



MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA VS. MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA: A APLICAÇÃO DA ESCALA WPI NO CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO PORTUGUÊS

INTRINSIC MOTIVATION VS. EXTRINSIC MOTIVATION: THE APPLICATION OF WPI SCALE IN THE CONTEXT OF PORTUGUESE PUBLIC SECTOR

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA VERSUS MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA: LA APLICACIÓN DE LA ESCALA WPI EN EL CONTEXTO DEL SECTOR PÚBLICO PORTUGUÊS

DOI: <http://dx.doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p171-195>

Miguel Lira

Doutoramento em Gestão, especialidade de Recursos Humanos pela Universidade Aberta
 Professor do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico de
 Coimbra (ISCAC – Coimbra Business School)
 Endereço: Quinta Agrícola, Bencanta
 3040-316 – Coimbra, Portugal
 Email: mlira@iscac.pt

Victor Paulo Gomes da Silva

Doutor em Gestão pela Universidade Aberta
 Professor da Universidade Aberta
 Endereço: Rua Braamcamp, nº 90
 1250-052 Lisboa, Portugal
 Email: victor.silva@uab.pt

RESUMO

Muita da literatura que versa o constructo ‘motivação’ no setor público alimenta a ideia de que as singularidades organizacionais deste setor e as particularidades dos respetivos funcionários se traduzem numa predominância da motivação intrínseca e, por decorrência, do valor das recompensas intrínsecas. Porém, esta assunção nunca foi escrutinada no âmbito do setor público português; pelo que o objetivo central deste trabalho é, precisamente, dar um contributo para suprir tal lacuna, ou seja, para obter resposta à seguinte questão: ‘em termos gerais, qual o tipo de motivação predominante entre os funcionários públicos portugueses: motivação intrínseca ou motivação extrínseca?’. Para atingir esse objetivo efetuámos um estudo empírico assente na escala ‘The work preference inventory’ desenvolvida por Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994); o qual envolveu a inquirição por via de questionário dos funcionários não docentes de três instituições públicas de ensino superior. Apesar de o estudo, pelas suas características, não ser generalizável para a totalidade dos funcionários públicos portugueses, o mesmo indicia inequivocamente a predominância entre estes da motivação intrínseca e, por decorrência, do valor das recompensas intrínsecas; sendo de salientar, todavia, níveis não despididos de valorização das recompensas extrínsecas. Deste indício resultou um objetivo de carácter periférico para o presente trabalho: alertarmos para a eventual desadequação do sistema de avaliação do desempenho da generalidade dos

Recebido em 27.02.2015. Revisado por pares em 19.03.2015. Reformulações em 04.05.2015 e 17.07.2015. Recomendado para publicação em 01.08.2015. Publicado em 14.12.2015



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

funcionários públicos portugueses, pois este sistema, em troca do desempenho, apenas oferece recompensas extrínsecas.

Palavras-chave: Motivação intrínseca. Motivação extrínseca. Setor público. Avaliação do desempenho. Portugal.

ABSTRACT

Much of the literature focusing on the construct of ‘motivation’ in the public sector feeds the idea that organisational peculiarities of this sector and the individual circumstances of its employees translate into a prevalence of intrinsic motivation and, as a consequence, of the value of intrinsic rewards. However, this assumption has never been scrutinised within the Portuguese public sector; hence, the central goal of this work is, precisely, to offer a contribution to overcome this gap, that is, to provide an answer to the following question: ‘in general terms, what is the predominant type of motivation among Portuguese civil servants: intrinsic motivation or extrinsic motivation?’. So as to achieve this goal, we have carried out an empirical study based on the scale ‘The work preference inventory’, developed by Amabile, Hill, Hennessey and Tighe (1994). This study involved the survey, through a questionnaire, applied to the non-teaching staff of three public higher education institutions. Although the study, by its nature, is not generalizable to all Portuguese civil servants, it clearly indicates the prevalence, among these, of intrinsic motivation and, as a consequence, of the value of intrinsic rewards. Yet, not negligible levels of appreciation of extrinsic rewards should be emphasised. This indication has led to a goal of a peripheral nature for the present study: to alert for the possible inadequacy of the performance appraisal system of most Portuguese civil servants, given that this system, in exchange for the performance, only offers extrinsic rewards.

Keywords: Intrinsic motivation. Extrinsic motivation. Public sector. Performance appraisal. Portugal.

RESUMEN

Mucha de la literatura que versa sobre el constructo “motivación” en el sector público alimenta la idea de que las singularidades organizacionales de este sector y las particularidades de los respectivos funcionarios se traducen en una predominancia de la motivación intrínseca y, como consecuencia, del valor de las recompensas intrínsecas. Sin embargo, esta asunción nunca fue escrutinada en el ámbito del sector público portugués, por lo que el objetivo central de este trabajo es, precisamente, contribuir para suplir tal laguna, o sea, para obtener respuesta a la siguiente cuestión: “en términos generales, ¿cuál es el tipo de motivación predominante entre los trabajadores públicos portugueses: motivación intrínseca o motivación extrínseca?”. Para alcanzar ese objetivo efectuamos un estudio empírico asentado en la escala “The work preference inventory” desarrollada por Amabile, Hill, Hennessey y Tighe (1994); el cual envolvió la inquisición a través de cuestionarios de los funcionarios no docentes de tres instituciones públicas de enseñanza superior. A pesar del estudio por sus características, no ser generalizable para la totalidad de los funcionarios portugueses, el mismo acusa inequívocamente la predominación entre estos de la motivación intrínseca, y como consecuencia, del valor de las recompensas extrínsecas. De este indicio resultó un objetivo de carácter periférico para el presente trabajo: alertamos para la eventual inadecuación del sistema de evaluación del desempeño de la generalidad de los trabajadores públicos portugueses, pues este sistema, en lugar del desempeño, sólo proporciona recompensas extrínsecas.

Palabras clave: Motivación intrínseca. Motivación extrínseca. Sector Público. Evaluación del

desempenho. Portugal.

1 – INTRODUÇÃO

A motivação dos funcionários públicos é uma variável crucial para o funcionamento das organizações públicas e afeta a sua capacidade de prestar serviços públicos de forma eficiente, eficaz e equitativa, considerando que os sintomas de baixa motivação incluem apatia, absentismo, atrasos, desempenho inconsistente e o evitar da responsabilidade pessoal (DOHERTY; HORNE, 2002). De facto, pode-se argumentar que a prestação de serviços públicos não pode ocorrer sem funcionários motivados; a sua vontade e habilidade são cruciais para a prestação de serviços e para que os resultados desejados das políticas públicas sejam alcançados (BREWER; RITZ; VANDENABEELE, 2012).

Porém, Osborne e Gaebler (1992) referem que as diferenças entre o setor público e privado resultam num ambiente em que os métodos tradicionais de motivação do pessoal que exerce a sua atividade profissional no setor privado não se adequam modelarmente aos funcionários públicos, para além de que tal ambiente também leva a que os funcionários públicos percecionem o risco e as recompensas de uma forma bem diferente do que os trabalhadores do setor privado. Em resumo, este cenário leva a que no setor público a motivação ocorra num contexto diferente do que no setor privado, até porque, como refere Rocha (2010, p. 104), “a motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais”.

Muitas das dificuldades sentidas derivam das singularidades organizacionais do setor público, quando em comparação com o setor privado e mesmo com o setor não lucrativo. Exemplificando com argumentos que interessam aos propósitos a atingir por este trabalho: muito embora a fixação de objetivos seja apropriada num contexto organizacional público, tanto no âmbito de situações complexas como de ambientes em que as tarefas são rotineiras e simples, a aplicação deste instrumento terá, no entanto, os seus próprios desafios peculiares, como a dificuldade em definir objetivos quantificáveis (cf. PERRY; MESCH; PAARLBERG, 2006).

Desta feita, não será descabido considerar que os administradores públicos podem ter sérias dificuldades em utilizar todas as potencialidades das teorias motivacionais existentes, considerando, por exemplo, que os sistemas de recompensas, por norma, são impostos e encontram-se predefinidos, sem grande possibilidade de individualização dos mesmos por parte dos dirigentes; ou a dificuldade em aplicar uma correta e efetiva Gestão por Objetivos (GPO), visto que as organizações públicas caracterizam-se pelos seus múltiplos, difusos e ambíguos objetivos e pelas expectativas conflituantes da relação entre as recompensas e o desempenho, sendo os critérios de desempenho difíceis de definir (ROCHA, 2010; PERRY, 2000).

Além das singularidades organizacionais, as próprias particularidades dos indivíduos que constituem a força laboral do setor público também influenciam o constructo ‘motivação’ no âmbito do setor público. As aspirações e as atitudes dos trabalhadores do setor privado e do setor público, tanto em termos profissionais como na vida em geral, divergem: os funcionários públicos serão menos materialistas; menos propensos a serem motivados por recompensas financeiras; desejo de servir o público, etc.

Naturalmente, estas particularidades psicológicas não podem ser descuradas quando estamos a abordar a administração dos recursos humanos do setor público, na medida em que essas singularidades irão influenciar as práticas e técnicas a adotar, designadamente quanto à construção de sistemas de avaliação do desempenho ou à administração dos níveis motivacionais dos indivíduos que desenvolvem a sua atividade profissional dentro deste setor.

Nesta ótica, existem duas noções que não podem deixar de ser consideradas: a motivação do serviço público; e o contrato psicológico no setor público. A sua importância deriva de um simples facto: pode ser retirado de ambos os conceitos que os funcionários públicos são mais motivados pelo conteúdo do trabalho, autodesenvolvimento, autonomia, trabalho interessante e pela oportunidade de aprender coisas novas do que por aspetos monetários e outras recompensas extrínsecas, ou seja, predominará dentro do setor público, ao contrário do que acontece no setor privado, uma maior preponderância da motivação intrínseca e por recompensas do tipo intrínseco (BELLÉ, 2013).

Desta feita, é muito improvável que os esforços para orientar ou motivar os funcionários públicos através de sistemas que dependem exclusivamente de recompensas extrínsecas possam ser bem-sucedidos ou eficazes, podendo até ter efeitos perniciosos quanto à motivação e desempenho. Trata-se do efeito *crowding-out*, baseado no trabalho de Bruno S. Frey, muito embora as suas raízes possam ser encontradas na Teoria da Autodeterminação.

Considerando que o atual modelo de avaliação do desempenho no setor público português, intitulado ‘Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública’, vulgo SIADAP, introduziu a lógica da GPO, alinhando a ação de serviços, dirigentes e funcionários na prossecução de objetivos comuns e está na base da evolução na carreira, alteração de posicionamento remuneratório e atribuição de prémios (todas recompensas de índole extrínseca), torna-se necessário realizar um estudo exploratório que demonstre – ou não – o que é defendido por diversa literatura: a predominância da motivação intrínseca nos trabalhadores que desenvolvem a sua ação profissional no setor público.

Nesta ótica, o objetivo deste trabalho passa pela averiguação da realidade portuguesa quanto a esta matéria, ou seja, verificar se os funcionários públicos portugueses demonstram ter – *em termos gerais* – níveis de motivação intrínseca superiores aos níveis de motivação extrínseca. Fundamentalmente pretende-se responder à seguinte questão, a saber:

- *Em termos gerais, qual o tipo de motivação predominante entre os funcionários públicos portugueses: motivação intrínseca ou motivação extrínseca?*

Todavia, é necessário realizar, desde já, uma ressalva: o presente estudo de caso apenas irá englobar os funcionários públicos adstritos a três instituições públicas da zona centro de Portugal continental, sendo por isso lógico de inferir que os resultados obtidos nesta pesquisa apenas reportam às instituições em apreço. Todavia, este estudo pretende evidenciar a possibilidade de iguais conclusões serem obtidas no setor público português globalmente considerado.

Com vista à concretização deste objetivo, optamos por realizar um estudo empírico assente na escala ‘The work preference inventory’ desenvolvida por Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994), já que esta incide na dicotomia motivação intrínseca e motivação extrínseca, além de continuar a ser regularmente utilizada atualmente, como se pode verificar em Monteiro, Peñaloza, Pinto, Coria e Calderón (2015) ou Robinson, Switzer, Cohen, Primack, Kapoor, Seltzer e Rubio (2014). Assim sendo, a parte empírica desta investigação foi construída em torno de um inquérito que foi distribuído pela população selecionada, com o objetivo de recolher dados para posterior análise e discussão.

O presente trabalho apresenta 5 secções adicionais, para além desta introdução, em que serão abordadas as perspetivas teóricas que pululam pela literatura, desembocando na aplicação da referenciada escala ‘The work preference inventory’ no setor público português. Encerraremos este trabalho com a análise dos dados e discussão dos resultados obtidos, além da apresentação das principais conclusões a que chegamos.

2 – MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA E A TEORIA DE *CROWDING*

A “motivação é um constructo multidimensional”, visto que uma forma bem estabelecida de discorrer sobre as dimensões da motivação é segundo as origens da motivação individual: intrínseca e extrínseca (CHO; PERRY, 2012, p. 382). Amabile (1993, p. 186) debruçou-se sobre este assunto, oferecendo uma definição formal destas duas realidades:

Os indivíduos são motivados intrinsecamente quando buscam o prazer, o interesse, a satisfação da curiosidade, a autoexpressão ou um desafio pessoal no trabalho. Os indivíduos são motivados extrinsecamente quando se envolvem no trabalho a fim de atingirem algum objetivo que está para além do trabalho em si.

Por seu lado, Deci (1971) dissertou largamente sobre a motivação intrínseca. Para este autor as atividades motivadas intrinsecamente caracterizam-se por serem aquelas em que não existe uma recompensa aparente para além da atividade em si mesma, o que leva a concluir que a motivação intrínseca encontra-se associada à realização pessoal ou ao trabalho em si, ou seja, a motivação intrínseca refere-se a uma necessidade psicológica inata para a competência e autodeterminação. Desta feita, os indivíduos intrinsecamente motivados são aqueles que têm um *locus* de controlo interno elevado, atribuindo o seu comportamento a necessidades internas, esforçando-se por obter recompensas que satisfaçam tais necessidades intrínsecas.

Cameron e Pierce (2006), Osterloh e Frey (2002), Kessler (2001) ou Ko (2001) desenvolvem um pouco mais esta questão a partir da perspectiva das recompensas. Estes autores definem as recompensas intrínsecas como todas aquelas em que não se encontra presente algo de tangível que justifique o comportamento adotado pelo trabalhador, ou seja, quando não existe uma recompensa aparente, exceto a atividade por si própria. Como exemplos de recompensas intrínsecas temos a autoestima, o crescimento pessoal, tarefas desafiadoras, os sentimentos de realização por um trabalho bem feito, os sentimentos de uso e desenvolvimento das suas competências e aptidões, o deleite em satisfazer a curiosidade ou o prazer de participar de uma discussão estimulante. Por outro lado, as recompensas extrínsecas são aquelas em que as variáveis que despoletam o comportamento se encontram perfeitamente identificadas e são fornecidas pelo meio ambiente, sendo exemplos os salários e outros benefícios monetários, diminuição da carga de trabalho, promoções ou prémios. Estas recompensas extrínsecas resultam em motivação extrínseca porque proporcionam uma satisfação que é independente da tarefa em si e são controladas por outrem que não o próprio indivíduo, como por exemplo, os supervisores, os colegas de trabalho ou o sistema de recompensa da organização.

Em termos organizacionais, os responsáveis pelos recursos humanos devem optar por instigar a motivação extrínseca, a motivação intrínseca ou ambas?

Uma primeira abordagem a esta interrogação tem de passar por aqui: não obstante a motivação intrínseca constituir um importante motor das atitudes dos trabalhadores (CHO; PERRY, 2012), “é difícil de influenciar ou controlar, especialmente em comparação com a grande variedade dos – prontamente disponíveis – motivadores extrínsecos” (FREY; JEGEN, 2001, p. 591). Nesta ótica, é muito mais fácil para o corpo diretivo controlar as ações e o desempenho dos seus subordinados através do recurso a recompensas extrínsecas do que depender da obtenção de uma satisfação intrínseca por parte dos indivíduos no decurso da sua atividade profissional (KO, 2001).

Questão que daqui desponta: tendo em consideração o que foi indicado no parágrafo anterior, os gestores devem, em todas as situações, privilegiar as recompensas de teor extrínseco?

Aqui temos de recorrer à Teoria da Autodeterminação. Quanto à dicotomia motivação intrínseca e motivação extrínseca, esta teoria argumenta que as recompensas extrínsecas não deveriam ser utilizadas quando estamos perante indivíduos com um *locus* de controlo interno elevado, dada a possibilidade de estas afastarem o interesse e o prazer da execução da tarefa, com efeitos negativos notórios sobre a motivação intrínseca.

As mesmas ideias apresentadas de outra forma: a necessidade de competência e o senso de autonomia fazem com que um indivíduo fique mais satisfeito se perceber que está a realizar uma atividade pelas suas próprias razões ao invés de estar a ser controlado externamente para a realização da mesma; é nesta ótica que as recompensas extrínsecas podem ser interpretadas como controladoras do comportamento, reduzindo o sentido de autonomia individual e, portanto, diminuindo a motivação intrínseca (Cf. DECI; RYAN, 2012, 2000, 1991, 1985, 1980; RYAN; DECI, 2000; DECI, 1975, 1972a, 1972b, 1971; STONE; DECI; RYAN, 2009; GAGNÉ; DECI, 2005). De salientar que de entre as recompensas extrínsecas, as recompensas monetárias são consideradas especialmente controladoras (FREY, 2001).

Isto remete-nos para a literatura que assenta na Teoria de *Crowding*. Esta teoria “tenta mediar o modelo económico padrão e as teorias psicológicas ao estipular uma interação sistemática entre a motivação extrínseca e a motivação intrínseca” (FREY; JEGEN, 2001, p. 591), com especial relevo para os efeitos motivacionais de *crowding-in* e *crowding-out*. Em termos sintéticos: o *efeito crowding-out* indica que as recompensas do tipo económico aumentam a motivação extrínseca mas diminuem a motivação intrínseca (cf. HOUSTON, 2009; PERRY; ENGBERS; JUN, 2009; MOYNIHAN, 2008; OSTERLOH; FREY; HOMBERG, 2007; FALK; KOSFELD, 2006; FREY; OSTERLOH, 2005; GRAND, 2003; FREY, 2001, 1997a, 1997b). Acrescente-se que Frey e Jegen (2001) referiram que a literatura atribui a dois processos psicológicos o facto de intervenções externas resultarem no efeito *crowding-out*:

- **Debilitamento da autodeterminação:** quando os indivíduos percebem uma intervenção externa como uma redução da sua autodeterminação, a motivação intrínseca é substituída pelo controlo extrínseco. O *locus* do controlo passa, dessa forma, do interior para o exterior da pessoa afetada. Os indivíduos que são forçados a comportar-se de uma maneira específica através de uma intervenção externa sentem uma deterioração da motivação intrínseca preexistente;
- **Debilitamento da autoestima:** quando uma intervenção externa acarreta a noção de que a motivação do ator não é reconhecida, a sua motivação intrínseca é efetivamente rejeitada. A pessoa afetada sente que o seu envolvimento e competência não são apreciados, o que degrada o seu valor. Um indivíduo intrinsecamente motivado é privado da oportunidade de exibir o seu próprio interesse e envolvimento numa atividade quando alguém oferece uma recompensa para a executar ou ordena a sua realização. A diminuição do esforço individual é o resultado da diminuição da autoestima.

Estes dois processos permitem reconhecer as condições psicológicas em que o efeito *crowding-out* surge, ou seja, este efeito apenas ocorre desde que reunidas algumas condições: a motivação intrínseca tem de estar presente antes do efeito *crowding-out* ser despoletado; e a recompensa deve ser percebida como controladora. Neste caso a autodeterminação e a autoestima ficam feridas e os indivíduos reagem através da redução da motivação intrínseca para com a atividade controlada. São os chamados *custos escondidos das recompensas* (FREY, 1997b). Em contraste, existem situações em que as recompensas extrínsecas podem aumentar a motivação intrínseca para uma determinada tarefa, também conhecido como efeito

crowding-in. Tal ocorre quando um incentivo é percebido por parte do indivíduo como sendo um apoio e apreciação dos seus esforços e talento e não como uma forma de controlo. Neste caso a autoestima é fomentada e promovida e os indivíduos sentem que lhes foi dada mais liberdade para agir, aumentando, assim, a autodeterminação (cf. BREGN, 2013; HOUSTON, 2011; OSTERLOH; FREY, 2002; FREY; JEGEN, 2001; DECI, 1971).

Esta dicotomia é especialmente relevante no contexto do setor público já que muita literatura enfatiza o facto da motivação intrínseca dos funcionários deste setor ser um fator determinante do seu esforço, dados os valores altruístas e intrínsecos predominantes por entre estes. O mesmo será dizer que existe uma forte crença na literatura de que os trabalhadores públicos valorizam menos as recompensas extrínsecas do que os trabalhadores das organizações privadas, dados os tipos de motivação predominantes em cada um dos setores (cf., PARK; WORD, 2012; TAYLOR; 2010; OH; LEWIS, 2009; OSTERLOH; FREY; HOMBERG, 2007; JURKIEWICZ; MASSEY; BROWN, 1998; CREWSON, 1997; CHERNISS; KANE, 1987; RAINEY; BACKOFF; LEVINE, 1976).

Nessa ótica e atendendo ao preconizado pelo efeito *crowding-out*, pode ser facilmente sugerido que a ligação explícita entre recompensas extrínsecas e o desempenho no setor público pode levar a resultados opostos aos pretendidos: ao invés de motivar esta ligação pode desmotivar um grande número de funcionários públicos, visto estes serem uma força de trabalho principalmente motivada intrinsecamente.

3 – O ATUAL ENFOQUE NAS RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS NO SETOR PÚBLICO PORTUGUÊS

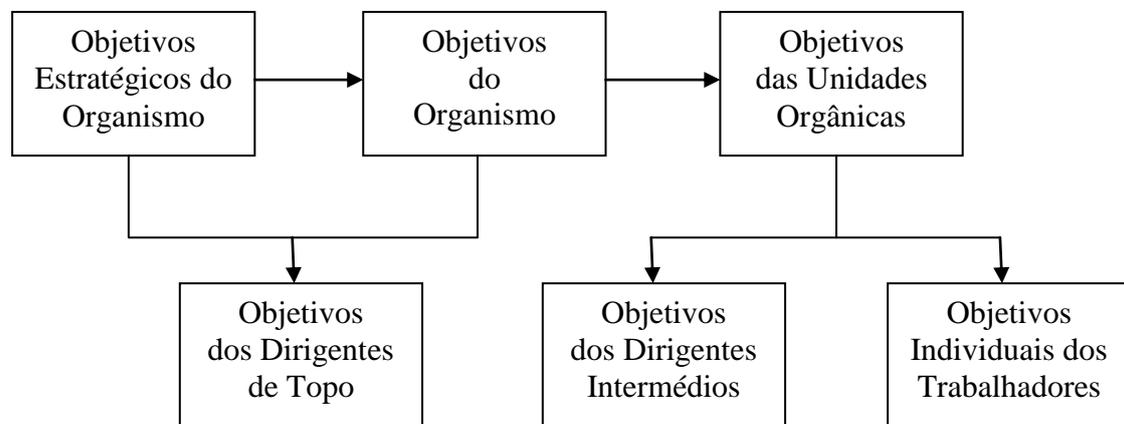
Assistiu-se, recentemente, a uma expansão da indexação da remuneração e de outros sistemas de remuneração variável ao desempenho dos funcionários públicos – através de sistemas de avaliação do desempenho – (cf. BREGN, 2013; FREY; HOMBERG; OSTERLOH, 2013), incorporada no crescente interesse que a gestão do desempenho desperta no setor público com a publicação de inúmeros trabalhos sobre o tema (cf. THIEL; LEEUW, 2002; FERLIE; STEANE, 2002), encontrando nas ideologias da *New Public Management* (NPM) uma base de apoio deveras assinalável (cf. FREY; HOMBERG; OSTERLOH, 2013; BREGN, 2013; OH; LEWIS, 2009; HOUSTON, 2009; PERRY; ENGBERS; JUN, 2009).

Portugal não ficou de fora desta vaga. O atual *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública*, vulgo SIADAP, apenas prevê recompensas do tipo extrínseco para a força laboral pública, tendo por base o seu desempenho. Em termos muito sintéticos, podemos indicar que este sistema de avaliação, instituído pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, introduziu a avaliação individual para todos os níveis (serviços, dirigentes, trabalhadores). Observando o que se encontra estabelecido nos artigos 61.º a 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, é inequívoca a aproximação do processo de avaliação do desempenho individual à lógica da GPO. Para tal integra três subsistemas, que funcionam de forma integrada e em coerência: com os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento; com os objetivos do ciclo de gestão do serviço; com os objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores; e com os objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores (Cf. arts. 8 e 9.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), designadamente:

- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1;
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2;

- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração, abreviadamente designado por SIADAP 3.

Figura 1 – SIADAP: avaliação Integrada



Fonte: adaptado de Rato (2009: 7)

Os objetivos são definidos, tanto para os organismos públicos como para os trabalhadores (incluindo, os dirigentes), numa perspetiva *top-down*, a partir dos quais é possível basear a avaliação. Por outras palavras, no último trimestre de cada ano civil anterior ao novo ciclo avaliativo, existe um alinhamento dos objetivos dos três subsistemas de avaliação através da fase de planeamento do processo de avaliação.

No que concerne aos trabalhadores, no início do período de avaliação é realizada uma reunião entre avaliador e avaliado onde são fixados e registados na ficha de avaliação os objetivos do funcionário – em articulação com o plano de atividades aprovado para o novo ciclo de gestão e considerando os objetivos fixados para a respetiva unidade orgânica – e as competências a demonstrar por este, bem como os respetivos indicadores de medida e critérios de superação dos objetivos, ou seja, são contratualizados os parâmetros de avaliação do desempenho individual: os *resultados* obtidos na prossecução de objetivos individuais; e as *competências* que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função (cf. os arts. 45.º a 50.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, para um maior detalhe dos parâmetros de avaliação). De notar que os objetivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador, enquanto as competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho.

Durante o ciclo de avaliação devem ser adotados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efetuada a respetiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado, de modo a possibilitar: a reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir, nos casos de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da atividade; a clarificação de aspetos que se mostrem úteis ao futuro ato de avaliação; e a recolha participada de reflexões sobre o modo efetivo do desenvolvimento do desempenho, como ato de fundamentação da avaliação final.

Tendo presente a medição do grau de cumprimento de cada objetivo, de acordo com os respetivos indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados obtidos em

cada objetivo é expressa em três níveis, em que a pontuação final a atribuir neste parâmetro é a média aritmética das pontuações atribuídas:

- **Objetivo superado:** corresponde uma pontuação de 5;
- **Objetivo atingido:** corresponde uma pontuação de 3;
- **Objetivo não atingido:** corresponde uma pontuação de 1.

No que concerne ao parâmetro de avaliação ‘competências’, este assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco, sendo a sua avaliação expressa em três níveis, em que a pontuação final a atribuir neste parâmetro é a média aritmética das pontuações atribuídas:

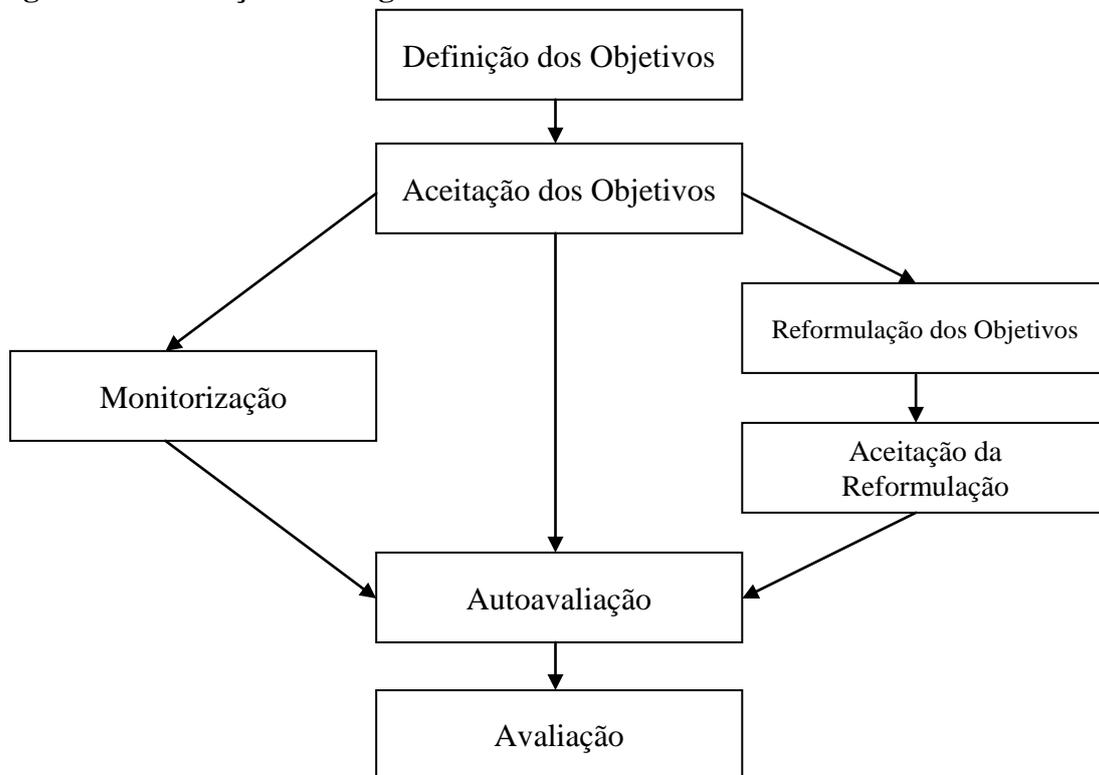
- **Competência demonstrada a um nível elevado:** corresponde uma pontuação de 5;
- **Competência demonstrada:** corresponde uma pontuação de 3;
- **Competência não demonstrada ou inexistente:** corresponde uma pontuação de 1.

Por fim, de referir que a avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, sendo que para o parâmetro ‘resultados’ é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro ‘competências’ uma ponderação máxima de 40%, o que demonstra o maior pendor para a obtenção dos resultados do SIADAP. A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

- **Desempenho relevante:** corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
- **Desempenho adequado:** corresponde a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- **Desempenho inadequado:** corresponde a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Apenas umas breves notas para um dos aspetos mais problemáticos e que mais celeuma levanta: o estabelecimento de quotas para as classificações mais elevadas. Atendendo ao n.º 1 do art.º 75 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de ‘desempenho relevante’ e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de ‘desempenho excelente’. Uma vez determinado o universo de trabalhadores sobre o qual incide as quotas e apurado o número de ‘desempenhos relevantes’ e dentro destes os ‘desempenhos excelentes’ que podem ser atribuídos, compete ao dirigente máximo do serviço proceder à sua distribuição pelas diversas carreiras existentes, tendo este que assegurar que esta distribuição seja proporcional (cf. n.º 2, do art.º 75 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

No fim do ciclo de avaliação é efetuada uma reunião entre avaliador e avaliado onde é dado conhecimento da avaliação do período anterior, para além de ser objeto de análise o perfil de evolução do trabalhador e a identificação das suas expectativas de desenvolvimento. Abre-se, assim, espaço para a realização de uma autoavaliação com o objetivo de envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional. De forma a concluir esse processo de avaliação é ainda necessária a homologação das avaliações, da competência do dirigente máximo do serviço, a qual deve ser comunicada ao avaliado, existindo a possibilidade de reclamação e outras impugnações, designadamente a impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou impugnação jurisdicional.

Figura 2 – Avaliação de dirigentes e trabalhadores no âmbito do SIADAP

Fonte: *site* da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública¹

Quanto à periodicidade prevista da avaliação dos trabalhadores, é de referir que esta começou por ser anual e respeitar ao desempenho do ano civil anterior (cf. redação original do art.º 41.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Contudo, a revisão do SIADAP consagrada no artigo 49.º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (Lei do Orçamento do Estado de 2013) teve como única alteração de fundo, em sede de SIADAP 3, a passagem de uma avaliação anual para uma avaliação bienal, passando esta a respeitar ao desempenho dos dois anos civis anteriores.

Para concluir, não podíamos deixar de referir os efeitos que a avaliação do desempenho individual tem na vida profissional dos avaliados. Assim, esta vai refletir-se na atribuição de prémios de desempenho e na alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador (cf. Lei 12-A/2008, de 27 de fevereiro), isto claro se não existir (como atualmente) um congelamento das progressões, decorrente das Lei do Orçamento do Estado dos últimos anos. Por exemplo, as regras para a alteração do posicionamento remuneratório (cf. art.º 47.º da Lei 12-A/2008, de 27 de fevereiro) indicam que esta pode ser conseguida, por decisão dos dirigentes, desde que os funcionários em questão tenham obtido, nas últimas avaliações do seu desempenho: duas menções máximas, consecutivas; três menções imediatamente inferiores às máximas, consecutivas; ou cinco menções imediatamente inferiores às referidas na alínea anterior, desde que consubstanciem desempenho positivo, consecutivas. Por outro lado, no n.º 6 do mesmo artigo está prevista a alteração obrigatória da

¹ <https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/TrabalhadoresEDirigentes.aspx>, consultado em 2 de maio de 2015.

posição remuneratória quando haja uma acumulação de 10 pontos nas avaliações do seu desempenho, contados nos seguintes termos: três pontos por cada menção máxima; dois pontos por cada menção imediatamente inferior à máxima; um ponto por cada menção imediatamente inferior à referida na alínea anterior, desde que consubstancie desempenho positivo; um ponto negativo por cada menção correspondente ao mais baixo nível de avaliação.

Em suma, muito embora o SIADAP não preconize um sistema de remuneração variável – *stricto sensu* – assente na avaliação do desempenho de cada indivíduo, a verdade é que deste sistema de avaliação dependem a alteração de posicionamento remuneratório, a progressão na carreira e a atribuição de prémios monetários, bem como a frequência de ações de formação. Tudo recompensas de teor extrínseco, portanto.

4 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

4.1 – Caracterização da População Inquirida

O universo alvo da presente investigação é composto pelo conjunto dos funcionários públicos portugueses que estão sujeitos à avaliação do seu desempenho através dos preceitos do SIADAP. Face à elevada dimensão deste universo, o presente estudo de caso irá englobar os funcionários públicos não docentes adstritos às três instituições de ensino superior público existentes numa cidade, capital de distrito, da zona centro de Portugal continental. Em essência, temos uma universidade, um instituto politécnico e uma escola de cariz politécnico, embora não integrada, aqui denominadas de Instituição de Ensino Superior Alfa, Instituição de Ensino Superior Beta e Instituição de Ensino Superior Gama. Acrescente-se que as designações das IES utilizadas neste trabalho são fictícias para preservar o anonimato e a confidencialidade que nos comprometemos a respeitar.

Enviámos os questionários para todos os elementos da população, num total de 2.247 indivíduos, por intermédio das diversas unidades orgânicas que compõem as IES selecionadas, tendo sido solicitada a divulgação do inquérito entre os seus trabalhadores, por forma a ser autoadministrado por estes. Existiu um duplo propósito por esta opção: obter a autorização das diversas organizações; e chegar a toda a população, de forma célere e isenta de erros.

Embora tenha sido iniciado o preenchimento, na plataforma *LimeSurvey*, de 439 questionários, apenas foram completados 345, ou seja, 94 inquéritos não foram considerados por não terem sido preenchidos na totalidade. Porém, a esses 345 ainda foram retirados mais 11 por incorreções diversas, como o facto de os inquiridos indicarem que pertenciam a outra instituição que não à Instituição de Ensino Superior Alfa, à Instituição de Ensino Superior Beta ou à Instituição de Ensino Superior Gama. Em suma, apenas foram consideradas válidas as respostas de 334 trabalhadores ($n = 334$), número que ultrapassa o valor de 329 indivíduos obtido aquando da estimação do tamanho mínimo para a amostra ser válida, para um intervalo de confiança de 95% e com uma margem de erro de 5%, através da utilização da fórmula proposta por Gil (2008: 97) para o cálculo de amostras para populações finitas, ou seja, quando a população pesquisada não supera os 100.000 elementos. Concretamente, a fórmula utilizada foi a seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 p.q.N}{e^2(N-1) + \sigma^2 p.q}$$

No nosso caso, os valores atribuídos foram os seguintes: σ = Grau de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão = 1,96; p = Percentagem de ocorrência de um fenómeno = 50%; q = Percentagem complementar (ou de não ocorrência do fenómeno) =

50%; N = Número de elementos da população = 2.247; e = Probabilidade máxima de erro = 5%.

Em termos de características sociodemográficas dos respondentes, os dados permitem-nos verificar que o género feminino predomina, já que os elementos masculinos apenas correspondem a 29% dos inquiridos. No que concerne ao grupo etário, consta-se que 32.3% dos inquiridos tinham entre 30 e 39 anos, seguidos de 31.4% cujas idades se situavam entre 50 e 59 anos e de 30.8% que pertenciam ao grupo etário dos 40 aos 49 anos. Apenas 13 indivíduos tinham até 29 anos (ou seja, 3.9%), enquanto que com mais de 60 anos esse número era ainda inferior: 5 trabalhadores, ou, se quisermos, 1.5%. Em termos de habilitações académicas sobressaem os indivíduos com o 12.º ano de escolaridade (26.3%), seguindo-se os que possuíam uma licenciatura (25.7%), os que possuíam mestrado (18.3%) e os que tinham uma pós-graduação (14.7%). As restantes hipóteses, quanto às habilitações literárias, apresentavam valores quase marginais, com percentagens inferiores a 5%, com a exceção do 9.º ano, mas que pouco ultrapassava essa barreira (5.1%).

Derivando para as características profissionais dos respondentes, verificamos que quase metade dos inquiridos (49.4%) eram técnicos superiores, enquanto a segunda carreira mais representada era a de ‘assistente técnico’, com 36.5%. Os valores das outras categorias distam muito destes, senão vejamos: assistente operacional com 7.5%; os detentores de cargos dirigentes com 3.3%; e os trabalhadores incorporados noutras categorias e/ou carreiras representam os mesmos 3.3%. Quanto à instituição onde desempenhavam a sua atividade profissional a maioria (68.6%) referiu a Instituição de Ensino Superior Beta, enquanto 28.7% mencionaram ter um vínculo contratual com a Instituição de Ensino Superior Alfa. Apenas 9 (ou seja, 2.7%) estão ligados à Instituição de Ensino Superior Gama.

4.2 – Instrumento e Procedimentos de Recolha dos Dados

No que concerne à operacionalização dos conceitos ‘motivação extrínseca’ e ‘motivação intrínseca’ esta decorreu da aplicação da escala ‘The Work Preference Inventory’ (cf. AMABILE; HILL; HENNESSEY; TIGHE, 1994), tendo-se procurado que a tradução dos itens para português fosse feita de modo a reter a essência original dos mesmos.

Não obstante o facto da escala utilizada já ter sido previamente validada, optamos por verificar a fiabilidade dos itens que compõem citada escala, principalmente pelo facto de a mesma ter sido traduzida para português. Nessa ótica, foi efetuado o cálculo da correlação item-total e da consistência interna em cada uma das escalas através do alfa de Cronbach, ou seja, estimámos a homogeneidade dos itens que constituem essas escalas, visto que quanto maior é a consistência interna do instrumento, mais os enunciados dos itens estão correlacionados entre si e maior é a sua homogeneidade (cf. MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006; COLLIS; HUSSEY, 2003; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

A este propósito, Nunnally e Bernstein (1994) referem que a consistência interna de uma escala traduz-se na estimativa da sua fidelidade com base na correlação média entre os itens dessa escala. Especificamente no que concerne ao coeficiente alfa de Cronbach, este baseia-se na relação entre as variâncias dos itens e a variância do conjunto dos itens e é indicado para escalas do tipo Likert. Os valores obtidos podem variar entre 0 e 1, sendo certo que os valores mais elevados, ou seja, mais próximos de 1 são interpretados como reveladores de maior consistência interna.

Muito embora não exista um completo acordo na literatura quanto ao ponto de corte aceitável, um valor alfa superior a 0.700 é considerado, normalmente, como uma indicação de elevada consistência interna (cf. MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Alguns autores consideram, ainda, que são aceitáveis valores iguais ou

Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no contexto do Setor Público Português

superiores a 0.600, principalmente quando o número de itens envolvidos é reduzido (DEVELLIS, 1991, *apud* MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006). Para estes autores, o coeficiente de correlação item-total deverá apresentar valores iguais ou superiores a 0.200, sendo, no entanto, admissíveis valores inferiores desde que o coeficiente alfa de Cronbach não seja substancialmente afetado.

Na presente investigação, na escala inerente à motivação extrínseca foram observados dois itens em que as correlações com o total eram inferiores a 0.200, concretamente, os itens ‘desde que possa fazer o que gosto, não fico particularmente preocupado com o que me pagam’ (0.163); e ‘não fico muito preocupado com o que os outros pensam do meu trabalho’ (0.189). A eliminação de qualquer destes itens não alterava substancialmente o valor do coeficiente alfa de Cronbach, ou seja, não provocava uma alteração importante na consistência interna da escala que pode ser considerada aceitável ($\alpha = 0.742$).

Em resumo, a escala traduzida utilizada revelou possuir boa consistência e, conseqüentemente, pode ser classificada como apresentando boa fiabilidade.

Quadro 1 – Estudo da consistência interna da escala utilizada

Variável	Itens da Escala	I	II
Motivação intrínseca	Gosto de tarefas relativamente simples	0.208	0.840
	O que mais me importa é gostar do que faço	0.319	0.834
	Prefiro realizar um trabalho que já sei que posso fazer bem. do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades	0.170	0.842
	Fico mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos	0.118	0.848
	Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo	0.395	0.828
	Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho	0.533	0.819
	Gosto de tentar resolver problemas complexos	0.680	0.812
	Quero que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades	0.684	0.814
	A curiosidade é a força motriz por detrás de muito do que eu faço	0.505	0.821
	Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo	0.657	0.811
	É importante para mim ter margem de manobra para poder exprimir-me	0.571	0.818
	Não obstante o resultado final de uma tarefa, fico satisfeito com esta se sentir que ganhei uma nova experiência	0.533	0.819
	Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim	0.714	0.810
	Gosto de realizar trabalhos tão absorventes que me fazem esquecer de tudo o resto	0.564	0.816
É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto	0.566	0.817	
Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala		0.834	
Motivação extrínseca	Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar	0.373	0.725
	Desde que possa fazer o que gosto, não fico particularmente preocupado com o que me pagam	0.163	0.746
	Tenho plena consciência dos objetivos de ascensão na carreira que estabeleci para mim	0.282	0.734
	Não fico muito preocupado com o que os outros pensam do meu trabalho	0.189	0.745
	Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas	0.415	0.721
	Quero que as outras pessoas saibam o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho	0.503	0.712
	Raramente dou por mim a pensar em salários e promoções	0.243	0.738
	Estou plenamente consciente dos objetivos que estabeleci quanto ao meu rendimento anual	0.300	0.732
	Para mim, o sucesso profissional significa fazer melhor do que os outros	0.454	0.716
	Tenho de sentir que estou a ganhar alguma coisa pelo trabalho que efetuo	0.457	0.716
	Acredito que não tem sentido realizar um bom trabalho se mais ninguém souber disso	0.432	0.718
	Fico preocupado em como os outros vão reagir às minhas ideias	0.347	0.728
	Prefiro realizar tarefas em que os procedimentos estejam claramente especificados	0.338	0.729
	Fico mais preocupado com o que me pagam do que com o tipo trabalho que tenho de fazer	0.426	0.721
Prefiro que alguém estabeleça por mim os objetivos que devo atingir a nível profissional	0.238	0.739	
Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala		0.742	

Fonte: elaboração própria

I – Correlação item-total corrigida

II – Alfa de Cronbach se o item fosse eliminado

Acrescente-se que todos os itens das escalas podem ser caracterizados como sendo “questões fechadas” e de cariz obrigatório, em que a lista preestabelecida de ‘respostas’ possíveis é baseada na escala de Likert de cinco pontos/níveis, de ‘discordo totalmente’ até ‘concordo totalmente’. Mais precisamente foram utilizados os seguintes pontos: discordo totalmente; discordo; nem concordo, nem discordo; concordo; concordo totalmente. De notar

que o inquérito englobou ainda questões sobre a faixa etária, o género, habilitações literárias, situação profissional e categoria profissional.

Decorrendo da natureza transversal, em termos temporais, desta investigação, os questionários foram aplicados entre maio e junho de 2013. Mais precisamente, utilizámos o inquérito por questionário *online* autoadministrado, assente na plataforma *LimeSurvey*. Perante a dimensão do universo inquirido, não era exequível realizar uma apresentação individualizada da investigação, dos seus objetivos, do instrumento de recolha de dados, etc. Assim sendo, o primeiro contacto com o inquérito, por parte dos inquiridos, ocorreu através da mensagem de correio eletrónico de apresentação. Esta continha a informação dos propósitos do estudo; a duração estimada do seu preenchimento; o seu carácter confidencial e anónimo; a forma de contactar os investigadores, em caso de dúvida ou dificuldade; e, mais importante, o *link* de acesso ao questionário.

Não poderemos deixar de referenciar que o contacto estabelecido não foi a nível individual mas sim a nível institucional, tendo o *e-mail* anteriormente descrito sido enviado para cada unidade orgânica das três IES escolhidas, sendo solicitada a sua divulgação por entre os seus trabalhadores, por forma a ser autoadministrado por estes. Existiu um duplo propósito por esta opção: obter a autorização das diversas organizações; e chegar a toda a população, de forma célere e isenta de erros. Posteriormente, quando as respostas deixaram de ocorrer por três dias seguidos, foi realizada uma insistência, em moldes em tudo semelhantes aos atrás relatados.

Após o período de recolha dos dados, os dados obtidos foram exportados da plataforma *LimeSurvey* para o Excel e, posteriormente, para o *software* SPSS na versão 20.0 de 2012, com vista ao seu tratamento estatístico.

5 – ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi realizado um trabalho prévio por forma a ter as escalas pontuadas num intervalo compreendido entre 0.00 e 100.00 pontos, realizada através da aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação} = \frac{\sum \text{Pontuação de cada item} - \text{Pontuação mínima da escala}}{\text{Pontuação máxima da escala} - \text{Pontuação mínima da escala}} \times 100$$

Assim, com base nas respostas apresentadas pelos trabalhadores inquiridos nos itens que constituíam a escala utilizada na operacionalização das duas variáveis desta pesquisa, pudemos calcular os resultados que constituem o *Quadro 2*. Como podemos constatar, na motivação intrínseca os resultados variaram entre 13.33 e 100.00 pontos enquanto na motivação extrínseca os resultados se situaram entre 5.00 e 93.33 pontos. No mesmo quadro apresentamos, ainda, os resultados da significância do teste de normalidade (Kolmogorov-Smirnov). Como podemos constatar, a escala utilizada para medir as duas variáveis em apreço revelou distribuições de frequências que se afastam significativamente da distribuição normal ou gaussiana ($p < 0.050$).

Quadro 2 – Resultados observados para a escala utilizada

Escala	\bar{x}	Md	s	x_{\min}	x_{\max}	p
Motivação intrínseca	74.11	73.33	11.04	13.33	100.00	0.000
Motivação extrínseca	53.45	53.33	11.35	5.00	93.33	0.000

Fonte: elaboração própria

Os valores das medidas de tendência central (média e mediana) evidenciam que os inquiridos tendem a revelar que são muito motivados intrinsecamente (74.11; 73.33), muito

embora a sua motivação extrínseca não seja de desprezar já que atinge valores razoáveis (53.45; 53.33).

Realizamos alguns estudos complementares aos dados recolhidos. Assim, procedemos à comparação dos resultados das diversas escalas utilizadas em função do género, do grupo etário, das habilitações literárias, da categoria profissional e da instituição onde desempenha funções. Para desenvolver estes estudos utilizámos o teste U de Mann-Whitney e o teste Kruskal-Wallis.

Dado o carácter acessório desta análise, empregámos algumas simplificações como a aglutinação das habilitações literárias em 'não superior' e 'superior'; a utilização de apenas três faixas etárias (até 39 anos; entre 40 e 49 anos; 50 ou mais anos); a não consideração das outras categorias profissionais que não as carreiras gerais e os cargos de direção; etc. Adiante-se que na base destas opções esteve, por norma, o facto de o número de casos em determinados grupos ser tão pequeno que não pôde ser considerado representativo.

Constatamos que nenhuma das diferenças observadas pode ser considerada estatisticamente significativa, já que em todas $p > 0.050$. Este facto permite-nos afirmar que os resultados obtidos, quanto aos níveis de motivação intrínseca e extrínseca, são idênticos para os trabalhadores das diferentes instituições; para ambos os géneros; para todos os grupos etários; ou independentemente das habilitações literárias e da categoria profissional dos trabalhadores.

Estes resultados estão em linha com muita da literatura que se dedica ao estudo do setor público e das suas particularidades. Esta enfatiza o facto de a motivação intrínseca dos funcionários do setor público ser um fator determinante do seu esforço, dados os valores altruístas e intrínsecos predominantes por entre estes. O mesmo será dizer que existe uma crença (quase) generalizada na literatura de que os funcionários públicos valorizam menos as recompensas extrínsecas do que os trabalhadores das organizações privadas, dados os tipos de motivação predominantes em cada um dos setores (cf., PARK; WORD, 2012; TAYLOR, 2010; OSTERLOH; FREY; HOMBERG, 2007; JURKIEWICZ; MASSEY; BROWN, 1998; CREWSON, 1997; CHERNISS; KANE, 1987; RAINEY; BACKOFF; LEVINE, 1976).

Esta conceção muito deve a duas noções muito presentes nas pesquisas que versam as matérias supramencionadas: a motivação do serviço público; e o contrato psicológico no setor público. Pode ser retirado de ambos os conceitos que os funcionários públicos são mais motivados pelo conteúdo do trabalho, autodesenvolvimento, autonomia, trabalho interessante e pela oportunidade de aprender coisas novas (cf. LYONS; DUXBURY; HIGGINS, 2006; HOUSTON, 2000; JURKIEWICZ; MASSEY; BROWN, 1998; KARL; SUTTON, 1998; KHOJASTEH, 1993) do que por aspetos monetários e outras recompensas extrínsecas (cf. PARK; WORD, 2012; TAYLOR; WESTOVER, 2011; TAYLOR, 2010; OSTERLOH; FREY; HOMBERG, 2007; EMERY, 2004; FRANK; LEWIS, 2004; HOUSTON, 2000; JURKIEWICZ; MASSEY; BROWN, 1998; CREWSON, 1997; CHERNISS; KANE, 1987; RAINEY; BACKOFF; LEVINE, 1976). Em resumo, muita da literatura defende a predominância dentro do setor público, ao contrário do que acontece no setor privado, da motivação intrínseca e por recompensas do tipo intrínseco, sendo de apontar o exemplo do recente artigo de Bellé (2013).

O problema é que o atual Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, vulgo SIADAP, apenas prevê recompensas do tipo extrínseco para a força laboral pública, tendo por base o seu desempenho. Assim, podemos facilmente deduzir que este sistema de avaliação - como aliás todos os outros sistemas de recompensa e de avaliação do desempenho implementados sob o signo das doutrinas do NPM - parte do pressuposto que a ação e o comportamento dos funcionários públicos são autointeressados e

que serão melhor controlados através de mecanismos extrínsecos (cf. PERRY; ENGBERS; JUN, 2009; HOUSTON, 2009; MOYNIHAN, 2008; GRAND, 2003; FREY, 1997b). Por outras palavras, nesta ótica *managerialista*, os indivíduos não irão desempenhar as suas funções profissionais na sua plenitude, a menos que exista um adequado sistema de incentivos extrínsecos (cf. HUGHES, 2003). Daqui se pode depreender, como o fizeram Rinsum e Verbeeten (2012) ou Osterloh e Frey (2002), que as doutrinas da NPM parecem enfatizar a motivação extrínseca, potencialmente à custa da motivação intrínseca dos empregados do setor público.

Contudo, ao partir-se dessa premissa, as inclinações altruístas dos funcionários públicos, derivantes da motivação do serviço público e do próprio contrato psicológico, são em grande parte negligenciadas e ignoradas (cf. HOUSTON, 2009; MOYNIHAN, 2008; GRAND, 2003; FREDERICKSON, 1997). Aliás, a Teoria da Autodeterminação é clara neste ponto: as recompensas extrínsecas não deveriam ser utilizadas quando estamos perante indivíduos com um *locus* de controlo interno elevado, dada a possibilidade de estas afastarem o interesse e o prazer da execução da tarefa, com efeitos negativos notórios sobre a motivação intrínseca. Ou seja, é nesta ótica que as recompensas extrínsecas podem ser interpretadas como controladoras do comportamento, reduzindo o sentido de autonomia individual e, portanto, diminuindo a motivação intrínseca (Cf. DECI; RYAN, 2012, 2000, 1991, 1985, 1980; RYAN; DECI, 2000; DECI, 1975, 1972a, 1972b, 1971; STONE; DECI; RYAN, 2009; GAGNÉ; DECI, 2005). Por outro lado, não podemos deixar de referir também os resultados obtidos nos trabalhos realizados no âmbito da Teoria de *Crowding*, especificamente quanto ao *efeito crowding-out*: este indica que as recompensas do tipo económico aumentam a motivação extrínseca mas diminuem a motivação intrínseca (cf. HOUSTON, 2009; PERRY; ENGBERS; JUN, 2009; MOYNIHAN, 2008; OSTERLOH; FREY; HOMBERG, 2007; FALK; KOSFELD, 2006; FREY; OSTERLOH, 2005; GRAND, 2003; FREY, 2001, 1997a, 1997b).

Nesta ótica, a introdução em Portugal de um sistema de avaliação do desempenho que apenas prevê recompensas do tipo extrínseco para a força laboral pública pode limitar ou alterar a eficácia dos incentivos do tipo intrínseco, conforme o preconizado por Burgess e Ratto (2003) e Propper e Wilson (2003). Oh e Lewis (2009) reforçam esta posição ao sugerirem que a ligação explícita entre recompensas extrínsecas e o desempenho pode desmotivar um grande número de funcionários públicos, visto estes serem uma força de trabalho principalmente motivada intrinsecamente. Desta forma, “as recompensas extrínsecas podem conduzir a perceções individuais de que o seu comportamento está sob o controlo das recompensas e que isto, por sua vez, reduz a motivação intrínseca” (CHO; PERRY, 2012, p. 387).

Alargando a nossa análise aos trabalhos que se dedicaram ao estudo dos efeitos dos sistemas que indexam a remuneração ao desempenho dos funcionários públicos, temos a opinião perentória de Forest (2008, p. 325): estes sistemas “podem, a longo prazo, minar as motivações para o serviço público que norteiam alguns funcionários públicos”, para além de não implicarem, necessariamente, “um aumento na motivação no trabalho”, principalmente se consideramos que estes sistemas devem ser construído com base na perceção e conhecimento das preferências pelas recompensas dos colaboradores (cf. KO, 2001; LAWLER, 2000; CRAWFORD; WRIGHT, 1995) e dos diferentes valores dos indivíduos (BENTO; WHITE, 1998). Ainda nesta ótica torna-se pertinente a exposição da opinião de Frey e Oberholzer-Gee (1997): estes autores consideraram que o uso de incentivos monetários precisa de ser repensado em todas as áreas onde a motivação intrínseca tenha ficado empiricamente demonstrada como sendo importante, como é o caso do setor público. Nesta perspetiva, esse

tipo de remuneração pode prejudicar o incentivo para realizar um bom trabalho. Isso pode acontecer, por exemplo, “quando os funcionários estão inicialmente motivados para efetuar um serviço público e a remuneração baseada no desempenho não é projetada, de forma consistente, de acordo com os critérios para fazer um bom trabalho” (BREGN, 2013, p. 22).

É nessa ótica que Osterloh, Frey e Homberg (2007) argumentam que uma remuneração variável baseada no desempenho pode minar por completo os esforços dos funcionários públicos, atendendo ao efeito *crowding-out*; pois – como atesta Bregn (2013) – este tipo de remuneração é encarada como controladora dada a sua necessidade de utilizar medidas de controlo do desempenho do indivíduo. Por esta razão, este efeito tem servido para explicar os maus resultados e as disfuncionalidades que a remuneração baseada no desempenho tem tido no setor público (cf. TAYLOR; TAYLOR, 2011; WEIBEL; ROST; OSTERLOH, 2010; PERRY; ENGBERS; JUN, 2009), o que levou Osterloh, Frey e Homberg (2007) a elencar um conjunto substancial de argumentos em prol dos salários fixos no setor público. Neste sentido, também concorrem Jurkiewicz, Massey e Brown (1998) ao sugerirem que a motivação deve ser alavancada com base na satisfação das preferências dos funcionários públicos por motivadores intrínsecos e não tanto pela atribuição de prémios financeiros, ou outros fatores extrínsecos.

No entanto, não nos podemos esquivar aos valores razoáveis obtidos, em termos de medidas de tendência central, a nível da motivação extrínseca (53.45 ; 53.33). É que, não obstante os argumentos apresentados nos parágrafos anteriores, não nos podemos esquecer do seguinte: “ser intrinsecamente motivado não significa necessariamente que as motivações extrínsecas não sejam importantes” (HOUSTON, 2011, p. 763).

Ademais, a conceção da predominância da motivação intrínseca entre os funcionários públicos não é algo de sacrossanto. Existem estudos que são inconclusivos quanto a esta matéria ou apontam mesmo em sentido contrário: diversas investigações demonstraram que os trabalhadores em geral, ou seja, tanto do setor público como do setor privado, atribuem valores idênticos às recompensas de cariz intrínseco e às recompensas extrínsecas (cf. LYONS; DUXBURY; HIGGINS, 2006; MAIDANI, 1991). Outros estudos concluíram que até indivíduos com elevados índices de motivação para o serviço público consideram rendimentos mais elevados preferíveis a rendimentos mais baixos, deduzindo-se, então, que até estes valorizam e podem ser motivados por recompensas financeiras e outras de cariz extrínseco (cf. CHRISTENSEN; WRIGHT, 2011; VANDENABEELE, 2008; WRIGHT; PANDEY, 2008; WRIGHT, 2007; ALONSO; LEWIS, 2001; WITTMER, 1991; RAINEY, 1982).

Em jeito de síntese, podemos considerar que mesmo que a motivação do serviço público e outros motivos intrínsecos forneçam uma maior força motivacional para orientar o comportamento dos funcionários públicos, as compensações monetárias e outras recompensas de cariz extrínseco podem exercer uma influência determinante sobre a motivação e o desempenho destes trabalhadores (cf. AGUINIS, JOO; GOTTFREDSON, 2013; YOUNG; BECKMAN; BAKER, 2012). Ko (2001, p. 172) partilha desta visão: “as recompensas extrínsecas, apesar do seu efeito potencialmente negativo sobre a motivação intrínseca, são úteis”, acrescentando que a sua utilidade também pode ser inferida através da capacidade que algumas recompensas deste tipo têm para satisfazer múltiplos níveis de necessidades.

Daqui se pode inferir que, em termos práticos, um efetivo balanceamento motivacional entre as recompensas de cariz extrínseco e as recompensas intrínsecas é necessário. Assim, as organizações públicas poderão aumentar a motivação profissional dos seus funcionários através de uma eficaz política de reconhecimento e de recompensa que atenda às especificidades da sua força laboral (CARAPETO; FONSECA, 2006), o que arvora a

necessidade de um delicado balanceamento entre a prestação de recompensas económicas adequadas e um (extremo) cuidado para que estas não destruam ou ignorem as necessidades intrínsecas dos funcionários públicos (CREWSON, 1997).

A questão está em saber se em Portugal é possível realizar este balanceamento motivacional entre as recompensas de cariz extrínseco e as recompensas intrínsecas, dado o enfoque nas recompensas extrínsecas do SIADAP e a relativa pouca margem de manobra que os dirigentes públicos portugueses detêm nesta matéria. Ademais, não podemos deixar de considerar novamente as palavras de Frey e Jegen (2001, p. 591): a motivação intrínseca “é difícil de influenciar ou controlar, especialmente em comparação com a grande variedade dos – prontamente disponíveis – motivadores extrínsecos”. Assim, é muito mais fácil para o corpo diretivo tentar controlar as ações e o desempenho dos seus subordinados através do recurso a recompensas extrínsecas do que depender da obtenção de uma satisfação intrínseca por parte dos mesmos (KO, 2001).

6 – CONCLUSÕES

O objetivo central do presente trabalho era a obtenção de uma resposta cabal à seguinte questão: *Em termos gerais, qual o tipo de motivação predominante entre os funcionários públicos portugueses: motivação intrínseca ou motivação extrínseca?*

Embora não tenha sido observada a realidade do setor público português na sua globalidade, com base na evidência empírica recolhida junto dos sujeitos da amostra concluímos – a partir dos valores das medidas de tendência central – que os elementos do universo inquirido (*funcionários de três instituições públicas portuguesas*) estão predominantemente motivados intrinsecamente (74.11; 73.33), não obstante o facto de a sua motivação extrínseca também atingir níveis razoáveis (53.45; 53.33). Estas conclusões são independentes do género, do grupo etário, da instituição a que pertencem os funcionários, das habilitações literárias e da categoria profissional.

Quais as repercussões destas conclusões no sistema de avaliação do desempenho utilizado no setor público português (SIADAP)? Tendo por base o preconizado pela Teoria da Autodeterminação e pela Teoria de *Crowding*, elas indiciam que o SIADAP, ao recorrer apenas a incentivos do tipo extrínseco, não é o sistema de avaliação do desempenho mais adequado para o setor público português. Como referem Cho e Perry (2012, p. 387): “as recompensas extrínsecas podem conduzir a perceções individuais de que o seu comportamento está sob o controlo das recompensas e que isto, por sua vez, reduz a motivação intrínseca”.

Por outro lado, e como salienta Houston (2011, p. 763), “ser intrinsecamente motivado não significa necessariamente que as motivações extrínsecas não sejam importantes”, o que até se veio a comprovar neste estudo. Assim sendo, será um erro concluir que as motivações e recompensas extrínsecas não preenchem algum tipo de papel nos comportamentos prosseguidos pelos funcionários públicos portugueses.

Daqui depreendemos a necessidade de um balanceamento entre as recompensas de cariz extrínseco e as recompensas intrínsecas, por forma a conseguir motivar os trabalhadores do setor público português; pois é necessário conceber que as recompensas de cariz extrínseco, embora necessárias, não devem destruir ou ignorar as necessidades intrínsecas destes trabalhadores.

O presente estudo contribuiu para uma melhor compreensão da dicotomia motivação intrínseca vs. motivação extrínseca, no âmbito do setor público português, além de que os resultados obtidos evidenciam a não adequabilidade do atual sistema de avaliação do

desempenho dos trabalhadores públicos portugueses ao tipo de motivação predominante (*motivação intrínseca*).

Finalmente, que pistas para outros trabalhos de investigação? Antes de mais, haverá que determinar se as conclusões deste estudo são generalizáveis para a totalidade dos funcionários públicos portugueses. Se essa generalização for possível, impor-se-á ainda um outro trabalho de investigação que determine uma nova configuração para o SIADAP, de modo a que este integre, predominantemente, recompensas de cariz intrínseco.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H. ; JOO, H.; GOTTFREDSON, R. K. Performance management universals: think globally and act locally. **Business Horizons**, v. 55, p. 385-392, 2012.

ALONSO, P.; LEWIS, G. B. Public service motivation and job performance evidence from the federal sector. **The American Review of Public Administration**, v. 31, n. 4, p. 363-380, 2001.

AMABILE, T. M. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 3, p. 185-201, 1993.

AMABILE, T. M.; HILL, K. G.; HENNESSEY, B. A.; TIGHE, E. M. The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 66, n. 5, p. 950-967, 1994.

BELLÉ, N. Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. **Public Administration Review**, v. 73, n. 1, p. 143-153, 2013.

BENTO, R. F.; WHITE, L. F. Participants' values and incentive plans. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 47-59, 1998.

BREGN, K. Detrimental effects of performance-related pay in the public sector? On the need for a broader theoretical perspective. **Public Organization Review**, v. 13, n. 1, p. 21-35, 2013.

BREWER, G. A.; RITZ, A.; VANDENABEELE, W. Introduction to a symposium on public service motivation: an international sampling of research. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 1, p. 1-4, 2012.

BURGESS, S.; RATTO, M. The role of incentives in the public sector: issues and evidence. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 19, n. 2, p. 285-300, 2003.

CAMERON, J.; PIERCE, W. D. **Rewards and intrinsic motivation: resolving the controversy**. Westport, CT: Bergin & Garvey, 2006.

CARAPETO, C.; FONSECA, F. **Administração pública: modernização, qualidade e inovação**, 2.^a edição. Lisboa: Edições Silabo, 2006.

CHERNISS, C. ; KANE, J. S. Public sector professionals: job characteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work. **Human Relations**, v. 40, n. 3, p. 125-136, 1987.

CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 4, p. 382-406, 2012.

CHRISTENSEN, R. K.; WRIGHT, B. E. The effects of public service motivation on job choice decisions: disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 4, p. 723-743, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate studies**, 2.^a edição. New York, NY: Palgrave Macmillan Publishers Limited, 2003.

CRAWFORD, D.; WRIGHT, V. Reward and remuneration. In CRAINER, S. (Org.), **The Financial Times handbook of management**. London: Pitman Publishing, 1995, p. 309-324.

CREWSON, P. E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

DECI, E. L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 18, n. 1, p. 105-115, 1971.

_____. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 22, n. 1, p. 113-120, 1972a.

_____. The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 8, n. 2, p. 217-229, 1972b.

_____. **Intrinsic motivation**. New York, NY: Plenum Press, 1975.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In: BERKOWITZ, L. (Org.). **Advances in experimental social psychology** (Vol. 13). Orlando, FL: Academic Press, 1980, pp. 39-80.

_____. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York, NY: Plenum, 1985.

_____. A motivational approach to self: integration in personality. In: DIENSTBIER, R. A. (Org.). **Perspectives on motivation**. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 1991, pp. 237-288.

_____. The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

_____. Self-determination theory In: Lange, P. A. M.; KRUGLANSKI, A. W.; HIGGINS, E. T. (Orgs.), **Handbook of theories of social psychology: collection: volumes 1 & 2**. London: SAGE Publications, 2012, p. 416-437.

DOHERTY, T. L.; HORNE, T. **Managing public services – implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management**. London: Routledge, 2002.

EMERY, Y. Rewarding civil service performance through team bonuses: findings, analysis and recommendations. *International Review of Administrative Sciences*, v. 70, n. 1, p.157-168, 2004.

FALK, A.; KOSFELD, M. The hidden costs of control. *American Economic Review*, v. 96, n. 5, p. 1611-1630, 2006.

FERLIE, E.; STEANE, P. Changing developments in NPM. *International Journal of Public Administration*, v. 25, n. 12, p. 1459-1469, p. 2002.

FOREST, V. Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service. *International Review of Administrative Sciences*, v. 74, n. 2, p. 325-339, 2008.

FRANK, S. A.; LEWIS, G. B. Government employees – working hard or hardly working?. *American Review of Public Administration*, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

FREDERICKSON, H. G. **The spirit of public administration**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

FREY, B. S. On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, v. 15, n. 4, p. 427-439, 1997a

_____. **Not just for the money: an economic theory of personal motivation**. Brookfield, VT: Edward Elgar Publishing Company, 1997b.

_____. **Inspiring economics: human motivation in political economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2001.

FREY, B. S.; HOMBERG, F. OSTERLOH, M. Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, v. 34, n. 7, p. 949–972, 2013.

FREY, B. S.; JEGEN, R. Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, v. 15, n. 5, p. 589-611, 2001.

FREY, B. S.; OBERHOLZER-GEE, F. The cost of price incentives: an empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, v. 87, n. 4, p. 746-755, 1997.

FREY, B. S.; OSTERLOH, M. Yes, managers should be paid like bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, p. 96-111, 2005.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

GRAND, J. **Motivation, agency and public policy: of knights and knaves, pawns and queens**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

HOUSTON, D. J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 4, p. 713-727, 2000.

_____. Motivating knights or knaves? Moving beyond performance-related pay for the public sector. **Public Administration Review**, v. 69, n. 1, p. 43-56, 2009.

_____. Implications of occupational locus and focus for public service motivation: attitudes toward work motives across nations. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 761-771, 2011.

HUGHES, O. **Public management and administration: an introduction**, 3.^a edição. London: Palgrave Macmillan, 2003.

JURKIEWICZ, C. L., MASSEY, T. K.; BROWN, R. G. Motivation in public and private organizations. **Public Productivity & Management Review**, v. 21, n. 3, p. 230-250, 1998.

KARL, K. A.; SUTTON, C. L. Job values in today's workforce: a comparison of public and private sector employees. **Public Personnel Management**, v. 27, n. 4, p. 515-527, 1998.

KESSLER, I. Reward system choices. In: STOREY, J. (Org.). **Human resource management: a critical text**, 2.^a edição. London: Thomson Learning, 2001, p. 207-231.

KHOJASTEH, M. Motivating the private vs public sector managers. **Public Personnel Management**, v. 22, n. 3, p. 391-401, 1993.

KO, E. Y. L. **Performance appraisal in higher education: the impact of new managerialismo n the motivation of academic staff**, Tese de Doutorado em Educação. Bristol: School of Education – Faculty of Social Sciences of University of Bristol, 2001.

LAWLER, E. E. **Rewarding excellence: pay strategies for the new economy**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc, 2000.

LYONS, S. T., DUXBURY, L. E.; HIGGINS, C. A. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. **Public Administration Review**, v. 66, n. 4, p. 605-618, 2006.

MAIDANI, E. Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private. **Public Personnel Management**, v. 20, n. 4, p. 441-448, 1991.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MONTEIRO, D. L. C.; PEÑALOZA, V.; PINTO, F. R.; CORIA, M. C. D.; CALDERÓN, L. M. O. Attitudes towards money and motivational orientation to work in Brazilian young workers. **Contaduría y Administración**, v. 60, n. 1, p. 11-30, 2015.

MOYNIHAN, D. P. The normative model in decline? Public service motivation in the age of governance. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. (Orgs.). **Motivation in public management: the call of public service**. New York, NY: Oxford University Press, 2008, pp. 247-267.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**, 3.^a edição. New York, NY: McGraw-Hill, 1994.

OH, S. S.; LEWIS, G. B. Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees?. **Review of Public Personnel Administration**, v. 29, n. 2, p. 158-167, 2009.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

OSTERLOH, M.; FREY, B. S. Does pay for performance really motivate employees?. In: NEELY, A. (Org.). **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002, pp. 107-122.

OSTERLOH, M.; FREY, B. S.; FROST, J. Managing motivation, organization and governance. **Journal of Management and Governance**, v. 5, n. 3-4, p. 231-239, 2001.

OSTERLOH, M.; FREY, B. S.; HOMBERG, F. Performance evaluation and pay for performance: does it really motivate public officials?. In: EUROPEAN GROUP FOR PUBLIC ADMINISTRATION CONFERENCE, 2007, Madrid. **Anais....**, Disponível em: <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/madrid/Frey-Osterloh%26Homberg2007.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2012

PARK, S. M.; WORD, J. Driven to service: intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 4, p. 705-734, 2012.

PERRY, J. L. Bringing society in: towards a theory of public-service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 471-488, 2000.

PERRY, J. L.; ENGBERS, T. A.; JUN, S. Y. Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. **Public Administration Review**, v. 69, n. 1, p. 39-51, 2009.

PERRY, J. L.; MESCH, D.; PAARLBERG, L. Motivating employees in a new governance era: the performance paradigm revisited. **Public Administration Review**, v. 66, n. 4, p. 505-514, 2006.

PROPPER, C.; WILSON, D. The use and usefulness of performance measures in the public sector. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 19, n. 2, p. 250-267, 2003.

RAINEY, H. G. Reward preferences among public and private managers: in search of the service ethic. **American Review of Public Administration**, v. 16, n. 4, p. 288-302, 1982.

RAINEY, H. G.; BACKOFF, R. W.; LEVINE, C. H. Comparing public and private organizations. **Public Administration Review**, v. 36, n. 2, p. 233-244, 1976.

RATO, H. **Indicadores de Avaliação de Desempenho - SIADAP 2 e 3**: documentos do Curso de Alta Direção em Administração e Gestão Pública – I/2009: Módulo de Políticas Económicas e Desenvolvimento Sustentado, Ordenamento do Território e Avaliação. Lisboa: Instituto Nacional da Administração, 2009.

RINSUM, M. V.; VERBEETEN, F. H. M. The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. **Accounting and Business Research**, v. 42, n. 4, p. 377-396, 2012.

ROBINSON, G. F.; SWITZER, G. E.; COHEN, E. D.; PRIMACK, B. A.; KAPOOR, W. N.; SELTZER, D. L.; RUBIO, D. M. Shortening the Work Preference Inventory for use with physician scientists: WPI-10". **Clinical and Translational Science**, v. 7, n. 4, p. 324-328, 2014.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de recursos humanos na administração pública**, 3.^a edição. Lisboa: Escolar Editora, 2010.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

STONE, D. N., DECI, E. L.; RYAN, R. M. Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. **Journal of General Management**, v. 34, n. 3, p. 75-91, 2009.

TAYLOR, J. Public service motivation, civic attitudes and actions of public, nonprofit and private sector employees. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 1083-1098, 2010.

TAYLOR, J.; TAYLOR, R. Working hard for more money or working hard to make a difference? Efficiency wages, public service motivation, and effort. **Review of Public Personnel Administration**, v. 31, n. 1, p. 67-86, 2011.

TAYLOR, J.; WESTOVER, J. H. Job satisfaction in the public service. **Public Management Review**, v. 13, n. 5, p. 731-751, 2011.

THIEL, S. V.; LEEUW, F. L. The performance paradox in the public sector. **Public Performance & Management Review**, v. 25, n. 3, p. 267-281, 2002.

VANDENABEELE, W. Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 1089-1105, 2008.

WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. Pay for performance in the public sector: benefits and (hidden) costs. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 2, p. 387-412, 2010.

WITTMER, D. Serving the people or serving for pay: reward preferences among government, hybrid sector and business managers. **Public Productivity & Management Review**, v. 14, n. 4, p. 369-383, 1991.

WRIGHT, B. E. Public service and motivation: does mission matter? **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 54-64, 2007.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public service motivation and the assumption of person: organization fit testing the mediating effect of value congruence. **Administration & Society**, v. 40, n. 5, p. 502-521, 2008.

YOUNG, G. J., BECKMAN, H.; BAKER, E. Financial incentives, professional values and performance: a study of pay-for-performance in a professional organization. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 964-983, 2012.