos Marôco (2011), segundo o qual a análise dos efeitos de moderação deve ser efetuada nas variáveis centradas de forma a tornar o $\beta = 0$ para estudar o efeito principal e não necessariamente a influência da variável independente (Avaliação Curricular) sobre as outras variáveis (Louvores recebidos e Antiguidade no Posto).

O mesmo autor alude nos seus estudos a um conjunto de procedimentos para verificar a existência ou inexistência de moderação, os quais seguimos. Em primeiro lugar, foram calculados os valores médios das principais variáveis do estudo (Avaliação Curricular; N.º de Louvores recebidos; N.º de anos no mesmo posto; Justiça Organizacional) para centrar as variáveis predictoras. Esta etapa permitiu reduzir problemas com a multicolinearidade da variável independente (AC) e variáveis moderadoras (Louvores e Antiguidade no Posto) com o termo do produto das variáveis predictoras (AC \times Louvores e AC \times Antiguidade no Posto).

Posteriormente, foram calculadas a interação entre a variável independente centrada (AC_c) e as respetivas variáveis moderadoras centradas (Louvores_c e Antiguidade no Posto_c) sobre a variável dependente centrada (Justiça Organizacional_c). Por sua vez, foi realizado o modelo de regressão linear múltipla para estimar a regressão e decompor as variáveis moderadoras. Por último, foram calculados os gráficos para melhor interpretação dos efeitos da moderação.

Capítulo 6

6 Conclusões

Neste capítulo respondemos à pergunta de partida e perguntas derivadas, corroborando ou infirmando as hipóteses. Iremos retratar as principais conclusões do estudo tentando fazer a ligação com a revisão de literatura efetuada. Por fim abordaremos ainda as limitações que enfrentamos e deixaremos algumas recomendações práticas para implementação ou para futuras investigações nesta área do conhecimento.

Os resultados obtidos apontam no sentido de que existe um desvio entre a percepção do grau de importância dos itens integrantes da fórmula de AC, por parte dos participantes, e a sua real valorização.

Efetivamente nota-se um grande desconhecimento da fórmula e respetiva ponderação dos itens que a integram. Seria muito importante divulgar a informação ou mesmo promover ações de formação neste sentido, para que os Polícias estejam conhecedores e esclarecidos das regras que regem a AC e suas consequências nos concursos de promoção de modo a que não se alimentem rumores e opiniões tendencialmente negativas, que fomentam comportamentos antissociais, por vezes mal fundamentados ou com base em equívocos interpretativos da fórmula de AC.

Por sua vez julgamos que será importante que eventuais ajustes aos itens integrantes da fórmula de AC, bem como das ponderações a atribuir aos mesmos, vão de encontro à opinião dos elementos, ou ainda de outros itens/fatores de avaliação que aqui não foram contemplados, por forma a promover uma percepção positiva de justiça, ou atenuar o atual sentimento de justiça reportado por muitos profissionais. Em alternativa redefinir papéis e

funções estratégicas para os respetivos postos e carreiras e avaliar no futuro de acordo com essas opções

De acordo com os dados recolhidos é quase unânime em todas as carreiras que a antiguidade e o registo disciplinar deverão ser os itens mais valorados. Quando não surgem em primeiro lugar vêm logo de seguida. Em sentido oposto é também quase uníssono que os grupos de trabalho e trabalhos publicados deverão ser os itens com menor peso na fórmula de ordenação dos candidatos a promoção, uma vez que estes não estão acessíveis a todos os elementos da força da mesma forma, nem dependem da vontade ou oportunidade do indivíduo²⁹.

Da análise efetuada à resposta de opinião livre resulta que os comentários são tendencialmente negativos e referentes ao instrumento e elementos de avaliação bem como a relação com o avaliador/vieses de avaliação. Propõe-se que o instrumento seja ajustado tendo em linha de conta o elevado e diferenciado número de diferentes funções existentes na PSP – policiais e não policiais, operacionais e não operacionais.

Ainda através da resposta livre, e do nosso conhecimento profissional, sabemos que a avaliação de serviço em muitos casos não é feita pelo superior imediato enquanto 1º avaliador. Esta situação não se encontra em conformidade com o estado da arte nesta matéria, pelo que deve ser alterado o quanto antes. Com tal situação possibilita-se que as avaliações sejam mais exatas e próximas da realidade, eventualmente melhor aceites pelos avaliados, e consegue-se também um efeito de *empowerment* da carreira de Chefes, enquanto primeiros avaliadores dos seus subordinados.

Os resultados do teste de hipóteses efetuado relativamente aos Louvores sugerem que se torna fulcral que a Organização faça uma análise séria e rigorosa acerca da atribuição e contabilização dos mesmos para efeitos de promoção.

Da análise de moderação efetuada resulta que os Louvores recebidos moderam de forma robusta e positiva a relação entre a Avaliação Curricular e a perceção de Justiça Interpessoal e Informacional. Nas dimensões de Justiça Distributiva e Procedimental não se verificou

²⁹ Os elementos colocados na Direção Nacional da PSP, no Instituto de Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e no Departamento de Armas e Explosivos, por exemplo, têm vindo a obter maiores *scores* nestes itens nos últimos concursos de promoção.

moderação. No geral verifica-se uma moderação parcial, positiva, da relação da Avaliação Curricular com a Perceção de Justiça média por parte dos Louvores recebidos.

No que concerne à Antiguidade no Posto conclui-se que a mesma modera de forma robusta invertendo o sentido da relação entre a Avaliação Curricular e a perceção de Justiça Distributiva, e uma moderação marginal negativa para a Justiça Procedimental. Relativamente às dimensões Interpessoal e Informacional de Justiça, as mesmas não revelam efeito de moderação com a Antiguidade no Posto.

6.1 Resposta às perguntas derivadas e pergunta de partida

1. Existem diferenças na forma como a AC é percecionada pelas diferentes carreiras e postos da PSP?

Sim existem. A carreira de Agentes perceciona o Registo Disciplinar o item mais importante na fórmula de AC. Chefes e Oficiais percecionam que são os Louvores e Elogios ao passo que os Oficiais Superiores colocam o exercício de funções superiores como item mais importante da AC.

Na análise por postos verifica-se uma maior dispersão nas respostas. Ainda que a maioria dos postos percecione a antiguidade na carreira como item menos valorizado na fórmula de AC, no que concerne aos itens percecionados como mais importantes as opiniões divergem entre os louvores e elogios, o desempenho de funções superiores, os trabalhos publicados, a avaliação de serviço e o registo disciplinar.

A esta diversidade de respostas não será alheio o desconhecimento da fórmula de AC já referido ao longo desta dissertação.

2. Quais os itens integrantes da fórmula da AC percecionados como mais importantes/com mais peso para a promoção?

Conforme referido atrás as opiniões divergem quanto aos itens percecionados com mais peso na fórmula. Ainda assim a carreira de Chefes e de Oficiais percecionam que são os louvores e elogios, no mesmo sentido os postos de Agente, Chefe, Subcomissário e Comissário.

No geral os itens percecionados como mais importantes são: os louvores e elogios, a avaliação de serviço e o registo disciplinar, conforme Tabela 7 – perceção do grau de importância dos itens da fórmula de AC.

3. Quais os itens que na opinião dos polícias deveriam ter maior importância/peso na fórmula para promoção?

No geral os itens que na opinião dos Polícias deveriam ter maior peso na fórmula de promoção deveriam ser a antiguidade na carreira, o registo disciplinar e a formação profissional.

4. Qual o papel dos louvores e elogios recebidos na Perceção de Justiça?

De acordo com a análise de moderação efetuada resulta que os Louvores recebidos moderam de forma robusta e positiva a relação entre a Avaliação Curricular e a perceção de Justiça Interpessoal e Informacional. Nas dimensões de Justiça Distributiva e Procedimental não se verificou moderação.

No geral verifica-se uma moderação parcial, positiva, da relação da Avaliação Curricular com a Perceção de Justiça média por parte dos Louvores recebidos.

Conclui-se que o número de louvores recebidos concorre para um aumento da perceção de justiça média em todas as suas dimensões.

5. Qual o papel da antiguidade no posto nas diferentes dimensões da perceção de Justiça?

Da estatística descritiva resulta que à medida que o n.º de anos no mesmo posto aumenta todas as dimensões de perceção de justiça diminuem.

Da análise de moderação à Antiguidade no Posto conclui-se que a mesma modera de forma robusta invertendo o sentido da relação entre a Avaliação Curricular e a perceção de Justiça Distributiva, verificando-se ainda uma moderação marginal negativa para a Justiça Procedimental.

Relativamente às dimensões Interpessoal e Informacional de Justiça, as mesmas não revelam efeito de moderação com a Antiguidade no Posto.

Qual o efeito das promoções por avaliação curricular na perceção de justiça dos elementos da PSP?

A Avaliação Curricular é um preditor da Perceção de Justiça Organizacional.

Concluimos através deste estudo que quanto maior o nível/valor de Avaliação Curricular maior a perceção de Justiça.

Ainda, a relação entre AC e perceção de Justiça é moderada pelos Louvores de forma positiva e robusta para as dimensões de Justiça Interpessoal e Informacional, e é moderada pela Antiguidade no Posto de forma negativa e robusta para a dimensão de Justiça Distributiva.

Neste seguimento deverá haver um esforço no sentido de que os profissionais compreendam melhor a fórmula de AC, estejam bem cientes de todas as suas componentes e respetivo grau de importância por forma a que percecionem mais Justiça.

6.2 Limitações do estudo

Quando iniciámos esta aventura alimentámos a esperança de poder dar o nosso contributo relativamente às alterações introduzidas pela última alteração ao Estatuto Profissional do pessoal com funções policiais da PSP, e regulamentadas pela *Portaria n.º 9-A/2017 de 5 de janeiro*, contudo a tardia publicação da referida legislação, aliada à morosidade inerente à burocratização dos concursos de promoção, decorrente principalmente das reclamações e dos prazos e formalidades legais que obrigatoriamente têm de ser seguidas, conduzem a que só muito recentemente foi possível terminar os primeiros concursos com as novas regras, o que se mostrou extemporâneo tendo em conta a data da aplicação do nosso inquérito por questionário, não nos tendo sido possível desta forma introduzir aqui os possíveis benefícios ou não desta alteração legislativa.

O desconhecimento da fórmula ou do conceito de AC, levou a que 39,4% da amostra não respondesse às perguntas relativas às promoções por AC, contudo aqueles foram promovidos após 2003, e por esse motivo obrigatoriamente por AC. Tal facto não permitiu que a amostra em estudo fosse maior.

A fim de melhorar este particular sugere-se que seja dada formação e ações de esclarecimento nestas matérias, por forma a termos o efetivo mais informado e esclarecido, tentando minorar os rumores e outras situações negativas que se apoderam destas matérias face à desinformação manifestada. Por outro lado resulta como conclusão que quanto maior for o conhecimento da AC, suas componentes e respetivo peso, maior será a perceção de Justiça, com todos os benefícios daí atinentes.

Tendo em consideração o número de respostas obtidas no questionário, e ainda tendo em linha de conta que tratámos medidas/opiniões de autorrelato, sem possibilidade de as confrontar com os *scores* efetivamente obtidos em sede de AC, não nos permitem extrapolar conclusões que sejam representativas para toda a PSP.

Ainda de realçar o período em que o questionário foi aplicado, numa altura em que o país saía de um resgate financeiro, com todas as variáveis contextuais que isso implicou nomeadamente nos cortes de vencimentos e suplementos, congelamentos das progressões e promoções, agudizada pela crescente agitação e contestação sindical³⁰ a qual tem estado particularmente ativa nos últimos anos e com todas as vieses que daí advêm.

6.3 Investigações futuras

Face à recente criação dos novos postos de Agente Coordenador e Chefe Coordenador será importante estudar qual o impacto desta medida na perceção de Justiça dos Polícias. Em virtude das primeiras promoções apenas terem ocorrido no final no ano de 2017, não nos foi possível estudar qual o efeito daquelas na nossa amostra.

Será importante que no futuro este estudo se alargue ao novo estatuto e à nova fórmula de AC, uma vez que esta veio reverter um sistema que vinha vigorando desde 2003, privilegiando a antiguidade em 75%. Tal facto não vai de encontro à revisão de literatura efetuada.

³⁰ A PSP possui atualmente 16 Sindicatos.

No mesmo sentido seria interessante um estudo que se debruçasse acerca do instrumento de avaliação em si, dadas as diferentes e diferenciadas funções e contextos da atividade policial.

6.4 Recomendações práticas

Face aos resultados obtidos será importante refletir sobre as carreiras na PSP, nomeadamente a carreira de Agente e de Chefe de Polícia. No mesmo sentido se pronunciaram 261 elementos na resposta livre, referindo entre outras que: “as carreiras são desiguais/pouco aliciantes com exceção da carreira de Oficial CFOP”; “elevado n.º de anos no posto de Agente e de Chefe”.

83,4% da amostra indicou não esperar ser promovido no ano seguinte. Tendo em linha de conta que no nosso estudo existiam Agentes a aguardar há 16 anos por promoção e que existiam Chefes no mesmo posto há 26 anos, tendo ainda em consideração a estagnação a que se tem assistido ao nível da progressão de índice remuneratório³¹, torna-se urgente estudar e inverter a problemática das progressões na carreira da PSP.

Por outro lado, o facto de em média a amostra estar no mesmo posto há 16 anos e meio, sendo que essa promoção, no caso da carreira de Agentes e carreira de Chefes é a única promoção possível, conduz a que grande parte dos profissionais atinja o topo carreira muito cedo, por volta dos 35-40 anos de idade, o que acarreta desmotivação, que manifestem falta de objetivos, e possíveis índices de perceção de justiça menores.

Ainda nesta correnteza tornar-se-á pertinente averiguar se a recente criação dos novos postos de Agente Coordenador e de Chefe Coordenador, na última alteração ao Estatuto Profissional do pessoal com funções policiais da PSP, veio mitigar ou evidenciar ainda mais esta problemática, uma vez que os elementos que conseguem ascender a estes postos são aqueles em final de carreira (58-60 anos de idade), uma vez que reúnem maior antiguidade no posto

No que refere aos avaliadores, e segundo o estado da arte, o mesmo deverá ser o superior imediato do avaliado. Esta situação é premente e relativamente fácil de implementar. Com

³¹ Atualmente os Polícias reformam-se sem atingirem o último nível remuneratório.

esta alteração possibilita-se que as avaliações sejam mais exatas e próximas da realidade, eventualmente melhor aceites pelos avaliados, e consegue-se também um efeito de *empowerment* da carreira de Chefes, enquanto primeiros avaliadores dos seus subordinados.

Os itens a englobar numa eventual fórmula de promoção deverão de encontro às expectativas dos elementos. Os itens considerados mais importantes foram a Antiguidade no Posto e o Registo Disciplinar. Face à recente alteração da fórmula de AC importa estudar qual o impacto desta na perceção de justiça dos elementos a fim de averiguar se estes resultados se mantêm.

É nossa opinião que os Louvores e elogios recebidos não deverão integrar a fórmula de AC atendendo às questões de contingência, subjetividade e oportunidade que os regem, servindo os mesmos para prestígio, satisfação e motivação do elemento que os recebe.

Sugere-se que o instrumento de Avaliação Curricular não seja o mesmo para as diferentes funções atualmente existentes na PSP.

6.5 Considerações finais

A medição do desempenho no contexto profissional, da avaliação curricular dos Polícias é um fenómeno extremamente complexo o que torna a avaliação difícil. Este fenómeno ainda se torna mais difícil se somarmos a diferente territorialização das diferentes Esquadras e serviços existentes na PSP – vão desde a Esquadra aerogare na ilha do Corvo, passando pela Esquadra de Trânsito de Bragança até às Esquadras que abrangem o Bairro Cova da Moura ou Vale da Amoreira.

Independentemente do método ou fórmula de avaliação em vigor, a informação obtida deve corresponder às especificações do desempenho do elemento respeitante mediante as tarefas que devem estar definidas e que o mesmo tem de levar a cabo diariamente, segundo a revisão de literatura efetuada. Este deve ser, em nosso entender o ponto de partida para um modelo de avaliação de desempenho/avaliação curricular mais justo e que corresponderá a um efetivo e útil instrumento de liderança.

Através das alterações recomendadas julgamos poder-se atingir benefícios ao nível da perceção de justiça organizacional, quer para a Instituição PSP, quer para os seus colaboradores em particular que passam por uma maior confiança e comprometimento, melhor desempenho no trabalho, maior frequência de comportamentos de cidadania organizacional, melhoria da satisfação da população que recebe os serviços prestados e diminuição dos conflitos no local de trabalho.

Bibliografia

- ABREU MATOS, Ricardo Jorge Van Zeller - A formação em liderança na PSP. . ISSN 1098-6596. 1:2006) 1–63.
- ADAMS, J. Stacy - Inequity in social exchange. **Advances in experimental social psychology**. . ISSN 0065-2601. 2:1965) 267–299.
- AFZALUR RAHIM, M.; MAGNER, Nace R.; SHAPIRO, Debra L. - Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? **International Journal of Conflict Management**. . ISSN 1044-4068. 11:1 (2000) 9–31.
- ALMEIDA, Fernando Neves De - **Avaliação de desempenho para gestores**. ISBN 9728298390.
- ARYEE, Samuel; BUDHWAR, Pawan S.; CHEN, Zhen Xiong - Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. **Journal of organizational Behavior**. . ISSN 1099-1379. 23:3 (2002) 267–285.
- ASSMAR, E. M. L. *et al.* - Justiça organizacional: Um modelo multidimensional para uso no Brasil. Em **I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão**
- BARON, Reuben M.; KENNY, David A. - The moderator/mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**. . ISSN 1939-1315. 51:6 (1986) 1173.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando - Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia argumento**. . ISSN 1980-5942. 30:68 (2017).
- BEUGRÉ, Constant D. - **Managing fairness in organizations**. [S.l.] : Greenwood Publishing Group, 1998. ISBN 156720211X.
- BIES, Robert J.; MOAG, Joseph S. - Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on negotiation in organizations**. 1:1 (1986) 43–55.
- BIRNBERG, Jacob G.; LUFT, Joan; SHIELDS, Michael D. - Psychology theory in management accounting research. **Handbooks of Management Accounting Research**. . ISSN 1751-3243. 1:2006) 113–135.
- BYRON, Kristin - A meta-analytic review of work- family conflict and its antecedents. **Journal of vocational behavior**. . ISSN 0001-8791. 67:2 (2005) 169–198.
- CAETANO, António - **Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber**. ISBN 9722415867.
- CAETANO, António; VALA, Jorge - Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. **Psicologia**. 13:1–2 (1999) 75–84.
- CAETANO, António; VALA, Jorge - **Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas**. ISBN 9729689784.
- CAMPBELL, John P. *et al.* - A theory of performance. **Personnel selection in organizations**. 3570:1993) 35–70.
- CAMPBELL, John P.; WIERNIK, Brenton M. - The modeling and assessment of work performance. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.** . ISSN 2327-0608. 2:1 (2015) 47–74.
- CHO, J.; KESSLER, S. R. - Employees' distributive justice perceptions and organizational citizenship behaviors: a social exchange perspective. **Review of Business Research**. 8:6 (2008) 131–137.
- COBB, Anthony T.; FREY, Francis M. - The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. **Journal of Applied Social Psychology**. . ISSN 1559-1816. 26:16 (1996) 1401–1426.

- COHEN-CHARASH, Yochi; SPECTOR, Paul E. - The role of justice in organizations: A meta-analysis. **Organizational behavior and human decision processes**. . ISSN 0749-5978. 86:2 (2001) 278–321.
- COLQUITT, Jason A. - On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of applied psychology**. . ISSN 1939-1854. 86:3 (2001) 386.
- COLQUITT, Jason A. *et al.* - Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of applied psychology**. . ISSN 1939-1854. 86:3 (2001) 425.
- COOPER, Robin; MARKUS, M. Lynne - Human reengineering. **Sloan Management Review**. . ISSN 0019-848X. 36:4 (1995) 39.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. - The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 3448. (2007).
- CUNHA, Miguel Pina *et al.* - **Manual de comportamento organizacional e gestão**. [S.l.] : Lisboa: Editora RH, 2007, 2007. ISBN 9728871163.
- CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio - *Liderar*. **Lisboa: Publicações Dom Quixote**. 2005).
- DUARTE, Fernando - *Motivação na Polícia de Segurança Pública*. 2008).
- EDWARDS, Jeffrey R.; LAMBERT, Lisa Schurer - Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. **Psychological methods**. . ISSN 1939-1463. 12:1 (2007) 1.
- FARH, Jiing-Lih; EARLEY, P. Christopher; LIN, Shu-Chi - Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. **Administrative science quarterly**. . ISSN 0001-8392. 1997) 421–444.
- FARIA BILHIM, João Abreu DE - **Questões actuais de gestão de recursos humanos**. [S.l.] : Instituto superior de Ciências sociais e políticas, 2002. ISBN 972872604X.
- FIGUEIREDO, Henrique - *O sistema de mobilidade da PSP*. 2005).
- FINURAS, Paulo; CEITIL, Mário - **Gestão internacional e recursos humanos**. ISBN 9726182085.
- FOLGER, Robert; GREENBERG, Jerald - Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. **Research in personnel and human resources management**. 3:1 (1985) 141–183.
- FOLGER, Robert; KONOVSKEY, Mary A. - Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management journal**. . ISSN 0001-4273. 32:1 (1989) 115–130.
- FOLGER, Robert; KONOVSKEY, Mary A.; CROPANZANO, Russell - A due process metaphor for performance appraisal. **Research in organizational behavior**. . ISSN 0191-3085. 14:(1992) 129.
- FOLGER, Robert; LEWIS, Debra - Self-appraisal and fairness in evaluations. . ISSN 0805810552. 1993).
- GAGNÉ, Marylene; DECI, Edward L. - Self determination theory and work motivation. **Journal of Organizational behavior**. . ISSN 0894-3796. 26:4 (2005) 331–362.
- GOMES, Agostinha Patrícia Silva - *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português*. 2007).
- GOUVEIA, Pedro Manuel Neto - *o exercício da liderança na PSP*. 2006).
- GREENBERG, Jerald - Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. **Journal of applied psychology**. . ISSN 1939-1854. 75:5 (1990) 561.
- GREENBERG, Jerald - Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. **International Journal of Conflict Management**. . ISSN 1044-4068. 12:4

- (2001) 365–375.
- GREENBERG, Jerald; CROPANZANO, R. - The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management**, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. 1993).
- GRIFFIN, Mark A.; NEAL, Andrew; PARKER, Sharon K. - A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of Management Journal**. . ISSN 0001-4273. 50:2 (2007) 327–347.
- HAFER, Carolyn L.; OLSON, James M. - Beliefs in a just world, discontent, and assertive actions by working women. **Personality and Social Psychology Bulletin**. . ISSN 0146-1672. 19:1 (1993) 30–38.
- HOLBROOK, Robert L. - Contact points and flash points: conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. **Human Resource Management Review**. . ISSN 1053-4822. 12:1 (2002) 101–123.
- ILGEN, Daniel R.; FISHER, Cynthia D.; TAYLOR, M. Susan - Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of applied psychology**. . ISSN 1939-1854. 64:4 (1979) 349.
- KARRIKER, Joy H.; WILLIAMS, Margaret L. - Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. **Journal of management**. . ISSN 0149-2063. 35:1 (2009) 112–135.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée A. - Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: The case of the multinational. **Management Science**. . ISSN 0025-1909. 42:4 (1996) 499–515.
- KIM, Youngsang; PLOYHART, Robert E. - The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. **Journal of Applied Psychology**. . ISSN 1939-1854. 99:3 (2014) 361.
- KLENDAUER, Ruth; DELLER, Jürgen - Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. **Journal of Managerial Psychology**. . ISSN 0268-3946. 24:1 (2009) 29–45.
- KNEZ, Igor - Toward a model of work-related self: a narrative review. **Frontiers in psychology**. . ISSN 1664-1078. 7:2016) 331.
- KOPER, Gerda *et al.* - Procedural fairness and self esteem. **European Journal of Social Psychology**. . ISSN 1099-0992. 23:3 (1993) 313–325.
- LAMBERT, Eric G. *et al.* - The impact of distributive and procedural justice on social service workers. **Social Justice Research**. . ISSN 0885-7466. 18:4 (2005) 411–427.
- LAMERTZ, Kai - The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations. **Journal of Organizational Behavior**. . ISSN 1099-1379. 23:1 (2002) 19–37.
- LEAL, Eveline Maria; MARIA, Assmar¹; FERREIRA, Cristina - Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. . ISSN 0102-7972. 18:3 (2005) 443–453. doi: 10.1590/S0102-79722005000300019.
- LEE, Cynthia; FARH, Jiing-Lih - The effects of gender in organizational justice perception. **Journal of organizational behavior**. . ISSN 0894-3796. 1999) 133–143.
- LEVENTHAL, Gerald S. - What should be done with equity theory? Em **Social exchange**. [S.l.] : Springer, 1980. p. 27–55.
- LIND, E. Allan; KANFER, Ruth; EARLEY, P. Christopher - Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. **Journal of Personality and Social psychology**. . ISSN 1939-1315. 59:5 (1990) 952.

- LOI, Raymond; HANG-YUE, Ngo; FOLEY, Sharon - Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. . ISSN 2044-8325. 79:1 (2006) 101–120.
- MADUREIRA, César - A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. **Revista de Administração Pública**. . ISSN 1982-3134. 49:3 (2015) 547–562.
- MARINHO, Liliana - Avaliação Curricular como estratégia de enriquecimento e valorização na PSP. 2014).
- MARÔCO, João - **Análise estatística com o SPSS Statistics**. [S.l.] : ReportNumber, Lda, 2011. ISBN 9899676322.
- MARÔCO, João - **Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição**. [S.l.] : ReportNumber, Lda, 2018. ISBN 9899676357.
- MCFARLIN, Dean B.; SWEENEY, Paul D. - Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of management Journal**. . ISSN 0001-4273. 35:3 (1992) 626–637.
- MONTADA, Leo - Injustice in harm and loss. **Social Justice Research**. . ISSN 0885-7466. 7:1 (1994) 5–28.
- MOORMAN, Robert H. - Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of applied psychology**. . ISSN 1939-1854. 76:6 (1991) 845.
- MOORMAN, Robert H.; BLAKELY, Gerald L.; NIEHOFF, Brian P. - Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? **Academy of Management journal**. . ISSN 0001-4273. 41:3 (1998) 351–357.
- MOORMAN, Robert H.; NIEHOFF, Brian P.; ORGAN, Dennis W. - Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. **Employee responsibilities and rights journal**. . ISSN 0892-7545. 6:3 (1993) 209–225.
- MOREIRA, Mário José Maia - Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na polícia de segurança pública: Repercussões na motivação, satisfação e desempenho. 2011).
- MURPHY, Kevin R.; CLEVELAND, Jeanette - **Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives**. [S.l.] : Sage, 1995. ISBN 0803954751.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane; LERNER, Daiane Fraga - A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas. Em **CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**
- NOVELLI JR, Luke; KIRKMAN, Bradley L.; SHAPIRO, Debra L. - Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. **Journal of Organizational Behavior (1986-1998)**. . ISSN 0894-3796. 1995) 15.
- ORGAN, Dennis W.; MOORMAN, Robert H. - Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? **Social Justice Research**. . ISSN 0885-7466. 6:1 (1993) 5–18.
- PALAIOLOGOS, Anastasios; PAPAZEKOS, Panagiotis; PANAYOTOPOULOU, Leda - Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. **Journal of European Industrial Training**. . ISSN 0309-0590. 35:8 (2011) 826–840.
- PINDER, Craig C. - **Work motivation in organizational behavior**. [S.l.] : Psychology

- Press, 2014. ISBN 1317561473.
- POELMANS, Steven - Individual and organizational issues in work-family conflict. **Research paper**. 445:2001).
- POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA - Balanço Social 2016 - Departamento de Recursos Humanos. 2016).
- REGO, Arménio - Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações. **Edições Sílabo**. 2000a).
- REGO, Arménio - **Comportamentos de cidadania organizacional: Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências**
- REGO, Arménio - Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. 17:2 (2001) 119–131.
- REGO, Arménio *et al.* - Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. . ISSN 1984-6657. 2:2 (2002) 113–142.
- REGO, Arménio; SOUTO, Solange - A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de administração contemporânea**. . ISSN 1415-6555. 8:1 (2004) 151–177.
- ROCHA, J. A. Oliveira - Gestão de recursos humanos. **Lisboa: Editora Presença**. 1997).
- ROCHA, J. A. Oliveira - Gestão de recursos humanos na administração pública. **Gestão de recursos humanos na administração pública**. 2010).
- RODRIGUES, Miguel - **Os Polícias não choram**. [S.l.] : Prime Books, 2017. ISBN 9789896553463.
- SANTOS, Vanderlei Dos - Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. 2010).
- SARMENTO, Manuela - Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada. **Lisboa: Universidade Lusíada Editora**. 2008).
- SHAYER, Phillip *et al.* - Emotion knowledge: Further exploration of a prototype approach. **Journal of personality and social psychology**. . ISSN 1939-1315. 52:6 (1987) 1061.
- SILVA, Germano Marques DA - **Ética policial e sociedade democrática**. ISBN 9728630026.
- SKARLICKI, Daniel P.; FOLGER, Robert - Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of applied Psychology**. . ISSN 1939-1854. 82:3 (1997) 434.
- SMITH, Richard H. *et al.* - Subjective injustice and inferiority as predictors of hostile and depressive feelings in envy. **Personality and Social Psychology Bulletin**. . ISSN 0146-1672. 20:6 (1994) 705–711.
- SOTOMAYOR, Ana Maria Da Silva Barbosa De - **As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico**
- STEENSMA, Herman; VISSER, Ellen - Procedural justice and supervisors' personal power bases: Effects on employees' perceptions of performance appraisal sessions, commitment, and motivation. **Journal of Collective Negotiations**. 31:2 (2007) 101–118.
- SWEENEY, Paul D.; MCFARLIN, Dean B. - Workers' Evaluations of the " Ends" and the " Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. **Organizational behavior and human decision processes**. . ISSN 0749-5978. 55:1 (1993) 23–40.
- SWEENEY, Paul D.; MCFARLIN, Dean B. - Process and outcome: Gender differences in the

- assessment of justice. **Journal of Organizational Behavior**. . ISSN 0894-3796. 1997) 83–98.
- TEPPER, Bennett J. - Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. . ISSN 0749-5978. 86:2 (2001) 197–215.
- THIBAUT, John W.; WALKER, Laurens - **Procedural justice: A psychological analysis**. [S.l.] : L. Erlbaum Associates, 1975. ISBN 0470858680.
- THURSTON JUNIOR, Paul W.; MCNALL, Laurel - Justice perceptions of performance appraisal practices. **Journal of Managerial Psychology**. . ISSN 0268-3946. 25:3 (2010) 201–228.
- TYLER, T. R.; BOECKMANN, R. J.; SMITH, H. J. - en Huo, YJ (1997). **Social justice in a diverse society**. 1997).
- TYLER, Tom; DEGOEY, Peter; SMITH, Heather - Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. **Journal of personality and social psychology**. . ISSN 1939-1315. 70:5 (1996) 913.
- TYLER, Tom R.; BIES, Robert J. - Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. **Applied social psychology and organizational settings**. 77:1990) 98.
- TYLER, Tom R.; DEGOEY, Peter - Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. **Journal of personality and social psychology**. . ISSN 1939-1315. 69:3 (1995) 482.
- VIEIRA, Henrique Corrêa; CASTRO, Aline Eggres De; SHUCH JUNIOR, Vitor Francisco - O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. **In: XIII Seminários em Administração - SEMEAD**. . ISSN 2177-3866. 2006 (2010) 13.
- VOYDANOFF, Patricia - The effects of work demands and resources on work to family conflict and facilitation. **Journal of Marriage and family**. . ISSN 0022-2445. 66:2 (2004) 398–412.
- WALKER, Lain; MANN, Leon - Unemployment, relative deprivation, and social protest. **Personality and Social Psychology Bulletin**. . ISSN 0146-1672. 13:2 (1987) 275–283.

Legislação consultada

- Decreto-Lei n.º 243/2015. . DR 204, Série I de 2015-10-19 (15-
- Decreto-Lei N.º 511/99. . DR N.º 274, Série I-A 24 Novembro 1999 (99-
- Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de julho. . Diário da República I Série n.º 160 15/7/1985 (85-
- DESPACHO n.º 45/MEAI/2007. . Gabinete do Ministro de Estado e da Administração Interna (07-
- Lei n.º 7/90. . DR I série N.º43/V/3 1990.02.20 (90-
- REGULAMENTO DE CONCURSOS DO PESSOAL COM FUNÇÕES POLICIAIS DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA. [Em linha]. Diário da República: I série-B, No 294 (02- 3–6. [Consult. 25 mar. 2016]. Disponível em WWW:<URL:www.dre.pt>.
- Portaria n.º 881/2003. . DR 192, Série I-B de 2003-08-21
- Portaria n.º 9-A/2017 de 5 de janeiro do Ministério das Finanças e Administração Interna. . Diário da República, 1.a série — N.º 4 — 5 de janeiro de 2017 (17-

Anexos