

RECURSOS HUMANOS

(RE)CONSTRUÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO: O PONTO DE PARTIDA PARA A AVERIGUAÇÃO DO POTENCIAL MOTIVADOR DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO PORTUGUÊS

Miguel Lira, mlira@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra Business School –
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
Victor Paulo Gomes da Silva, victor.silva@uab.pt, Universidade Aberta

RESUMO

Face às lacunas detetadas na literatura, com este trabalho iremos propor um modelo conceptual, diversas hipóteses de investigação e um protótipo de inquérito por questionário que sejam o guião de pesquisas futuras que busquem (1) obter um melhor conhecimento dos efeitos motivacionais do SIADAP, (2) apurar a adequabilidade deste sistema de avaliação perante os tipos de motivação (intrínseca e extrínseca) presentes por entre os trabalhadores, ou (3) que procurem fomentar o conhecimento sobre as reações e perceções dos avaliados sobre este sistema de avaliação. Em suma, deixaremos aqui ferramentas de investigação que permitam compreender melhor o fenómeno da avaliação do desempenho no setor público português, principalmente quanto à sua capacidade motivadora.

PALAVRAS-CHAVE

Motivação, SIADAP, setor público, Portugal.

ABSTRACT

Given the detected gaps in the literature, this paper will propose a conceptual model, several research hypotheses and a prototype questionnaire survey that can be used in future studies that seek to obtain (1) a better understanding of the motivational effects of SIADAP, (2) determine the suitability of this evaluation system before the types of motivation (intrinsic and extrinsic) present among workers, (3) or seeking to raise awareness of the reactions and perceptions of the individuals on this evaluation system. In short, we make available investigative tools which allow to better understand the phenomenon of performance evaluation in the Portuguese public sector, mainly as a motivational tool.

KEY WORDS

Motivation, SIADAP, public sector, Portugal.

1 – Introdução

A importância da motivação dos trabalhadores para um bom desempenho organizacional e para a concretização das estratégias, metas e objetivos das instituições é inegável, já que por forma a maximizar o desempenho da massa humana que subsiste dentro de cada organização, mesmo as do setor público, é necessário que os indivíduos se sintam plenamente motivados e satisfeitos com as funções que exercem, pois só assim poderão desenvolver com melhor qualidade as suas atividades e prosseguir os seus objetivos com maior eficácia (Daniel e Metcalf, 2005). Por outras palavras, a motivação, da perspetiva da gestão, deve ser encarada como uma componente crucial do desempenho dos trabalhadores, visto que uma força de trabalho motivada é frequentemente citada como um marco da vantagem competitiva (Steers, Mowday e Shapiro, 2004).

Torna-se evidente que as vantagens de conseguir tal feito traduzem-se (ou poderão traduzir-se) em importantes benefícios para a organização, designadamente quanto à maximização da produtividade e melhoramento do desempenho dos seus recursos humanos (Jurkiewicz, Massey e Brown, 1998; Cherniss e Kane, 1987), mesmo sabendo que o desempenho irá sempre depender de uma infinidade de outros fatores (cf. Knippenberg, 2000; Dunnette, 1976).

Saliente-se que o propósito deste trabalho não é o esmiuçamento de todos os fatores que podem influenciar a motivação dos indivíduos num contexto laboral. Incidiremos a nossa pesquisa na forma como o processo de avaliação do desempenho pode influenciar e ser usado para melhorar, de forma real e efetiva, os níveis motivacionais dos trabalhadores e proporcionar a motivação necessária para estes melhorarem o seu desempenho.

Todavia, a implementação de um sistema de avaliação do desempenho numa organização não conduz obrigatoriamente à melhoria dos níveis motivacionais dos trabalhadores. Não é assim tão linear: se este sistema for incorretamente arquitetado ou se o processo for indevidamente conduzido, o resultado pode ser exatamente o oposto ao pretendido, ou seja, ao invés de motivar este sistema irá desmotivar. Além do mais, a realidade é que o sistema de avaliação do desempenho instituído numa organização, quer esta seja pública ou privada, apenas será uma efetiva ferramenta motivacional desde que os trabalhadores estejam satisfeitos com este e o percecionem como sendo justo e preciso.

Se às ilações que se poderão retirar do parágrafo anterior juntarmos o facto que a nossa análise se irá restringir a um sistema de avaliação do desempenho específico, utilizado no contexto do setor público português, intitulado Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, vulgo SIADAP, será fácil de depreender que um dos propósitos principais deste trabalho é averiguar se o sistema de avaliação do desempenho utilizado, em termos gerais, no setor público português – o SIADAP – é percecionado como sendo justo e preciso; e verificar se os trabalhadores a ele sujeitos estão satisfeitos com tal sistema. Isto para se poder concluir se o SIADAP motiva, ou não, os funcionários públicos portugueses a melhorarem o seu desempenho.

Ao restringir o nosso foco ao setor público português, outra questão melindrosa emerge: a mui referenciada dicotomia entre o setor público e o setor privado, também presente na temática ‘motivação’. Nesta ótica, os nossos esforços serão dirigidos para a análise das divergências existentes nestas duas realidades, designadamente para o apuramento das particularidades motivacionais dos funcionários públicos, como seja a ascendência da motivação intrínseca sobre a motivação extrínseca, fruto das diversas dimensões que compõem o contrato psicológico no setor público e da predominância neste setor do constructo ‘motivação do serviço público’. Isto fará com que os funcionários públicos sejam mais motivados por fatores intrínsecos, como o conteúdo do trabalho, um sentimento de realização ou de desenvolvimento pessoal, do que por fatores extrínsecos, como a remuneração, os prémios de desempenho, etc., ao contrário do que acontece com os empregados do setor privado.

Este ‘pormenor’ será deveras essencial, principalmente se tivermos em consideração o que foi exposto pela Teoria da Autodeterminação e pela Teoria de *Crowding*. Sumariando: a utilização de sistemas de incentivo extrínsecos no setor público, designadamente aqueles em que existe um vínculo explícito entre as recompensas de cariz extrínseco e o desempenho dos trabalhadores, poderá ser contraproducente: ao invés de induzir a motivação poderá, isso sim, estimular a desmotivação dos funcionários públicos.

Aqui entramos noutra ponto crucial deste trabalho, ou seja, o SIADAP, ao recorrer a incentivos do tipo extrínseco será o mais adequado para o setor público português? Como referem Cho e Perry (2012: 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”.

O objetivo deste trabalho passa, então, por proporcionar um modelo conceptual, as hipóteses de investigação e um protótipo de inquérito por questionário que permita a futuras investigações obterem um melhor conhecimento dos efeitos do sistema de avaliação utilizado na avaliação do desempenho dos funcionários públicos portugueses incorporados nas carreiras gerais, mormente ao nível da sua motivação para melhorar o desempenho; inferir se o tipo de motivação – intrínseca e extrínseca – predominante por entre os trabalhadores públicos portugueses influenciará a capacidade motivadora do SIADAP, ou seja, apurar a adequabilidade deste sistema de avaliação perante os tipos de motivação (intrínseca e extrínseca) presentes por entre os trabalhadores; e, por fim, fomentar o conhecimento sobre as reações e perceções dos avaliados

sobre este sistema de avaliação. Em suma, deixaremos aqui ferramentas de investigação que permitam compreender melhor o fenómeno da avaliação do desempenho no setor público português, principalmente quanto à sua capacidade motivadora.

Este objetivo decorre da lacuna detetada na literatura que versa estas temáticas: fora do eixo anglo-saxónico e com a envolvimento que será proporcionada pelo modelo conceptual a apresentar neste trabalho, os estudos empíricos sobre esta problemática são escassos; ainda menos são os que a abordam apenas na perspetiva do setor público; no contexto do setor público português são inexistentes.

O presente trabalho apresenta 4 secções adicionais, para além desta introdução, em que serão apresentadas as propostas de modelo conceptual, das hipóteses de investigação e do instrumento de recolha de dados. Encerraremos este trabalho com a apresentação das principais conclusões a que chegamos.

2 – O Modelo Conceptual Proposto

Os “trabalhadores altamente motivados são um fator crítico para o sucesso de longo prazo de muitas organizações” (Drake, Wong e Salter, 2007: 71). Nesta ótica, uma força de trabalho motivada é frequentemente identificada na literatura como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (cf., por exemplo, Park e Word, 2012; Steers, Mowday e Shapiro, 2004; Barney, 1995, 1991; Storey, 1992; Prahalad e Hamel, 1990; McGregor, 1960), visto que o objetivo geral de motivar os trabalhadores é aumentar o desempenho de cada organização, existindo uma correlação positiva entre a motivação e o desempenho no trabalho comprovada na literatura (cf. Park e Word, 2012; Springer, 2011; Grant, 2008; Halbesleben e Bowler, 2007; DeNisi e Pritchard, 2006; Latham e Pinder, 2005; Knippenberg, 2000; Tyagi, 1985), mesmo sabendo que o desempenho irá sempre depender de uma infinidade de outros fatores (cf. Knippenberg, 2000; Dunnette, 1976).

Posto isto, “quais os fatores específicos que motivam os trabalhadores a serem mais produtivos?” (DeKay, 2013: 249). Uma resposta a esta questão, todavia, não se afigura fácil. Desde logo, os responsáveis pelos recursos humanos de cada organização não se podem recorrer de uma só teoria (ou, pelo menos, de uma teoria claramente predominante) quanto à motivação em contexto laboral.

A realidade é que a presente compreensão do conceito de motivação no trabalho não é mais do que uma súpula agregadora de conceções, conceitos e noções que se encontram dispersos por entre as certezas das diversas teorias motivacionais, o que levou Latham e Ernst (2006) a defenderem a existência de uma taxonomia ou estrutura a que os diretores têm de estar atentos se quiserem ter uma força de trabalho motivada nas suas organizações, da qual sobressaem as necessidades – emocionais e físicas – individuais, as questões de equidade e justiça, o processo de fixação de objetivos, a personalidade, os valores, a cognição, o meio ambiente, o comportamento, o esforço, o *feedback*, as expectativas, o desempenho, as recompensas, a cultura da organização, etc.

No âmbito desta investigação, iremo-nos cingir apenas a uma destas variáveis, mais precisamente o sistema de avaliação do desempenho. Kondrasuk (2012) entende este sistema como aquele que agrega e incorpora a definição de expectativas profissionais do trabalhador, o real desempenho do funcionário no trabalho, a avaliação desse desempenho, o necessário *feedback* da avaliação do desempenho realizada, incluindo a indicação de como este poderá ser melhorado no futuro e, por fim, a definição de novos objetivos e expectativas para um novo período de avaliação.

Acrescente-se que o sistema de avaliação do desempenho de uma organização é perspetivado, em última instância, como um ingrediente fundamental para o seu sucesso (cf. Decramer, Smolders, Vanderstraeten, Christiaens e Desmidt, 2012; Boselie, Dietz e Boon, 2005; Bright e Williamson, 1995; Mount, 1983), visto que o processo de avaliação, quando ancorado em viáveis sistemas de recompensa e de reconhecimento, é um ingrediente fundamental para o sucesso de qualquer instituição (Bright e Williamson, 1995). É também extremamente útil na prossecução de diversos propósitos inerentes à sua gestão, designadamente quanto à retenção, desenvolvimento e motivação dos seus colaboradores (cf. Swiercz, Bryan, Eagle, Bizzotto e Renn, 2012; Decramer, Smolders, Vanderstraeten, Christiaens e Desmidt, 2012; Boselie, Dietz e Boon, 2005; Mount, 1983).

Nesta perspetiva, um dos objetivos principais do processo de avaliação do desempenho deve ser, em termos simples e concisos, proporcionar a motivação para melhorar o desempenho ou encorajar os indivíduos a

mudarem o seu comportamento, para melhor obviamente (cf. Roberson e Stewart, 2006). Por outras palavras, o processo de avaliação do desempenho pode influenciar e ser usado para melhorar, de uma forma real e efetiva, os níveis motivacionais dos indivíduos num contexto laboral (cf. Moura, 2012; Pichler, 2012; Pettijohn, Pettijohn, Taylor e Keillor, 2001; Latham e Locke, 1991) e proporcionar a motivação necessária para melhorar o seu desempenho (Roberson e Stewart, 2006).

Porém há que considerar que as reações e as perceções quanto à avaliação do desempenho e ao processo de avaliação têm um impacto significativo sobre a eficácia global dos sistemas de avaliação, bem como sobre a sua aceitação e validade (cf. Kuvaas, 2011; Levy e Williams, 2004, Keeping e Levy, 2000; Cawley, Keeping e Levy, 1998; Murphy e Cleveland, 1995; Cardy e Dobbins, 1994). Aliás, Murphy e Cleveland (1995: 314) atestam que “as reações são quase sempre relevantes e uma reação desfavorável pode condenar mesmo o sistema de avaliação do desempenho mais cuidadosamente construído”.

Logo, é essencial determinar quais os fatores relacionados com os sistemas de avaliação do desempenho que podem extrair reações positivas dos trabalhadores perante esta avaliação, o que, por sua vez, pode motivá-los a melhorarem o seu desempenho (Selvarajan e Cloninger, 2012).

Nessa ótica, e considerando que Park e Word (2012: 707) referem que “a motivação no trabalho está diretamente relacionadas com as perceções dos trabalhadores”, temos que ter em atenção que as reações dos trabalhadores à avaliação do desempenho, em termos de perceção de justiça, precisão e satisfação, são importantes componentes da eficácia da avaliação, na medida em que estas podem motivar os empregados a melhorar o seu desempenho (Selvarajan e Cloninger, 2012; Roberson e Stewart, 2006; Taylor, Tracy, Renard, Harrison e Carroll, 1995).

Os parágrafos anteriores revelaram a importância, ao nível da motivação no local de trabalho, da satisfação com a avaliação do desempenho e da perceção de justiça e de precisão dessa avaliação por parte dos trabalhadores.

De uma forma muito concisa podemos referir que as avaliações do desempenho percecionadas como precisas terão um maior efeito motivacional na melhoria do desempenho profissional futuro (cf., por exemplo, Selvarajan e Cloninger, 2012; Roberson e Stewart, 2006). Já a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho pode ser um importante motivador para o futuro desempenho profissional dos avaliados (DeNisi e Pritchard, 2006). Por seu lado, a perceção de justiça do sistema de avaliação do desempenho por parte dos trabalhadores já foi relacionada na literatura com a motivação para melhorar o desempenho (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012, 2009; Wood e Marshall, 2008; Cropanzano, Rupp, Mohler e Schminke, 2001; Findley, Giles e Mosslander, 2000; Taylor, Tracy, Renard, Harrison e Carroll, 1995).

Em suma, o sistema de avaliação do desempenho pode ser encarado como uma importante ferramenta motivacional, desde que os avaliados percecionem que este é justo, preciso e estejam satisfeitos com ele. Caso contrário o desfecho poderá ser o oposto do pretendido: desmotivação, entre outros efeitos contraproducentes e nocivos.

Antes de o modelo conceptual proposto ser apresentado, apenas falta dissertarmos sobre a adequabilidade do sistema de avaliação do desempenho quanto ao tipo de motivação predominante por entre os avaliados; ou seja, a sua adequabilidade perante a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

No caso desta investigação, em que se evidencia o caso do setor público português, esta problemática deriva muito das especificidades do setor público quando comparado com o setor privado e com o terceiro setor. Estas particularidades estendem-se à administração dos recursos humanos públicos e mesmo aos próprios trabalhadores. Rainey (2009, 1979) atesta-o após uma avaliação detalhada da administração dos recursos humanos públicos, tendo como contraponto a realidade do setor privado. Assim, este autor demonstrou claramente que cada área tem os seus próprios – e distintos – papéis, estruturas e processos organizacionais, tendo estas conclusões sido consubstanciadas por outras pesquisas empíricas (cf. Harel e Tzafirir, 2001; Boyne, Jenkins e Poole, 1999).

No entanto, não podem ser olvidadas as alterações preconizadas dentro dos setores públicos de muitos países após o advento da *Governance* e da *New Public Management* (NPM), sendo de assinalar que foi este último paradigma que produziu as maiores alterações ao nível da administração dos recursos humanos públicos. Aliás, as alterações no emprego público foram mesmo “uma das maiores manifestações desta reforma”

(Peters, 2001: 357), tendo sido alvo de uma atenção especial das reformas preconizadas ao abrigo das doutrinas da NPM (Bach e Bordogna, 2011).

Como resultado, as práticas de recursos humanos do setor privado, impregnadas pelo espírito da NPM, estão a ser transpostas para as organizações públicas, coabitando, porém, lado a lado com algumas das suas facetas mais tradicionais (Truss, 2008). É nesta ótica que podemos falar, em termos práticos, de uma nova abordagem que se rege pela existência de uma vasta gama do que podemos intitular de ‘modelos híbridos’ (Harris, 2005).

Desta forma, mesmo depois de a ideologia *managerialista* da NPM ter sido incutida na esfera pública, em maior ou menor grau, continua a subsistir uma diferente orientação do setor público comparativamente ao setor privado. Por outras palavras, não obstante as afinidades e pontos em comum que hoje se podem encontrar em todos os setores de atividade, no que concerne às questões do pessoal, a administração dos recursos humanos no setor público continua a revelar uma série de diferenças para com a gestão de recursos humanos do setor privado (Brown, 2004).

Neste contexto de singularidade, sobressai a ascendência da motivação intrínseca sobre a motivação extrínseca por entre os funcionários públicos, a reboque das diversas dimensões que compõem o contrato psicológico no setor público e da predominância neste setor do constructo ‘motivação do serviço público’. Dito de outra forma, a decomposição dos termos do contrato psicológico dos funcionários públicos e a observação do constructo ‘motivação do serviço público’ permitem-nos concluir que os trabalhadores do setor público terão uma maior orientação para a motivação intrínseca e para recompensas de cariz intrínseco, em detrimento de uma orientação extrínseca. 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., por exemplo, Park e Word, 2012; Taylor, 2010; Osterloh, Frey e Homberg, 2007; Jurkiewicz, Massey e Brown, 1998; Crewson, 1997; Cherniss e Kane, 1987; Rainey, Backoff e Levine, 1976).

A questão aqui é que o SIADAP, como a generalidade dos sistemas de avaliação do desempenho implementados através de reformas administrativas realizadas sob o signo da NPM, partirá 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 e Jun, 2009; Houston, 2009; Moynihan, 2008; Grand, 2003; Frey, 1997b), o que, aliás, pode ser constatado pelos efeitos das avaliações do desempenho previstos atualmente por este sistema de avaliação: atribuição de prémios de desempenho e alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador, por exemplo.

Daqui podemos depreender que as doutrinas da NPM parecem enfatizar a motivação extrínseca, potencialmente às custas da motivação intrínseca dos empregados do setor público (cf. Rinsum e Verbeeten, 2012; Osterloh e Frey, 2002, por exemplo). Porém, ao partir-se dessa premissa, as inclinações altruístas dos funcionários públicos são em grande parte negligenciadas e ignoradas (Houston, 2009; Moynihan, 2008; Grand, 2003; Frederickson, 1997).

A verdade é que a introdução destes pressupostos, ou seja, a aposta em sistemas de incentivos extrínsecos no setor público, pode *limitar ou alterar a eficácia dos incentivos do tipo intrínseco* (cf., a este propósito, Burgess e Ratto, 2003; Propper e Wilson, 2003), atendo ao efeito motivacional de *crowding-out* (cf. Osterloh, Frey e Homberg, 2007; Frey e Osterloh, 2005; Osterloh e Frey, 2002; Frey e Jegen, 2001; Frey, 2001, 1997a, 1997b; Frey e Oberholzer-Gee, 1997). Sinteticamente, o efeito *crowding-out* indica que as recompensas do tipo económico podem aumentar a motivação extrínseca mas diminuem a motivação intrínseca (cf. Houston, 2009; Perry, Engbers e Jun, 2009; Moynihan, 2008; Osterloh, Frey e Homberg, 2007; Falk e Kosfeld, 2006; Frey e Osterloh, 2005; Grand, 2003; Frey, 2001, 1997a, 1997b).

Oh e Lewis (2009) reforçam esta posição ao sugerirem que a ligação explícita entre recompensas extrínsecas e 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 e Perry, 2012: 387). 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 em fatores intrínsecos e não tanto pela atribuição de prémios financeiros, ou outros fatores extrínsecos, aos trabalhadores.

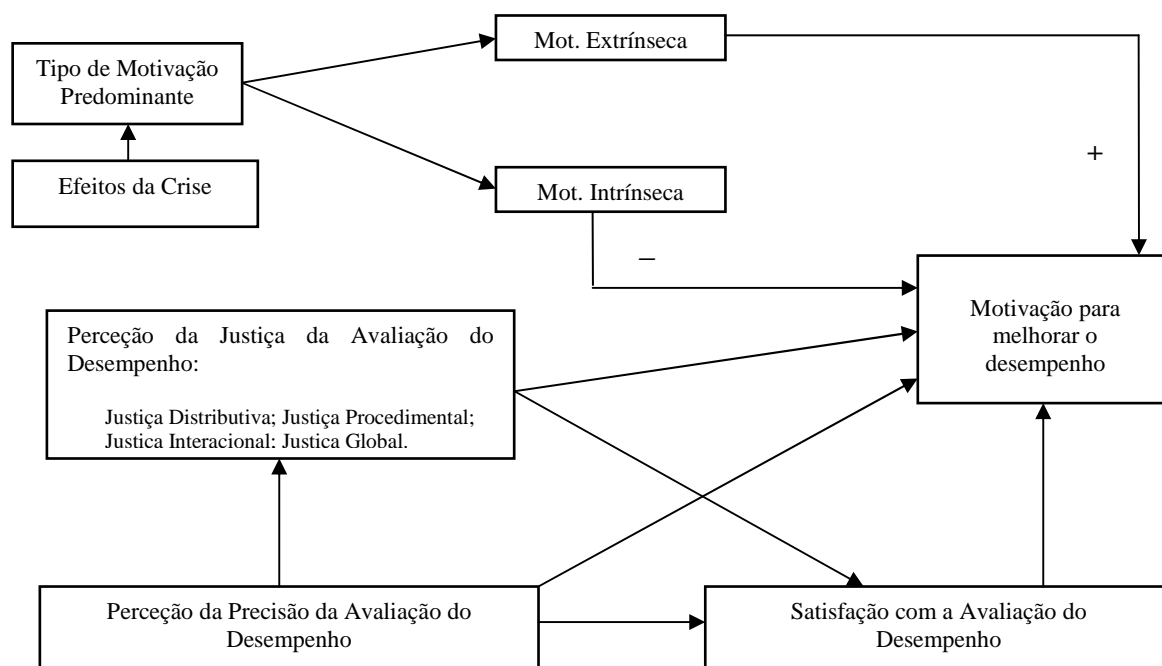
Desta feita, é inverosímil que os esforços para orientar ou motivar os funcionários públicos através de sistemas que dependem exclusivamente de recompensas extrínsecas possam ser bem-sucedidos ou eficazes nas organizações, podendo até ter efeitos perniciosos quanto à motivação e desempenho, daí que esta questão tenha sido introduzida no modelo conceptual desta investigação.

Uma ressalva: além da predominância da motivação intrínseca por entre os funcionários públicos não ser uma opinião partilhada por todos, existindo alguma literatura com resultados inconclusivos ou que apontam mesmo em sentido contrário¹, “*ser intrinsecamente motivado não significa necessariamente que as motivações extrínsecas não sejam importantes*”² (Houston, 2011: 763). Dito de outra forma, a compensação monetária e outras recompensas de cariz extrínseco podem exercer uma forte influência sobre a motivação (cf. Aguinis, Joo e Gottfredson, 2013) e o desempenho dos trabalhadores (cf. Young, Beckman e Baker, 2012), incluindo os funcionários do setor público (cf. Rainey, 2009, 2006, 1983, 1982).

Ademais, dado o contexto atual de crise e de incerteza quanto ao futuro, foi estabelecida uma relação entre a preocupação, por parte dos funcionários públicos, com os efeitos da crise económica e financeira que o país atualmente atravessa e o tipo de motivação predominante, já que “as recompensas extrínsecas, apesar do seu efeito potencialmente negativo sobre a motivação intrínseca, são úteis”, dada a capacidade que algumas recompensas do primeiro tipo – principalmente as monetárias – têm para satisfazer múltiplos níveis de necessidades (Ko, 2001: 172).

Face ao exposto, propõe-se o seguinte modelo conceptual, cuja representação gráfica pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1 – Modelo conceptual proposto



Fonte: elaboração própria

De uma forma geral, pretende-se com este modelo testar até que ponto o SIADAP poderá influenciar a motivação para melhorar o desempenho dos funcionários públicos portugueses que por ele são avaliados. Nessa ótica, podemos depreender, a partir da observação do modelo apresentado, que existem diversas variáveis fundamentais a ter em consideração nesta investigação, a saber:

- Motivação para melhorar o desempenho;
- Motivação extrínseca;
- Motivação intrínseca;
- Preocupação com os efeitos da crise económica e financeira;

¹ A este propósito, *vide*, por exemplo, Christensen e Wright (2011); Vandenaabeele (2008); Wright e Pandey (2008); Wright (2007); Lyons, Duxbury e Higgins (2006); Alonso e Lewis (2001); Maidani (1991); Wittmer (1991); ou Rainey (1982).

² Nosso sublinhado.

- Perceção da precisão da avaliação do desempenho;
- Satisfação com a avaliação do desempenho;
- Perceção da justiça da avaliação do desempenho: sendo esta desdobrada nas suas três dimensões (justiça distributiva; justiça procedimental; e justiça interacional), a que se acrescenta uma visão global da perceção de justiça do SIADAP.

De seguida, serão contextualizadas as hipóteses estabelecidas a partir do modelo enunciado, bem como justificadas as associações entre as variáveis presentes no modelo.

3 – As Hipóteses da Investigação

Todas as hipóteses incidem sobre a forma como o SIADAP pode influenciar e ser usado para melhorar, de uma forma real e efetiva, os níveis motivacionais dos funcionários públicos portugueses que são avaliados de acordo com as suas regras, ou seja, como é que o mencionado sistema de avaliação do desempenho pode proporcionar a motivação necessária aos funcionários públicos portugueses para estes melhorarem o seu desempenho.

Contudo, as primeiras seis hipóteses que irão ser apresentadas relacionam-se com o facto de o SIADAP apenas conseguir ser uma ferramenta útil na motivação e no desenvolvimento dos funcionários públicos desde que estes percecionem as suas avaliações como sendo justas e precisas e estejam satisfeitos com elas. Adiante-se que as outras duas hipóteses dizem respeito à adequabilidade deste sistema de avaliação do desempenho ao tipo de motivação predominante por entre os funcionários públicos portugueses, o que também influenciará a sua capacidade enquanto ferramenta motivacional.

Selvarajan e Cloninger (2012) referem que os erros presentes num processo de avaliação do desempenho, que influenciam a perceção de precisão desta, levam os avaliados a percecionarem as avaliações como sendo injustas.

Existem vários exemplos na literatura que comprovam esta declaração, incidindo as observações ao nível das diversas dimensões da justiça organizacional:

- **Justiça distributiva:** Narcisse e Harcourt (2008) referem que a precisão da avaliação do desempenho influencia a perceção de justiça distributiva;
- **Justiça procedimental:** os trabalhadores podem percecionar uma avaliação como sendo processualmente injusta se esta se basear em avaliações imprecisas (Roberson e Stewart, 2006). Noutra perspetiva, o facto de os responsáveis pela avaliação do desempenho empregarem padrões precisos poderá conduzir à perceção de justiça procedimental (Leventhal, Karuza e Fry, 1980);
- **Justiça interacional:** quando as avaliações de desempenho são consideradas pelos avaliados como sendo precisas, estes tendem a percecionar que os avaliadores os trataram de forma justa durante as interações ocorridas entre ambos durante o processo de avaliação, ou seja, existirá uma ligação entre a perceção da precisão da avaliação do desempenho e a perceção de justiça interacional (Roberson e Stewart, 2006).

Dada a ligação, evidenciada na literatura, entre a perceção de precisão da avaliação do desempenho e as diversas dimensões da justiça organizacional, também é de supor que essa relação se mantenha quando estamos perante a perceção de justiça global dessa avaliação.

Hipótese 1: A perceção de precisão da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a perceção de justiça dessa avaliação.

Passemos a explorar a hipótese de a insatisfação expressa com o sistema de avaliação do desempenho estar relacionada com a perceção de justiça organizacional. Neste âmbito, Cook e Crossman (2004: 526) são taxativos: “a literatura sugere que os indivíduos apenas ficarão satisfeitos com o processo de avaliação do desempenho se este preencher os critérios de *justiça*”. Contudo, os referidos autores não são a única voz a admitir a existência de uma ligação entre a perceção de justiça e a satisfação com a avaliação do desempenho. Apenas dois exemplos, a saber:

- McFarlin e Sweeney (1992) referiram que as perceções de justiça influenciam diversas atitudes em relação à avaliação do desempenho, incluindo a satisfação com essa avaliação;

- Tang e Sarsfield-Baldwin (1996) descortinaram indícios de que os elementos da justiça organizacional são importantes no vaticínio da satisfação com a avaliação do desempenho.

Em suma, podemos asseverar que a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho está relacionada com a justiça e equidade percebida desse sistema por parte dos avaliados (cf., além dos autores atrás mencionados, Selvarajan e Cloninger, 2012; Kluger e DeNisi, 1996; Pooyan e Eberhardt, 1989; Mount, 1984, 1983), decorrendo daqui a nossa segunda hipótese:

Hipótese 2: *A percepção de justiça da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*

Voltando a nossa atenção para a relação entre a percepção da precisão e rigor da avaliação do desempenho por parte dos avaliados e a sua satisfação com a avaliação do desempenho, temos de nos socorrer a Selvarajan e Cloninger (2012: 3070), visto que estes autores indicaram que a literatura ainda não abordou diretamente esta relação.

Os citados autores corroboraram esta ligação no seu estudo direcionado para as percepções de trabalhadores mexicanos, tendo concluído que “as avaliações do desempenho que foram percecionadas como mais precisas estavam relacionadas com níveis mais altos de satisfação com a avaliação do desempenho” (Selvarajan e Cloninger, 2012: 3076), o que nos conduziu à terceira hipótese a testar no âmbito desta investigação:

Hipótese 3: *A percepção de precisão da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*

Autores como Tsai e Wang (2013), Vest, Scott e Tarnoff (1995) ou Yammarino e Atwater (1993) referem que a percepção de precisão da avaliação do desempenho deve ser tida em conta quando o sistema de avaliação é desenhado, já que consideram determinante a sua influência sobre os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores.

Além disso, autores como Lam e Schaubroeck (1999) ou Miller e Thornton (2006) atribuem a ocorrência de diversas reações positivas, por parte dos avaliados, quando as avaliações do desempenho são percecionadas como precisas, ao passo que na ausência desta percepção as reações serão negativas. Por sua vez, Selvarajan e Cloninger (2012) referem que uma dessas reações positivas será a motivação dos trabalhadores na melhoria do seu desempenho.

Assim sendo, e em jeito de síntese, os funcionários tendem a sentirem-se motivados para melhorar o seu desempenho quando percecionam que o sistema de avaliação do desempenho a que estão sujeitos é preciso (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012; Thurston e McNall, 2010; Roberson e Stewart, 2006). Por seu lado, os trabalhadores ficam desmotivados quando percecionam uma ineficaz e pouco rigorosa avaliação do desempenho (cf. Fletcher, 2001).

Daí a enunciação da quarta hipótese ser a seguinte:

Hipótese 4: *A percepção de precisão da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*

Um dos propósitos de um sistema de avaliação do desempenho é motivar os trabalhadores e encaminhar continuamente os seus esforços na direção dos objetivos a atingir. Porém, o processo de avaliação não será bem-sucedido neste aspeto a não ser que os avaliados estejam satisfeitos com ele (Carroll e Schneier, 1982).

Em suma, a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho pode ser um importante motivador para o futuro desempenho profissional dos avaliados (DeNisi e Pritchard, 2006), o que nos leva à quinta hipótese:

Hipótese 5: *A satisfação com a avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*

Ponto de partida para a sexta hipótese: os trabalhadores tendem a ficar motivados em melhorar o seu desempenho quando percecionam que o sistema de avaliação do desempenho a que estão sujeitos é justo (cf. Thurston e McNall, 2010). Esta reflexão é tanto mais essencial se tivermos em conta que a maioria dos

trabalhadores não percecionam os sistemas de avaliação a que estão sujeitos como justos (Bretz, Milkovich e Read, 1992).

Nesta ótica, os trabalhadores reagirão negativamente quando percecionam o sistema de avaliação do desempenho como sendo injusto, sendo que uma dessas reações negativas poderá ser a diminuição da motivação (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012, 2009; Dobbins, Cardy e Platz-Vieno, 1990). É como referem Murphy e Cleveland (1995: 314): “uma reação desfavorável pode condenar mesmo o sistema de avaliação do desempenho mais cuidadosamente construído”.

Hipótese 6: *A perceção de justiça da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*

As duas hipóteses seguintes já não assentam nas relações existentes entre a satisfação, a perceção de justiça e a perceção de precisão das avaliações resultantes da aplicação do SIADAP; e entre estas e a motivação para melhorar o desempenho facultada por este sistema de avaliação. Antes derivam da questão da adequabilidade do SIADAP ao tipo de motivação predominante por entre os funcionários públicos portugueses.

Essencialmente, a presente hipótese deriva da necessidade de averiguar se a presente crise económica e financeira estará, de alguma forma, relacionada com os níveis atuais de motivação extrínseca dos funcionários públicos portugueses. Esta questão é deveras importante, tanto mais que é defendido em muita literatura que os trabalhadores do setor público tenderão a ter uma maior predisposição para a motivação intrínseca e uma orientação para recompensas de cariz intrínseco, pelo menos em termos médios.

O raciocínio será fácil de seguir, senão vejamos: a incerteza e a insegurança sobre o futuro profissional dos funcionários públicos portugueses são imensas, com diversas propostas ‘em cima da mesa’ a apontarem no sentido de grandes alterações no regime do emprego público em Portugal. Acrescente-se que muitas destas medidas visam a diminuição do número dos funcionários públicos, derivando esta da premente necessidade de contenção orçamental e de diminuição da despesa pública estrutural. Em suma, estamos perante um cenário de completa incerteza e insegurança, que contrasta com a realidade do setor público português pré-crise, onde predominava a estabilidade.

Este contexto de incerteza e insegurança generalizadas poderá ter repercussões nos níveis motivacionais dos funcionários públicos, com o reequacionar das necessidades. Recorrendo às teorias motivacionais cuja base de sustentação são as necessidades, como a Teoria da Hierarquização das Necessidades, a Teoria das Necessidades, a Teorias dos Dois Fatores ou o modelo ERG, por exemplo, podemos depreender que o comportamento dos indivíduos no local trabalho é motivado por necessidades e desejos. As alterações ocorridas no emprego público português e as que ainda se perspetivam, podem levar a uma reordenação dessas necessidades, em que as necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, segundo a ótica de Maslow (1968, 1954, 1943), ou necessidades de existência, na perspetiva de Alderfer (1969), passam a prevalecer.

Não obstante poderem ter sido utilizadas outras teorias motivacionais, o que queremos salientar é que a satisfação das necessidades atrás evidenciada é efetivada através de recompensas extrínsecas, principalmente as de cariz financeiro. Desta forma, podemos nos deparar com um cenário em que os níveis médios de motivação extrínseca dos elementos que irão constituir a amostra da população de futuras investigações sejam superiores aos níveis médios de motivação intrínseca. Podemos, então, considerar que a presente hipótese pode ser entendida como uma hipótese preventiva perante este cenário, que não se enquadra com o que é defendido por uma grande parte da literatura.

Hipótese 7: *A preocupação com os efeitos negativos da atual crise económica e financeira, por parte dos funcionários públicos portugueses, está positivamente relacionada com os índices de motivação extrínseca.*

Apenas no início da década de 80 do século transato é que foi introduzida avaliação do desempenho no setor público português, através da designada ‘classificação de serviço’, regulamentada pelo Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de junho, e pela Portaria 642-A/83, de 1 de junho, vigorando esta até 2004.

Nesse ano surgiu a primeira versão do SIADAP, criada através da Lei nº 10/2004, de 22 de março, e regulamentada pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de maio. Apenas de referir que a atual versão deste sistema de avaliação do desempenho já resulta da publicação da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

A introdução do SIADAP ocorreu no contexto de um processo de reforma administrativa sob a égide da NPM (cf. Madureira e Ferraz, 2010). Por esse motivo, reflete na plenitude as doutrinas deste paradigma, principalmente quanto ao enfoque que é dado ao desempenho e à introdução de diversos indicadores de avaliação deste (Rubin e Kellough, 2012; Brown, 2004), em conjugação com o uso de incentivos com o objetivo de melhorar o desempenho dos funcionários públicos, fruto da tentativa de se tentar passar de uma cultura baseada em regras formais para uma cultura que tem por base o desempenho (Shim, 2001).

Em resumo, esta envolvimento resulta na promoção da avaliação do desempenho e das medidas de desempenho (Oh e Lewis, 2009; Pereira, 2009; Silvestre e Araújo, 2008), passando o desempenho a ter reflexos na remuneração, através da adoção de sistemas de desempenho baseados na obtenção de resultados (Denhardt e Denhardt, 2007; Peters, 2001, 1996; Kaboolian, 1998).

Esta perspectiva será, então, uma peça central na luta para motivar os funcionários públicos, ao mesmo tempo que os tenta comprometer e responsabilizar por uma efetiva realização dos objetivos delineados (Hays e Plagens, 2002). Assim sendo, assiste-se à introdução da individualização, competição e motivação induzida do exterior no contexto laboral público (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald e Pettigrew, 1996), o que deverá resultar numa maior produtividade e flexibilidade da força de trabalho pública (Brown, 2004).

A reboque desta visão, o foco do SIADAP nas recompensas de cariz extrínseco, como a atribuição de prémios de desempenho, é o busílis da questão: a muito propalada predominância da motivação intrínseca dos funcionários públicos não se coaduna com esta visão. Desta forma, este sistema de avaliação do desempenho não será muito atrativo para os trabalhadores que demonstrem ser mais intrinsecamente motivados.

Por outro lado, não nos podemos esquecer que a motivação extrínseca também está presente por entre os funcionários públicos portugueses. Assim sendo, os indivíduos com níveis mais elevados de motivação extrínseca poderão considerar o SIADAP adequado às suas expectativas e necessidades. Desta forma, este sistema de avaliação poderá motivá-los a melhorarem o seu desempenho.

Hipótese 8: O tipo de motivação predominante, a nível individual, influencia a força do SIADAP enquanto ferramenta motivacional:

Hipótese 8a: os indivíduos motivados extrinsecamente terão crenças mais positivas sobre o poder motivacional do SIADAP.

Hipótese 8b: os indivíduos motivados intrinsecamente terão crenças mais negativas sobre o poder motivacional do SIADAP.

4 – O Instrumento de Recolha dos Dados

O instrumento de recolha de dados proposto apenas chegou à sua forma final após a conclusão de algumas longas etapas: delineação da estrutura do inquérito; operacionalização das variáveis; e a realização de um pré-teste que permitisse aferir sobre a sua consistência interna, através do recurso a um inquérito por questionário *online*, assente na plataforma *LimeSurvey* e disponível a partir do sítio web *survey.iscac.pt*.

O primeiro passo foi o de, com base nas hipóteses de investigação atrás formuladas, especificar as variáveis que queríamos medir, por forma a arquitetarmos o questionário. Desta forma, este foi estruturado em grupos, sendo que cada um está relacionado com uma variável do modelo, exceto o último grupo que foi dedicado a dados gerais, de cariz biográfico e demográfico. De recordar que a perceção da justiça da avaliação do desempenho é representada através das suas três dimensões, ou seja, justiça interacional, justiça distributiva e justiça procedimental, a que se acrescenta uma perceção da justiça desta avaliação em termos globais.

A (quase) totalidade das escalas utilizadas na operacionalização das variáveis foram adaptadas a partir de investigações anteriores sobre as temáticas em apreço³. Contudo, estas escalas foram (novamente) testadas com a ajuda de um pré-teste de forma a ser possível (re)verificar a sua fiabilidade e validade. Problemas ao nível da tradução ou de contexto, por exemplo, poderão sempre existir.

³ A grande vantagem desta opção é mesmo a sua prévia validação, o que reforça a força das escalas utilizadas. Por outras palavras, o uso de escalas já validadas representa escalas purificadas quanto à confiabilidade e validade, já que foram previamente testadas e avaliadas, por meio de técnicas estatísticas, noutros trabalhos científicos.

Importa referir que a escolha das escalas resultou da conjugação de vários fatores, como por exemplo, escalas com um menor número de itens, de forma a evitar um questionário, em termos globais, muito extenso; escalas que já tenham sido utilizadas, com sucesso, por outros autores; escalas que utilizam itens revertidos para efeitos de análise; etc.

Quadro 1 – Escalas utilizadas na delineação do pré-teste

Variável	Autoria dos itens de escala utilizados
<i>Perceção da justiça distributiva da avaliação do desempenho</i>	Colquitt (2001)
	Korsgaard e Roberson (1995) ⁴
<i>Perceção da justiça interacional da avaliação do desempenho</i>	Moorman (1991)
	Colquitt (2001)
<i>Perceção da justiça procedimental da avaliação do desempenho</i>	Colquitt (2001)
<i>Perceção da justiça global da avaliação do desempenho</i>	Ambrose e Schminke (2009)
	Vest, Scott e Tarnoff (1995)
<i>Perceção da precisão da avaliação do desempenho</i>	Brudney e Condrey (1993)
	Greller (1978)
<i>Satisfação com a avaliação do desempenho</i>	Colquitt (2001)
	Brudney e Condrey (1993)
<i>Motivação para melhorar o desempenho</i>	Roberson e Stewart (2006) ⁵
<i>Motivação intrínseca</i>	Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994)
<i>Motivação extrínseca</i>	Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994)

Fonte: elaboração própria

Aos itens retirados das escalas mencionadas no *Quadro 1* foram adicionados alguns itens de elaboração própria. A única variável totalmente operacionalizada pelos autores foi a referente aos ‘Efeitos da crise económica e financeira’. Acrescente-se que a lista pré-estabelecida de ‘respostas’ possíveis deve ser baseada numa escala tipo Likert de cinco pontos/níveis, de ‘discordo totalmente’ até ‘concordo totalmente’. Mais precisamente devem ser utilizados os seguintes pontos: discordo totalmente; discordo; nem concordo, nem discordo; concordo; concordo totalmente.

Assim sendo, a versão final do instrumento de recolha de dados exhibe a configuração exposta no *Quadro 2*, seguindo a ordem apresentada. O mesmo quadro permite uma leitura da verificação da consistência interna das escalas utilizadas⁶, obtida a partir das respostas dadas, entre maio e junho de 2013, por 334 funcionários públicos não docentes (n = 334) adstritos a três instituições de ensino superior público existentes numa cidade, capital de distrito, da zona centro de Portugal continental.⁷

Quadro 2 – Estudo da consistência interna das escalas utilizadas

Variável	Itens da Escala	I	II
Motivação para melhorar o desempenho	Fico desmotivado profissionalmente perante a atual falta de efeitos práticos do SIADAP, como a impossibilidade de valorizações remuneratórias ou a atribuição de prémios de desempenho	0.078	0.966
	O SIADAP encoraja-me a aumentar a quantidade de trabalho que efetuo	0.818	0.857
	O SIADAP leva-me a tentar realizar um trabalho melhor	0.863	0.849
	O SIADAP encoraja-me a melhorar a qualidade do meu trabalho	0.903	0.843
	O SIADAP incentiva-me a melhorar o desempenho	0.900	0.843
	O SIADAP aumenta o meu compromisso de trabalhar bem	0.871	0.848
Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala		0.892	

⁴ Como se facilmente pode depreender do *Quadro 1*, algumas das variáveis são medidas através da junção de duas escalas, além do aditamento de alguns itens realizados pelo investigador, cuja autoria assume. A razão para estes procedimentos é simples: o recurso a mais do que uma escala justifica-se pela sua complementaridade; enquanto os aditamentos resultam da consciência, por parte do investigador, de que as escalas já validadas não abarcavam todas as questões levantadas aquando da fase exploratória desta pesquisa, apoiada na abordagem qualitativa.

⁵ A bem da verdade, Roberson e Stewart (2006) indicam que utilizam a escala de três itens de Fedor, Eder e Buckley (1989), que, por sua vez, remetem para o trabalho de Greller (1978). Contudo, nem Fedor, Eder e Buckley (1989) ou Greller (1978) identificam os três itens que compõem a escala; apenas Roberson e Stewart (2006) o fazem. Daí termos considerado que retiramos esta escala destes autores.

⁶ Nunnally e Bernstein (1994) refere 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 e Garcia-Marques, 2006; Nunnally e Bernstein, 1994). Alguns autores consideram, ainda, que são aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.600, principalmente quando o número de itens envolvidos é reduzido (DeVellis, 1991, *apud* Maroco e 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.

⁷ 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.

XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica
6,7,8 fevereiro 2014 - Leiria

Efeitos da crise	Preocupo-me com a atual crise pois esta afeta, ou poderá afetar, negativamente a minha vida profissional	0.769	0.771
	Preocupo-me com a atual crise pois esta provoca incerteza quanto ao meu futuro profissional	0.760	0.778
	Preocupo-me com a atual crise pois esta afeta, ou poderá afetar, negativamente outros membros do meu agregado familiar	0.676	0.855
	Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala	0.859	
Perceção da justiça interacional	O avaliador tratou-me com dignidade e respeito	0.846	0.898
	O avaliador teve em consideração os meus pontos de vista	0.851	0.896
	O avaliador foi capaz de evitar preconceitos pessoais	0.832	0.899
	O avaliador proporcionou, em tempo útil, <i>feedback</i> sobre o meu desempenho e as suas implicações	0.739	0.913
	O avaliador demonstrou preocupação com os meus direitos enquanto trabalhador	0.815	0.901
	O avaliador absteve-se de realizar comentários e observações inadequados e impróprios	0.574	0.932
Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala	0.921		
Perceção da justiça distributiva	As classificações finais por mim obtidas refletem o esforço que coloquei no meu trabalho	0.910	0.967
	As classificações finais por mim obtidas são as apropriadas para o trabalho que realizei	0.916	0.966
	As classificações finais por mim obtidas refletem o que contribui para a organização	0.917	0.966
	As classificações finais por mim obtidas são justas	0.938	0.963
	Concordo com as minhas classificações finais	0.918	0.966
	Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala	0.972	
Perceção da justiça procedural	Os procedimentos utilizados nas avaliações do meu desempenho são justos, apropriados e imparciais	0.743	0.888
	Os procedimentos realizaram-se dentro dos prazos legalmente estabelecidos	0.635	0.899
	Esses procedimentos foram aplicados de forma consistente	0.780	0.885
	Fui capaz de expressar as minhas opiniões e sentimentos durante esses procedimentos	0.563	0.904
	Esses procedimentos baseiam-se em informações precisas e rigorosas	0.772	0.886
	Consegui influenciar as decisões que resultaram desses procedimentos, nomeadamente quanto às minhas classificações finais	0.630	0.898
	Esses procedimentos encontram-se livres de ideias preconcebidas	0.743	0.889
	Esses procedimentos apoiam-se em padrões éticos e morais	0.721	0.891
Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala	0.905		
Perceção da justiça global	A atual falta de efeitos práticos do SIADAP, como a impossibilidade de valorizações remuneratórias ou a atribuição de prémios de desempenho, torna este sistema injusto	0.132	0.555
	Globalmente, o SIADAP é um sistema de avaliação justo	0.351	0.436
	Considero injusto o sistema de quotas previsto pelo SIADAP para as classificações de desempenho mais elevadas	0.063	0.629
	Em termos globais, fui tratado de forma justa pela organização a que pertenço, no âmbito do processo de avaliação do meu desempenho	0.515	0.316
	Em geral, posso contar com a organização a que pertenço para ser justa quanto ao processo de avaliação do meu desempenho	0.498	0.331
	Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala	0.523	
Perceção da precisão	As avaliações do desempenho foram rigorosas e precisas	0.715	0.727
	As classificações finais obtidas baseiam-se mais em favoritismos do que no desempenho real dos indivíduos	0.571	0.772
	As avaliações do desempenho descrevem com rigor e precisão as minhas forças e as minhas fraquezas	0.661	0.746
	Existe uma tendência para os avaliadores darem a mesma classificação final de desempenho a todos os avaliados, independentemente do real desempenho destes nas suas funções	0.328	0.843
	As avaliações do desempenho refletem com rigor e precisão o meu verdadeiro desempenho	0.705	0.727
	Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala	0.804	
Satisfação com a avaliação do desempenho	Gostaria que o SIADAP fosse diferente em muitos aspetos	0.351	0.910
	As classificações finais que recebi são aceitáveis	0.772	0.855
	Em termos gerais, estou satisfeito com o sistema de avaliação (SIADAP) utilizado para avaliar o meu desempenho	0.712	0.865
	Da minha perspetiva, as reuniões de avaliação com o meu avaliador foram uma experiência satisfatória	0.747	0.859
	Estou satisfeito com as classificações finais que recebi	0.810	0.848
	Em termos gerais, estou satisfeito com as reuniões de avaliação com o meu avaliador	0.799	0.850
Coefficiente Alfa de Cronbach para a escala	0.887		
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	

XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica
6,7,8 fevereiro 2014 - Leiria

	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
	E 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

Como podemos constatar, na escala referente à variável ‘motivação para melhorar o desempenho’, apenas o item ‘fico desmotivado profissionalmente perante a atual falta de efeitos práticos do SIADAP, como a impossibilidade de valorizações remuneratórias ou a atribuição de prémios de desempenho’ apresentou uma correlação com o total, constituído pelos restantes, inferior a 0.200, enquanto para os outros cinco itens observamos valores compreendidos entre 0.818 e 0.903. Por sua vez, o valor do alfa de Cronbach para o conjunto dos seis itens situou-se acima dos 0.700 ($\alpha = 0.892$), revelando uma elevada consistência interna. Face a esta informação, muito embora a eliminação do primeiro item resultasse num aumento do valor de α , a verdade é que o nível de consistência interna mantinha-se elevado, justificando-se, assim, a manutenção do citado item pela importância da informação que ele contém.

Na escala relativa à variável ‘efeitos da crise económica e financeira’ cada um dos três itens apresenta boa correlação com os restantes dois e a eliminação de qualquer deles conduziria à diminuição do valor do coeficiente α , logo conduziria a uma diminuição da consistência interna que, para o global, apresentou o valor 0.859 que é revelador de elevada consistência interna.

Nas escalas relativas à perceção de justiça internacional, distributiva e procedimental da avaliação do desempenho verifica-se que todas as correlações são elevadas e a eliminação de qualquer dos itens conduziria a uma diminuição dos valores do coeficiente α que se situou entre 0.905 e 0.972, sendo indicadores de elevada consistência interna. A única exceção a esta realidade é o último item da dimensão ‘justiça interacional’, cuja eliminação provocaria um aumento do alfa para 0.932.

O mesmo já não se verifica na escala relativa à ‘perceção da justiça global da avaliação do desempenho’, na qual se observaram dois itens com baixa correlação item-total, concretamente, os itens ‘a atual falta de efeitos práticos do SIADAP, como a impossibilidade de valorizações remuneratórias ou a atribuição de prémios de desempenho, torna este sistema injusto’ (0.132); e ‘considero injusto o sistema de quotas previsto pelo SIADAP para as classificações de desempenho mais elevadas’ (0.063). A eliminação de qualquer um destes dois itens não levaria a um aumento relevante da consistência interna da escala que é baixa, dado que o valor de α se situou nos 0.523.

Na escala relativa à perceção da precisão da avaliação do desempenho, as correlações item-total situaram-se entre 0.328 e 0.715 e o valor do coeficiente α , se o item com correlação 0.328 fosse eliminado, manter-se-iam praticamente inalterados e próximos do valor observado para o conjunto dos cinco itens ($\alpha = 0.804$) que revela boa consistência interna.

Observamos uma situação idêntica para a escala utilizada na operacionalização da variável ‘satisfação com a avaliação do desempenho’, variando as correlações entre 0.351 e 0.810 e a eliminação de qualquer um dos itens não melhora de modo acentuado a consistência interna face ao observado para o conjunto dos seis itens ($\alpha = 0.887$). Este valor revela que esta escala apresenta elevada consistência interna.

Na escala de referente à motivação intrínseca observamos dois itens cuja correlação com o total é inferior a 0.200, concretamente, os itens ‘prefiro realizar um trabalho que já sei que posso fazer bem, do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades’ (0.170) e ‘fico mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos’ (0.118). No entanto, a presença destes itens não prejudica substancialmente a consistência interna da escala que, em termos globais, pode ser classificada como boa, sendo o valor do coeficiente 0.834.

Também 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, e à exceção da escala relativa à justiça global que apresentou baixa consistência interna, todas as outras revelaram possuir boa ou muito boa consistência e, conseqüentemente, podem ser classificadas como apresentando boa fiabilidade.

5 – Conclusões

Hoje, mais do que nunca, importa aos dirigentes públicos “saber motivar na incerteza” (Madureira e Rodrigues, 2006: 168), dada a atual conjuntura desfavorável que envolve o setor público no nosso país – a árida situação das finanças públicas e os constrangimentos orçamentais daí resultantes; as medidas de austeridade tomadas pelo atual Executivo a coberto da crise económica e financeira e do resgate financeiro do nosso país pela *Troika*; a atual ‘incursão’ sobre o emprego público, etc.

O presente estudo contribuiu para uma melhor compreensão da motivação no trabalho, no setor público, por parte dos administradores, principalmente quanto à importância da perceção de justiça e de precisão da avaliação do desempenho por parte dos avaliados, bem como a satisfação destes com esta avaliação. Para isso, apresentamos um modelo conceptual, hipóteses de investigação e um instrumento de recolha de dados válido e fiável, que passou por um processo de refinamento e melhoria, para que outros possam construir a sua própria investigação no âmbito das temáticas expostas. Assim sendo, existe a possibilidade de estes poderem ser replicados em futuros trabalhos, já que tanto o modelo conceptual como as hipóteses e o questionário podem ser utilizados noutras pesquisas que visem a análise do SIADAP enquanto instrumento de motivação para a melhoria do desempenho. Uma última ressalva: a médio/longo prazo as referências à crise económica e financeira já não serão necessárias – esperemos – e deverão ser eliminadas.

O âmbito da sua aplicação pode ser ainda mais extenso: cingindo-nos ao modelo conceptual apresentado, este pode ser transposto para qualquer investigação que incida sobre o carácter motivacional da avaliação do desempenho no setor público de qualquer país.

Estamos cientes de que, como em qualquer outro projeto de investigação, este trabalho apresenta algumas limitações. Como primeira destas podemos referir que a consistência interna da escala relativa à ‘perceção da justiça global da avaliação do desempenho’ é baixa ($\alpha = 0.523$). Além disso existem itens de algumas escalas com baixa correlação item-total, muito embora a sua presença não prejudique substancialmente a consistência interna das escalas.

Uma solução para este problema será o refinamento da escala utilizada para operacionalizar a variável ‘perceção da justiça global da avaliação do desempenho’, enquanto os itens com baixa correlação item-total podem ser alvo de pequenas reformulações. Neste âmbito, não se podem excluir as possibilidades (1) de a tradução dos itens (a partir da língua inglesa) ter tido algum impacto sobre a sua interpretação, e (2) de a exclusão de determinados itens pertencentes às escalas originais, bem como os aditamentos realizados a expensas próprias, ter alterado os significados das dimensões em análise.

Em resumo, podemos considerar que o propósito deste estudo é o de construir conhecimento e apadrinhar investigações futuras nesta área. Assim sendo, exortamos à utilização das ferramentas colocadas à disposição por este trabalho em pesquisas que permitam enriquecer o conhecimento do SIADAP enquanto ferramenta motivacional à disposição dos dirigentes públicos portugueses.

Referências Bibliográficas

- AGUINIS, H. ; JOO, H.; GOTTFREDSON, R. K. (2013) – “What monetary rewards can and cannot do: how to show employees the money”. *Business Horizons*, Vol. 56, pp. 241-249.
- ALONSO, P.; LEWIS, G. B. (2001) – “Public service motivation and job performance evidence from the federal sector”. *The American Review of Public Administration*, vol. 31, (4), pp. 363-380.
- ALDERFER, C. P. (1969) – “An empirical test of a new theory of human needs”. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, (2), pp. 142-175.
- AMABILE, T. M.; HILL, K. G.; HENNESSEY, B. A.; TIGHE, E. M. (1994) – “The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, (5), pp. 950-967.
- AMBROSE, M. L.; SCHMINKE, M. (2009) – “The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, (2), pp. 491-500.
- BACH, S.; BORDOGNA, L. (2011) – “Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, (11), pp. 2281-2294.
- BARNEY, J. B. (1991) – “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, Vol. 17, (1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995) – “Looking inside for competitive advantage”. *The Academy of Management Executive*, vol. 9, (4), pp. 49-61.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. (2005) – “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, (3), pp. 67-94.
- BOYNE, G.; JENKIS, G.; POOLE, M. (1999) – “Human resources management in the public and private sectors: an empirical comparison”. *Public Administration*, Vol. 77, (2), pp. 407-422.
- BRETZ, R. D.; MILKOVICH, G. T.; READ, W. (1992) – “The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions, and implications”. *Journal of Management*, Vol. 18, (2), pp. 321-352.
- BRIGHT, D.; WILLIAMSON, B. (1995) – “Managing and rewarding performance”, in David Warner e Elaine Crosthwaite (orgs.), *Human Resources Management in Higher and Further Education*. Buckingham: Society for Research into Higher Education/Open University Press, pp. 70-85.
- BROWN, K. (2004) – “Human resource management in the public sector”. *Public Management Review*, Vol. 6, (3), pp. 303-309.
- BRUDNEY, J. L.; CONDREY, S. E. (1993) – “Pay for performance: explaining the differences in managerial motivation”. *Public Productivity & Management Review*, Vol. XVII, (2), pp. 129-144
- BURGESS, S.; RATTO, M. (2003) – “The role of incentives in the public sector: issues and evidence”. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, (2), pp. 285-300.
- CARDY, R. L.; DOBBINS, G. H. (1994) – *Performance appraisal: a consideration of alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- CARROLL, S. J.; SCHNEIER, C. E. (1982) – *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Comp.
- CAWLEY, B. D.; KEEPING, L. M.; LEVY, P. E. (1998) – “Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, (4), pp. 615-633.
- CHERNISS, C.; KANE, J. S. (1987) – “Public sector professionals: job characteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work”. *Human Relations*, vol. 40, (3), pp. 125-136.
- CHO, Y. J.; PERRY, J. L. (2012) – “Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy”. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 32, (4), pp. 382-406.
- CHRISTENSEN, R. K.; WRIGHT, B. E. (2011) – “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*, vol. 21, (4), pp. 723-743.
- COOK, J.; CROSSMAN, A. (2004) – “Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, (5), pp. 526-541.
- COLQUITT, J. A. (2001) – “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”. *Journal of Applied Psychology*, 86, (3), pp. 386-400.
- CREWSON, P. E. (1997) – “Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, (4), pp. 499-518.
- CROPANZANO, R. S.; RUPP, D. E.; MOHLER, C. J.; SCHMINKE, M. (2001) – “Three roads to organizational justice”, in Gerald R. Ferris (org.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 20. Kidlington: Elsevier Science, pp. 1-113.
- DANIEL, T. A.; METCALF, G. S. (2005) – “The science of motivation”. *Society for Human Resource Management White Paper*. Consultado em 08 de Agosto de 2012, <<http://www.hrserviceinc.com/images/MOTIVATION.pdf>>.
- DECRAMER, A.; SMOLDERS, C.; VANDERSTRAETEN, A.; CHRISTIAENS, J.; DESMIDT, S. (2012) – “External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions”. *Personnel Review*, Vol. 41, (6), pp. 686-704.
- DEKAY, S. H. (2013) – “Engaging and motivating employees and students: the search for a psychological grail?”. *Business Communication Quarterly*, vol. 76, (2), pp. 249-251
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. (2007) – *The new public service: serving, not steering*, edição expandida. New York, NY: M. E. Sharp.
- DENISI, A. S.; PRITCHARD, R. D. (2006) – “Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework”. *Management and Organization Review*, Vol. 2, (2), pp. 253-277.
- DOBBINS, G. H., CARDY, R. L., PLATZ-VIENO, S. J. (1990) – “A contingency approach to appraisal satisfaction: an initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics”. *Journal of Management*, vol. 16, (3), pp. 619-632.
- DRAKE, A. R.; WONG, J.; SALTER, S. B. (2007) – “Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees”. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19, (1), pp. 71-89.
- DUNNETTE, M. D. (1976) – “Aptitudes, abilities, and skills”, in *idem* (org.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, pp. 473-520.
- FALK, A.; KOSFELD, M. (2006) – “The hidden costs of control”. *American Economic Review*, vol. 96, (5), pp. 1611-1630.
- FEDOR, D. B.; EDER, R. W.; BUCKLEY, M. R. (1989) – “The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 44, (3), pp. 396-414.
- FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. (1996) – *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.

- FINDLEY, H.; GILES, W.; MOSSHOLDER, K. (2000) – “Performance appraisal process and system facets: relationships with contextual performance”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, (4), pp. 634-640.
- FLETCHER, C. (2001) – “Performance appraisal and management: the developing research agenda”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, (4), pp. 473-487.
- FREDERICKSON, H. G. (1997) – *The spirit of public administration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- FREY, B. S. (1997a) – “On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation”. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, (4), pp. 427-439.
- FREY, B. S. (1997b) – *Not just for the money: an economic theory of personal motivation*. Brookfield, VT: Edward Elgar Publishing Company.
- FREY, B. S. (2001) – *Inspiring economics: human motivation in political economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- FREY, B. S.; JEGEN, R. (2001) – “Motivation crowding theory”. *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, (5), pp. 589-611.
- FREY, B. S.; OBERHOLZER-GEE, F. (1997) – “The cost of price incentives: an empirical analysis of motivation crowding-out”. *The American Economic Review*, vol. 87, (4), pp. 746-755.
- FREY, B. S.; OSTERLOH, M. (2005) – “Yes, managers should be paid like bureaucrats”. *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, (1), pp. 96-111.
- GRAND, J. (2003) – *Motivation, agency and public policy: of knights and knaves, pawns and queens*. Oxford: Oxford University Press.
- GRANT, A. M. (2008) – “The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, (1), pp. 108-124.
- GRELLER, M. M. (1978) – “The nature of subordinate participation in the appraisal interview”. *Academy of Management Journal*, vol. 21, (4), pp. 646-658.
- HALBESLEBEN, J. R. B.; BOWLER, W. M. (2007) – “Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, (1), pp. 93-106.
- HAREL, G. H.; TZAFRIR, S. S. (2001) – “HRM practices in the public and private sectors: differences and similarities”. *Public Administration Quarterly*, Vol. 25, (3), pp. 316-355.
- HARRIS, L. (2005) – “UK public sector reform and the «performance agenda» in UK local government: HRM challenges and dilemmas”. *Personnel Review*, Vol. 34, (6), pp. 681-696.
- HAYS, S. W.; PLAGENS, G. K. (2002) – “Human resource management best practices and globalization: the universality of common sense”. *Public Organization Review*, Vol. 2, (4), pp. 327-348.
- HOUSTON, D. J. (2009) – “Motivating knights or knaves? Moving beyond performance-related pay for the public sector”. *Public Administration Review*, vol. 69, (1), pp. 43-56.
- HOUSTON, D. J. (2011) – “Implications of occupational locus and focus for public service motivation: attitudes toward work motives across nations”. *Public Administration Review*, Vol. 71, (5), pp. 761-771.
- JURKIEWICZ, C. L., MASSEY, T. K.; BROWN, R. G. (1998) – “Motivation in public and private organizations”. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, (3), pp. 230-250.
- KABOOLIAN, L. (1998) – “The new public management: challenging the boundaries of the management vs. administration debate”. *Public Administration Review*, Vol. 58, (3), pp. 189-193.
- KEEPING, L. M.; LEVY, P. E. (2000) – “Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, (5), pp. 708-723.
- KLUGER, A. N.; DENISI, A. (1996) – “The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory”. *Psychological bulletin*, vol. 119, (2), pp. 254-284.
- KNIPPENBERG, D. (2000) – “Work motivation and performance: a social identity perspective”. *Applied Psychology*, vol. 49, (3), pp. 357-371.
- KO, E. Y. L. (2001) – “Performance appraisal in higher education: the impact of new managerialism on the motivation of academic staff”, *Tese de Doutoramento em Educação*. Bristol: School of Education – Faculty of Social Sciences of University of Bristol.
- KONDRASUK, J. N. (2012) – “The ideal performance appraisal is a format, not a form”. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 11, (1), pp. 115-130.
- KORSGAARD, M. A.; ROBERSON, L. (1995) – “Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions”. *Journal of Management*, vol. 21, (4), pp. 657-669.
- KUVAAS, B. (2011) – “The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback”. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, (2), pp.123-137.
- LAM, S. K.; SCHAUBROECK, J. (1999) – “Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, (4), pp. 445-457.
- LATHAM, G. P.; ERNST, C. T. (2006) – “Keys to motivating tomorrow's workforce”. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, (2), pp. 181-198.
- LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. (1991) – “Self-regulation through goal setting”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, (2), pp. 212-247.
- LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. (2005) – “Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century”. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, pp. 485-516.
- LEVENTHAL, G. S.; KARUZA, J.; FRY, W. R. (1980) – “Beyond fairness: a theory of allocation preferences”, in Gerold Mikula (org.), *Justice and social interaction: experimental and theoretical contributions, from psychological research*. New York, NY: Springer-Verlag, pp. 167-218.
- LEVY, P. E.; WILLIAMS, J. R. (2004) – “The social context of performance appraisal: a review and framework for the future”. *Journal of Management*, vol. 30, (6), pp. 881-905.
- LYONS, S. T., DUXBURY, L. E.; HIGGINS, C. A. (2006) – “A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees”. *Public Administration Review*, Vol. 66, (4), pp. 605-618.
- MADUREIRA, C.; FERRAZ, D. (2010) – “The need of a XXI century governance paradigm for public administrations – the specific case of Portugal”. *Public Policy and Administration (Viešoji Politika Ir Administravimas)*, (31), pp. 35-48.
- MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. (2006) – “A administração pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa”. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, (2), pp. 153-171.
- MAIDANI, E. (1991) – “Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private”. *Public Personnel Management*, vol. 20, (4), pp. 441-448.
- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. (2006) – “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?”. *Laboratório de Psicologia*, vol. 4, (1), pp. 65-90.
- MASLOW, A. H. (1943) – “A theory of human motivation”. *Psychological Review*, Vol. 50, (4), pp. 370-396.

- MASLOW, A. H. (1954) – *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
- MASLOW, A. H. (1968) – *Toward a psychology of being*, 2.ª edição. New York, NY: Van Nostrand Reinhold Co.
- MC FARLIN, D. B.; SWEENEY, P. D. (1992) – “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, (3), pp. 626-637.
- MCGREGOR, D. (1960) – *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- MILLER, C. E.; THORNTON, C. L. (2006) – “How accurate are your performance appraisals?”. *Public Personnel Management*, vol. 35, (2), pp. 153-162.
- MOORMAN, R. H. (1991) – “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, (6), pp. 845-855.
- MOUNT, M. K. (1983) – “Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system”. *Personnel Psychology*, vol. 36, (1), pp. 99-110.
- MOUNT, M. K. (1984) – “Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 5, (4), pp. 271-279.
- MOURA, P. V. (2012) – *A avaliação do desempenho na administração pública*. Coimbra: Coimbra Editora.
- MOYNIHAN, D. P. (2008) – “The normative model in decline? Public service motivation in the age of governance”, in James L. Perry e Annie Hondgehem (orgs.), *Motivation in public management: the call of public service*. New York, NY: Oxford University Press, pp. 247-267.
- MURPHY, K. R.; CLEVELAND, J. N. (1995) – *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspective*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- NARCISSE, S.; HARCOURT, M. (2008) – “Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study”. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, (6), pp. 1152-1169.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. (1994) – *Psychometric theory*, 3.ª edição. New York, NY: McGraw-Hill.
- OH, S. S.; LEWIS, G. B. (2009) – “Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees?”. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 29, (2), pp. 158-167.
- OSTERLOH, M.; FREY, B. S. (2002) – “Does pay for performance really motivate employees?”, in Andy Neely (org), *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 107-122.
- OSTERLOH, M.; FREY, B. S.; HOMBERG, F. (2007) – “Performance evaluation and pay for performance: does it really motivate public officials?”. *Comunicação apresentada na European Group for Public Administration Conference*, Madrid, 19 a 22 de setembro. Consultado em 28 de novembro de 2012, <<http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/madrid/Frey-Osterloh%26Homberg2007.pdf>>.
- PARK, S. M.; WORD, J. (2012) – “Driven to service: intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers”. *Public Personnel Management*, vol. 41, (4), pp. 705-734.
- PEREIRA, I. B. (2009) – “Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português”. *Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – CIES e-Working papers n.º 58/2009*. Consultado em 24 de dezembro de 2012, <http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP58_Pereira_003.pdf>.
- PERRY, J. L.; ENGBERS, T. A.; JUN, S. Y. (2009) – “Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence”. *Public Administration Review*, vol. 69, (1), pp. 39-51.
- PETERS, B. G. (1996) – “Models of governance for the 1990s”, in Donald Kettel e Brinton Milward (orgs.), *The state of public management*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, pp. 15-46.
- PETERS, B. G. (2001) – *The politics of bureaucracy*, 5.ª edição. London: Routledge.
- PETTIJOHN, C.; PETTIJOHN, L. S.; TAYLOR, A. J.; KELLOR, B. D. (2001) – “Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment?”. *Psychology and Marketing*, vol. 18, (4), pp. 337-364.
- PICHLER, S. (2012) – “The social context of performance appraisal and appraisal reactions: a meta-analysis”. *Human Resource Management*, vol. 51, (5), pp. 709-732.
- POOYAN, A.; EBERHARDT, B.J. (1989) – “Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees”. *Journal of Business Research*, vol. 19, (3), pp. 215-226.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990) – “The core competence of the corporation”. *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79-91.
- PROPPER, C.; WILSON, D. (2003) – “The use and usefulness of performance measures in the public sector”. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, (2), pp. 250-267.
- RAINEY, H. G. (1979) – “Perceptions of incentives in business and government: implications for civil service reform”. *Public Administration Review*, Vol. 39, (5), pp. 440-448.
- RAINEY, H. G. (1982) – “Reward preferences among public and private managers: in search of the service ethic”. *American Review of Public Administration*, Vol. 16, (4), pp. 288-302.
- RAINEY, H. G. (1983) – “Public agencies and private firms: incentives, goals and individuals roles”. *Administration & Society*, Vol. 15, (2), pp. 207-242.
- RAINEY, H. G. (2006) – “Reform trends at the federal level with implications for the states: the pursuit of flexibility and the human capital movement”, in J. Edward Kellough, Lloyd G. Nigro (orgs.). *Civil service reform in the states: personnel policy and politics at the subnational level*. Albany, NY: State University Press of New York, pp. 33-55.
- RAINEY, H. G. (2009) – *Understanding and managing public organizations*, 4.ª edição. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- RAINEY, H. G.; BACKOFF, R. W.; LEVINE, C. H. (1976) – “Comparing public and private organizations”. *Public Administration Review*, Vol. 36, (2), pp. 233-244.
- RINSUM, M. V.; VERBEETEN, F. H. M. (2012) – “The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers’ motivation”. *Accounting and Business Research*, Vol. 42, (4), pp. 377-396.
- ROBERSON, Q. M.; STEWART, M. M. (2006) – “Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes”. *British Journal of Psychology*, vol. 97, (3), pp. 281-298.
- RUBIN, E. V.; KELLOUGH, J. E. (2012) – “Does civil service reform affect behavior? Linking alternative personnel systems, perceptions of procedural justice, and complaints”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22, (1), pp. 121-141.
- SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A. (2009) – “The influence of job performance outcomes on ethical assessments”. *Personnel Review*, vol. 38, (4), pp. 398-412.
- SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A. (2012) – “Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study”. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, (15), pp. 3063-3084.
- SHIM, D.-S. (2001) – “Recent human resources developments in OECD member countries”. *Public Personnel Management*, Vol. 30, (3), pp. 323-347.

- SILVESTRE, H. M. C.; ARAÚJO, J. F. F. E.** (2008) – “A gestão por resultados no sector público: o caso dos hospitais EPE”. *Comunicação apresentada no 6º Congresso Nacional da Administração Pública*, Lisboa, 29 e 30 de outubro. INA. Consultado em 05 de dezembro de 2012, <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/515>>.
- SPRINGER, G. J.** (2011) – “A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees”. *The Journal of Global Business Issues*, Vol. 5, (1), pp. 29-42.
- STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; SHAPIRO, D. L.** (2004) – “The future of work motivation theory”. *Academy of Management Review*, Vol. 29, (3), pp. 379-387.
- STOREY, J.** (1992) – “Introduction: from personnel management to human resource management”, in *idem* (org.), *New perspectives on human resource management*. London: Routledge, pp. 1-18.
- SWIERCZ, P. M.; BRYAN, N. B.; EAGLE, B. W.; BIZZOTTO, V.; RENN, R. W.** (2012) – “Predicting employee attitudes and performance from perceptions of performance appraisal fairness”. *Business Renaissance Quarterly*, Vol. 7, (1), pp. 25-46.
- TANG, T. L. P.; SANSFIELD-BALDWIN, L. J.** (1996) – “Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment”. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 61, (3), pp. 25-31.
- TAYLOR, J.** (2010) – “Public service motivation, civic attitudes and actions of public, nonprofit and private sector employees”. *Public Administration*, Vol. 88, (4), pp. 1083-1098.
- TAYLOR, M. S.; TRACY, K. B.; RENARD, M. K.; HARRISON, J. K.; CARROLL, S. J.** (1995) – “Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, (3), pp. 495-523.
- THURSTON, P. W.; MCNALL, L.** (2010) – “Justice perceptions of performance appraisal practices”. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, (3), pp. 201-228.
- TRUSS, C.** (2008) – “Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector”. *Public Administration*, Vol. 86, (4), pp. 1071-1088.
- TSAI, C.-J.; WANG, W.-L.** (2013) – “Exploring the factors associated with employees' perceived appraisal accuracy: a study of Chinese state-owned enterprises”. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, (11), pp. 2197-2220.
- TYAGI, P. K.** (1985) – “Work motivation through the design of salesperson jobs”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 5, (1), pp. 41-52.
- VANDENABEELE, W.** (2008) – “Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice”. *Public Administration*, Vol. 86, (4), 1089-1105.
- VEST, M. J.; SCOTT, K. D.; TARNOFF, K. A.** (1995) – “When accuracy is not enough: the moderating effect of perceived appraisal use”. *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, (2), pp. 207-220.
- WITTMER, D.** (1991) – “Serving the people or serving for pay: reward preferences among government, hybrid sector and business managers”. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, (4), pp. 369-383.
- WOOD, R. E.; MARSHALL, V.** (2008) – “Accuracy and effectiveness in appraisal outcomes: the influence of self-efficacy, personal factors and organisational variables”. *Human Resource Management Journal*, vol. 18, (3), pp. 295-313.
- WRIGHT, B. E.** (2007) – “Public service and motivation: does mission matter?”. *Public Administration Review*, vol. 67, (1), pp. 54-64.
- WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K.** (2008) – “Public service motivation and the assumption of person: organization fit testing the mediating effect of value congruence”. *Administration & Society*, vol. 40, (5), pp. 502-521.
- YAMMARINO, F. J.; ATWATER, L. E.** (1993) – “Understanding self-perception accuracy: implications for human resource management”. *Human Resource Management*, vol. 32, (2-3), pp. 231-247.
- YOUNG, G. J., BECKMAN, H.; BAKER, E.** (2012) – “Financial incentives, professional values and performance: a study of pay-for-performance in a professional organization”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, pp. 964-983.