



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**O impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho
organizacional: a motivação no trabalho como elemento mediador**

Diana Correia Magalhães

Lisboa

2022

Diana Correia Magalhães

**O impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho
organizacional: a motivação no trabalho como elemento mediador**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2022

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação só foi possível graças ao apoio de todos os que me acompanharam nesta jornada da minha vida.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, em especial à minha mãe e ao meu irmão por apoiarem incondicionalmente todas as minhas decisões e pela motivação que me deram. Gosto muito de vocês!

Um agradecimento especial ao meu namorado pela ajuda que me deu, ao longo deste percurso, por acreditar em mim e por nunca me deixar ir abaixo.

Quero deixar igualmente um grande agradecimento à Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues pela orientação que me deu, pela disponibilidade e sobretudo pelo seu apoio. Muito obrigada, professora!

Agradeço também aos meus amigos mais próximos, pelos momentos de alegria que passamos juntos e por me terem acompanhado neste desafio.

Por último, mas não menos importante agradeço a todas as pessoas que responderam ao questionário e que o partilharam com os seus contactos, sem a vossa cooperação não teria sido possível levar a avante esta investigação.

RESUMO

O desempenho organizacional é a chave para a vantagem competitiva, pelo que é necessário investir em estratégias que estimulem o potencial dos colaboradores e os incentivem a adquirir competências e conhecimentos que permitam responder aos desafios do dia-a-dia. Neste sentido, as organizações devem promover o desenvolvimento de carreira dos seus trabalhadores, porque só assim conseguem criar valor e atingir um desempenho de excelência. Esta investigação enquadrou-se neste tópico e visou analisar em que medida a motivação medeia a relação que existe entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional. O estudo foi operacionalizado através de uma metodologia quantitativa e os dados recolhidos através da *Career growth scale*, da Escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti) e do *Job performance questionnaire*. A amostra foi composta por 317 indivíduos que trabalham por conta de outrem e cujas idades variam entre os 19 e 66 anos. Os resultados obtidos revelaram que existe uma correlação positiva entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional. Verificou-se, ainda, que a motivação medeia a relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional. No entanto, estamos perante uma mediação total porque quando a motivação entra no modelo com o estatuto de mediadora, o desenvolvimento de carreira perde algum peso e passa a contribuir menos para o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento de carreira, Motivação no trabalho, Desempenho organizacional, Recursos Humanos.

ABSTRACT

Organizational performance is the key to competitive advantage, so it is necessary to invest in strategies that stimulate the potential of employees and encourage them to acquire skills and knowledge that allow them to respond to day-to-day challenges. In this sense, the organizations should promote the career development of their workers, because that's the only way they can create value and achieve excellent performance. This investigation was framed in this topic and aimed to analyze to what extent the motivation mediates the relationship between career development and organizational performance. The study was operationalized through a quantitative methodology and the data collected through the Career growth scale, of the Multifactorial Work Motivation Scale (Multi-Moti) and the Job performance questionnaire. The sample consisted of 317 individuals who work for others and whose ages range from 19 to 66 years old. The obtained results, revealed that there is a positive correlation between career development, motivation and organizational performance. It was also verified that motivation mediates the relationship between career development and organizational performance. However, we are dealing with total mediation because when motivation enters the model with the status of mediator, the career development loses some weight and starts to contribute less to organizational performance.

Keywords: Career development, Work motivation, Organizational performance, Human Resources

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	3
1.1. Objetivos de progressão de carreira	4
1.2. Capacidade de desenvolvimento profissional	5
1.3. Rapidez de promoção	5
1.4. Aumento de remuneração	6
CAPÍTULO 2 – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	8
2.1. Tipos de motivação	10
2.2. Impacto do desenvolvimento de carreira na motivação em contexto laboral	11
CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	13
3.1. Impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional	14
3.2. Influência da motivação no desempenho organizacional	15
3.3. O papel mediador da motivação na relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional	16
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	18
4.1. Objetivos do estudo	18
4.1.1. Objetivo geral	18
4.1.2. Objetivos específicos	18
4.2. Metodologia	18
4.2.1. Hipóteses de investigação	19
4.2.2. Modelo concetual	19
4.3. Participantes	19
4.4. Instrumentos de recolha de dados	21
4.4.1. <i>Career growth scale</i>	21
4.4.2. Escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti)	22
4.4.3. <i>Job performance questionnaire</i>	22
4.4.4. Questionário sociodemográfico	23
4.5. Procedimento	23

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
5.1. Análise dos indicadores psicométricos	24
5.1.1. Validade de constructo	24
<i>Career growth scale</i>	24
<i>Escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti)</i>	25
<i>Job performance questionnaire</i>	28
5.1.2. Fiabilidade	28
5.2. Análise da correlação entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional	28
5.3. Análises de regressão	29
5.4. Modelo de mediação	30
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
6.1. Contributos teóricos e práticos	34
6.2. Limitações e sugestões para estudos futuros	34
CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	38
ANEXO – QUESTIONÁRIO	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Fatores que influenciam o desenvolvimento de carreira	4
Figura 2.	Modelo concetual	19
Figura 3.	Modelo de mediação	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Evolução das teorias da motivação	9
Tabela 2.	Caracterização da amostra	20
Tabela 3.	Matriz fatorial do <i>Career growth scale</i>	25
Tabela 4.	Matriz fatorial da Escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti)	27
Tabela 5.	Coeficientes de Alfa de <i>Cronbach</i>	28
Tabela 6.	Correlação entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional	29
Tabela 7.	Impacto das componentes do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional	30
Tabela 8.	Impacto da motivação no desempenho organizacional	30

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- ACP - Análise de Componentes Principais
- BSC - *Balanced Scorecard*
- DP - Desvio-padrão
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- M - Média
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*
- RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
- RH - Recursos Humanos
- ROI - *Return On Investment*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- VD - Variável dependente
- VI - Variável independente
- VM - Variável mediadora

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de carreira tem mudado ao longo dos anos e se, até há pouco tempo, eram as organizações que faziam a gestão da carreira dos seus trabalhadores, atualmente são os colaboradores que constroem o seu percurso profissional (Cortellazzo et al., 2020). Não obstante, as organizações devem garantir que os seus colaboradores possuem competências que lhes permitam dar resposta aos desafios do mercado de trabalho e se sentem motivados para melhorar o desempenho organizacional (O'Reilly et al., 2020). Neste âmbito, Andrade et al. (2021) referem que a prosperidade de qualquer organização é fortemente influenciada pelo desempenho dos seus colaboradores, que por sua vez se reflete na performance organizacional. Schlindwein e Eckert (2021) acrescentam que quando as pessoas sentem que o seu valor é reconhecido tendem a esforçar-se mais para alcançar os objetivos organizacionais e a ter um desempenho superior.

Esta investigação enquadra-se neste tópico e visa analisar o papel mediador da motivação na relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional. Para melhor compreender esta problemática, foi formulada a seguinte questão de investigação: *Em que medida a relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional é mediada pela motivação?*

Em termos de estrutura, a dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro aborda o desenvolvimento de carreira, a sua definição e evolução ao longo do tempo. De seguida é dada uma breve explicação sobre os fatores que podem influenciar o crescimento profissional dos colaboradores, nomeadamente: os objetivos de progressão de carreira, a capacidade de desenvolvimento profissional, a rapidez de promoção e o aumento de remuneração.

O segundo capítulo é dedicado à motivação e às teorias motivacionais mais mencionadas na literatura (e.g., Teoria hierárquica das necessidades de Maslow, Teoria das necessidades de McClelland, Teoria das características da função de Hackman e Oldham, Teoria da autodeterminação de Ryan e Deci). São, ainda, descritos os quatro tipos de motivação frequentemente associados ao desempenho organizacional – motivação associada à realização e poder, motivação associada ao envolvimento, motivação com a organização do trabalho e motivação relacionada com o desempenho – e o seu impacto em contexto laboral. Por fim, relaciona-se o desenvolvimento de carreira na motivação em contexto laboral.

O terceiro capítulo debruça-se sobre a importância do desempenho organizacional e a forma como o mesmo é influenciado pelo desenvolvimento de carreira e pela motivação. Aborda-se, ainda, o papel mediador da motivação na relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional.

No quarto capítulo – Enquadramento metodológico – apresentam-se os objetivos da investigação, a metodologia utilizada, as hipóteses de estudo e o modelo conceitual onde se ilustra a relação entre as variáveis. Por fim, é feita a caracterização da amostra, descritos os instrumentos utilizados para a recolha dos dados e os procedimentos que permitiram operacionalizar a investigação.

No capítulo cinco expõem-se os resultados decorrentes da análise estatística, que teve início com a avaliação dos indicadores psicométricos dos instrumentos de medida utilizados na investigação. Posteriormente, apurou-se a correlação entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional. Foram, ainda, efetuadas análises de regressão para conhecer a dimensão do desenvolvimento de carreira e o tipo de motivação que mais influencia o desempenho organizacional. Por último, analisou-se em que medida a relação que existe entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional é mediada pela motivação dos colaboradores em contexto laboral.

No sexto capítulo procedeu-se à discussão dos resultados fazendo um paralelismo com os estudos mais recentes sobre esta temática. Terminou-se com a apresentação dos contributos teóricos e práticos da investigação e mencionaram-se as suas limitações e sugestões para estudos futuros. Na conclusão sintetizaram-se os principais resultados e refletiu-se sobre o trabalho desenvolvido ao longo dos vários capítulos.

CAPÍTULO 1 - DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

A carreira pode ser definida como “uma sequência de promoções ou movimentos verticais dentro de uma organização durante a vida profissional de uma pessoa” (O’Connor, 2020, p. 5). Não obstante, a sua definição se ter mantido ao longo do tempo, a forma como a mesma é encarada evoluiu nas últimas décadas, passando de uma perspetiva tradicional marcada pelo compromisso, a lealdade e a segurança, para uma perspetiva contemporânea que enfatiza a liberdade e o crescimento pessoal e profissional (O’Reilly et al., 2020).

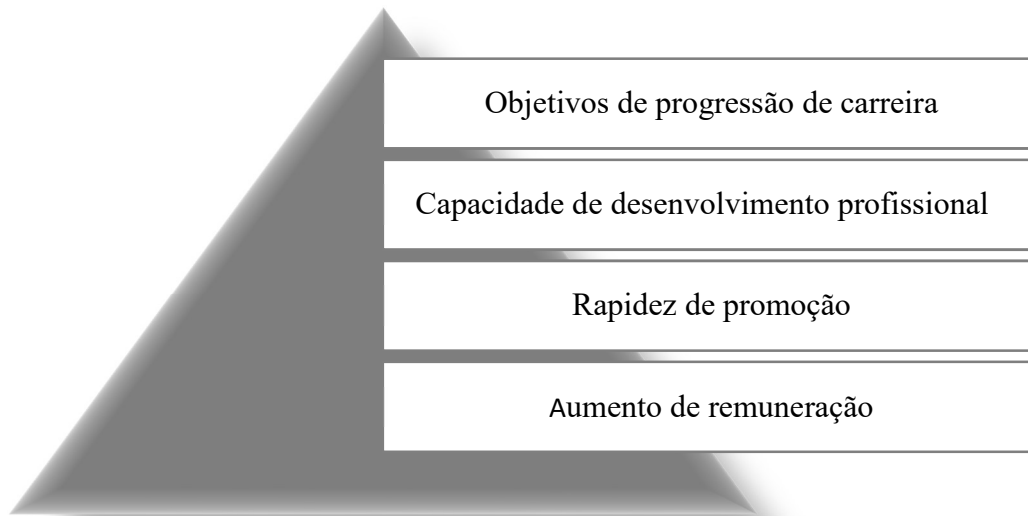
Tradicionalmente, a carreira era caracterizada por uma sucessão de posições que culminava na chegada a lugares de topo e na obtenção de bens ou ativos tangíveis de elevado valor (Ciarocco, 2018). Esta conceção de carreira tem associada a ideia de que ao longo da mesma o indivíduo desempenha tarefas mais complexas e de maior responsabilidade que resultam das oportunidades que surgem no mercado e dos seus próprios interesses (Crowley-Henry et al., 2019). Nesta perspetiva, o desenvolvimento de carreira é medido através da remuneração, das promoções e do estatuto alcançado (Awino & Kipsang, 2020). E se há poucos anos atrás os níveis de compromisso e envolvimento do colaborador com a organização o levava a permanecer na mesma durante a maior parte do seu percurso profissional, atualmente o desenvolvimento de carreira é marcado pelo sucesso psicológico (Cortellazzo et al., 2020). Estas transformações deram origem a dois tipos de carreira: a carreira sem fronteiras e a carreira proteana (Holtschlag et al., 2020).

A carreira sem fronteiras não se associa a uma organização específica e caracteriza-se por movimentos verticais reduzidos e pouca estabilidade, uma vez que o percurso profissional passa por diferentes empregadores (Wiernik & Kostal, 2019). As carreiras proteanas, por sua vez, focam-se na aprendizagem contínua e na procura de novos desafios. Sendo carreiras autogeridas requerem o desenvolvimento de uma ampla rede de contactos e a obtenção de um conjunto de competências e conhecimentos que permitam alcançar vantagem competitiva no mercado de trabalho (Cortellazzo et al., 2019).

O desenvolvimento de carreira está, ainda, associado à função desempenhada, às responsabilidades associadas à mesma e às escolhas do indivíduo no que diz respeito aos seus objetivos profissionais (Febrianti et al., 2020). Neste contexto, Weng (2018) refere que quando se analisa o processo de desenvolvimento de carreira devem considerar-se os seguintes fatores: objetivos de progressão de carreira, capacidade de desenvolvimento profissional, rapidez de promoção e aumento de remuneração (Figura 1).

Figura 1

Fatores que influenciam o desenvolvimento de carreira



Fonte: Weng (2018)

O desenvolvimento de carreira é um caminho que depende tanto do indivíduo, como da organização, motivo pelo qual é importante conhecer os fatores que o influenciam (Weng & Zhu, 2020).

1.1. Objetivos de progressão de carreira

Uma carreira bem-sucedida é constituída por um conjunto de fatores externos (*e.g.*, progressão na carreira) e internos (*e.g.*, satisfação no trabalho) que influenciam de forma positiva a performance dos trabalhadores (Falco & Steen, 2018). Segundo Ali et al. (2019), a progressão de carreira consiste num processo formalizado e sequencial que se foca no potencial dos colaboradores e nas suas expectativas para alcançar cargos mais elevados.

O crescimento de carreira relaciona-se com a possibilidade do indivíduo ser promovido e assim conseguir uma maior experiência profissional, remuneração mais alta e progressão profissional (Napitupulu et al., 2017). Quando as organizações definem planos de desenvolvimento de carreira para os seus colaboradores, estes têm tendência a crescer profissionalmente e a melhorar o seu desempenho individual. Não obstante, só com o apoio dos colegas e da própria organização é possível alcançar esses objetivos (László et al., 2018). Okolie et al. (2020) acrescentam que a progressão de carreira e o sucesso profissional dependem da quantidade e da qualidade das competências e conhecimentos que o colaborador possui e que

lhe permite alcançar os seus objetivos. Quando as pessoas percebem que o empregador se importa com as suas necessidades e expectativas de progressão de carreira sentem-se mais motivadas com o trabalho que realizam e manifestam um esforço extra para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Bernd & Beuren, 2021).

A identificação das competências que o colaborador possui e os objetivos que quer atingir permite alinhar os objetivos profissionais com as necessidades da organização e assim definir as prioridades, os prazos e ações a desenvolver (e.g., formação, estágios) para alcançar o sucesso (Loyarte-López et al., 2020).

1.2. Capacidade de desenvolvimento profissional

As mudanças que têm ocorrido no mercado de trabalho contribuíram para aumentar a relevância atribuída ao desenvolvimento profissional, o que levou as organizações a repensarem os seus métodos para atrair e reter os trabalhadores mais qualificados (Monteiro & Mourão, 2017). Segundo O'Reilly et al. (2020), as pessoas constituem o diferencial competitivo de qualquer organização, pelo que é essencial fomentar a aprendizagem contínua, caso contrário, não se conseguem atingir os padrões de qualidade desejados, nem alcançar vantagem competitiva face à concorrência. Werner (2021) acrescenta que o desenvolvimento profissional resulta de um conjunto de aprendizagens, formais e informais, relacionadas com o trabalho, que incluem aspetos cognitivos, comportamentais e afetivos que impulsionam a progressão na carreira.

Na perspetiva de Mourão e Monteiro (2018) o desenvolvimento profissional só ocorre através da aprendizagem. Neste âmbito é necessário definir o objetivo que se pretende atingir de acordo com a identidade profissional e as perspetivas futuras. Posteriormente são identificadas as competências que se encontram associadas ao objetivo desejado e planeiam-se ações de formação que possibilitem a sua aquisição de acordo com as metas pessoais.

Os planos de desenvolvimento de carreira promovem a valorização pessoal e profissional e preparam os colaboradores para assumir novas responsabilidades e desafios que permitem responder às necessidades estratégicas da organização (Ali et al., 2019).

1.3. Rapidez de promoção

As promoções surgem quando existem oportunidades de crescimento que se traduzem numa subida na hierarquia profissional (Greenhaus & Weer, 2017) e a rapidez

com que a mesma ocorre influencia os níveis de motivação dos colaboradores (Son & Kim, 2019). Al-Hakim et al. (2019) adicionam que o desenvolvimento de carreira e a consequente promoção se reflete: (i) no reconhecimento atribuído ao colaborador que demonstra melhor desempenho; (ii) nos níveis de satisfação pessoal, que são largamente influenciados pelo estatuto alcançado; (iii) na avaliação de desempenho, que permite assegurar a estabilidade profissional; (iv) nos níveis de motivação, que se traduzem no aumento da sua produtividade; (v) e na diminuição das intenções de *turnover*.

Szabó-Bálint (2019), por sua vez, refere que a velocidade com que as promoções ocorrem é largamente influenciada pelos programas de formação proporcionados pela organização, o desenvolvimento de projetos que estimulam a aprendizagem e o crescimento da rede de *networking*. Quando as organizações viabilizam o crescimento dos seus colaboradores fortalecem o seu compromisso e vinculação com a mesma, o que se reflete na sua vontade de nela permanecer (Aburumman et al., 2020).

1.4. Aumento de remuneração

A remuneração representa uma recompensa direta pelo trabalho realizado pelo colaborador, durante determinado período de tempo, que inclui compensações financeiras e não financeiras. A remuneração financeira pode ter uma parte fixa (*e.g.*, salário base, diuturnidades) e uma parte variável (*e.g.*, comissões, prémios) que é atribuída em função dos objetivos atingidos (Nguyen et al., 2020). A remuneração não financeira inclui todas as compensações em espécie que podem ou não possuir um equivalente monetário (*e.g.*, reconhecimento de estatuto, plano poupança reforma; Jalal & Zaheer, 2017).

O sistema de recompensas desempenha um papel fundamental na Gestão de Recursos Humanos (GRH), pois contribui significativamente para aumentar os níveis de motivação dos colaboradores e o seu envolvimento com as metas da organização, o que se reflete na sua performance (Ohunakin et al., 2018). Na sequência desta ideia, Febrianti et al. (2020) defendem que a gestão de compensações e benefícios deve estar alinhada com a estratégia organizacional, uma vez que tem um forte impacto na capacidade de atrair, reter e motivar os melhores profissionais.

Segundo Koziol e Mikos (2019), as recompensas são essenciais para incrementar a motivação dos colaboradores e satisfazer os seus objetivos individuais, que por sua vez, têm um papel decisivo na consecução dos objetivos organizacionais. Não obstante, é importante alertar os gestores de Recursos Humanos (RH) para a importância de garantir a

equidade interna e externa, porque o desempenho deve ser recompensado através de um salário compatível com as tarefas realizadas (Putri & Handoyo, 2020).

A equidade interna diz respeito à visão dos colaboradores de que a remuneração que auferem é justa, porque a principal fonte de motivação é percepção de (in)justiça existente no local de trabalho (Camara, 2021). A equidade externa, por sua vez, refere-se ao entendimento do trabalhador sobre se as compensações pagas pela organização, onde desempenham funções, são justas quando comparadas com as compensações pagas noutras organizações do mesmo setor de atividade (Martocchio, 2022).

Estudos desenvolvidos por Chin (2018), demonstram que quando os trabalhadores se sentem satisfeitos com a sua remuneração têm tendência a permanecer na organização e a aumentar o seu desempenho. Neste âmbito, Camara (2021) refere que o sistema de recompensas contribui para: (i) fortalecer a cultura organizacional; (ii) atrair e reter os melhores talentos; (iii) aumentar os níveis de motivação; (iv) melhorar a produtividade; (v) e permitir uma distinção clara dos diferentes níveis hierárquicos existentes na organização.

Perante o referido, podemos concluir que o desenvolvimento de carreira gera benefícios tanto para o indivíduo, como para a organização, uma vez que aumenta os níveis de motivação e compromisso e, conseqüentemente, a performance organizacional (Manggis et al., 2018).

CAPÍTULO 2 – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação pode ser definida como uma combinação de forças psicológicas que tem origem tanto no indivíduo, quer fora dele e que molda o seu comportamento, delimitando a sua intensidade e duração (Nguyen et al., 2020). Neste âmbito, Hussainy (2020) refere que existem quatro grandes fatores que desencadeiam a motivação humana: a realização e poder, o relacionamento interpessoal, a compreensão e a proteção. No local de trabalho, estas necessidades são satisfeitas através do sistema de recompensas (Camara, 2021), da cultura organizacional (MacQueen, 2020), da gestão de desempenho (Awino & Kipsang, 2020) e do sentimento de pertença e segurança (Aburumman et al., 2020).

A motivação não é um conceito fácil de definir, pois trata-se de um construto invisível e difícil de medir. Porém, pode ser explicada como uma força que é capaz de impulsionar os indivíduos a desenvolver ações com vista a alcançar os seus objetivos (Ribeiro et al., 2018). Na mesma linha, Dharma (2018) refere que a motivação é um conjunto de comportamentos que leva as pessoas a agir em direção a um objetivo específico. Chiavenato (2019), por sua vez, defende que os indivíduos procuraram satisfazer as suas necessidades através de um ciclo motivacional que se inicia com uma necessidade, que desencadeia uma tensão e um consequente comportamento/ação e que leva à satisfação, e quando esta necessidade é satisfeita deixa de ter interesse para o indivíduo.

Napitupulu et al. (2017) mencionam, ainda, que a motivação é um processo que estabelece a intensidade, direção e persistência dos indivíduos para atingir os seus objetivos. Este processo pode ser alcançado por dois tipos de motivação: a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. A motivação extrínseca encontra-se relacionada com as recompensas tangíveis, tais como o salário e as promoções, pelo que normalmente é definida em termos organizacionais. Por outro lado, a motivação intrínseca incide sobre as recompensas psicológicas (*e.g.*, reconhecimento, desenvolvimento de carreira) e, como tal, reflete o interesse e o prazer que os indivíduos sentem com o trabalho que realizam e que se traduz nos seus níveis de satisfação (Mahmoud et al., 2020).

A motivação constitui uma ferramenta imprescindível em contexto laboral, porque quanto mais motivados os colaboradores se sentem, mais se esforçam para alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais (Ribeiro et al., 2018). A motivação no trabalho aumenta o espírito de equipa e quando as pessoas se sentem motivadas trabalham em conjunto, para que a

organização tenha um desempenho de excelência e alcance vantagem competitiva (Pancasila et al., 2020). Na sequência desta ideia, Mahmoud et al. (2020) aludem que a motivação no trabalho reflete o orgulho, a posição e a identificação dos colaboradores com a organização onde desempenham funções.

Ao longo dos anos, a motivação tem sido estudada por vários autores e a partir de diferentes perspectivas. Na Tabela 1, apresentam-se algumas das teorias mais utilizadas para clarificar o comportamento em termos profissionais.

Tabela 1

Evolução das teorias da motivação

Definição das teorias

Teoria hierárquica das necessidades de Maslow (1943)

Representa as necessidades humanas sob a forma de uma pirâmide com cinco níveis e a motivação é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito: (i) necessidades fisiológicas; (ii) necessidades de segurança; (iii) necessidades sociais; (iv) necessidade de estima; (v) e necessidades de autorrealização.

Teoria das necessidades de McClelland (1961)

Centra-se nas vivências das pessoas e defende a existência de três fontes de motivação: a afiliação, o poder e a realização.

Teoria da equidade de Adams (1963)

A principal fonte de motivação é percepção de (in)justiça existente no local de trabalho e essa percepção dá origem ao sentimento de equidade ou iniquidade.

Teoria das expectativas de Vroom (1964)

Explica a motivação em função dos objetivos, das escolhas e das expectativas das pessoas para os atingir.

Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1975)

A motivação é influenciada pelas características associadas à função desempenhada, designadamente: (i) a variedade de competências necessárias para desempenhar a função; (ii) a identificação (identidade) com as tarefas desempenhadas; (iii) o significado das tarefas; (iv) a autonomia para decidir como é que as tarefas são executadas; (v) e o *feedback* recebido sobre o trabalho realizado.

Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1979)

Tem por base os objetivos de vida do ser humano e o esforço investido para os alcançar, pelo que quanto maior é o nível de dificuldade do objetivo, maior o desempenho.

Teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000)

A motivação depende do (des)interesse para realizar as tarefas (amotivação), do desafio que as tarefas representam (motivação intrínseca) e de fatores externos que se repartem em regulação externa, introjeção, identificação e integração (motivação extrínseca).

2.1. Tipos de motivação

Segundo Carreira et al. (2020), a motivação no trabalho encontra-se frequentemente associada ao desempenho organizacional, motivo pelo qual é importante conhecer os fatores que contribuem para a sua promoção. Hussainy (2020) adiciona que o processo motivacional é despoletado pelas necessidades e expectativas de cada um, o que por sua vez vai direcionar o seu comportamento. Deste modo, passamos a descrever os quatro tipos de motivação que integram a variável mediadora desta investigação, nomeadamente: (i) a motivação associada à realização e poder; (ii) a motivação associada ao envolvimento; (iii) motivação com a organização do trabalho; (iv) e a motivação relacionada com o desempenho (Ferreira et al., 2006).

A motivação associada à realização e poder tem por base a teoria das necessidades de McClelland (1961) e caracteriza o desejo de influenciar e controlar os outros. Os colaboradores com elevados valores neste tipo de motivação valorizam o reconhecimento, o prestígio e o estatuto que podem alcançar dentro da organização, pelo que gostam de desempenhar tarefas desafiantes e que lhes permita alcançar um desempenho superior (Kanfer et al., 2017). Rybnicek et al. (2017) adicionam que são pessoas que gostam de assumir responsabilidades e encontrar soluções para problemas complexos, pelo que têm tendência para propor objetivos exigentes e assumir riscos calculados, porque gostam de se destacar pelo *feedback* que recebem devido ao seu desempenho.

A motivação associada ao envolvimento apoia-se no modelo de comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990) e postula que quanto maior é o compromisso dos colaboradores com a organização, maiores tendem a ser os seus níveis de motivação e mais baixa é a sua taxa de absentismo e as intenções *turnover*. Como se interessam pelo património da organização, partilham os seus objetivos e não a abandonam mesmo em períodos de dificuldades (Schlindwein & Olea 2018). O envolvimento constitui uma medida determinante para aumentar o desempenho organizacional e são vários os autores (*e.g.*, Al-Ghusin & Ajlouni, 2020; Gopinath, 2020; Suharto et al., 2019; Trigueiro-Fernandes et al., 2019) que o consideram um forte preditor da motivação em contexto laboral.

A motivação com a organização do trabalho é ancorada no modelo das características da função de Hackman e Oldham (1975), segundo o qual quanto maior é a variedade de competências que os trabalhadores necessitam para realizar as suas tarefas, mais se identificam com as mesmas (Kamani, 2020) e quando percecionam que essas tarefas têm significado esforçam-se para melhorar o seu desempenho (Behluli et al., 2020). Por outro lado, verifica-se

que quando os colaboradores têm mais autonomia para realizar as suas atividades profissionais, sentem-se mais motivados para contribuir para o desempenho organizacional (Raihan, 2020). Weng e Zhu (2020) referem, ainda, que quando o *feedback* sobre o seu desempenho é construtivo, o seu envolvimento com os objetivos estratégicos da organização tende a aumentar. As características do trabalho impactam os estados psicológicos dos colaboradores no que diz respeito à importância que atribuem às tarefas que realizam, à responsabilidade pessoal inerente à execução dessas tarefas e ao conhecimento dos resultados alcançados (Kamani, 2020). Estes estados psicológicos influenciam significativamente os resultados pessoais e organizacionais, que por sua vez, contribuem para aumentar motivação no trabalho (Yoon et al., 2020).

Por último, a motivação relacionada com o desempenho alicerça-se na teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1979) e prende-se com a definição dos objetivos e a sua intensidade. Estudos desenvolvidos por Tondello et al. (2018) revelam que existe uma relação linear entre o grau de dificuldade do objetivo e o desempenho do colaborador, verificando-se quanto mais difíceis são as atividades profissionais, maior é o investimento para alcançar um bom desempenho. O esforço do colaborador para realizar determinado objetivo avalia a sua motivação para agir (Zonatto et al., 2018).

2.2. Impacto do desenvolvimento de carreira na motivação em contexto laboral

O desenvolvimento de carreira gera inúmeras vantagens tanto a nível individual, como organizacional, pois contribui para aumentar a motivação, o compromisso e o envolvimento do colaborador com a organização, o que se repercute nos seus níveis de desempenho e, conseqüente, produtividade (Ghaffari et al., 2017). No mesmo sentido, Manggis et al. (2018) defendem que o desenvolvimento de carreira tem um impacto positivo e significativo na motivação em contexto laboral, o que indica que quanto maior é a possibilidade de os indivíduos progredirem profissionalmente, mais motivados se sentem e maior é o seu contributo para as metas da organização.

A motivação também é fortemente influenciada pela interação que ocorre entre o colaborador, o ambiente de trabalho e as tarefas que desempenha e, como tal, depende das suas expectativas relativamente à sua atual função e à posição hierárquica que pretende alcançar no futuro (Lin et al., 2020). Conclusões semelhantes foram encontradas por Xie et al. (2020), segundo as quais o desenvolvimento de carreira é afetado pelas capacidades da pessoa para adquirir competências e conhecimentos que lhes permita alcançar um elevado desempenho. Quando as organizações estimulam o potencial dos colaboradores proporcionam o seu

crescimento profissional, o que aumenta os seus níveis de motivação e a sua vontade de permanecer na mesma (Aburumman et al., 2020).

Perante o exposto, é importante alertar os gestores de RH para a importância de conciliar os objetivos dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e começar a investir em ações de formação que os motivem e lhes permitam adquirir competências que incrementem a performance individual e o desempenho organizacional (Niati et al., 2021).

CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As organizações procuram combinar os seus recursos tangíveis (*e.g.*, recursos financeiros, produtos) e intangíveis (*e.g.*, conhecimentos, competências) para desenvolver uma visão estratégica, sistemática e dinâmica, que permita melhorar continuamente o desempenho organizacional (Dias & Toni, 2018). Neste âmbito, é importante implementar técnicas de gestão que contribuam para alcançar vantagem competitiva no mercado de trabalho, uma vez que o desempenho se encontra associado à obtenção dos objetivos definidos pela organização (Febrianti et al., 2020).

O desempenho organizacional é um conceito complexo de definir, mas é consensual que mede o sucesso das organizações e compara os resultados obtidos, durante determinado período de tempo, com os resultados dos seus concorrentes (Brito & Oliveira, 2016). Deste modo, engloba três vertentes: (i) a financeira que diz respeito ao retorno do investimento [Return On Investment (ROI)] e ao lucro gerado; (ii) a do valor económico criado; (iii) e a da quota de mercado dos produtos/serviços que produz (Al-Khajeh, 2018).

Ziviani et al. (2019), por sua vez, referem que o desempenho requer o domínio de competências técnicas e comportamentais que contribuem para aumentar a performance organizacional, que constitui um dos principais objetivos da GRH. Por conseguinte, é importante considerar os três domínios mencionados por Fernández-del-Río et al. (2019), designadamente: (i) o desempenho de tarefas, que caracteriza as atitudes que contribuem para a produção de bens ou prestação de serviços; (ii) o desempenho contextual, que diz respeito aos comportamentos que ajudam a alcançar os objetivos da organização e que vão além das obrigações laborais (*e.g.*, iniciativa, proatividade, cooperação); (iii) e os comportamentos contraproducentes, que descrevem as atitudes voluntárias que prejudicam o bem-estar da organização. Nguyen et al. (2020), acrescentam que o contributo de cada colaborador para o desempenho organizacional pode ser avaliado a partir da sua autonomia, iniciativa e responsabilidade, que por sua vez, influenciam a qualidade e quantidade do trabalho realizado.

O desempenho de uma organização pode ainda ser avaliado através de parâmetros quantificáveis, nomeadamente o *Balanced Scorecard* (BSC), que constitui um dos sistemas mais utilizados para traduzir a estratégia organizacional em objetivos. É um instrumento que procura analisar os fatores críticos de sucesso numa organização a partir de quatro perspetivas: (i) a financeira, que se refere aos resultados económicos (*e.g.*, lucro, rentabilidade); (ii) a dos clientes, que direciona os esforços da organização para corresponder às necessidades e

expectativas dos vários *stakeholders*; (iii) a dos processos internos, que dizem respeito ao aperfeiçoamento dos processos relacionados com a produtividade e a qualidade dos produtos/serviços; (iv) e a da aprendizagem e crescimento, que atua sobre os fatores que geram crescimento e melhoria a longo prazo (Ziviani et al., 2019).

Pesquisas desenvolvidas por Dias e Toni (2018) revelam que: (i) a entrada agressiva das organizações em novos mercados (*e.g.*, novas infraestruturas, preços competitivos) conduzem a um maior desempenho organizacional; (ii) as empresas que atuam há mais tempo no mercado obtêm melhores resultados do que as organizações mais jovens; (iii) e as organizações inovadoras tendem a desenvolver produtos que geram lucros elevados, que por sua vez, impactam positivamente o desempenho organizacional. Não obstante, verifica-se que para responderem positivamente aos desafios com que atualmente se deparam, os responsáveis pelas organizações devem incentivar os seus colaboradores a desenvolver conhecimentos e competências que contribuam para o sucesso organizacional (Friedrich et al., 2020). Deste modo, é imprescindível investir em programas que fomentem a aprendizagem ao longo da vida e o, conseqüente, desenvolvimento de carreira, de modo a melhorar o desempenho dos seus colaboradores e a performance organizacional (Loyarte-López et al., 2020).

3.1. Impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional

O desenvolvimento de carreira gera inúmeras vantagens tanto para os trabalhadores, como para a própria organização, pois favorece o aumento dos níveis de motivação e compromisso dos trabalhadores, o que ajuda a melhorar o desempenho organizacional (O'Reilly et al., 2020). Segundo Moretto e Silveira (2021) as organizações orientadas para a gestão de competências identificam o potencial dos seus RH e transformam-no em vantagem competitiva, porque ao criarem um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento de carreira contribuem para melhorar a performance da organização. Quando os colaboradores percebem que as suas competências são valorizadas, o seu envolvimento com organização aumenta significativamente (Aimar & Smith, 2021). Vogt et al. (2021) adicionam que as competências podem ser utilizadas como uma ferramenta que ajuda a melhorar os níveis de desempenho individual e organizacional e a diminuir as taxas de rotatividade.

Apesar de atualmente, a gestão da carreira ser da responsabilidade do colaborador, as organizações ainda têm um papel importante no desenvolvimento dos seus profissionais, uma vez que incentivam o crescimento profissional dos seus trabalhadores (Melo & Machado, 2020). Como tal, O'Reilly et al. (2020) defendem que as organizações devem garantir que os

seus RH sejam devidamente qualificados e motivados para responder às suas necessidades atuais e futuras. Quando as organizações não oferecem condições que estimulam o desenvolvimento de carreira, correm o risco de perder os seus melhores talentos, o que a médio/longo prazo se traduz numa diminuição dos níveis de produtividade e, conseqüentemente, na sua performance (Aburumman et al., 2020). Na sequência desta ideia, Bernd e Beuren (2021), referem que os objetivos de carreira devem ser estabelecidos de forma a proporcionar o crescimento do colaborador dentro da organização, porque o sucesso individual contribui para intensificar a vantagem competitiva da organização.

Estudos desenvolvidos por Ali et al. (2019) demonstram que o capital humano é essencial para que as organizações concretizem os seus objetivos, pelo que é importante incentivar a aquisição de competências que respondam às suas necessidades atuais e futuras. Mishra et al. (2019) adicionam que para alcançar um melhor desempenho e, conseqüentemente, vantagem competitiva face à concorrência, as organizações devem apostar no desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores, porque as estratégias de crescimento profissional contribuem para atrair e reter os melhores talentos. Sianipar e Johanes (2020), por sua vez, referem que 46.0% do desempenho organizacional é explicado pelas perspectivas de desenvolvimento de carreira oferecidas pela organização, porque os colaboradores que ambicionam progredir profissionalmente, têm tendência para apresentar um desempenho superior. Por conseguinte, Muema e Odollo (2020) defendem que o desenvolvimento de carreira deve ser encarado como uma componente de gestão estratégica que garante o desempenho e crescimento organizacional.

3.2. Influência da motivação no desempenho organizacional

Com a crescente competitividade que caracteriza o atual mercado de trabalho, as organizações necessitam de conhecer os objetivos profissionais dos seus colaboradores, para os impulsionar através de estratégias motivacionais que incluam benefícios, sejam ou não de natureza financeira (Jalal & Zaheer, 2017). A motivação desempenha um papel fundamental em contexto de trabalho, porque estimula os colaboradores a desenvolverem o seu potencial, o que contribui para alcançar os seus objetivos individuais e, conseqüentemente, aumentar a performance organizacional (Ghaffari et al., 2017). Quando os trabalhadores se sentem motivados e valorizados têm tendência para se envolver com a estratégia organizacional, o que se reflete nos seus níveis de produtividade (Pang & Lu, 2018).

Segundo Chiavenato (2019), o sucesso de qualquer organização depende do desenvolvimento dos seus trabalhadores e quando os mesmos se sentem motivados, geralmente, são melhor sucedidos nas funções que realizam e acrescentam valor à organização. O desempenho das pessoas depende das suas expectativas e só se esforçam por alcançar as metas organizacionais quando percebem que esse empenho lhe traz algum retorno positivo (Behluli et al., 2020). Neste âmbito, Andrade et al. (2021) alega que quando os colaboradores se sentem motivados, desempenham as suas tarefas com eficácia e eficiência e ultrapassam os seus próprios limites para conseguir alinhar os seus objetivos pessoais com os da organização.

O sucesso organizacional depende em larga medida do comportamento dos colaboradores, pelo que é necessário criar condições que satisfaçam as suas necessidades, objetivos e expectativas, porque quanto maior é a motivação, melhores são os seus resultados, o que leva Van Wingerden e Van der Stoep (2018) a afirmarem que a motivação é o combustível que alimenta a produtividade.

3.3. O papel mediador da motivação na relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional

Ribeiro et al. (2017) afirmam que o desempenho organizacional é a chave para a vantagem competitiva, pelo que é necessário investir em estratégias que estimulem o potencial dos colaboradores e os incentivem a adquirir competências e conhecimentos que permitam responder aos desafios do dia-a-dia. Neste sentido, as organizações devem promover o desenvolvimento de carreira dos seus trabalhadores, porque só assim conseguem criar valor e atingir um desempenho de excelência (Rodrigues et al., 2017).

O desempenho organizacional pode ser definido como o esforço coletivo para atingir as metas da organização e a motivação constitui uma ferramenta essencial neste processo, uma vez que contribui para aumentar o compromisso dos colaboradores com as metas organizacionais (Sawaeen & Ali, 2020). As organizações de sucesso ajustam continuamente as suas necessidades às necessidades dos seus colaboradores, recorrendo para o efeito a diferentes fontes de motivação, entre as quais se destaca o desenvolvimento de carreira (Schlindwein & Eckert, 2021). O'Reilly et al. (2020) acrescentam que quando os colaboradores acreditam que a organização se preocupa com o seu crescimento pessoal e profissional aumentam o seu esforço para que a mesma atinja os resultados que lhe permitem destacar-se face aos seus concorrentes.

Pang e Lu (2018) aludem que a motivação contribui para melhorar a produtividade, impulsionar a eficácia e melhorar o desempenho organizacional, pelo que é importante conhecer os fatores que incentivam os colaboradores a alcançar o máximo do seu potencial. O desenvolvimento de um sistema de motivação bem estruturado é crucial para reter os melhores talentos e afeta diretamente a satisfação no trabalho o que influencia de forma positiva o desempenho organizacional (Leitão et al., 2019). A forma como os RH são geridos tem um forte impacto no esforço que investem para adquirir competências que permitam alcançar os objetivos estratégicos da organização. Neste particular, Al-Ghusin e Ajlouni (2020), referem que o apoio dos superiores hierárquicos é fundamental para que os trabalhadores se sintam integrados e respeitados enquanto profissionais, o que se reflete no seu contributo para aumentar a produtividade organizacional.

Al-Jedaia e Mehrez (2020), por seu turno, evidenciam que o desenvolvimento de carreira constitui um instrumento poderoso para motivar os colaboradores a atingir as metas organizacionais, porque contribui para recompensar as capacidades dos seus RH. Resultados similares foram obtidos por Guterresa et al. (2020), segundo as quais a motivação no trabalho funciona com um mecanismo de mediação na relação que existe entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho dos trabalhadores.

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo são apresentados os objetivos do estudo, a metodologia através do qual o mesmo foi operacionalizado, as hipóteses de investigação e o modelo concetual. Seguidamente caracteriza-se a amostra e descrevem-se os instrumentos de medida e os procedimentos utilizados para levar a cabo esta investigação.

4.1. Objetivos do estudo

4.1.1. Objetivo geral

Este estudo teve como objetivo geral analisar o efeito mediador da motivação na relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional.

4.1.2. Objetivos específicos

Com o intuito de analisar em pormenor o tema em estudo esboçaram-se quatro objetivos específicos:

1. Avaliar a correlação que existe entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional.
2. Identificar a dimensão do desenvolvimento de carreira que mais influencia o desempenho organizacional.
3. Apurar o tipo de motivação que tem maior impacto no desempenho organizacional.
4. Analisar o papel mediador da motivação na relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional.

4.2. Metodologia

O procedimento metodológico teve por base uma abordagem quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, junto de uma amostra de conveniência. Segundo Mweshi e Sakyi (2020) neste tipo de amostragem os participantes são selecionados de acordo com a conveniência do investigador (*e.g.*, rede de contactos) o que aumenta a probabilidade se obter uma amostra que corresponda ao recomendado por Tabachnick e Fidell (2013; cinco a dez pessoas por item).

4.2.1. Hipóteses de investigação

Para responder aos objetivos específicos foram formuladas as hipóteses que se seguem:

H₁: O desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional encontram-se positivamente correlacionados.

H₂: Os objetivos de progressão na carreira têm um impacto positivo no desempenho organizacional.

H₃: A motivação relacionada com o desempenho é a que mais influencia o desempenho organizacional.

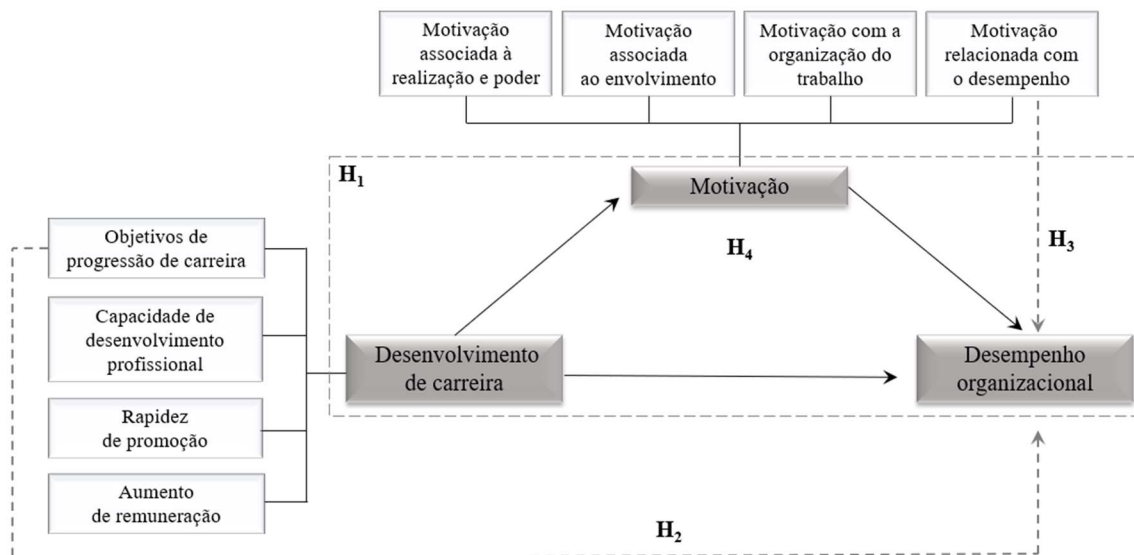
H₄: A motivação medeia a relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional.

4.2.2. Modelo concetual

A Figura 2 representa graficamente a conexão entre as variáveis intervenientes na investigação e as respetivas hipóteses de investigação.

Figura 2

Modelo concetual



4.3. Participantes

A amostra é composta por 317 indivíduos que trabalham por conta de outrem, 54.3% dos quais pertencem ao sexo feminino e cujas idades variam entre os 19 e 66 anos ($M = 31.35$, $DP = 10.55$). Verificou, ainda, que mais de dois terços dos respondentes possuem habilitações

iguais ou superiores à licenciatura (76.0%) e 71.0% têm formação na área das ciências sociais. Salienta-se que as de áreas de formação foram agrupadas de acordo com o sugerido no Manual Frascati¹, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2015).

Para facilitar a leitura dos dados, seguiu-se o mesmo procedimento para as profissões que foram organizadas segundo os grupos indicados na Classificação Portuguesa de Profissões² (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011). Constatou-se, assim, que 55.5% dos participantes são especialistas das atividades intelectuais e científicas. Relativamente à antiguidade na organização foi possível apurar que 32.2% dos inquiridos desempenha a atual função há um ano ou menos ($M = 6.38$; $DP = 8.23$; Tabela 2).

Tabela 2

Caracterização da amostra

	N	%
Sexo		
Masculino	145	45.7
Feminino	172	54.3
Faixa etária ($M = 31.35$; $DP = 10.55$)		
Menor ou igual a 24 anos	122	38.5
Entre 25 e 34 anos	93	29,3
Entre 35 e 44 anos	56	17.7
Maior ou igual a 45 anos	46	14.5
Habilitações literárias		
Inferior a licenciatura	76	24.0
Licenciatura	181	57.1
Superior a licenciatura	60	18.9
Área de formação		
Ciências naturais	14	4.4
Engenharia e tecnologia	19	6.0
Ciências médicas e da saúde	12	3.8
Ciências sociais	225	71.0
Artes e humanidades	23	7.3
Não respondeu	24	7.6

¹ Última edição publicada

² Última edição publicada

Tabela 2*Caracterização da amostra (continuação)*

	N	%
Profissão		
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	10	3.2
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	176	55.5
Técnicos e profissões de nível intermédio	10	3.2
Pessoal administrativo	22	6.9
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	72	22.7
Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	12	3.8
Não respondeu	15	4.7
Antiguidade na função ($M = 6.38$; $DP = 8.23$)		
Menor ou igual a 1 ano	102	32.2
Entre 2 e 5 anos	117	36.9
Maior ou igual a 6 anos	98	30.9

Nota: M = Média; DP = Desvio-Padrão

4.4. Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados foram utilizados os seguintes questionários.

4.4.1. *Career growth scale*

O desenvolvimento de carreira foi medido através dos 15 itens desenvolvidos por Weng et al. (2010) que medem quatro dimensões distintas: (i) os objetivos de progressão de carreira (itens 1, 5, 9 e 13; e.g., *O meu trabalho permite alcançar os meus objetivos de carreira*); (ii) capacidade de desenvolvimento profissional (itens 2, 3, 4 e 14; e.g., *O meu trabalho permite-me melhorar continuamente as minhas capacidades profissionais*); (iii) rapidez de promoção (itens 6, 7, 8 e 15; e.g., *A minha velocidade de promoção é relativamente rápida*); (iv) e aumento de remuneração (itens 10, 11 e 12; e.g., *A possibilidade do meu salário ser aumentado é muito grande*).

Mais recentemente, Weng e McElroy (2012) reduziram estas quatro dimensões para três, porque a rapidez de promoção e o aumento de remuneração se encontram fortemente correlacionadas. Estudos posteriores realizados por Kim et al. (2016) e Spagnoli e Weng (2017) confirmaram a estrutura trifatorial da escala. À semelhança do instrumento anterior, considerou-se pertinente alterar o número de categorias da escala de cinco para sete pontos, em que um equivale a Discordo totalmente e sete a Concordo totalmente.

Ao longo do tempo a *Career growth scale* tem sido utilizada em vários estudos (Liu et al., 2015; Putri & Handoyo, 2020; Spagnoli & Weng, 2017) que revelam que o instrumento possui uma consistência interna bastante satisfatória, com índices de alfa de *Cronbach* a oscilar entre 0.76 e 0.95.

4.4.2. Escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti)

A motivação no trabalho foi avaliada através da escala construída e validada para a população portuguesa por Ferreira et al. (2006). É um instrumento de autopreenchimento, constituído por 28 itens que avaliam quatro dimensões: (i) a motivação relacionada com a organização do trabalho (itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25; e.g., *Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias*); (ii) a motivação para o desempenho (itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26; e.g., *Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das minhas tarefas*); (iii) a motivação associada à realização e poder (itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27; e.g., *Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização*); (iv) a motivação ligada ao envolvimento (itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28; e.g., *Identifico-me com a função que desempenho*). Todas as afirmações têm associada uma escala tipo *Likert* com cinco opções de resposta que oscilam entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (5). Nesta investigação, considerou-se pertinente uma escala de sete pontos, porque o número de categorias contribui para aumentar a fiabilidade dos instrumentos de medida (Weng, 2004) quanto maior é o número de categorias, mais elevada é a fiabilidade dos instrumentos.

O estudo de validação da escala revelou propriedades psicométricas bastante adequadas ao nível da sensibilidade (distribuição próxima da normalidade), da validade (estrutura tetrafatorial que explica 49.021% da variância dos resultados) e da fiabilidade (alfas de *Cronbach* a oscilar entre 0.72 e 0.84; Ferreira et al., 2006).

4.4.3. Job performance questionnaire

O desempenho organizacional foi medido através dos três itens desenvolvido por Farh et al. (1991; e.g., *O meu trabalho contribui significativamente para o desempenho global da organização*). As respostas podem ser facultadas através de uma escala de *Likert* de sete pontos que oscilam entre um (discordo totalmente) e sete (concordo totalmente), conforme o grau de concordância com cada uma das afirmações. No estudo original, o instrumento revelou uma adequada consistência interna ($\alpha = 0.80$).

4.4.4. Questionário sociodemográfico

O questionário sociodemográfico abarcou questões do foro sociodemográfico que visaram a caracterização da amostra, nomeadamente: sexo, idade, habilitações literárias, área de formação, função que desempenha e respetiva antiguidade na organização.

4.5. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de um procedimento misto, porque a pandemia provocada pela COVID-19, não permitiu que todos os questionários fossem aplicados presencialmente. Numa primeira fase os questionários foram distribuídos em formato papel em várias organizações situadas na Área Metropolitana de Lisboa. Porém, quando a Direção-Geral de Saúde decretou o confinamento obrigatório, houve necessidade de introduzir as questões no *Google Forms* e partilhar o *link* com os contactos da investigadora (e.g., *e-mail*, *Facebook*, *Linkedin*). Em ambos os casos, as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) relativamente ao anonimato e confidencialidade foram garantidas.

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado com o *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; versão 27.0).

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados teve início com a avaliação das propriedades psicométricas dos instrumentos de medida para apurar a sua validade e fiabilidade. De seguida foram realizadas análises de associação e regressão para testar as hipóteses inicialmente formuladas.

5.1. Análise dos indicadores psicométricos

Os instrumentos utilizados devem garantir que os dados recolhidos permitem avaliar os constructos em estudo com eficácia e precisão, pelo que indispensável analisar os seus indicadores psicométricos, tais como: a validade de constructo e a fiabilidade (Echevarría-Guanilo et al. (2019).

A validade de constructo tem como objetivo verificar se instrumento mede aquilo a que se propõe (Costa et al., 2019) e fiabilidade visa apurar se os itens que compõem os instrumentos apresentam uma adequada consistência interna (Almanasreh et al., 2019).

5.1.1. Validade de constructo

Com o propósito de analisar a validade de constructo foi realizada uma análise de componentes principais (ACP) com rotação *varimax*, que possibilitou identificar as correlações existentes entre os itens e agrupá-los em novas variáveis (Marôco, 2021). Foram, ainda, analisados os indicadores de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett*, para averiguar se existem problemas relativamente à identidade dos itens e se as correlações são suficientes e adequadas.

Career growth scale

A ACP do questionário que avalia o desenvolvimento de carreira permitiu a extração de três componentes, cujos indicadores estatísticos se revelaram satisfatórios [KMO = 0.90 e teste de esfericidade de Bartlett: $\chi^2_{(105)} = 3460.562$, $p < 0.001$]. As três componentes explicam 70.95% da variância total. A primeira engloba os itens 1 a 6, que com uma variância explicada de 29.14% medem a componente associada à remuneração; a segunda componente corresponde à progressão de carreira (itens 7 a 13) e explica 27.20% da variância; a terceira componente é composta pelos itens 14 e 15 e refere-se ao desenvolvimento profissional, cuja percentagem de variância explicada é de 14.61 (Tabela 3).

Os resultados obtidos vão ao encontro dos estudos de Kim et al. (2016), Spagnoli e Weng (2017) e Weng e McElroy (2012) que também revelaram uma matriz trifatorial, porque os itens pertencentes à rapidez de promoção e o aumento de remuneração se agruparam numa única componente.

Tabela 3

Matriz fatorial do Career growth scale

Itens	C1	C2	C3
1. Em comparação com os meus colegas, estou a ser promovido mais rapidamente.	0.828		
2. Em comparação com os meus colegas, o meu salário aumenta mais rapidamente.	0.809		
3. A possibilidade do meu salário ser aumentado é muito grande.	0.798		
4. O meu salário tem vindo a aumentar com alguma frequência.	0.782		
5. A possibilidade de ser promovido(a) é alta.	0.745		
6. A minha velocidade de promoção é relativamente rápida.	0.664		
7. O meu trabalho é relevante para os meus objetivos de carreira e crescimento profissional.		0.815	
8. O meu trabalho permite-me alcançar os meus objetivos de carreira.		0.815	
9. O meu trabalho permite-me melhorar continuamente as minhas capacidades profissionais.		0.721	
10. Tenho boas oportunidades de realizar os meus objetivos de carreira.		0.673	
11. O meu trabalho permite-me acumular experiências mais ricas.		0.662	
12. Em comparação com organizações anteriores, a minha posição atual é ideal.		0.645	
13. Encontro-me perto dos meus objetivos de carreira.		0.587	
14. Sou continuamente encorajado(a) a adquirir novas competências.			0.882
15. Sou continuamente encorajado(a) a adquirir novos conhecimentos.			0.882
<i>Engenvalue</i>	7.86	1.61	1.16
% variância explicada	29.14	27.20	14.61

Nota: C = Componente; C1 = Remuneração; C2 = Progressão de carreira; C3 = Desenvolvimento profissional

Escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti)

Os valores de KMO (0.85) e do teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(153)} = 2074.857, p < 0.001$] revelaram que a matriz fatorial composta pelas quatro componentes extraídas, que no seu conjunto explicam 58.05% da variância total, se ajusta à amostra. A primeira componente inclui os itens pertencentes à motivação associada ao envolvimento e explica 17.37% da variância; com uma variância explicada de 14.04%, a segunda componente abarca os itens que

medem motivação com a organização do trabalho; a terceira componente engloba os itens pertencentes à motivação relacionada com o desempenho e explica 13.80% da variância; a quarta componente inclui os itens referentes à motivação associada à realização e explica 12.83% da variância total. Como se pode observar na Tabela 4, os *eigenvalues* das quatro componentes apresentam valores superiores a um (critério de *Kaiser-Guttman*).

A versão do questionário validada para a população portuguesa (Ferreira et al., 2006) é constituída por 28 itens, no entanto a ACP apurou que os itens 8, 9, 12, 20, 27 e 28 saturavam em mais que uma componente, os itens 2 e 14 apresentavam *loadings* cuja diferença entre eles era inferior a 0.200 e os itens 16 e 19 ostentavam um coeficiente alfa de *Cronbach* muito baixo ($\alpha = 0.39$), pelo que se considerou pertinente eliminá-los. Após a reordenação dos itens a motivação associada ao envolvimento passou a ser composta pelos itens 1 a 5, a motivação com a organização do trabalho abarcou os itens 6 a 10, a motivação relacionada com o desempenho incluiu os itens 11 a 14 e a motivação associada à realização e poder foi medida pelos itens 15 a 18.

Tabela 4*Matriz fatorial da Escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti)*

Itens	C1	C2	C3	C4
1. Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho.	0.841			
2. Identifico-me com a função que desempenho.	0.807			
3. A organização permite-me desenvolver os meus objetivos profissionais.	0.778			
4. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	0.557			
5. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na função que desempenho.	0.443			
6. Considero que trabalho num ambiente onde existe cooperação entre colegas.		0.759		
7. O <i>feedback</i> que recebo no trabalho constitui um fator motivacional.		0.672		
8. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.		0.640		
9. A diversificação das tarefas é importante para o bom desempenho de funções.		0.553		
10. Ter perspetivas de carreira é importante para minha motivação no trabalho.		0.474		
11. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.			0.776	
12. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.			0.710	
13. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.			0.614	
14. No desempenho das tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.			0.563	
15. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.				0.731
16. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.				0.701
17. Existe competitividade dentro do meu grupo de trabalho.				0.611
18. Gostaria que o meu desempenho fosse avaliado periodicamente.				0.608
<i>Engenvalue</i>	5.76	2.08	1.41	1.19
% variância explicada	17.37	14.04	13.80	12.83

Nota: C = Componente; C1 = Motivação associada ao envolvimento; C2 = Motivação com a organização do trabalho; C3 = Motivação relacionada com o desempenho; C4 = Motivação associada à realização e poder

A versão do questionário utilizada nas análises seguintes apenas inclui os itens que apresentam uma correlação item-fator maior ou igual a 0.400 e uma diferença entre correlações superior a 0.200.

Job performance questionnaire

A validade do constructo do *Job performance questionnaire* seguiu os mesmos procedimentos dos instrumentos anteriores e revelou que os valores de KMO (0.74) e do teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(6)} = 229.679, p < 0.001$] são adequados. A ACP revelou uma estrutura unifatorial que com um peso próprio de 2.163, explica 54.06% da variância total, o que vai ao encontro do postulado por Farh et al. (1991).

5.1.2. Fiabilidade

Como recomendado por Fullmer e Daniel (2020) a fiabilidade foi analisada através do coeficiente Alfa de *Cronbach*. Com exceção da componente motivação associada à realização e poder, que apresenta um índice ligeiramente inferior ao indicado na literatura (igual ou superior a 0.70; Verma & Abdel-Salam, 2019), todas as outras variáveis apresentam uma adequada consistência interna (Tabela 5).

Tabela 5

Coefficientes de Alfa de Cronbach

Variáveis	Coefficiente alfa de <i>Cronbach</i>
Remuneração	0.91
Progressão de carreira	0.89
Desenvolvimento profissional	0.90
Motivação associada ao envolvimento	0.81
Motivação com a organização do trabalho	0.75
Motivação relacionada com o desempenho	0.72
Motivação associada à realização e poder	0.68
Desempenho organizacional	0.70

5.2. Análise da correlação entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional

Com o objetivo de validar a primeira hipótese de investigação foi analisada a correlação existente entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional. Deste modo, criaram-se variáveis compósitas constituídas pela totalidade dos itens pertencentes a cada construto e foram calculados os coeficientes Alfa de *Cronbach*, cujos coeficientes se revelaram bastante satisfatórios [Desenvolvimento de carreira: $\alpha = 0.93$; Motivação: $\alpha = 0.86$; Desempenho organizacional: $\alpha = 0.86$].

Atendendo à natureza das variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson*, cujos resultados demonstram a existência de uma correlação positiva entre todos os constructos, o que indica que quanto maior é a possibilidade de desenvolvimento de carreira, mais elevada é a motivação dos colaboradores e melhor é o desempenho organizacional (**Hipótese 1**). Verificou-se, ainda, que a associação mais forte ocorre entre o desenvolvimento de carreira e a motivação ($r = 0.638$, $p < 0.001$; Tabela 6).

Tabela 6

Correlação entre o desenvolvimento de carreira, motivação e desempenho organizacional

	M	DP	1	2
Desenvolvimento de carreira (1)	4.30	1.21	-	
Motivação (2)	5.20	0.80	0.638**	-
Desempenho organizacional (3)	5.45	0.88	0.208**	0.426**

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; ** $p < 0.001$

5.3. Análises de regressão

Com o objetivo de testar a segunda e terceira hipóteses de estudo foram realizadas análise de regressão linear múltipla, o que nos permitiu apurar o impacto das componentes do desenvolvimento de carreira [variáveis independentes (VI)] e dos tipos de motivação [variável mediadora (VM)] no desenvolvimento organizacional [variável dependente (VD)].

Os resultados revelam que o modelo é estatisticamente significativo [$F_{(3, 313)} = 7.015$, $p < 0.001$] e que apenas 5.40% do desempenho organizacional é explicado pelas componentes do desenvolvimento de carreira. Também foi possível constatar que apenas os objetivos de progressão de carreira influenciam significativamente o desempenho organizacional ($\beta = 0.217$, $t = 2.741$, $p < 0.05$; **Hipótese 2**) sendo responsáveis por 2.25 % da sua variação. Apurou-se, ainda, que quanto menor é o valor da remuneração auferida pelos colaboradores, maior é o seu contributo para melhorar o desempenho da organização (Tabela 7).

Tabela 7*Impacto das componentes do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional*

Variáveis predictoras	Desempenho organizacional (β)	R ² semiparcial (%)
Remuneração	- 0.066	0.23
Objetivos de progressão de carreira	0.217*	2.25
Desenvolvimento profissional	0.109	0.82
R ² ajustado	0.054	
$F_{(3, 313)}$	7.015**	

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

A **Hipótese 3** que postulava que a motivação relacionada com o desempenho é a que tem maior influência no desempenho organizacional também pôde ser corroborada a partir da análise dos dados ($\beta = 0.322$, $t = 5.094$, $p < 0.001$). Apurou-se assim que 6.55% do desempenho organizacional dependem da motivação para o desempenho dos seus colaboradores. Verificou-se, ainda que o modelo é linear e estatisticamente significativo [$F_{(4, 312)} = 20.989$, $p < 0.001$] e que no seu conjunto os vários tipos de motivação são responsáveis por 20.20% do desempenho organizacional (Tabela 8).

Tabela 8*Impacto da motivação no desempenho organizacional*

Variáveis predictoras	Desempenho organizacional (β)	R ² semiparcial (%)
Motivação associada ao envolvimento	0.057	0.21
Motivação com a organização do trabalho	0.072	0.33
Motivação relacionada com o desempenho	0.322**	6.55
Motivação associada à realização e poder	0.117*	1.06
R ² ajustado	0.202	
$F_{(4, 312)}$	20.989**	

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

5.4. Modelo de mediação

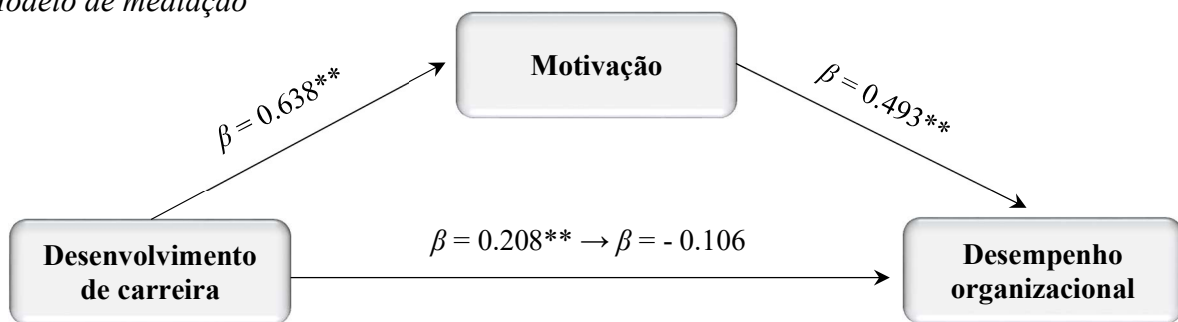
Com o intuito de responder à questão de investigação e validar a **Hipótese 4** pretendeu-se analisar em que medida a relação que existe entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional é mediada pela motivação dos colaboradores em contexto laboral.

A análise do modelo de mediação revelou que o desenvolvimento de carreira influencia positivamente o desempenho organizacional ($\beta = 0.208$, $t = 3.782$, $p < 0.001$) e a motivação dos colaboradores em contexto laboral ($\beta = 0.638$, $t = 14.699$, $p < 0.001$). Verificou-se, ainda

que quando a motivação entra no modelo com o estatuto de mediadora o impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional deixa de ser significativo e passa a ser negativo (Figura 3). Estes resultados sugerem que a importância atribuída à motivação se sobrepõe à importância atribuída ao desenvolvimento de carreira, o que revela que independentemente das oportunidades de crescimento profissional que a organização oferece, quando os níveis de motivação dos colaboradores são elevados o seu contributo para melhorar o desempenho organizacional é maior.

Figura 3

Modelo de mediação



Nota: $**p < 0.001$

Uma vez que o efeito do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional, com a entrada da motivação no modelo deixa de ser significativo, estamos perante uma mediação total, o que nos leva a afirmar que a VM bloqueia todo o efeito que a VI exercia sobre a VD anteriormente.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O desenvolvimento de carreira está presente em todas as organizações e contribui consideravelmente para aumentar a motivação dos trabalhadores e melhorar a performance organizacional (Manggis et al., 2018). Assim, é importante que os gestores de RH deem especial atenção ao desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores, porque quando os mesmos consideram que a organização se preocupa com o seu crescimento profissional, sentem-se mais motivados e direcionam o seu comportamento no sentido de aumentar o desempenho organizacional (Bernd & Beuren, 2021).

O presente estudo aborda esta temática e pretendeu averiguar em que medida a motivação medeia a relação que existe entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional. Assim, numa primeira fase avaliaram-se os indicadores psicométricos e verificou-se que os três questionários utilizados são válidos e fiáveis para avaliar o que se propõem.

Seguidamente, discutem-se os resultados seguindo as hipóteses de investigação anteriormente apresentadas. A análise dos dados revelou que existe uma correlação positiva entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional o que permitiu corroborar a **primeira hipótese**. Conclusões semelhantes foram encontradas nos estudos desenvolvidos por Manggis et al. (2018), segundo as quais quanto maior é o desenvolvimento de carreira, mais motivados os colaboradores se sentem e maior é o seu desempenho organizacional. Na sequência desta ideia, Xie et al. (2020), afirmam que quanto mais capacidade as pessoas possuem para adquirir novos conhecimentos e competências, mais probabilidade têm para progredir na carreira e maior é o seu esforço para melhorar o desempenho organizacional. Carreira et al. (2020) adicionam que a motivação se encontra fortemente correlacionada com o desempenho organizacional, pelo que é essencial identificar os fatores que contribuem para a aumentar.

Também se verificou que os objetivos de progressão na carreira têm um impacto positivo no desempenho organizacional, o que viabilizou a confirmação da **segunda hipótese**. Estes resultados vão ao encontro dos resultados obtidos por Sianipar e Johaness (2020) que revelam que quando as organizações investem no desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores, estes têm tendência a contribuir para o aumento do desempenho organizacional. Moretto e Silveira (2021) acrescentam que o desempenho organizacional é explicado pelo desenvolvimento de carreira proporcionado pela organização. Neste contexto, Bernd e Beuren

(2021) referem que quando o trabalhador percebe que existe um cuidado por parte da organização relativamente às suas expectativas profissionais, sentem-se mais motivadas com as tarefas que desempenham e demonstram um maior empenho para atingir as metas organizacionais.

Apurou-se, ainda, que a motivação relacionada com o desempenho é a que mais influencia o desempenho organizacional o que possibilitou corroborar a **terceira hipótese** de estudo. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Nguyen et al. (2020) e Bastari e Ali (2020) que demonstram que quanto mais desafiantes são as tarefas com que os colaboradores se deparam, maior é o seu esforço para as conseguir ultrapassar, o que se traduz nos seus níveis de desempenho individual, que por sua vez se reflete nos resultados da organização. Sawaeen e Ali (2020) vão mais além e afirmam que a motivação é a chave da produtividade, porque quando as pessoas se sentem motivadas, o seu desempenho tende a aumentar quantitativa e qualitativamente. O'Reilly et al. (2020) reforçam este pensamento e aludem que as atividades profissionais apenas são realizadas com eficácia e eficiência quando os colaboradores se sentem motivados. A este propósito Andrade et al. (2021) mencionam que só através do esforço coletivo é possível alcançar vantagem competitiva e fazer frente às exigências do mercado.

Por fim, foi possível aferir que a motivação medeia a relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional, o que assegurou a validação da **quarta hipótese** de investigação. Os resultados colocaram em evidência que quando a motivação entra no modelo, o desenvolvimento de carreira perde algum peso e passa a contribuir menos para o desempenho organizacional. Deste modo, verifica-se que a motivação é a variável que mais contribui para melhorar o desempenho organizacional. Estas considerações também foram encontradas nos estudos de Febrianti et al. (2020) que demonstraram que apesar do desenvolvimento de carreira influenciar positivamente o desempenho dos colaboradores é a motivação que mais contribui para que se obtenham os objetivos estratégicos da organização. Segundo Guterres et al. (2020) a motivação desempenha um papel mediador na relação existente entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho dos trabalhadores.

Perante estas evidências, Schlindwein e Eckert (2021) reforçam a ideia de que é imprescindível ajustar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais ou corre-se o risco de perder os melhores talentos.

6.1. Contributos teóricos e práticos

O desempenho dos colaboradores é muito importante em contexto laboral, pois é a partir do mesmo que se atingem os objetivos organizacionais, mas quando as organizações não criam condições que fomentem a motivação dos seus colaboradores, o seu desempenho tende a diminuir.

Este trabalho pretende chamar a atenção para esta realidade e alertar os responsáveis das organizações para a importância de manter os seus colaboradores motivados. A motivação está presente no dia-a-dia das pessoas e é fortemente influenciada pelo desenvolvimento de carreira, motivo pelo qual é fundamental investir em estratégias que permitam a progressão profissional dos seus colaboradores. Esta investigação visa, ainda, contribuir para sensibilizar os profissionais de RH para a importância de reconhecer e valorizar os seus profissionais, caso contrário, não os conseguem reter. Por conseguinte, é importante investir em ações de formações que visem a aquisição de novas competências e que contribuam para a progressão da carreira. Quando os colaboradores consideram que existe uma preocupação com o seu desenvolvimento profissional sentem-se mais ligados à organização e dificilmente a abandonam e assim contribuem de forma mais eficaz para o desempenho da mesma.

Por fim, considera-se que esta investigação constitui uma mais-valia para aprofundar este tema e para refletir sobre o motivo pelo qual a motivação se sobrepõe ao desenvolvimento de carreira, quando se procura avaliar o contributo de ambas as variáveis no desempenho organizacional.

6.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

Uma das principais limitações do estudo prende-se com a recolha de dados, porque grande parte dos questionários foram recolhidos durante os períodos de confinamentos, o que dificultou o acesso a uma amostra representativa da população. Sendo um estudo que se foca na motivação, pode ter sido afetado pela situação pandémica, porque a incerteza que caracterizava as condições de trabalho pode ter influenciado as respostas.

Outra limitação refere-se ao facto de ser uma amostra de conveniência e de os dados terem sido recolhidos apenas na região de Lisboa, o que impossibilitou a generalização dos resultados para as restantes zonas do país. Importa, ainda, referir a ausência de uma medida que permitisse avaliar o desempenho individual dos trabalhadores.

Perante o mencionado considera-se pertinente que, em estudos futuros, o tamanho da amostra maior e a recolha dos dados realizada em diferentes regiões do país. Também seria interessante replicar o estudo e perceber se os resultados se alteram, numa época em que as condições laborais começam a “voltar à normalidade”.

Recomenda-se ainda a inclusão de instrumentos que permitam avaliar o desempenho individual, a satisfação laboral e as intenções de *turnover*. Por último, sugere-se que a perspetiva dos colaboradores relativamente ao desenvolvimento de carreira, à motivação e ao desempenho organizacional seja comparada com a perspetiva dos gestores.

CONCLUSÃO

Os estudos sobre desempenho organizacional têm vindo a adquirir uma importância crescente nas últimas décadas, uma vez que é através do mesmo que as organizações se destacam das demais (Ribeiro et al., 2017). Neste sentido, é importante estimular os trabalhadores a desenvolverem o seu potencial, porque quando os mesmos percebem que a organização se preocupa com as suas necessidades e expectativas de desenvolvimento de carreira sentem-se mais motivados e tendem a aumentar o seu desempenho individual, o que se reflete na performance organizacional (Chiavenato, 2019). Al-Jedaia e Mehreza (2020) acrescentam que quando o desenvolvimento de carreira é gerido e incentivado pelas organizações contribui para aumentar os níveis de motivação dos colaboradores. Neste âmbito, considerou-se relevante perceber em que medida a relação que existe entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional é mediada pela motivação.

Os resultados obtidos demonstraram que existe uma correlação positivamente significativa entre o desenvolvimento de carreira, a motivação e o desempenho organizacional, o que indica que os constructos tendem no mesmo sentido. Deste modo, foi possível constatar que quando a organização fomenta o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores e os mesmos se sentem motivados, o desempenho organizacional tende a ser mais elevado.

A análise dos dados também revelou que os objetivos de progressão de carreira constituem a componente do desenvolvimento de carreira que mais influencia o desempenho organizacional, o que sugere que quando as organizações se preocupam com o crescimento profissional dos seus colaboradores estes esforçam-se mais para alcançar as metas da organização e, conseqüentemente, aumentar a sua performance.

Verificou-se, ainda, que a motivação relacionada com o desempenho é a que têm maior impacto no desempenho organizacional, o que pode dever-se ao facto de os colaboradores valorizarem as atividades que consideram mais desafiantes, porque percebem que as mesmas lhes permitem progredir na carreira. Quanto mais difíceis e complexas são as tarefas, maior é o esforço dos colaboradores para as conseguirem ultrapassar, o que aumenta a sua motivação e se traduz em níveis de desempenho individual e organizacional mais elevados.

Por último, foi possível apurar que a motivação funciona como um mecanismo de mediação na relação que existe entre o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional. Verificou-se, ainda, que a motivação é a variável que melhor explica o

desempenho organizacional, pois quando a mesma entra no modelo com o estatuto de mediadora, a importância atribuída ao desenvolvimento de carreira deixa de ser significativa. Estes resultados sugerem que apesar do desenvolvimento de carreira ter um papel importante no desempenho organizacional, é a motivação dos colaboradores que mais contribui para aumentar a performance da organização.

Apesar das limitações mencionadas, considera-se que esta investigação contribuiu para aprofundar os conhecimentos acerca do tema em questão e, principalmente, para chamar a atenção dos gestores para a importância de manter os seus colaboradores motivados, uma vez que é a variável que tem maior impacto no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Aimar, C., & Smith, D. (2021). VUCA: A management tool for dealing with challenges in changing environments. *Global Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 140-152. <https://doi.org/10.3390/en15010185>
- Al-Ghusin, N., & Ajlouni, M. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.107814>.
- Al-Hakim, M., Nazaruddin, IsfentiSadalia, Rossanty, Y. (2019). The effect of promotion, mutation and organizational culture on employees' performance: Evidence from a plantation company in Medan, North Sumatra, Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)* 2(1), 22-27.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077-2088. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.003>
- Al-Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy, 15*(2), 214-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Andrade, L., Raymundo, J., & Vilaronga, L. (2021). Job design, job crafting, autonomia, desempenho e satisfação: Uma análise da crescente na produção de conhecimento. *Revista Conecta, 4*, 43-64.
- Awino, M., & Kipsang, S. (2020). Career Planning and Employee Commitment: Does Rewards System Matter; A Reflection from Manufacturing Firms in Kenya. *Economic Research, 4*(2), 231-244. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2020.196>
- Bastari, A., & Ali, H. (2020). Determinant Service Performance Through Motivation Analysis and Transformational Leadership. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24*(4), 1355-1372. <http://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr201108>.
- Behluli, A., Qerimi, F., Borisov, P., & Hajdari, M. (2020). The impact of the job characteristics on employees' internal motivation a case study into Kosovo's agribusinesses. *20th International Multidisciplinary Scientific GeoConference Proceedings SGEM 2020* (pp. 595-602). Albena. <http://dx.doi.org/10.5593/sgem2020/5.2/s21.073>
- Bernd, D., & Beuren, I. (2021). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil, 16*(1), 7-26. <https://doi.org/10.4270/ruc.2020101>
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). A relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho organizacional. *Brazilian Business Review, 13*(3), 94-115. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Camara, P. (2021). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. D. Quixote.
- Carreira, S., Andrade, J., & Santos, E. (2020). Fatores críticos da motivação no trabalho: um estudo no setor metalomecânico. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, 1*(10), 9-31.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chin, C. (2018). The influence of job satisfaction on employee turnover intention in the manufacturing industry of Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences, 1*(2), 53-63. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3171>

- Ciarocco, N. (2018). Traditional and new approaches to career preparation through coursework. *Teaching of Psychology, 45*(1), 32-40. <https://doi.org/10.1177/0098628317744963>
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerli, F. (2019). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 116*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>
- Costa, R., Spinosa, R., Santo, D., Medina-Papst, J., & Marques, I. (2019). Validade de conteúdo, confiabilidade e validade de construto de um checklist para avaliação do rolamento “peixe”. *Journal of Physical Education, 30*(1), 1-10. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v30i1.3054>
- Crowley-Henry, M., Benson, E., & Al Ariss, A. (2019). Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: Research propositions and future directions. *European Management Review, 16*(1), 5-19. <https://doi.org/10.1111/emre.12304>
- Dharma, Y. (2018). The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at Bank Aceh Syariah. In *Proceedings of MICoMS 2017* (Vol. 1, pp. 7-12). MICoMS. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Dias, D., & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão Organizacional, 11*(3), 110-127.
- Echevarría-Guanilo, M., Gonçalves, N., & Romanoski, P. (2019). Propriedades psicométricas de instrumentos de medidas: bases conceituais e métodos de avaliação-Parte II. *Texto & Contexto-Enfermagem, 28*, 1-14. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-tce-2017-0311>
- Falco, L., & Steen, S. (2018). Using School-Based Career Development to Support College and Career Readiness: An Integrative Review. *Journal of School-Based Counseling Policy and Evaluation, 1*(1), 51-67. <https://doi.org/10.25774/v1t4-c816>
- Farh, J., Dobbins, G., & Cheng, B. (1991). Cultural relativity in action: a comparison of self-ratings made by Chinese and U.S. workers. *Personnel Psychology, 44*, 129-144. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00693.x>
- Febrianti, N., Suharto, & Wachyudi (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research, 1*(2), 25-35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>

- Fernández-del-Río, E., Koopmans, L., Ramos-Villagrasa, P., & Barrada, J. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187-198.
- Friedrich, M., Bogoni, N., & Beuren, M. (2020). Reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 191-24. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v13e12020190-214>
- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics. The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks.
- Ghaffari, S., Shoah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99.
- Gopinath, R. (2020). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment among the Academic Leaders of Tamil Nadu Universities. *Gedrag & Organisatie Review*, 33(2), 2337-2349. <http://dx.doi.org/10.37896/GOR33.02/241>
- Greenhaus, J., & Weer, C., (2017). Assessments of Employees' Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and Perceived Organizational Commitment. *Journal of Career Development*, 43(3), 280-295. <http://dx.doi.org/10.1177/0894845317714892>
- Guterresa, L., Armanu, A., & Rofiaty, R. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497-1504. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Holtschlag, C., Masuda, A., Reiche, B., & Morales, C. (2020). Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational career management. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103366>

- Hussainy, S. (2020). Review on Motivational Theories & Models: Its application for Employees' Retention in Organizations. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 6(1), 40-46. <http://dx.doi.org/10.33642/ijbass.v6n1p5>
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Jalal, R., & Zaheer, M. (2017). Does job satisfaction mediate the relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance? *Internacional Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(9), 64-79. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i9/3309>
- Kamani, T. (2020). *Analysis of the Job Characteristics Model* (publicado online). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3600844>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. (2017). *Motivation related to work: A century of progress. Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355. <https://dx.doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kim, B., Rhee, E., Ha, G., Jung, S., Cho, D., Lee, H., & Lee, S. (2016). Cross-cultural validation of the career growth scale for Korean employees. *Journal of Career Development*, 43(1), 26-36. <https://doi.org/10.1177/0894845314568310>
- Koziol, W., & Mikos, A. (2019). The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 589-599. <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00629-w>
- László, G., Sipos, N., & Slavić, A. (2018). The role of trade unions in the HRM of Hungarian and Serbian organizations. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 40, 67-79. <https://doi.org/10.5937/AnEkSub1840067L>
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, A. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 1-18. <http://dx.doi.org/0.3390/ijerph16203803>
- Lin, C., Li, X., & Lam, L. W. (2020). Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being. *Human Resource Management*, 59(4), 311-325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21997>
- Liu, J., Yang, J., Liu, Y., Yang, Y., & Zhang, H. (2015). The use of Career Growth Scale in Chinese nurses: Validity and reliability. *International journal of nursing sciences*, 2(1), 80-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2015.01.010>

- Locke, E., & Latham, G. (1979). Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Loyarte-López, E., García-Olaizola, I., Posada, J., Azúa, I., & Flórez, J. (2020). Sustainable career development for R&D professionals: Applying a career development system in Basque country. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.03.002>
- MacQueen, J. (2020). *The flow of organizational culture*. Palgrave Macmillan.
- Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W., & Grigoriou, N. (2020). We aren't your reincarnation!: Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower* (publicado online). <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Manggis, I., Yuesti, A., & Sapta, I. (2018). The effect of career development and organizational culture to employee performance with motivation of work as intervening variable in cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20901-20916. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/07/553>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number
- Martocchio, J. (2022). *Strategic compensation: a human resource management approach*. Pearson.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Free Press.
- Melo, P., & Machado, C. (2020). *O livro de ouro para a gestão de recursos humanos nas PME*. Editora RH.
- Mishra, R., Sharma, P., & Kumar, S. (2019). A study to identify talent development practices in the hospitality sector and its impact on organizational performance. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 26(3), 861-873. <https://doi.org/10.30892/gtg.26315-403>
- Monteiro, A., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12246>
- Moretto, S., & Silveira, A. (2021). Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 70-92. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i1.46566>

- Mourão, L., & Monteiro, A. (2018). Desenvolvimento profissional: proposição de um modelo conceitual. *Estudos de Psicologia*, 23(1), 33-45. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20180005>
- Muema, S., & Odollo, L. (2020). Influence of Career Development on Performance of Local Non-Governmental Organizations in Kenya. *Journal of Business and Economic Development*, 5(4), 208-213. <https://doi.org/10.11648/j.jbed.20200504.12>
- Mweshi, G., & Sakyi, K. (2020). Application of sampling methods for the research design. *Archives of Business Review*, 8(11), 180-193. <https://doi.org/10.14738/abr.811.9042>.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Riani, A., Sawitri, H., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276-299. <http://dx.doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
- Niati, D., Siregar, Z., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- O'Connor, P. (2020). Why is it so difficult to reduce gender inequality in male-dominated higher educational organizations? A feminist institutional perspective. *Interdisciplinary Science Reviews*, 45(2), 207-228. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1737903>
- O'Reilly, V., McMahon, M., & Parker, P. (2020). Career development: Profession or not? *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 79-86. <https://doi.org/10.1177/1038416219898548>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., & Oludayo, O. (2018). Perception of frontline employees towards career growth opportunities: implications on turnover intention. *Business: Theory and Practice*, 19, 278-287. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.28>
- Okolie, U., Nwajiuba, C., Binuomote, M., Osuji, C., Onajite, G., & Igwe, P. (2020). How careers advice and guidance can facilitate career development in technical, vocational

- education, and training graduates: The case in Nigeria. *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 97-106. <http://dx.doi.org/10.1177/1038416220916814>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pang, K., & Lu, C. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Putri, A., & Handoyo, S. (2020). The Impact of Career Growth on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediator Variable: Study among the Generation Y Employees in Indonesia. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings* (pp. 216-223). Universitas Airlangga: Fakultas Psikologi. <https://doi.org/10.5220/0008587402160223>
- Raihan, T. (2020). Role of Job Characteristics Model on Employee Job Satisfaction: An Empirical Study. *Journal of Business Administration*, 32, 179-196.
- Ribeiro, J., Calijorne, M., Jurza, P., Ziviani, F., & Neves, J. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 4-17.
- Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Rodrigues, R., Santos, J., & Gomes, C. (2017). Relação entre as soft skills e o desenvolvimento de carreira: o efeito moderador das expectativas de carreira entre estudantes de gestão de recursos humanos. *Ciências e Políticas Públicas*, 3(2), 37-63. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2017.VIIIN2/pp.37-63>
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary*

- Educational Psychology*, 61, 1-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2017). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13, 443-482. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789-800. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.018>
- Schlundwein, C., & Eckert, A. (2021). Esforço instrucional, comprometimento e satisfação como determinantes do desempenho organizacional no ambiente escolar. *Humanidades & Inovação*, 8(41), 290-306.
- Schlundwein, C., & Munhoz-Olea, P. (2018). Comprometimento Organizacional: um estudo bibliométrico na base de dados Web of Science entre os anos de 2008 a 2018. In *XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão UCS*, 1-15 (publicado online). <https://doi.org/10.18226/610001/MOSTRAXVIII.2018.42>
- Sianipar, Y., & Johanes, S. (2020). The effects of organizational citizenship behaviour as mediator on organizational culture and career development to improve performance of Satpol PP at DKI Jakarta. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(5), 625-637. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Son, S., & Kim, D. (2019). Organizational career growth and career commitment: Moderated mediation model of work engagement and role modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657165>
- Spagnoli, P., & Weng, Q. (2017). Factorial validity, cross-cultural equivalence, and latent means examination of the organizational career growth scale in Italy and China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 2951-2970. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1340325>
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189-206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>
- Szabó-Bálint, B. (2019). Organizational career development versus employees' career needs in Hungary. *Strategic Management*, 24(4), 3-12. <https://doi.org/10.5937/StraMan1904003S>

- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate analysis*. Allyn & Bacon.
- Tondello, G., Premasukh, H., & Nacke, L. (2018). A theory of gamification principles through goal-setting theory. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1118-1127). HICSS. <http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2018.140>
- Trigueiro-Fernandes, L., Lins, M., Mól, A., & Añez, M. (2019). EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. *Brazilian Business Review*, 16, 315-333. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.1>
- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS one*, 13(6), 1-11. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- Verma, J., & Abdel-Salam, A. (2019). *Testing statistical assumptions in research* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- Vogt, M., Marcos, C., & Cunha, P. (2021). Influência do capital psicológico na intenção de rotatividade de auditores independentes. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(2), 122-151. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i2.5990>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weng, L. (2004). Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient alpha and test-retest reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 956-972. <https://doi.org/10.1177/0013164404268674>.
- Weng, Q. (2018). *Manual of the organizational career growth scale* (publicado online). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17831.85922>
- Weng, Q., & McElroy, J. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 256-265.
- Weng, Q., & Zhu, L. (2020). Individuals' Career Growth Within and Across Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Career Development*, 47(3), 239-248. <https://doi.org/10.1177/0894845320921951>
- Weng, Q., McElroy, C., Morrow, C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Werner, J. (2021). *Human resource development: talent development*. Cengage Learning.
- Wiernik, B., & Kostal, J. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280-307. <http://doi.org/10.1037/cou0000324>

- Xie, X., Zhu, Q., & Qi, G. (2020). How can green training promote employee career growth? *Journal of Cleaner Production*, 259, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120818>
- Yoon, Y., Yan, W., & Kim, E. (2020). Towards Sustainable Human Resource Development of Convention Project Managers: Job Characteristics and Related Differences in Core Competency. *Sustainability*, 12(19), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12197898>
- Ziviani, F., Amarante, E., França, R., Isnard, P., & Ferreira, E. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24, 61-83. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3468>
- Zonatto, V., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão do Potencial Humano, que visa analisar o impacto do desenvolvimento de carreira no desempenho organizacional.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial, respeitando as indicações do RGPD. O seu preenchimento demora de cerca de **10 minutos**. Por favor, responda a **todas as questões**, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação. Não existem respostas certas ou erradas, apenas descreva a sua opinião da forma mais precisa e sincera possível.

Obrigado pela sua colaboração.



Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação

As seguintes afirmações incidem sobre as suas **expectativas de desenvolvimento de carreira, no seu trabalho atual**. Utilize a seguinte escala de 7 pontos e coloque à frente de cada uma das afirmações a resposta que melhor se adequa à sua situação.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Encontro-me perto dos meus objetivos de carreira.	
2. Sou continuamente encorajado(a) a adquirir novas competências.	
3. Sou continuamente encorajado(a) a adquirir novos conhecimentos.	
4. O meu trabalho permite-me acumular experiências mais ricas.	
5. O meu trabalho é relevante para os meus objetivos de carreira e crescimento profissional.	
6. A minha velocidade de promoção é relativamente rápida.	
7. A probabilidade de ser promovido(a) é alta.	
8. Em comparação com organizações anteriores, a minha posição atual é ideal.	
9. O meu trabalho permite-me alcançar os meus objetivos de carreira.	
10. O meu salário tem vindo a aumentar com alguma frequência.	
11. A possibilidade do meu salário ser aumentado é muito grande.	
12. Em comparação com os meus colegas, o meu salário aumenta mais rapidamente.	
13. Tenho boas oportunidades para realizar os meus objetivos de carreira.	
14. O meu trabalho permite-me melhorar continuamente as minhas capacidades profissionais.	
15. Em comparação com os meus colegas, estou a ser promovido mais rapidamente.	

As afirmações que se seguem procuram avaliar o seu **desempenho no trabalho**. Utilize a seguinte escala de 7 pontos e coloque à frente de cada uma das afirmações a resposta que melhor se adequa à sua situação.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. O meu trabalho contribui significativamente para o desempenho global da organização.	
2. Completo sempre as minhas tarefas de trabalho dentro do tempo estipulado.	
3. Considero-me um(a) dos(as) melhores colaboradores(as) da organização.	

Tendo em mente o seu **trabalho atual**, indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações. Utilize a seguinte escala de 7 pontos e coloque à frente de cada uma das afirmações a resposta que melhor se adequa à sua situação.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	
3. Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	
5. Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho.	
6. Gostaria que o meu desempenho fosse avaliado(a) periodicamente.	
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	
8. Considero o meu trabalho monótono.	
9. Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.	
10. No desempenho das tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	
12. Sinto-me emocionalmente envolvido(a) com a organização.	
13. O <i>feedback</i> que recebo no trabalho constitui um fator motivacional.	
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das minhas tarefas.	
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na função que desempenho.	
16. Os meus conhecimentos são determinantes para a minha forma de trabalhar.	
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	
19. Se atribuíssem prémios aos melhores funcionários considerava-os um fator de motivação profissional.	
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	
21. Considero que trabalho num ambiente onde existe cooperação entre colegas.	
22. A diversificação das tarefas é importante para o bom desempenho das funções.	
23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	
24. Identifico-me com a função que desempenho.	

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

25. A organização permite-me desenvolver os meus objetivos profissionais.	
26. Existe competitividade dentro do meu grupo de trabalho.	
27. Sinto-me motivado(a) quando o meu trabalho é elogiado pelo meu supervisor/chefia direta.	
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	

Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer:

Idade: _____ anos

Género: Masculino Feminino

Nível de escolaridade: 1º CEB 2º CEB 3º CEB Ensino secundário
Curso Profissional Licenciatura Mestrado Doutoramento

Área de formação: _____

Função que desempenha: _____ **Antiguidade na função:** _____ anos

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO