

RECURSOS HUMANOS

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

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

RESUMO

Muita da literatura que versa o estudo do constructo ‘motivação’ no setor público alimenta a ideia de que as singularidades organizacionais e as particularidades dos indivíduos que constituem a força laboral deste setor resultam numa maior preponderância da motivação intrínseca e por recompensas do tipo intrínseco. Porém esta assunção nunca foi escrutinada na realidade do setor público português, o que leva a que o propósito deste trabalho seja o de suprir esta lacuna, ou seja, obter uma resposta à seguinte questão: ‘em termos gerais, qual o tipo de motivação predominante entre os funcionários públicos portugueses: motivação intrínseca ou motivação extrínseca?’. Para tal optamos por um estudo de caso, assente na escala ‘The work preference inventory’ desenvolvida por Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994). Os resultados obtidos apontam no sentido de os funcionários públicos portugueses apresentarem, em termos gerais, elevados níveis de motivação intrínseca, muito embora a sua motivação extrínseca também atinja níveis razoáveis.

PALAVRAS-CHAVE

Motivação intrínseca, motivação extrínseca, setor público, Portugal.

ABSTRACT

Much of the literature that study 'motivation' in the public sector context feeds the idea that organizational singularities and peculiarities of the individuals who constitute the labor force in this sector result in higher preponderance of intrinsic motivation and rewards of intrinsic type. However this assumption has never been scrutinized in the reality of Portuguese public sector, which means that the purpose of this work is to fill this gap, ie to obtain an answer to the following question: 'in general terms, what is the type of predominant motivation among civil servants Portuguese: intrinsic motivation and extrinsic motivation?'. For such we opt to a case study, based on the scale 'The work preference inventory' developed by Amabile, Hill, Hennessey and Tighe (1994). The results point towards to high levels, in general, of intrinsic motivation, although the extrinsic motivation of Portuguese officials also reaches reasonable levels.

KEY WORDS

Intrinsic motivation, extrinsic motivation, public sector, 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 e 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 e 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 (cf. Taylor e Westover, 2011; Buelens e Broeck, 2007; Wright, 2001; Rainey e Bozeman, 2000), até porque, como refere Rocha (2010: 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 e 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 conflitantes da relação entre as recompensas e o desempenho, sendo os critérios de desempenho difíceis de definir (Rocha, 2010; Perry, 2000; Shamir, 1991).

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 (cf. Lyons, Duxbury e Higgins, 2006; Houston, 2000; Jurkiewicz, Massey e Brown, 1998; Karl e Sutton, 1998; Khojasteh, 1993), bem como pela segurança e estabilidade profissional (cf. Willem, Vos e Buelens, 2010; Clark e Postel-Vinay, 2009; Bonin, Dohmen, Falk, Huffman e Sunde, 2007; Jurkiewicz, Massey e Brown, 1998), do que por aspetos monetários e outras recompensas extrínsecas (cf. Park e Word, 2012; Taylor e Westover, 2011; Taylor, 2010; Osterloh, Frey e Homberg, 2007; Emery, 2004; Frank e Lewis, 2004; Houston, 2000; Jurkiewicz, Massey e Brown, 1998; Crewson, 1997; Cherniss e Kane, 1987; Rainey, Backoff e Levine, 1976), 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. Frey¹, muito embora as suas raízes possam ser encontradas na Teoria da Autodeterminação².

¹ Consultar Frey (1997a, 1997b), Frey e Jegen (2001), Frey e Oberholzer-Gee (1997) ou Frey e Osterloh (2005).

² Cf. Deci e Ryan (2012, 2000, 1991, 1985, 1980), Ryan e Deci (2000), Deci (1975, 1972a, 1972b, 1971); ou mesmo Stone, Deci e Ryan (2009) ou Gagné e Deci (2005).

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 (cf. Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), 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?

Com vista à concretização deste objetivo, optamos por um estudo de caso, visto que Yin (2005, 1998, 1993) refere que este permite investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Além disso utilizamos a escala ‘The work preference inventory’ desenvolvida por Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994), já que esta foi desenvolvida a pensar na dicotomia motivação intrínseca e motivação extrínseca. 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 e Perry, 2012: 382). Amabile (1993: 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 perspetiva 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 envolvimento 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 e Perry, 2012), “é difícil de influenciar ou controlar, especialmente em comparação com a grande variedade dos – prontamente disponíveis – motivadores extrínsecos” (Frey e Jegen, 2001: 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 e Ryan, 2012, 2000, 1991, 1985, 1980; Ryan e Deci, 2000; Deci, 1975, 1972a, 1972b, 1971; ou mesmo Stone, Deci e Ryan, 2009; e Gagné e 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 e Jegen, 2001: 591), com especial relevo para os efeitos motivacionais de *crowding-in* e *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).

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 e Jun, 2009; Moynihan, 2008; Osterloh, Frey e Homberg, 2007; Falk e Kosfeld, 2006; Frey e Osterloh, 2005; Grand, 2003; Frey, 2001, 1997a, 1997b).

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 pré-existente;
- **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 (cf. Deci e Ryan, 2012, 2000, 1991, 1985, 1980; Stone, Deci e Ryan, 2009; Osterloh, Frey e Homberg, 2007; Frey e Osterloh, 2005; Osterloh e Frey,

2002; Frey e Jegen, 2001; Frey, 2001, 1997a, 1997b; Ryan e Deci, 2000; Frey e Oberholzer-Gee, 1997; Deci, 1975, 1972a, 1972b, 1971). 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. Bregm, 2013; Houston, 2011; Osterloh e Frey, 2002; Frey e Jegen, 2001; Phillips e Lord, 1980; Deci, 1971).

Apresentados os conceitos de motivação extrínseca e intrínseca, bem como os efeitos motivacionais de *crowding-in* e *crowding-out*, é tempo de contextualizá-los na realidade atual dos recursos humanos públicos.

3 – O atual enfoque nas recompensas extrínsecas no setor público fruto da influência da NPM

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. Bregm, 2013; Frey, Homberg e Osterloh, 2013; OCDE, 2007; Camilleri e Heijden, 2007; Willems, Janvier e Henderickx, 2006; Rainey e Chun, 2005; Ko, 2001; White, 2000; Moon, 2000), incorporada no crescente interesse que a gestão do desempenho desperta no setor público com a publicação de inúmeros trabalhos sobre o tema (cf. Behn, 2003; Thiel e Leeuw, 2002; Ferlie e Steane, 2002), encontrando nas ideologias da NPM³ uma base de apoio deveras assinalável (cf. Frey, Homberg e Osterloh, 2013; Bregm, 2013; Oh e Lewis, 2009; Houston, 2009; Perry, Engbers e Jun, 2009; Osterloh, Frey e Homberg, 2007; Willems, Janvier e Henderickx, 2006; Perry, Mesch e Paarlberg, 2006; Perry, 2003; Hays e Plagens, 2002; Thiel e Leeuw, 2002; Ko, 2001; Moon, 2000).

A partir do que atrás foi mencionado, podemos facilmente deduzir que os sistemas de recompensa e de avaliação do desempenho implementados sob o signo da NPM partem do pressuposto que a ação e o comportamento dos funcionários públicos são autointeressados e que serão melhor controlados através de mecanismos extrínsecos (Perry, Engbers e Jun, 2009; Houston, 2009; Moynihan, 2008; Grand, 2003; Frey, 1997b). Por outras palavras, nesta ótica manageralista, os indivíduos não irão desempenhar as suas funções profissionais na sua plenitude, a menos que exista um adequado sistema de incentivos extrínsecos (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 às custas da motivação intrínseca dos empregados do setor público. Porém, ao se partir dessa premissa, as inclinações altruístas dos funcionários públicos, derivantes da motivação do serviço público⁴ e do próprio contrato psicológico⁵, são

³ De um ponto de vista teórico os pontos nevrálgicos da complexa amálgama de teorias e ideologias que compõem a *New Public Management* (NPM) – ou Nova Gestão Pública (NGP) – foram claramente sintetizados, conjugados e apresentados em 1991 por Christopher Hood através do seu artigo “A public management for all seasons?”. O conceito central do argumento de Hood (1991) era simples: para assegurar um desempenho eficiente o sector público devia pedir emprestado as ferramentas, os valores e os termos utilizados no sector privado. Subjacente a esta nova filosofia está, portanto, a crença de que as práticas, métodos e princípios utilizados na gestão do sector privado são superiores às usadas na administração do sector público (Rubin e Kellough, 2012; Denhardt e Denhardt, 2007, 2000; Osborne, 2006; Pollitt e Bouckaert, 2004; Hood, 1995b). Enfim, a NPM afasta-se dos modos tradicionais de legitimação da burocracia pública, como as garantias processuais na discricionariedade administrativa, em favor da confiança no mercado e nos métodos e ideias seguidos no sector privado, expressas na linguagem do racionalismo económico (Hood, 1995a).

⁴ Pandey, Wright e Moynihan (2008: 91-92) referem que mais do que uma simples teoria de motivação dos trabalhadores do setor público, “a motivação do serviço público, na verdade, representa a predisposição de um indivíduo para desempenhar comportamentos altruístas ou pró-sociais, independentemente do cenário”. Desta forma, este constructo é, por definição, *orientado para o outro* (Brewer, 2011). Esta característica distintiva, que pode ser descrita como uma orientação para o ‘outro’ próximo e conhecido, para o ‘outro’ distante e desconhecido ou, ainda, para o ‘outro’ em abstrato, incluindo abstrações a um nível agregado, tais como a comunidade ou a sociedade como um todo, faz com que “a motivação do serviço público seja uma característica integrante daqueles que prestam serviços públicos” (Brewer, Ritz e Vandenberg, 2012: 1). Em suma, indivíduos detentores de elevados níveis de ‘motivação do serviço público’ tenderão a ter um melhor desempenho em empregos no setor público porque acham este tipo de trabalho intrinsecamente gratificante (Wright e Grant, 2010).

⁵ Os contratos psicológicos estão no cerne da relação entre empregador e empregado. Consistem nas crenças individuais em relação aos termos e condições do acordo implícito celebrado entre os trabalhadores e as organizações para os quais trabalham (Rousseau, 1989), emergindo, desta forma, quando os indivíduos acreditam que a organização a que pertencem se comprometeu em fornecer-lhes certas recompensas em troca das suas contribuições (Vries, 2001; Turnley e Feldman, 2000). Assim sendo, os contratos psicológicos assentam nas expectativas dos funcionários (Schalk e Roe, 2007; Coyle-Shapiro e Kessler, 2003), enquanto o grau de cumprimento das promessas determina a qualidade da relação de emprego (Morrison e Robison, 1997). Acrescente-se que essas expectativas são formadas em torno

em grande parte negligenciadas e ignoradas (Houston, 2009; Moynihan, 2008; Grand, 2003; Frederickson, 1997).

Tal não deixa de ser bastante surpreendente: muita da literatura que se dedica ao estudo do setor público e das suas particularidades enfatiza que a motivação intrínseca dos funcionários do setor público é 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., 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 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), atendendo ao efeito motivacional de *crowding-out* atrás explorado.

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 e Perry, 2012: 387).

Sabendo que, de entre as recompensas extrínsecas, as recompensas monetárias são consideradas especialmente controladoras (Frey, 2001), passamos a concretizar e a exemplificar melhor o que atrás foi descrito em termos mais abstratos.

Previamente foi mencionada a – relativamente – recente expansão da indexação da remuneração e de outros sistemas de remuneração variável ao desempenho dos funcionários públicos, acoplados a sistemas de avaliação do desempenho, fruto da influência das doutrinas do NPM. Porém, as críticas a esta nova filosofia não tardaram. Desde logo, diversa literatura focou-se nos efeitos adversos que a remuneração baseada no desempenho pode ter, nomeadamente ao nível da motivação (cf. Bregn, 2013), visto que representa o sistema de incentivo ideal para os comportamentos motivados extrinsecamente mas não para os que têm por detrás uma motivação intrínseca (cf. Osterloh, Frey e Frost, 2001; Kessler, 2001).

A este respeito, Forest (2008: 325) é perentório: a introdução de sistemas que indexam a remuneração ao desempenho dos funcionários públicos “podem, a longo prazo, minar as motivações para o serviço público que norteiam alguns funcionários públicos”, para além de não implicar, necessariamente, “um aumento na motivação no trabalho”, principalmente se consideramos que um sistema deste tipo deve ser construído com base na perceção e conhecimento das preferências pelas recompensas dos colaboradores (Ko, 2001; Lawler, 2000; Crawford e Wright, 1995) e dos diferentes valores dos indivíduos (Bento e White, 1998).

Mas estas críticas já não são de agora, desde a introdução das doutrinas da NPM que se fazem sentir. Temos o exemplo de Perry (1986: 57) que já na década de 80 do século passado expressava a crença de que a avaliação do desempenho no setor público, principalmente quando acoplada à remuneração com base no mérito, “falhou, em termos gerais, no aumento da produtividade”, tendo mais recentemente o mesmo autor – agora acompanhado de outros – concretizado que a remuneração com base no desempenho é geralmente mal sucedida no que respeita ao incremento do desempenho organizacional, já que tais sistemas não conseguem, normalmente, alterar a motivação dos funcionários; são facilmente afetados por uma variedade de fatores contextuais; podem depender da clareza das responsabilidades profissionais; para além de frequentemente sofrerem falhas de implementação (Perry, Engbers e Jun, 2009).

A este respeito, a própria OCDE (2007) concluiu, recentemente, que os sistemas de remuneração associados ao mérito individual adotados desde os anos 80 não tiveram impactos significativos na motivação dos

de diversos fatores, tanto sociais como económicos, além do próprio estilo de direção prosseguido pelas organizações patronais (Cullinane e Dundon, 2006).

Em virtude dos contratos psicológicos se basearem na estrutura de crenças individuais é incontornável o facto de estes serem altamente subjetivos e implícitos. Numa perspetiva extrema desta questão poderíamos considerar que a sua natureza subjetiva iria resultar num número indeterminado de contratos psicológicos apenas limitado pelo número de trabalhadores. No entanto, a investigação já realizada demonstra que podem ser identificados diferentes grupos de trabalhadores com distintas perceções e avaliações do contrato psicológico (cf. Willem, Vos e Buelens, 2010; Conway e Briner, 2002; Coyle-Shapiro, 2002), incluindo um contrato psicológico para o setor público, derivando este da combinação de diversos fatores (cf. Willem, Vos e Buelens, 2010).

funcionários públicos, sobretudo devido à subjetividade dos critérios aplicados e ao desenvolvimento de sentimentos de injustiça por entre os trabalhadores, ou seja, existe uma dificuldade evidente em realizar avaliações justas e precisas (Storey, 2000).

Face às críticas expostas nos parágrafos anteriores, 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” (Bregm, 2013: 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 Bregm (2013) – este tipo de remuneração é encarada como controladora dada a sua necessidade de utilizar medidas de controlo do desempenho do indivíduo.

Esta é a razão para que este efeito tenha servido para explicar os maus resultados e as disfuncionalidades que a remuneração baseada no desempenho tem tido no setor público (cf. Taylor e Taylor, 2011; Weibel, Rost e Osterloh, 2010; Perry, Engbers e 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 em fatores intrínsecos e não tanto pela atribuição de prémios financeiros, ou outros fatores extrínsecos, aos trabalhadores.

Não obstante os argumentos apresentados nos parágrafos anteriores, existe a necessidade de realizar uma ressalva: apesar da mui citada ideia – e já aqui explorada – de que os funcionários públicos são mais motivados, em termos gerais e comparativamente aos trabalhadores do setor privado, pelo conteúdo do trabalho, autodesenvolvimento, autonomia, trabalho interessante e pela oportunidade de aprender coisas novas, do que por aspetos monetários e outras recompensas extrínsecas, “ser intrinsecamente motivado não significa necessariamente que as motivações extrínsecas não sejam importantes”⁶ (Houston, 2011: 763).

Ademais, a conceção da predominância da motivação intrínseca por 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 e Higgins, 2006; Maidani, 1991). Outros estudos concluíram que os empregados de ambos os setores consideram rendimentos mais elevados preferíveis a rendimentos mais baixos, mesmo entre indivíduos com elevados índices de motivação para o serviço público, deduzindo-se, então, que mesmo estes valorizam e podem ser motivados por recompensas financeiras e outras de cariz extrínseco (cf. Christensen e Wright, 2011; Vandenabeele, 2008; Wright e Pandey, 2008; Wright, 2007; Alonso e 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 dirigir e 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 e Gottfredson, 2013; Young, Beckman e Baker, 2012).

A verdade é que as recompensas extrínsecas têm sido largamente utilizadas devido ao seu efeito de reforço positivo na obtenção de melhores desempenhos (cf. Osterloh, Frey e Frost, 2001; Kessler, 2001). Ko (2001: 172) partilha desta visão: “as recompensas extrínsecas, apesar do seu efeito potencialmente negativo sobre a motivação intrínseca, são úteis”, acrescentando que a sua importância 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 poderão aumentar a

⁶ Nosso sublinhado.

motivação profissional dos seus colaboradores através de uma eficaz política de reconhecimento e de recompensa que atenda às especificidades da sua força laboral (Carapeto e 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).

E qual a realidade portuguesa, neste momento? 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.

Posto isto, muito do que atrás foi referido poderá ser aplicado ao caso português, ou seja, deverão ser retiradas ilações das apreciações negativas realizadas, o que levará à constatação da necessidade de um balanceamento adequado entre recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca, pressupondo que esta última também seja predominante por entre os trabalhadores do setor público português.

E será esta a temática sobre a qual incide o estudo empírico que passaremos a pormenorizar.

4 – A aplicação da escala ‘The work preference inventory’ no contexto do sector público português

4.1 – Caracterização do Universo e da Amostra

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. Esta delimitação permite manter as vantagens do estudo de caso⁷, ao mesmo tempo que atenua algumas das suas desvantagens, ao não ser tão unidimensional, visto que irão ser recolhidos dados de várias instituições e não apenas de uma.

Em essência, temos uma universidade, um instituto politécnico e uma escola de cariz politécnico, embora não integrada no instituto politécnico, que aqui designaremos por:

- *Instituição de Ensino Superior Alfa*
- *Instituição de Ensino Superior Beta*
- *Instituição de Ensino Superior Gama*

As designações das IES utilizadas neste trabalho são fictícias para preservar o anonimato e a confidencialidade que nos comprometemos a respeitar. Acresce, ainda, que o anonimato permite aos participantes exprimir, sem constrangimentos as suas opiniões e perceções, livres de receios de efeitos negativos decorrentes da sua participação, o que se afigura como um fator de grande utilidade para a investigação, uma vez que possibilita a obtenção de dados mais autênticos, mais significativos e, consequentemente mais válidos.

Face ao exposto, a caracterização das instituições de ensino superior de interesse para esta investigação será sucinta e realizada através de quadros agregadores de informação que se encontrava dispersa por várias documentação, sendo que esta foi recolhida através da realização de uma cuidada e extensa da análise documental.

Quadro 1 – Caracterização das IES: unidades de ensino; cursos e alunos

IES	Tipo de Ensino	Unidades de Ensino	Cursos			Alunos
			Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	
<i>Alfa</i>	Politécnico	6	55	52	0	11.032
<i>Beta</i>	Universitário	8	38	128	66	24.403
<i>Gama</i>	Politécnico	1	1	9	0	2.358
TOTAL		15	94	189	66	37.793

Fonte: elaboração própria

⁷ Por exemplo, Pardal e Correia (1995: 23) consideram que o estudo de caso “permite a recolha de informação diversificada a respeito da situação em análise, viabilizando o seu conhecimento e caracterização”.

Quadro 2 – Caracterização do universo inquirido

IES	Total por IES	
	N.º	%
<i>Alfa</i>	391	17%
<i>Beta</i>	1.770	79%
<i>Gama</i>	86	4%
TOTAL	2.247	100%

Fonte: elaboração própria

Quadro 3 – Caracterização das IES: universo inquirido – efetivos por género

IES	Masculino		Feminino	
	N.º	%	N.º	%
<i>Alfa</i>	125	32%	266	68%
<i>Beta</i>	630	36%	1.140	64%
<i>Gama</i>	n.d.		n.d.	
TOTAL⁸	755	35%	1.406	65%

Fonte: elaboração própria

Quadro 4 – Caracterização das IES: universo inquirido – grupo profissional

IES	Dirigente		Técnico Superior		Assistente Técnico		Assistente Operacional		Outros		Total
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
<i>Alfa</i>	13	3%	116	30%	126	32%	114	29%	22	6%	391
<i>Beta</i>	51	3%	341	19%	467	26%	530	30%	381	22%	1.770
<i>Gama</i>	0	0	17	20%	39	45%	29	34%	1	1%	86
TOTAL	64	3%	474	21%	632	28%	673	30%	404	18%	2.247

Fonte: elaboração própria

Quadro 5 – Caracterização das IES: universo inquirido – faixa etária

IES	Até 29 anos		Entre 30 a 39 anos		Entre 40 a 49 anos		Entre 50 a 59 anos		Mais de 60 anos	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
<i>Alfa</i>	10	2%	113	29%	147	38%	104	27%	17	4%
<i>Beta</i>	292	16%	480	27%	458	26%	436	25%	104	6%
<i>Gama</i>	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
TOTAL⁹	302	14%	593	27%	605	28%	540	25%	121	6%

Fonte: elaboração própria

Em termos de amostra, há que ter em consideração a nossa opção de enviar os questionários para todos os elementos da população, por intermédio das diversas unidades orgânicas que compõem as três IES selecionadas para este estudo de caso. Dessa forma, a amostra efetivamente utilizada para a análise dos dados foi constituída pelos questionários preenchidos e considerados válidos, ou seja, 334 indivíduos.

Este valor 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 para o cálculo de amostras para populações finitas, ou seja, quando a população pesquisada não supera os 100.000 elementos, proposta por Gil (2008: 97). Concretamente, a fórmula utilizada foi a seguinte:

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

onde:

n = Tamanho da amostra

σ = Grau de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem de ocorrência de um fenómeno

q = Percentagem complementar (ou de não ocorrência do fenómeno)

N = Número de elementos da população

e = Probabilidade máxima de erro

No nosso caso, os valores atribuídos foram os seguintes:

$$\sigma = 1,96^{10}$$

⁸ Quando não estejam disponíveis os dados da IES Gama, os valores inscritos no **TOTAL** apenas respeitam às IES Alfa e Beta.

⁹ Vide nota de rodapé anterior.

¹⁰ O valor tabelado para um grau de confiança de 95% é de 1,96. Por curiosidade, caso o grau de confiança pretendido fosse de 90% o valor tabelado era de 1,64, enquanto para um grau de confiança de 99% esse valor subia para 2,57.

$$\begin{aligned}p &= 50\%^{11} \\q &= 50\%^{12} \\N &= 2.247 \\e &= 5\%\end{aligned}$$

Posto isto, o tamanho da amostra deve ser de 329 elementos, a saber:

$$n = \frac{1,96^2 \times 50 \times 50 \times 2.247}{5^2 \times (2.247 - 1) + 1,96^2 \times 50 \times 50} \cong 329$$

Tendo em consideração o exposto neste ponto do trabalho, a amostra obtida não pode ser considerada como probabilística, tendo em conta que a probabilidade de inclusão de cada membro da população na amostra não é conhecida (cf. Carmo e Ferreira, 2008).

4.2 – Instrumento e Procedimentos de Recolha dos Dados

No âmbito desta investigação utilizamos o inquérito por questionário autoadministrado, já que este é mais amplo no alcance, mas mais impessoal em natureza, comparativamente à entrevista (cf. Coutinho, 2011), o que vai de encontro às nossas pretensões: esta pesquisa requer que cheguemos a um número considerável de indivíduos, em termos de amostra; e, por outro lado, a impessoalidade proporcionada pelo questionário beneficia o anonimato, o que por sua vez leva os inquiridos a exprimirem mais livremente as suas ideias, visto que não são influenciados pela presença e pelas expectativas de um entrevistador.

Especificamente, a nossa opção recaiu na realização de um inquérito por questionário *online*, assente na plataforma *LimeSurvey* e disponível a partir do sítio web *survey.iscac.pt*, após solicitação da necessária autorização ao departamento de informática do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

A operacionalização dos conceitos ‘motivação extrínseca’ e ‘motivação intrínseca’ decorreu da aplicação da escala ‘The Work Preference Inventory’ (cf. Amabile, Hill, Hennessey e Tighe, 1994), tendo-se procurado que a tradução dos itens para português fosse feita de modo a reter a essência original dos mesmos¹³.

Todos os itens das escalas podem ser caracterizados como sendo “questões fechadas” e de cariz obrigatório, em que a lista pré-estabelecida 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 questões sobre a faixa etária, o género, habilitações literárias, situação profissional e categoria profissional.

Depois de decidida a operacionalização dos conceitos ‘motivação extrínseca’ e ‘motivação intrínseca’ através da aplicação da citada escala ‘The Work Preference Inventory’, iniciaram-se os procedimentos para a recolha dos dados a partir da versão traduzida para português dessa escala, que ocorreu entre maio e junho de 2013.

Perante a dimensão do universo inquirido, não era exequível realizar uma apresentação individualizada da investigação, os 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. A importância crítica desta é evidente; havia que torná-la apelativa para um propósito bem específico: obter o maior número de respostas possível. Para isso, seguimos – ou melhor, adaptamos – as sugestões de Mangione (1998: 401-402) para uma boa carta de apresentação. Dessa forma, esta mensagem de correio eletrónico, vulgo *e-mail*, continha a informação dos propósitos do estudo; a duração estimada do seu

¹¹ Visto que a probabilidade de ocorrência deste fenómeno é desconhecida atribuiu-se o valor de 50%, utilizando o seguinte raciocínio: a regra básica do cálculo de probabilidades diz-nos que o somatório da probabilidade de um determinado fenómeno ocorrer com a probabilidade de não acontecer terá que ser igual a 100% ($p + q = 100\%$); daí que ao não se conhecer a probabilidade deste acontecimento admitimos que essa probabilidade é igual à de não ocorrer, ou seja, $p = 50\%$ e $q = 50\%$.

¹² Vide nota de rodapé anterior.

¹³ A tradução foi realizada pelos autores não obstante esta escala já ter sido traduzida para português na tese de doutoramento do Prof. Doutor Francisco Monteiro Rocha (cf. Rocha, 2004), estando presente por entre os ficheiros do CD-ROM acoplado a essa tese. A nossa tradução está presente neste trabalho no ponto 5 – Análise dos Dados e Discussão dos Resultados.

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 inquérito *online* (<http://survey.iscac.pt/index.php?sid=75229&lang=pt>).

Não poderemos deixar de ser referido 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, tendo sido solicitada a divulgação do inquérito 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.

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. Em seguida, iniciaram-se os procedimentos para a análise dos dados e a discussão dos resultados que passaremos a descrever.

5 – Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

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).

Em termos de características sociodemográficas dos elementos da amostra, os dados que constituem o *Quadro 6* 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%.

Acrescente-se que na amostra predominavam 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 que marginais, com percentagens inferiores a 5%, com a exceção do 9.º ano, mas que pouco ultrapassava essa barreira (5.1%).

Quadro 6 – Características sociodemográficas dos elementos da amostra

Variável	n	%
Género		
Feminino	237	71.0
Masculino	97	29.0
Grupo etário		
Até aos 29 anos	13	3.9
Entre 30 e 39 anos	108	32.3
Entre 40 e 49 anos	103	30.8
Entre 50 e 59 anos	105	31.4
Mais de 60 anos	5	1.5
Habilitações literárias		
Menos do 9 ano de escolaridade	6	1.8
9.º ano (3.º Ciclo do Ensino Básico)	17	5.1
12.º ano (Ensino Secundário)	88	26.3
Curso de Especialização Tecnológico	15	4.5
Bacharelato	9	2.7
Licenciatura	86	25.7
Pós-Graduação	49	14.7
Mestrado	61	18.3
Doutoramento	3	0.9

Fonte: elaboração própria

Derivando a nossa análise para as características profissionais dos elementos da amostra, patentes no *Quadro 7*, 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.

Quadro 7 – Características profissionais dos elementos da amostra

Variável	n	%
Categoria profissional		
Assistente Operacional	25	7.5
Assistente Técnico	122	36.5
Técnico Superior	165	49.4
Dirigente	11	3.3
Outra Categoria	11	3.3
Instituição onde desempenha a atividade profissional		
Instituição de Ensino Superior Alfa	96	28.7
Instituição de Ensino Superior Beta	229	68.6
Instituição de Ensino Superior Gama	9	2.7

Fonte: elaboração própria

Por forma a verificar a fiabilidade dos itens que compõem a escala ‘The Work Preference Inventory’ desenvolvida por Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994), principalmente pelo facto de a mesma ter sido traduzida para português, 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 e Garcia-Marques, 2006; Collis e Hussey, 2003; Nunnally e Bernstein, 1994).

A este propósito, 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, 1991¹⁴, *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.

Na presente investigação, a 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 8 – Estudo da consistência interna da escala utilizada

Variável	Itens da Escala	I	II
iv as ao ii iv is	Gosto de tarefas relativamente simples	0.208	0.840
	O que mais me importa é gostar do que faço	0.319	0.834

¹⁴ DEVELLIS, R. F. (1991) – *Scale development: theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

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

	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 foi realizado um trabalho prévio para ter a escalas pontuada num intervalo compreendido entre 0.00 e 100.00 pontos, realizada através da aplicação da seguinte fórmula:

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

Desta forma, 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 9*. 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.

Quadro 9 – 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 tenderam a revelar que estão 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).

No *Quadro 26* 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).

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, empregamos 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; a supressão da Instituição de Ensino Superior Gama, 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 pode ser considerado representativo.

Constatamos que nenhuma das diferenças observadas pode ser considerada estatisticamente significativa, já que em todas $p > 0.050$ ¹⁵. Este facto permite-nos afirmar que quanto aos níveis de motivação intrínseca e extrínseca os resultados obtidos são idênticos para os trabalhadores das diferentes instituições; para ambos os géneros; para todos os grupos etários, ou em função das habilitações literárias e da categoria profissional.

Partindo dos parágrafos anteriores, constatamos que os resultados obtidos no âmbito desta investigação para a realidade portuguesa vão de encontro à extensa literatura que sustenta uma maior preponderância da motivação intrínseca nos funcionários públicos, embora também não contradiga a seguinte afirmação de Houston (2011: 763): “ser intrinsecamente motivado não significa necessariamente que as motivações extrínsecas não sejam importantes”.

Em suma, pode-se concluir que os elementos da amostra estão muito motivados intrinsecamente (74.11 ; 73.33)¹⁶, não obstante o facto de a sua motivação extrínseca também atingir níveis razoáveis (53.45 ; 53.33).

6 – Conclusões

A decomposição dos termos do contrato psicológico dos funcionários públicos e a observação do constructo ‘motivação do serviço público’ permitem-nos antever algumas particularidades motivacionais, nomeadamente quanto ao facto dos trabalhadores do setor público terem uma maior orientação para a motivação intrínseca e para recompensas de cariz intrínseco, em detrimento de uma orientação extrínseca.

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.

Não obstante não ter sido observada a realidade do setor privado português quanto a estas temáticas, com base na evidência empírica recolhida podemos concluir que os elementos da amostra (funcionários públicos de três IES públicas portuguesas) estão muito motivados intrinsecamente, sem – no entanto – podermos desprezar o facto de a sua motivação extrínseca também atingir níveis razoáveis, não obstante o género, o grupo etário ou instituição a que pertencem os indivíduos, bem como as habilitações literárias ou a categoria profissional possuídas.

Quais as repercussões destas conclusões no setor público português, principalmente quanto ao sistema de avaliação do desempenho utilizado (SIADAP)? Tendo por base o preconizado pela Teoria da Autodeterminação e pela Teoria de *Crowding*, podemos questionar se 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 percepções 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: 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 trabalhadores do setor público.

¹⁵ Em todos os testes foi fixado o valor 0.050 como limite de significância, ou seja, a hipótese nula foi rejeitada quando a probabilidade do erro tipo I (probabilidade de rejeição da hipótese nula quando ela é verdadeira) era inferior àquele valor ($p < 0.050$). Tal significa que se há menos de 5% de probabilidade de a variabilidade dos resultados ser devida a outro ou outros fatores, então rejeita-se a hipótese nula e concluímos que essa variabilidade é, no essencial, devida à ação das variáveis independentes.

¹⁶ Valor das medidas de tendência central (média e mediana), presente no *Quadro 9 – Resultados observados para as escalas utilizadas*.

Daqui podemos depreender da necessidade de um balanceamento entre as recompensas de cariz extrínseco e as recompensas intrínsecas, por forma a conseguir motivar os funcionários públicos portugueses. Isto não é uma tarefa fácil, pois é necessário conceber que as recompensas de cariz extrínseco, embora necessárias, não devem destruir ou ignorar as necessidades intrínsecas dos funcionários públicos.

Estas questões em aberto representam um ótimo ponto de partida para futuras investigações sobre a adequabilidade do SIADAP ao tipo de motivação predominante nos trabalhadores deste sector, face às conclusões a que esta pesquisa chegou, designadamente quanto à determinação se o tipo de motivação predominante entre os funcionários públicos portugueses irá influenciar a força do SIADAP enquanto ferramenta motivacional.

Em termos de limitações, a metodologia e o método utilizados apresentam algumas desvantagens, sendo de realçar o facto de os resultados aqui obtidos dificilmente poderem ser generalizados. Isto decorre de duas situações:

- **Não foi utilizado um método de amostragem causal ou probabilístico:** nesta situação, o mais seguro será indicar que os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o universo;
- **Recurso a um estudo de caso:** a crítica mais reiterada na literatura a esta opção é a de que os resultados obtidos e as ilações daí resultantes dificilmente poderão ser generalizados a outras populações. No contexto desta pesquisa, os resultados e as conclusões não podem ser generalizáveis a todos os serviços públicos portugueses, dando antes apenas uma perspetiva sobre a natureza do fenómeno específico em investigação.

Referências Bibliográficas

- AGUINIS, H. ; JOO, H.; GOTTFREDSON, R. K. (2012) – “Performance management universals: think globally and act locally”. *Business Horizons*, Vol. 55, pp. 385-392.
- 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.
- AMABILE, T. M. (1993) – “Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace”. *Human Resource Management Review*, vol. 3, (3), pp. 185-201.
- 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.
- BEHN, R. D. (2003) – “Why measure performance? Different purposes require different measures”. *Public Administration Review*, vol. 63, (5), pp. 586-606.
- BELLÉ, N. (2013) – “Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance”. *Public Administration Review*, vol. 73, (1), pp. 143-153.
- BENTO, R. F.; WHITE, L. F. (1998) – “Participants' values and incentive plans”. *Human Resource Management*, vol. 37, (1), pp. 47-59.
- BONIN, H.; DOHMEN, T.; FALK, A.; HUFFMAN, D.; SUNDE, U. (2007) – “Crosssectional earnings risk and occupational sorting: the role of risk attitudes”. *Labour Economics*, Vol. 14, (6), pp. 926-937.
- BREGN, K. (2013) – “Detrimental effects of performance-related pay in the public sector? On the need for a broader theoretical perspective”. *Public Organization Review*, vol. 13, (1), pp. 21-35.
- BREWER, G. A. (2011) – “A symposium on public service motivation: expanding the frontiers of theory and empirical research”. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 31, (1), pp. 3-9.
- BREWER, G. A.; RITZ, A.; VANDENABEELE, W. (2012) – “Introduction to a symposium on public service motivation: an international sampling of research”. *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, (1), pp. 1-4.
- BUELENS, M.; BROECK, H. (2007) – “An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations”. *Public Administration Review*, Vol. 67, (1), pp. 65-74.
- 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.
- CAMERON, J.; PIERCE, W. D. (2006) – *Rewards and intrinsic motivation: resolving the controversy*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- CAMILLERI, E.; HEIJDEN, B. I. J. M. (2007) – “Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector”. *Public Performance & Management Review*, Vol. 31, (2), pp. 241-274.
- CARAPETO, C.; FONSECA, F. (2006) – *Administração pública: modernização, qualidade e inovação*, 2.ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. M. (2008) – *Metodologia de investigação: guia para auto-aprendizagem*, 2.ª edição. Lisboa: Universidade Aberta.
- 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.
- CLARK, A.; POSTEL-VINAY, F. (2009) – “Job security and job protection”. *Oxford Economic Papers*, Vol. 61, (2), pp. 207-239.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2003) – *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate studies*, 2.ª edição. New York, NY: Palgrave Macmillan Publishers Limited.

- CONWAY, N.; BRINER, R. (2002) – “Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes”. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, (2), pp. 279-301.
- COUTINHO, C. P. (2011) – *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- COYLE-SHAPIRO, J. (2002) – “A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, (8), pp. 927-946.
- COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. (2003) – “The employment relationship in the UK public sector: a psychological contract perspective”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, (2), pp. 213-230.
- CRAWFORD, D.; WRIGHT, V. (1995) – “Reward and remuneration”, in Stuart Crainer (org.), *The Financial Times handbook of management*. London: Pitman Publishing, pp. 309-324.
- 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.
- CULLINANE, N.; DUNDON, T. (2006) – “The psychological contract: a critical review”. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, (2), pp.113-129.
- DECI, E. L. (1971) – “Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18, (1), pp. 105-115.
- DECI, E. L. (1972a) – “Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity”. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 22, (1), pp. 113-120.
- DECI, E. L. (1972b) – “The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation”. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 8, (2), pp. 217-229.
- DECI, E. L. (1975) – *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum Press.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. (1980) – “The empirical exploration of intrinsic motivational processes”, in Leonard Berkowitz (org.), *Advances in experimental social psychology (Vol. 13)*. Orlando, FL: Academic Press, pp. 39-80.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. (1985) – *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. (1991) – “A motivational approach to self: integration in personality”, in Richard A. Dienstbier (org.), *Perspectives on motivation*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, pp. 237-288.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. (2000) “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior”. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, (4), pp. 227-268.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. (2012) – “Self-determination theory”, in Paul A. M. Van Lange, Arie W. Kruglanski e E. Tory Higgins (orgs.), *Handbook of theories of social psychology: collection: volumes 1 & 2*. London: SAGE Publications, pp. 416-437.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. (2007) – *The new public service: serving, not steering*, edição expandida. New York, NY: M. E. Sharp.
- DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. (2000) – “The new public service: serving rather than steering”. *Public Administration Review*, Vol. 60, (6), pp. 549-559.
- DOHERTY, T. L.; HORNE, T. (2002) – *Managing public services – implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management*. London: Routledge.
- EMERY, Y. (2004) – “Rewarding civil service performance through team bonuses: findings, analysis and recommendations”. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 70, (1), pp.157-168.
- FALK, A.; KOSFELD, M. (2006) – “The hidden costs of control”. *American Economic Review*, vol. 96, (5), pp. 1611-1630.
- FERLIE, E.; STEANE, P. (2002) – “Changing developments in NPM”. *International Journal of Public Administration*, Vol. 25, (12), pp. 1459-1469.
- FOREST, V. (2008) – “Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service”. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 74, (2), pp. 325-339.
- FRANK, S. A.; LEWIS, G. B. (2004) – “Government employees – working hard or hardly working?”. *American Review of Public Administration*, Vol. 34, (1), pp. 36-51.
- 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.; HOMBERG, F. OSTERLOH, M. (2013) – “Organizational control systems and pay-for-performance in the public service”. *Organization Studies*, vol. 34, (7), pp. 949-972.
- 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.
- GAGNÉ, M.; DECI, E. L. (2005) – “Self-determination theory and work motivation”. *Journal of Organizational behavior*, vol. 26, (4), pp. 331-362.
- GIL, A. C. (2008) – *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 6.ª edição. São Paulo: Editora Atlas.
- GRAND, J. (2003) – *Motivation, agency and public policy: of knights and knaves, pawns and queens*. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- HOOD, C. (1991) – “A public management for all seasons?”. *Public Administration*, Vol. 69, (1), pp. 3-19.
- HOOD, C. (1995a) – “The new public management in the 1980's: variations on a theme”. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 20, (2/3), pp. 93-109.
- HOOD, C. (1995b) – “Emerging issues in public administration”. *Public Administration*, Vol. 73, (1), pp. 165-183.
- HOUSTON, D. J. (2000) – “Public-service motivation: a multivariate test”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, (4), pp. 713-727.
- 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.
- HUGHES, O. (2003) – *Public management and administration: an introduction*, 3.ª edição. London: Palgrave Macmillan.

- 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.
- KARL, K. A.; SUTTON, C. L. (1998) – “Job values in today’s workforce: a comparison of public and private sector employees”. *Public Personnel Management*, Vol. 27, (4), pp. 515-527.
- KESSLER, I. (2001) – “Reward system choices”, in John Storey (org.), *Human resource management: a critical text*, 2.^a edição. London: Thomson Learning, pp. 207-231.
- KHOJASTEH, M. (1993) – “Motivating the private vs public sector managers”. *Public Personnel Management*, Vol. 22, (3), pp. 391-401.
- KO, E. Y. L. (2001) – “Performance appraisal in higher education: the impact of new managerialismo n the motivation of academic staff”, *Tese de Doutoramento em Educação*. Bristol: School of Education – Faculty of Social Sciences of University of Bristol.
- LAWLER, E. E. (2000) – *Rewarding excellence: pay strategies for the new economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- 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.
- MANGIONE, T. W. (1998) – “Mail Surveys”, in Leonard Bickman e Debra J. Rog (orgs.), *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 399-427.
- 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.
- MOON, M. J. (2000) – “Organizational commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector, and managerial level”. *Public Performance and Management Review*, Vol. 24, (2), pp. 177-194.
- MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. (1997) – “When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops”. *Academy of Management Review*, Vol. 22, (1), pp. 226-256.
- MOYNIHAN, D. P. (2008) – “The normative model in decline? Public service motivation in the age of governance”, in James L. Perry e Annie Hondeghem (orgs.), *Motivation in public management: the call of public service*. New York, NY: Oxford University Press, pp. 247-267.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. (1994) – *Psychometric theory*, 3.^a edição. New York, NY: McGraw-Hill.
- OCDE (2007) – Education at a glance 2007: OECD indicators. Consultado em 24 de dezembro de 2012, <<http://www.oecd.org/education/highereducationandadultlearning/39313286.pdf>>.
- 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.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1992) – *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- OSBORNE, S. P. (2006) – “The new public governance?”. *Public Management Review*, Vol. 8, (3), pp. 377-387.
- 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.; FROST, J. (2001) – “Managing motivation, organization and governance”. *Journal of Management and Governance*, Vol. 5, (3-4), pp. 231-239.
- 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>>.
- PANDEY, S.; WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. P. (2008) – “Public service motivation and interpersonal citizenship behavior: testing a preliminary model”. *International Public Management Journal*, Vol. 11, (1), pp. 89-108.
- PARDAL, L.; E CORREIA, E. (1995) – *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.
- 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.
- PERRY, J. L. (1986) – “Merit pay in the public sector: the case for a failure of theory”. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 7, (1), pp. 57-69.
- PERRY, J. L. (2000) – “Bringing society in: towards a theory of public-service motivation”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, (2), pp. 471-488.
- PERRY, J. L. (2003) – “Compensation, merit pay, and motivation”, in Steven W. Hays e Richard C. Kearney (orgs.), *Public personnel administration: problems and prospects*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 143-153.
- 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.
- PERRY, J. L.; MESCH, D.; PAARLBERG, L. (2006) – “Motivating employees in a new governance era: the performance paradigm revisited”. *Public Administration Review*, Vol. 66, (4), pp. 505-514.
- PHILLIPS, J. S.; LORD, R. G. (1980) – “Determinants of intrinsic motivation: locus of control and competence information as components of Deci’s cognitive evaluation theory”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, (2), pp. 211-218.
- POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. (2004) – *Public management reform: a comparative analysis*, 2.^a edição. Oxford: Oxford University Press.
- 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. (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.; BACKOFF, R. W.; LEVINE, C. H. (1976) – “Comparing public and private organizations”. *Public Administration Review*, Vol. 36, (2), pp. 233-244.
- RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. (2000) – “Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, (2), pp. 447-470.
- 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.
- ROCHA, F. M. (2004) – “Job satisfaction e comportamentos na organização”, *Tese de Doutoramento em Gestão*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.
- ROCHA, J. A. O. (2010) – *Gestão de recursos humanos na administração pública*, 3.^a edição. Lisboa: Escolar Editora.

- ROUSSEAU, D. M. (1989) – “Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, (2), pp. 121-139.
- 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.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. (2000) – “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”. *American Psychologist*, Vol. 55, (1), pp. 68-78.
- SCHALK, R.; ROE, R. E. (2007) – “Towards a dynamic model of the psychological contract”. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 37, (2), pp. 167-182.
- SHAMIR, B. (1991) – “Meaning, self and motivation in organizations”. *Organization Studies*, Vol. 12, (3), pp. 405-424.
- STONE, D. N.; DECI, E. L.; RYAN, R. M. (2009) – “Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory”. *Journal of General Management*, vol. 34, (3), 75-91.
- STOREY, A. (2000) – “A leap of faith? Performance pay for teachers”. *Journal of Education Policy*, vol. 15, (5), pp. 509-523.
- 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, J.; TAYLOR, R. (2011) – “Working hard for more money or working hard to make a difference? Efficiency wages, public service motivation, and effort”. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 31, (1), pp. 67-86.
- TAYLOR, J.; WESTOVER, J. H. (2011) – “Job satisfaction in the public service”. *Public Management Review*, Vol. 13, (5), pp. 731-751.
- THIEL, S. V.; LEEUW, F. L. (2002) – “The performance paradox in the public sector”. *Public Performance & Management Review*, vol. 25, (3), pp. 267-281.
- TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. (2000) – “Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, (2), pp. 25-42.
- 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.
- VRIES, M. F. R. K. (2001) – “Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies”. *Human Relations*, vol. 54, (1), pp. 101-111.
- WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. (2010) – “Pay for performance in the public sector: benefits and (hidden) costs”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 20, (2), pp. 387-412.
- WHITE, G. (2000), “Pay flexibility in European public services: a comparative analysis”, in David Farnham e Sylvia Horton (orgs.), *Human resources flexibilities in the public services: international perspectives*. London: Macmillan, pp. 255-279.
- WILLEM, A.; VOS, A.; BUELENS, M. (2010) – “Comparing private and public sector employees' psychological contracts”. *Public Management Review*, Vol. 12, (2), pp. 275-302.
- WILLEMS, I.; JANVIER, R.; HENDERICKX, E. (2006) – “New pay in European civil services: is the psychological contract changing?”. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, (6), pp. 609-621.
- 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.
- WRIGHT, B. E. (2001) – “Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11, (4), pp. 559-586.
- WRIGHT, B. E. (2007) – “Public service and motivation: does mission matter?”. *Public Administration Review*, vol. 67, (1), pp. 54-64.
- WRIGHT, B. E.; GRANT, A. M. (2010) – “Unanswered questions about public service motivation: designing research to address key issues of emergence and effects”. *Public Administration Review*, vol. 70, (5), pp. 691-700.
- 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.
- YIN, R. K. (1993) – *Applications of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- YIN, R. K. (1998) – “The abridged version of case study research”, in Leonard Bickman e Debra J. Rog (orgs.), *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 229-259.
- YIN, R. K. (2005) – *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman
- 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.