

2025

**DENISE ELIANE DOS  
SANTOS JOSÉ**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E  
DESEMPENHO PERCECIONADO:  
MEDIAÇÃO DA PERCEÇÃO DE  
SUPORTE ORGANIZACIONAL E  
MODERAÇÃO DA MOTIVAÇÃO**



**DENISE ELIANE  
DOS SANTOS JOSÉ**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E  
DESEMPENHO PERCECIONADO:  
MEDIAÇÃO DA PERCEÇÃO DE  
SUPORTE ORGANIZACIONAL E  
MODERAÇÃO DA MOTIVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de  
Prof. Doutor Ana Moreira apresentada no  
Universidade Europeia Faculdade de Ciências  
Sociais e Tecnologia para obtenção de grau de Mestre na  
especialidade de Gestão de Recursos Humanos



## **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que iluminou o meu caminho e me deu força e sabedoria para concluir este trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Moreira, expresso a minha profunda gratidão. A sua dedicação, paciência e orientações valiosas foram fundamentais para a realização desta dissertação. Obrigado por acreditar no meu potencial e me guiar com tanto profissionalismo e empatia.

Ao meu namorado, agradeço o apoio constante, o amor e a compreensão durante esta jornada académica. A sua presença foi um pilar importante nos momentos de dificuldade e de conquista.

À minha família, o meu alicerce e porto seguro, agradeço o apoio incondicional, as palavras de encorajamento e o amor que sempre me impulsionam a dar o meu melhor. Esta conquista é tanto minha quanto vossa.

Aos meus colegas, agradeço pela camaradagem, pelas trocas de ideias e pelo apoio mútuo ao longo deste percurso. As nossas conversas e colaborações foram essenciais para enriquecer a experiência académica.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista, o meu sincero agradecimento.



**Palavras-Chave**

Cultura Organizacional, Desempenho Percecionado, Percepção de Suporte Organizacional, Motivação, Estudo Quantitativo

**Resumo**

Este estudo teve como objetivo estudar o efeito da cultura organizacional no desempenho percebido pelos colaboradores e se esta relação é mediada pela percepção de suporte organizacional e moderada pela motivação dos colaboradores. Participaram neste estudo 300 indivíduos a trabalharem em organizações localizadas em Portugal e em Angola. Os resultados indicam-nos que apenas a cultura de objetivos, a cultura de regras, a percepção de suporte organizacional cognitiva e a motivação identificada têm um efeito positivo e significativo no desempenho. A cultura de apoio e a cultura de objetivos têm um efeito positivo e significativo na percepção de suporte organizacional afetiva. Todas as dimensões da cultura organizacional têm um efeito positivo e significativo na percepção de suporte organizacional cognitiva. A percepção de suporte organizacional cognitiva tem um efeito de mediação total na relação entre a cultura de objetivos e o desempenho. A motivação intrínseca e a motivação identificada têm um efeito moderador na relação entre todas as dimensões da cultura organizacional e o desempenho. Espera-se que este estudo contribua para que os Gestores de Recursos Humanos compreendam a importância do tipo de cultura organizacional predominante na sua organização de modo a potenciar a percepção de suporte organizacional e o desempenho percebido pelos colaboradores.





**Key words**

Organizational Culture, Perceived Performance, Perceived Organizational Support, Motivation, Quantitative Study

**Abstract**

This study aimed to investigate the effect of organizational culture on employee-perceived performance and whether this relationship is mediated by perceived organizational support and moderated by employee motivation. Three hundred individuals working in organizations located in Portugal and Angola participated in this study. The results indicate that only goal culture, rule culture, cognitive organizational support perception and identified motivation have a positive and significant effect on performance. Support culture and goal culture have a positive and significant effect on affective organizational support perception. All dimensions of organizational culture have a positive and significant effect on cognitive organizational support perception. The perception of cognitive organizational support has a total mediating effect on the relationship between goal culture and performance. Intrinsic motivation and identified motivation have a moderating effect on the relationship between all dimensions of organizational culture and performance. This study is expected to help human resource managers understand the importance of the type of organizational culture that prevails in their organization in order to enhance employees' perception of organizational support and performance.

## Índice

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo 1 - Introdução .....                                                                          | 1  |
| Capítulo 2 - Revisão da Literatura .....                                                               | 3  |
| 2.1. <i>Cultura Organizacional</i> .....                                                               | 3  |
| <b>2.1.1. Modelos teóricos da cultura organizacional</b> .....                                         | 4  |
| 2.1.1.1. <i>Modelo de Edgar Schein</i> .....                                                           | 4  |
| 2.1.1.2. <i>Modelo de Cameron e Quinn</i> .....                                                        | 5  |
| 2.1.1.3. <i>Modelo de Hofstede</i> .....                                                               | 6  |
| 2.1.2. <i>Influência no Comportamento Organizacional</i> .....                                         | 8  |
| 2.2.2.1. <i>Impacto no Desempenho Empresarial</i> .....                                                | 8  |
| 2.2.2.2. <i>Efeitos na Satisfação e Comprometimento dos Colaboradores</i> .....                        | 8  |
| 2.2.2.3. <i>Papel na Adaptação Organizacional e Inovação</i> .....                                     | 9  |
| 2.3. <i>Desempenho percebido</i> .....                                                                 | 9  |
| 2.3.1. <i>Diferenças entre Desempenho e Produtividade</i> .....                                        | 10 |
| 2.3.2. <i>Teorias e Modelos de Desempenho no Trabalho</i> .....                                        | 10 |
| 2.3.3. <i>Fatores que Influenciam o Desempenho no Trabalho</i> .....                                   | 12 |
| 2.3.4. <i>Estratégias para Melhorar o Desempenho no Trabalho</i> .....                                 | 12 |
| <b>2.3.5. Cultura Organizacional e Desempenho Percebido</b> .....                                      | 13 |
| 2.4. <i>Percepção de Suporte Organizacional</i> .....                                                  | 14 |
| 2.4.1. <i>Teoria do suporte organizacional</i> .....                                                   | 16 |
| 2.4.2. <i>Os antecedentes da PSO</i> .....                                                             | 17 |
| 2.4.3. <i>Consequências da PSO</i> .....                                                               | 18 |
| 2.4.4. <i>Cultura Organizacional e Percepção de Suporte Organizacional</i> .....                       | 19 |
| 2.4.5. <i>Percepção de Suporte Organizacional e Desempenho Percebido</i> .....                         | 21 |
| 2.4.6. <i>Cultura Organizacional, Percepção de Suporte Organizacional e Desempenho Percebido</i> ..... | 22 |
| 2.5. <i>Motivação</i> .....                                                                            | 24 |
| 2.5.1. <i>Teorias da Motivação no Contexto Organizacional</i> .....                                    | 25 |
| 2.5.2. <i>Tipos de Motivação</i> .....                                                                 | 26 |
| 2.5.3. <i>Fatores que Influenciam a Motivação no Trabalho</i> .....                                    | 27 |
| 2.5.4. <i>Motivação e Desempenho Percebido</i> .....                                                   | 28 |
| 2.5.5. <i>Efeito moderador da Motivação</i> .....                                                      | 29 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo 3 - Modelo da Investigação .....                                 | 31 |
| Capítulo 4 - Método: .....                                                | 32 |
| 3.1. Procedimento de recolha de dados: .....                              | 32 |
| 3.3. Procedimento de análise de dados .....                               | 33 |
| 3.4. Instrumentos .....                                                   | 34 |
| 3.4.1. Escala de cultura organizacional .....                             | 34 |
| 3.4.2. Escala de desempenho percecionado .....                            | 34 |
| 3.4.3. Escala de perceção de suporte organizacional .....                 | 34 |
| 3.4.4. Escala de Motivação .....                                          | 35 |
| Capítulo 5 – Resultados .....                                             | 36 |
| 5.1. Qualidades métricas dos instrumentos em estudo .....                 | 36 |
| 5.1.1. Escala de Cultura Organizacional .....                             | 36 |
| 5.1.1.1. Validade .....                                                   | 36 |
| 5.1.1.2. Fiabilidade .....                                                | 36 |
| 5.1.1.3. Sensibilidade dos itens .....                                    | 37 |
| 5.1.1.4. Sensibilidade das dimensões .....                                | 37 |
| 5.1.2. Escala de perceção de suporte organizacional .....                 | 37 |
| 5.1.2.1. Validade .....                                                   | 37 |
| 5.1.2.2. Fiabilidade .....                                                | 38 |
| 5.1.2.3. Sensibilidade dos itens .....                                    | 38 |
| 5.1.2.4. Sensibilidade das dimensões .....                                | 38 |
| 5.1.3. Escala de Desempenho .....                                         | 39 |
| 5.1.3.1. Validade .....                                                   | 39 |
| 5.1.3.2. Fiabilidade .....                                                | 39 |
| 5.1.3.3. Sensibilidade dos itens .....                                    | 40 |
| 5.1.3.4. Sensibilidade das dimensões .....                                | 40 |
| 5.1.4. Escala de Motivação .....                                          | 40 |
| 5.1.4.1. Validade .....                                                   | 40 |
| 5.1.4.2. Fiabilidade .....                                                | 41 |
| 5.1.4.3. Sensibilidade dos itens .....                                    | 41 |
| 5.1.4.4. Sensibilidade das dimensões .....                                | 41 |
| 5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....                 | 42 |
| 5.3. Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo ..... | 43 |
| 5.4. Associação entre as variáveis em estudo .....                        | 48 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5.5. Hipóteses</b> .....                                                    | 49  |
| 5.5.1. <i>Hipótese 1</i> .....                                                 | 50  |
| 5.5.2. <i>Hipótese 2</i> .....                                                 | 50  |
| 5.5.3. <i>Hipótese 3</i> .....                                                 | 51  |
| 5.5.4. <i>Hipótese 4</i> .....                                                 | 51  |
| 5.5.5. <i>Hipótese 5</i> .....                                                 | 52  |
| 5.5.6. <i>Hipótese 6</i> .....                                                 | 52  |
| Capítulo 6 - Discussão .....                                                   | 58  |
| 6.1. <i>Limitações e Futuras Investigações</i> .....                           | 60  |
| 6.2. <i>Implicações Práticas</i> .....                                         | 61  |
| 6.3. <i>Implicações Teóricas</i> .....                                         | 63  |
| Capítulo 7 – Conclusões .....                                                  | 65  |
| <i>Referências Bibliográfica:</i> .....                                        | 67  |
| ANEXOS .....                                                                   | 78  |
| ANEXO A – Questionário .....                                                   | 79  |
| ANEXO B – Estatística descritiva da amostra .....                              | 101 |
| ANEXO C – Qualidades métricas dos instrumentos .....                           | 103 |
| ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....                 | 116 |
| ANEXO E – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo ..... | 119 |
| ANEXO F – Associação entre as variáveis em estudo .....                        | 149 |
| ANEXO G – Hipóteses .....                                                      | 150 |

## Índice de tabelas

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1:</b> Definições de cultura organizacional.....                                                         | 3  |
| <b>Tabela 2:</b> Definições de desempenho .....                                                                    | 10 |
| <b>Tabela 3:</b> Definições de percepção de suporte organizacional .....                                           | 15 |
| <b>Tabela 4:</b> Definições de percepção de suporte organizacional .....                                           | 24 |
| <b>Tabela 5:</b> Caracterização da amostra .....                                                                   | 33 |
| <b>Tabela 6:</b> Índices de ajustamento da AFC da cultura organizacional .....                                     | 36 |
| <b>Tabela 7:</b> Fiabilidade da escala de cultura organizacional .....                                             | 36 |
| <b>Tabela 8:</b> Sensibilidade das dimensões da escala de Cultura Organizacional .....                             | 37 |
| <b>Tabela 9:</b> Índices de ajustamento de percepção de suporte organizacional.....                                | 38 |
| <b>Tabela 10:</b> Fiabilidade da escala de percepção de suporte organizacional.....                                | 38 |
| <b>Tabela 11:</b> Sensibilidade das dimensões da escala de percepção de suporte organizacional ...                 | 39 |
| <b>Tabela 12:</b> Índices de ajustamento da AFC da escala de desempenho .....                                      | 39 |
| <b>Tabela 13:</b> Fiabilidade da escala de desempenho .....                                                        | 39 |
| <b>Tabela 14:</b> Sensibilidade da escala de desempenho.....                                                       | 40 |
| <b>Tabela 15:</b> Índices de ajustamento da AFC da escala de motivação .....                                       | 40 |
| <b>Tabela 16:</b> Fiabilidade da escala de motivação .....                                                         | 41 |
| <b>Tabela 17:</b> Sensibilidade das dimensões da escala de motivação.....                                          | 41 |
| <b>Tabela 18:</b> Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo.....                                              | 42 |
| <b>Tabela 19:</b> Efeito do género nas Variáveis em Estudo .....                                                   | 43 |
| <b>Tabela 20:</b> Efeito do país nas Variáveis em Estudo.....                                                      | 44 |
| <b>Tabela 21:</b> Efeito das Habilitações Literárias nas Variáveis em Estudo .....                                 | 45 |
| <b>Tabela 22:</b> Efeito da Antiguidade na Organização nas Variáveis em Estudo .....                               | 46 |
| <b>Tabela 23:</b> Efeito do Contrato de Trabalho nas Variáveis em Estudo.....                                      | 46 |
| <b>Tabela 24:</b> Efeito do Setor nas Variáveis em Estudo.....                                                     | 47 |
| <b>Tabela 25:</b> Associação entre a idade e as Variáveis em Estudo .....                                          | 48 |
| <b>Tabela 26:</b> Associação entre as Variáveis em Estudo.....                                                     | 48 |
| <b>Tabela 27:</b> Efeito da cultura organizacional no desempenho percecionado (step 2).....                        | 50 |
| <b>Tabela 28:</b> Efeito da cultura organizacional na percepção de suporte organizacional afetiva (step 2) .....   | 50 |
| <b>Tabela 29:</b> Efeito da cultura organizacional na percepção de suporte organizacional cognitiva (step 4) ..... | 50 |

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 30:</b> Efeito da percepção de suporte organizacional cognitiva no desempenho percebido (step 1)..... | 51 |
| <b>Tabela 31:</b> Efeito mediador.....                                                                          | 51 |
| <b>Tabela 32:</b> Efeito da motivação no desempenho percebido (step 1).....                                     | 52 |
| <b>Tabela 33:</b> Efeito mediador da motivação na relação entre a cultura de apoio e o desempenho .....         | 53 |
| <b>Tabela 34:</b> Efeito mediador da motivação na relação entre a cultura de objetivos e o desempenho.....      | 54 |
| <b>Tabela 35:</b> Efeito mediador da motivação na relação entre a cultura de inovação e o desempenho.....       | 55 |
| <b>Tabela 36:</b> Efeito mediador da motivação na relação entre a cultura de regras e o desempenho .....        | 57 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1:</b> Modelo de investigação. ....                                                                                            | 31 |
| <b>Figura 2:</b> Gráficos de Interação cultura de apoio x motivação intrínseca e cultura de apoio x motivação identificada. ....         | 53 |
| <b>Figura 3:</b> Gráficos de Interação cultura de objetivos x motivação intrínseca e cultura de objetivos x motivação identificada. .... | 55 |
| <b>Figura 4:</b> Gráficos de Interação cultura de inovação x motivação intrínseca e cultura de inovação x motivação identificada. ....   | 56 |
| <b>Figura 5:</b> Gráficos de Interação cultura de regras x motivação intrínseca e cultura de regras x motivação identificada. ....       | 57 |





## Capítulo 1 - Introdução

A cultura organizacional, definida por Schein (2004) como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhadas dentro de uma organização, tem vindo a assumir um papel cada vez mais central no estudo das organizações. Esta cultura, única para cada organização, molda o ambiente de trabalho, afeta o comportamento dos colaboradores e influencia o sucesso global da organização. No atual contexto global, caracterizado por desafios como a globalização, o trabalho remoto e a diversidade geracional no local de trabalho, compreender e gerir eficazmente a cultura organizacional tornou-se crucial para o sucesso empresarial (Deal & Kennedy, 1982).

Neste cenário, a perceção de suporte organizacional (PSO), conceituada por Eisenberger et al. (1986) como o grau em que os colaboradores acreditam que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, tem sido apontada como um fator de extrema importância. Estudos demonstram que colaboradores que percecionam um elevado suporte por parte da organização tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação, lealdade e um desempenho superior nas suas funções (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A motivação no trabalho, entendida como o conjunto de forças internas ou externas que influenciam a forma como os colaboradores agem para atingir os seus objetivos profissionais (Deci & Ryan, 1985), está intrinsecamente ligada à PSO. Por sua vez, o desempenho, que se refere ao nível de eficácia e eficiência com que as tarefas são executadas (Campbell, 1990), é um indicador-chave para medir o contributo de um colaborador para os resultados organizacionais.

A interseção entre cultura organizacional e perceção de suporte organizacional oferece um campo fértil para a compreensão dos mecanismos que impulsionam a motivação e o desempenho dos colaboradores. Empresas que promovem uma cultura organizacional forte, transparente e inclusiva tendem a criar ambientes onde os colaboradores se sentem mais apoiados, mais motivados para atingir altos níveis de desempenho e, ao mesmo tempo, demonstram maior lealdade à organização (Schein, 2010).

A relevância deste tema torna-se ainda mais evidente quando se considera a relação entre a cultura organizacional e os resultados organizacionais. Numa era onde as organizações enfrentam desafios complexos, compreender de que forma a cultura organizacional influencia

a percepção de suporte e, em última instância, a motivação e o desempenho dos colaboradores, é essencial para criar ambientes de trabalho positivos e produtivos. Este estudo é particularmente relevante no contexto organizacional português, onde se observa uma crescente necessidade de compreender as dinâmicas culturais e de suporte que possam melhorar a retenção de talento e a competitividade.

Neste contexto, a presente investigação procura responder à seguinte questão central: Qual é a influência da cultura organizacional na percepção de suporte organizacional e sua relação com a motivação e o desempenho dos colaboradores? Embora existam estudos que abordam a relação entre a cultura organizacional e o desempenho, poucos exploram a percepção de suporte organizacional como mediador deste processo, sobretudo no contexto português. Este estudo pretende preencher esta lacuna e fornecer um modelo teórico que explique as interações entre estes três constructos no ambiente organizacional.

O objetivo desta dissertação é, portanto, analisar a influência da cultura organizacional na percepção de suporte organizacional e a sua relação com a motivação e o desempenho dos colaboradores. Através de uma análise teórica e empírica, pretende-se identificar quais os aspetos da cultura organizacional que mais contribuem para uma percepção elevada de suporte organizacional e, simultaneamente, compreender de que forma essa percepção se traduz em motivação acrescida e melhor desempenho dos colaboradores.

Estes fatores são cruciais no atual mercado de trabalho, onde a retenção de talento e a produtividade são pilares essenciais para o sucesso organizacional sustentável. Assim, as organizações que conseguem alinhar sua cultura com práticas que fomentam uma percepção positiva de suporte estão melhor posicionadas para enfrentar os desafios do ambiente empresarial contemporâneo e alcançar vantagens competitivas duradouras.

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos:

Capítulo 1 – Introdução: onde se explica a pertinência do estudo

Capítulo 2 – Revisão da literatura: onde se efetua a revisão da literatura sobre os constructos estudados e a relação entre eles.

Capítulo 3 – Modelo de Investigação e Hipóteses: onde se apresenta o modelo em investigação e as hipóteses formuladas neste estudo.

Capítulo 4 - Método: onde se explica o procedimento de recolha e análise de dados, se apresentam os instrumentos utilizados neste estudo e se descreve a amostra.

Capítulo 5 - Resultados: onde realizam as estatísticas descritivas da variáveis em estudo e se testam as hipóteses formuladas.

Capítulo 6 - Discussão: onde se discutem os resultados obtidos.

Capítulo 7 – Conclusões: onde se apresentam as principais conclusões deste estudo.



## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

### 2.1. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional emergiu na literatura nos anos 70 e 80, com autores como Pettigrew (1979), que o apresentou como uma forma de explicar as diferenças entre as organizações, enfatizando a importância dos valores e normas compartilhadas. Durante a década de 80, a cultura organizacional ganhou tração como um conceito central na literatura de gestão de empresas, sendo vista como um fator que poderia diferenciar as organizações de sucesso das que falhavam.

Vários autores têm definido a cultura organizacional com diferentes ênfases. De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional é composta por três níveis distintos: os artefatos (elementos visíveis e tangíveis, como estruturas físicas, rituais e linguagem), os valores compartilhados (o que é considerado importante para os membros da organização) e os pressupostos subjacentes (crenças inconscientes e enraizadas). Permitindo assim uma compreensão profunda das camadas culturais que influenciam o comportamento organizacional.

Em contrapartida, Deal e Kennedy (1982) enfatizam o papel dos rituais e mitos organizacionais, argumentando que as histórias, símbolos e heróis promovidos pela organização desempenham um papel crucial na forma como os colaboradores compreendem a cultura. Hofstede (2010), ao focar-se nas dimensões culturais, oferece uma visão de como os valores nacionais influenciam o desenvolvimento das culturas organizacionais, destacando a importância das normas sociais e culturais no comportamento organizacional. Cameron e Quinn (2011) propõem que a cultura pode ser entendida através de quatro tipologias principais baseadas em valores e suposições compartilhadas, que discutiremos em detalhe mais adiante. Na tabela 1, encontram-se algumas definições de cultura organizacional.

**Tabela 1:** *Definições de cultura organizacional*

| Definição de cultura organizacional                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Autores                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| A cultura organizacional é definida como a forma de explicar as diferenças entre as organizações.                                                                                                                                                                                                                         | Pettigrew (1979)        |
| A cultura organizacional é definida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas dentro de uma organização.                                                                                                                                                                                      | Schein (2004)           |
| A cultura organizacional é composta por três níveis distintos: os artefatos (elementos visíveis e tangíveis, como estruturas físicas, rituais e linguagem), os valores compartilhados (o que é considerado importante para os membros da organização) e os pressupostos subjacentes (crenças inconscientes e enraizadas). | Schein (2010)           |
| A cultura organizacional é um conjunto de normas e valores tácitos que orientam o comportamento na ausência de regulamentos.                                                                                                                                                                                              | Groysberg et al. (2018) |

Schneider et al. (2013) tendem a focar-se mais na interação entre as práticas de gestão e o comportamento organizacional. Eles descrevem a cultura como o reflexo das políticas e práticas adotadas pelas lideranças, moldando atitudes e desempenho dos colaboradores. Mais recentemente, Groysberg et al. (2018) expandiram essa visão ao argumentar que a cultura organizacional é um conjunto de normas e valores tácitos que orientam o comportamento na ausência de regulamentos, refletindo sua influência na percepção de suporte organizacional e na motivação intrínseca dos colaboradores.

Ao integrar essas definições, podemos observar tanto as camadas profundas da cultura destacadas por Schein quanto as manifestações visíveis enfatizadas por outros autores. Essa integração é crucial para entender como a cultura organizacional não apenas molda o comportamento interno, mas também influencia percepções externas, como o suporte organizacional percebido pelos colaboradores. Essa relação é particularmente relevante para explorar como diferentes culturas dentro das organizações afetam a motivação e o desempenho dos indivíduos.

### ***2.1.1. Modelos teóricos da cultura organizacional***

#### ***2.1.1.1. Modelo de Edgar Schein***

Edgar Schein é amplamente reconhecido por seu modelo de cultura organizacional, que descreve a cultura como um fenômeno que opera em três níveis interligados: artefactos, valores e crenças compartilhadas, e pressupostos básicos. Este modelo é fundamental para compreender como a cultura se manifesta nas organizações e influencia o comportamento dos seus membros (Schein, 1985). Os artefactos representam o nível mais visível da cultura organizacional. Eles incluem todos os elementos tangíveis e observáveis, como a arquitetura dos escritórios, o vestuário dos colaboradores, a linguagem utilizada e os rituais organizacionais. Embora sejam facilmente percebidos, interpretar corretamente os artefactos pode ser desafiador, pois eles não necessariamente refletem toda a complexidade da cultura organizacional (Schein, 2010). No segundo nível estão os Valores e Crenças Compartilhadas, que são os princípios fundamentais que orientam as ações e decisões dentro da organização. Esses valores podem ser expressos explicitamente, como em declarações de missão ou códigos de conduta, ou implícitos, refletidos nas práticas diárias e nas interações entre colaboradores. Eles representam aquilo que a organização considera importante e são mais acessíveis através de entrevistas e análises documentais (Schein, 2010). O nível mais profundo da cultura é formado pelos Pressupostos Básicos. Estes são as crenças inconscientes e enraizadas que moldam a percepção dos membros sobre o mundo ao seu redor. Os pressupostos básicos são

difíceis de alterar porque estão profundamente integrados na identidade da organização e muitas vezes são aceitos como verdades inquestionáveis (Schein, 1985). Eles influenciam diretamente como os membros percebem a realidade e respondem a ela. Schein argumenta que para efetivamente diagnosticar e gerir a cultura organizacional, é crucial entender esses três níveis (Schein, 2010). As mudanças culturais bem-sucedidas ocorrem quando novos valores são introduzidos e demonstram ser vantajosos para a organização, eventualmente se integrando aos pressupostos básicos existentes. Este modelo é frequentemente comparado a um iceberg: apenas uma pequena parte (os artefactos) é visível acima da superfície, enquanto os valores e pressupostos subjacentes permanecem ocultos abaixo (Schein, 1985).

#### 2.1.1.2. Modelo de Cameron e Quinn

O *Competing Values Framework* (CVF), desenvolvido por Quinn e Cameron (1983), é um modelo teórico amplamente reconhecido para avaliar e compreender a cultura organizacional. Este modelo emergiu de uma investigação sobre os principais indicadores de eficácia organizacional e tem sido extensivamente utilizado em pesquisas e práticas de gestão (Cameron & Quinn, 2011).

O CVF é estruturado em torno de duas dimensões principais: flexibilidade versus estabilidade e foco interno versus externo. Estas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando um tipo distinto de cultura organizacional: Clã, *Adhocracia*, Mercado e Hierarquia (Cameron & Quinn, 2011). Cada tipo de cultura é caracterizado por um conjunto único de valores, crenças e práticas organizacionais.

1. Cultura Clã: Caracteriza-se por um ambiente colaborativo e familiar. Cameron e Quinn (2011, p. 46) descrevem: "*Organizações com uma cultura clã são como famílias extensas. Em vez de regras e procedimentos hierárquicos ou das posições competitivas de mercado, as características típicas das empresas clã são o trabalho em equipa, os programas de envolvimento dos empregados e o compromisso corporativo com os empregados*".

2. Cultura *Adhocrática*: Este tipo de cultura é caracterizado pela sua ênfase na inovação e na capacidade de adaptação. Cameron e Quinn (2011, p. 49) indicam que "*o principal propósito de uma adhocracia é promover a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade, especialmente em contextos onde prevalecem a incerteza, a ambiguidade e o excesso de informação*".

3. Cultura de Mercado: Foca na competitividade e na obtenção de resultados. Cameron e Quinn (2011, p. 44) explicam: "*O tipo de organização que se orienta para o mercado centra-*

*se nas transações com os seus constituintes externos, incluindo fornecedores, clientes, contratantes, licenciados, sindicatos e reguladores".*

4. Cultura Hierárquica: Esta cultura valoriza a estruturação, o controlo e a eficiência operacional. De acordo com Cameron e Quinn (2011), caracteriza-se por um ambiente de trabalho formal e bem organizado, onde as atividades dos colaboradores são reguladas por procedimentos definidos.

O CVF não apenas categoriza culturas organizacionais, mas também oferece um instrumento de avaliação, o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Este instrumento permite às organizações identificar seu perfil cultural dominante e planejar mudanças culturais estratégicas (Cameron & Quinn, 2011).

A validade e aplicabilidade do CVF têm sido corroboradas por diversos estudos empíricos. Hartnell et al. (2011) realizaram uma meta-análise de 84 estudos, confirmando a validade do modelo e sua relação com critérios de eficácia organizacional. Eles concluíram que *"os resultados apoiam a validade do CVF e sugerem que as culturas de clã, adhocracia e mercado estão associadas a critérios de eficácia"* (Hartnell et al., 2011, p. 677).

Yu e Wu (2009) aplicaram o CVF em um estudo sobre a relação entre cultura organizacional e eficácia em instituições de ensino superior em Taiwan. Seus resultados *"indicaram que diferentes tipos de cultura organizacional têm efeitos diferentes na eficácia organizacional"* (Yu & Wu, 2009, p. 37), reforçando a utilidade do modelo em diversos contextos organizacionais.

O CVF continua sendo uma ferramenta valiosa para líderes que buscam alinhar suas culturas organizacionais com estratégias de negócios eficazes. Sua abordagem equilibrada, considerando tanto as tensões internas quanto as demandas externas, oferece uma perspectiva única para a compreensão e gestão da cultura organizacional no contexto contemporâneo.

#### *2.1.1.3. Modelo de Hofstede*

O modelo de Hofstede é uma das teorias mais influentes na análise da cultura organizacional, especialmente no contexto dos estudos interculturais. Desenvolvido por Geert Hofstede na década de 1970, este modelo surgiu a partir de uma extensa pesquisa realizada com funcionários da IBM em mais de 50 países, com o objetivo de identificar como as diferenças culturais afetam o comportamento organizacional (Hofstede, 1980). Inicialmente, Hofstede identificou quatro dimensões culturais, que foram posteriormente ampliadas para seis, oferecendo uma estrutura robusta para compreender as variações em valores e comportamentos entre diferentes culturas.



1. Distância ao Poder: Esta dimensão reflete como diferentes culturas lidam com as desigualdades de poder, influenciando estruturas hierárquicas e processos decisórios nas organizações. Em culturas com alta distância ao poder, é comum encontrar hierarquias rígidas, enquanto culturas com baixa distância tendem a favorecer a participação e igualdade (Hofstede, 2010).

2. Individualismo vs. Coletivismo: Impacta como as organizações equilibram objetivos individuais e coletivos, afetando práticas de trabalho em equipe e sistemas de recompensa. Culturas individualistas enfatizam a autonomia e a realização pessoal, enquanto culturas coletivistas promovem a coesão social e a lealdade ao grupo (Hofstede, 2010).

3. Masculinidade vs. Feminilidade: Influencia os valores predominantes na organização, como competitividade versus cooperação. Culturas masculinas tendem a valorizar o sucesso material e a assertividade, enquanto culturas femininas priorizam a qualidade de vida e o bem-estar social (Hofstede, 2010).

4. Aversão à Incerteza: Determina como as organizações lidam com a ambiguidade, afetando processos de inovação e tomada de riscos. Culturas com alta aversão à incerteza preferem regras claras e estruturas definidas para minimizar incertezas (Hofstede, 2010).

Posteriormente, Hofstede et al. (2010) adicionaram duas dimensões:

5. Orientação a Longo Prazo vs. Curto Prazo: Afeta o planejamento estratégico e a visão de futuro da organização. Culturas orientadas a longo prazo valorizam a persistência e frugalidade, enquanto aquelas orientadas a curto prazo enfatizam tradições e resultados imediatos.

6. Indulgência vs. Restrição: Influencia políticas de bem-estar e equilíbrio trabalho-vida nas organizações. Culturas indulgentes permitem maior gratificação dos desejos pessoais e liberdade na busca do prazer, enquanto culturas restritivas são mais conservadoras quanto à satisfação pessoal.

Este modelo é crucial para entender como as diferenças culturais impactam a cultura organizacional em contextos globais. No entanto, é importante notar que o modelo de Hofstede tem limitações. Críticos como McSweeney (2002) argumentam que ele pode generalizar excessivamente as culturas nacionais, ignorando variações internas. Além disso, em um mundo globalizado, as fronteiras culturais estão se tornando mais fluidas, o que pode afetar a aplicabilidade do modelo em alguns contextos (Kirkman et al., 2006).

#### Importância da Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um elemento crucial que influencia significativamente o desempenho e a eficácia das empresas, moldando o ambiente interno e as interações entre os

membros da organização. Esta seção analisa sua importância em quatro áreas críticas: comportamento organizacional, desempenho empresarial, satisfação e comprometimento dos colaboradores, e adaptação organizacional e inovação.

### *2.1.2. Influência no Comportamento Organizacional*

A cultura organizacional exerce uma influência significativa no comportamento dos membros da organização, moldando normas, valores e crenças compartilhadas (Schein, 2010). Segundo Chatman e O'Reilly (2022), a cultura impacta diretamente como os colaboradores interpretam e respondem ao seu ambiente de trabalho. Por exemplo, uma cultura que valoriza a colaboração pode promover um maior trabalho em equipe e comunicação aberta, enquanto uma cultura que prioriza a competição pode gerar conflitos internos. Estudos empíricos demonstram que culturas organizacionais fortes estão associadas a comportamentos mais consistentes entre os colaboradores (O'Reilly & Chatman, 1996). No entanto, culturas muito rígidas podem levar à conformidade excessiva, potencialmente sufocando a criatividade e a diversidade de pensamento (Sørensen, 2002). Portanto, é crucial que as organizações cultivem uma cultura que equilibre a conformidade com a inovação.

### *2.2.2.1. Impacto no Desempenho Empresarial*

A relação entre cultura organizacional e desempenho empresarial tem sido objeto de extensa investigação. Kotter e Heskett (1992) demonstraram que empresas com culturas adaptativas superaram significativamente aquelas com culturas menos flexíveis em termos de crescimento de receita e aumento do valor das ações. Um estudo meta-analítico conduzido por Hartnell et al. (2019) revelou correlações positivas entre certos tipos de cultura organizacional — como culturas orientadas para resultados — e indicadores de desempenho organizacional, incluindo satisfação do cliente e inovação de produtos. Por exemplo, Empresas como *Google* e *Zappos* são frequentemente destacadas por suas culturas inovadoras, que promovem tanto a eficiência organizacional quanto o bem-estar dos colaboradores.

### *2.2.2.2. Efeitos na Satisfação e Comprometimento dos Colaboradores*

A cultura organizacional tem um impacto substancial na satisfação e comprometimento dos colaboradores. Lok e Crawford (2004) descobriram que a cultura é um preditor significativo da satisfação no trabalho. Culturas que promovem o bem-estar dos funcionários, oferecem oportunidades de desenvolvimento pessoal e reconhecem contribuições individuais tendem a gerar níveis mais altos de satisfação e comprometimento (Meyer et al., 2002). Além disso, a congruência entre os valores individuais dos colaboradores e os valores da organização (*person-organization fit*) está positivamente associada à satisfação no trabalho e ao

comprometimento organizacional (Kristof-Brown et al., 2005). Organizações como a *Southwest Airlines* são exemplos notáveis de como uma forte cultura centrada nas pessoas pode levar a altos níveis de comprometimento dos funcionários.

#### 2.2.2.3. *Papel na Adaptação Organizacional e Inovação*

A capacidade de uma organização se adaptar e inovar está intrinsecamente ligada à sua cultura. Cameron e Quinn (2011) argumentam que culturas de *adhocracia*, caracterizadas por flexibilidade e orientação externa, são mais propensas a fomentar inovação. Estas culturas incentivam a tomada de riscos e a experimentação, sendo fulcrais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Estudos empíricos corroboram esta visão; Büschgens et al. (2013) realizaram uma meta-análise que demonstrou uma relação positiva entre culturas organizacionais que valorizam a flexibilidade e a inovação em produtos e processos. No entanto, é importante equilibrar diferentes tipos de cultura; enquanto culturas de *adhocracia* podem promover inovação, culturas hierárquicas podem ser necessárias para implementar essas inovações de forma eficiente (Cameron & Quinn, 2011).

### 2.3. **Desempenho percebido**

O desempenho no trabalho é um conceito multidimensional que se refere às ações e comportamentos dos colaboradores que contribuem para os objetivos organizacionais. Sonnentag et al. (2008) definem o desempenho como um constructo que inclui tanto os aspetos comportamentais do que as pessoas fazem no trabalho, como os resultados desses comportamentos.

No contexto organizacional, o desempenho é frequentemente conceptualizado como a soma de dois componentes principais: desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho de tarefa refere-se às atividades que contribuem diretamente para o núcleo técnico da organização, enquanto o desempenho contextual engloba comportamentos que apoiam o ambiente social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar. Parker et al. (2017) destacam que o desenho do trabalho tem um impacto significativo no desempenho organizacional. As características do trabalho, como a autonomia, a variedade de tarefas e o feedback, influenciam diretamente o desempenho dos colaboradores. Bakker e Demerouti (2022) argumentam, através da Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho, que o equilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis é crucial para o desempenho. Quando os colaboradores têm recursos adequados para lidar com as exigências do trabalho, o seu desempenho tende a melhorar. Na tabela 2 apresentam-se definições de desempenho:

**Tabela 2:** *Definições de desempenho*

| Definição de desempenho                                                                                                                                               | Autores                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| O desempenho é definido como um constructo que inclui tanto os aspetos comportamentais do que as pessoas fazem no trabalho, como os resultados desses comportamentos. | Sonnentag et al. (2008) |
| O desempenho é influenciado por fatores como o equilíbrio trabalho-vida e a satisfação no trabalho                                                                    | Susanto et al. (2022)   |

### *2.3.1. Diferenças entre Desempenho e Produtividade*

Embora frequentemente usados de forma intercambiável, desempenho e produtividade são conceitos distintos. O desempenho refere-se à qualidade e eficácia das ações dos colaboradores, enquanto a produtividade é uma medida mais quantitativa que relaciona os outputs com os inputs. Susanto et al. (2022) salientam que o desempenho no trabalho é influenciado por fatores como o equilíbrio trabalho-vida e a satisfação no trabalho, enquanto a produtividade tende a focar-se mais em métricas quantitativas de output. Aguinis e Kraiger (2021) argumentam que o desenvolvimento e formação dos colaboradores podem melhorar tanto o desempenho como a produtividade, mas de formas diferentes. A formação pode aumentar as competências e conhecimentos dos colaboradores, melhorando o seu desempenho, enquanto também pode otimizar processos, aumentando a produtividade.

### *2.3.2. Teorias e Modelos de Desempenho no Trabalho*

O estudo do desempenho no trabalho tem evoluído significativamente nas últimas décadas, com diversos modelos e teorias a serem propostos para compreender melhor este conceito abrangente. Três abordagens particularmente influentes são o Modelo de Campbell, a Teoria do Desempenho Contextual e o Modelo de Desempenho Adaptativo.

Campbell (1990) foi um dos primeiros autores a explorar a definição do desempenho de forma abrangente, propondo uma taxonomia que integra as componentes e antecedentes do desempenho. O seu modelo identifica oito componentes do desempenho: Proficiência em tarefas específicas do cargo, Proficiência em tarefas não específicas do cargo, Comunicação oral e escrita, Demonstração de esforço, Manutenção da disciplina pessoal, Facilitação do desempenho da equipa e dos colegas, Supervisão/liderança e a Gestão/administração. Campbell argumenta que estes componentes são influenciados por três determinantes principais: conhecimento declarativo, conhecimentos procedimentais e habilidades, e motivação.

Borman e Motowidlo (1993) expandiram a compreensão do desempenho no trabalho ao introduzir o conceito de desempenho contextual. Esta teoria distingue entre o desempenho de tarefa (atividades que contribuem diretamente para o núcleo técnico da organização) e o desempenho contextual (comportamentos que apoiam o ambiente social e psicológico da organização). O desempenho contextual inclui comportamentos como: Voluntariar-se para tarefas adicionais, persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário, ajudar e cooperar com os outros, seguir regras e procedimentos organizacionais, apoiar e defender os objetivos organizacionais. Esta teoria reconhece que o desempenho eficaz não se limita apenas à execução de tarefas técnicas, mas também inclui comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional de formas menos diretas, mas igualmente importantes.

Com o aumento da complexidade e dinamismo dos ambientes de trabalho, o conceito de desempenho adaptativo ganhou relevância. Pulakos et al. (2000) propuseram um modelo de desempenho adaptativo que enfatiza a capacidade dos colaboradores de se adaptarem a novas situações e exigências no trabalho. O modelo identifica oito dimensões do desempenho adaptativo: Lidar com emergências ou situações de crise, lidar com o stress no trabalho, resolver problemas de forma criativa, lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis, aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos de trabalho, demonstrar adaptabilidade interpessoal, demonstrar adaptabilidade cultural e demonstrar adaptabilidade física. Neste modelo se reconhece que, num ambiente de trabalho em constante mudança, a capacidade de se adaptar e responder eficazmente a novas situações é crucial para o desempenho.

Estes modelos e teorias abordados anteriormente oferecem perspectivas complementares sobre o desempenho no trabalho. O Modelo de Campbell fornece uma visão abrangente dos componentes do desempenho, a Teoria do Desempenho Contextual destaca a importância dos comportamentos que vão além das tarefas técnicas, e o Modelo de Desempenho Adaptativo enfatiza a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade no ambiente de trabalho moderno. Compreender estas diferentes perspectivas é crucial para desenvolver estratégias eficazes de gestão de desempenho nas organizações. Como sugerem Kozlowski e Ilgen (2006), o clima da equipa desempenha um papel importante na relação entre o envolvimento no trabalho e o desempenho. Além disso, Susanto et al. (2022) destacam a importância do equilíbrio trabalho-vida e da satisfação no trabalho para o desempenho, especialmente quando moderados por comportamentos de supervisão de apoio à família.

### *2.3.3. Fatores que Influenciam o Desempenho no Trabalho*

O desempenho no trabalho é influenciado por uma complexa interação de fatores que podem ser categorizados em três grupos principais: fatores individuais, fatores organizacionais e fatores do trabalho.

Os fatores individuais referem-se às características pessoais dos colaboradores que influenciam o seu desempenho no trabalho: competências técnicas e comportamentais, motivação e atitude, personalidade e traços individuais.

Os fatores organizacionais referem-se às características do ambiente de trabalho e da organização que influenciam o desempenho dos colaboradores: cultura e clima organizacional (Schneider et al., 2013), liderança e gestão (Bass & Avolio, 1994), recursos e ferramentas disponíveis Parker et al. (2017),

Os fatores do trabalho referem-se às características específicas das tarefas e do ambiente de trabalho imediato: características da tarefa (Hackman & Oldham, 1976), complexidade do trabalho (Campbell, 1988).

### *2.3.4. Estratégias para Melhorar o Desempenho no Trabalho*

A melhoria do desempenho no trabalho é um objetivo essencial tanto para indivíduos quanto para organizações. Para alcançar esse objetivo, diversas estratégias baseadas em evidências têm sido identificadas na literatura. As quatro principais abordagens incluem a gestão eficaz do tempo, o desenvolvimento contínuo de competências, a comunicação assertiva com feedback construtivo e o estabelecimento de metas claras.

1. A gestão do tempo é um fator determinante para o desempenho no trabalho. Claessens et al. (2007) realizaram uma revisão abrangente da literatura sobre este tema e concluíram que comportamentos eficazes de gestão do tempo estão positivamente relacionados com o desempenho, satisfação e saúde dos colaboradores. Técnicas como planeamento, priorização de tarefas e monitorização do uso do tempo são especialmente eficazes na maximização da produtividade.

2. O desenvolvimento de competências é fundamental para a manutenção e melhoria do desempenho. Aguinis e Kraiger (2009) demonstraram, numa revisão sistemática, que intervenções de formação e desenvolvimento podem ter um impacto significativo no desempenho individual e organizacional. É crucial alinhar essas atividades com os objetivos estratégicos da organização, assegurando que os colaboradores adquiram as habilidades necessárias para enfrentar desafios emergentes.

3. A comunicação eficaz, acompanhada de feedback construtivo, desempenha um papel vital na melhoria do desempenho. Kluger e DeNisi (1996), numa meta-análise influente, evidenciaram que o feedback pode resultar em melhorias significativas no desempenho, embora a eficácia dependa das características do feedback e do contexto em que é fornecido. Para maximizar os benefícios, é importante que o feedback seja específico, orientado para a tarefa e dado em tempo útil.

4. O estabelecimento de metas é uma estratégia poderosa para impulsionar o desempenho. Locke e Latham (2002) argumentam que metas específicas e desafiadoras favorecem um melhor desempenho em comparação com metas vagas ou fáceis. A sua pesquisa demonstrou um efeito médio a grande da definição de metas sobre o desempenho, reforçando a importância de objetivos bem formulados.

Estas estratégias são fundamentais para melhorar o desempenho no trabalho. No entanto, a eficácia dessas abordagens pode variar conforme o contexto organizacional e individual.

### ***2.3.5. Cultura Organizacional e Desempenho Percebido***

A relação entre a cultura organizacional e o desempenho tem sido objeto de extensa investigação na literatura de gestão e comportamento organizacional. Diversos estudos têm demonstrado uma relação significativa entre a cultura organizacional e o desempenho. Aggarwal (2024) investigou o impacto das dimensões da cultura organizacional na satisfação e no nível de desempenho dos funcionários em organizações selecionadas. O estudo revelou que diferentes dimensões da cultura organizacional têm impactos variados na satisfação e no desempenho dos funcionários, sublinhando a complexidade desta relação.

Iskamto (2023) corroborou estes resultados, demonstrando que a cultura organizacional tem um efeito significativo no desempenho dos funcionários. O estudo concluiu que a cultura organizacional contribuiu com 26,6% para o desempenho dos funcionários, destacando a sua importância como um fator determinante do desempenho.

A cultura organizacional influencia o desempenho através de vários mecanismos:

a) Inovação e Desempenho: Aboramadan et al. (2020) examinaram a relação entre cultura organizacional, inovação e desempenho no setor bancário palestino. Os resultados indicaram que a cultura organizacional tem um impacto positivo tanto na inovação como no desempenho organizacional, sugerindo que uma cultura que promove a inovação pode levar a um melhor desempenho.

b) Envolvimento dos Funcionários: Sundararajan et al. (2020) investigaram os efeitos da cultura organizacional no desempenho dos funcionários num estudo de caso de um jornal. Os autores concluíram que uma cultura organizacional positiva pode aumentar o envolvimento dos funcionários, levando a um melhor desempenho individual e organizacional.

c) Satisfação no Trabalho: Aggarwal (2024) destacou que certas dimensões da cultura organizacional, como o foco no cliente e a orientação para os resultados, têm um impacto positivo na satisfação no trabalho, que por sua vez influencia positivamente o desempenho.

É importante notar que a relação entre cultura organizacional e desempenho pode variar dependendo do contexto. Aboramadan et al. (2020) observaram que o impacto da cultura organizacional no desempenho pode ser moderado por fatores específicos do setor, como a regulamentação no setor bancário.

Um desafio significativo na investigação sobre cultura organizacional e desempenho é a medição precisa destes constructos. Iskanto (2023) utilizou uma abordagem quantitativa para medir a cultura organizacional e o desempenho, mas reconheceu as limitações inerentes a tais medidas.

A evidência empírica suporta uma relação significativa entre a cultura organizacional e o desempenho. Esta relação é complexa e multifacetada, operando através de vários mecanismos, incluindo a promoção da inovação, o aumento do envolvimento dos funcionários e a melhoria da satisfação no trabalho. Futuras investigações devem considerar abordagens longitudinais e multimétodo para melhor compreender a dinâmica desta relação ao longo do tempo e em diferentes contextos organizacionais.

**Hipótese 1:** A cultura organizacional tem um efeito positivo e significativo na percepção de desempenho

## **2.4. Percepção de Suporte Organizacional**

A Percepção de Suporte Organizacional (PSO) emergiu como um conceito fundamental na psicologia organizacional e na gestão de recursos humanos nas últimas décadas. Eisenberger et al. (1986) introduziram este conceito, explicando que a PSO se refere à forma como os funcionários percebem o valor que a organização atribui às suas contribuições e o nível de preocupação com o seu bem-estar. Esta conceptualização inicial destaca dois elementos cruciais da PSO: a valorização do trabalho do funcionário e o cuidado com o seu bem-estar geral (Eisenberger et al., 1986).

A evolução do conceito de PSO pode ser traçada desde o trabalho seminal até às investigações contemporâneas. Nos anos 90, estudos como o de Shore e Shore (1995)



expandiram a compreensão da PSO, explorando os seus antecedentes e consequências. No início dos anos 2000, Rhoades e Eisenberger (2002) realizaram uma revisão abrangente da literatura, consolidando o conhecimento acumulado e propondo um modelo teórico mais robusto.

Rhoades e Eisenberger (2002) enfatizaram a natureza subjetiva da PSO, argumentando que esta percepção se forma ao longo do tempo através das experiências do funcionário na organização. Eles sugerem que os funcionários tendem a atribuir características humanas à organização, interpretando as suas ações como indicativas de uma atitude positiva ou negativa em relação a eles (Rhoades & Eisenberger, 2002).

É importante notar que a PSO não é simplesmente um reflexo direto das políticas e práticas organizacionais. Em vez disso, é uma construção psicológica baseada na interpretação subjetiva dessas políticas e práticas pelos funcionários (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Isto implica que dois funcionários na mesma organização podem desenvolver níveis diferentes de PSO, dependendo das suas experiências individuais e interpretações. Na tabela 3 sintetizam-se algumas definições de percepção de suporte organizacional.

**Tabela 3:** *Definições de percepção de suporte organizacional*

| Definição Percepção de suporte organizacional                                                                                                                                              | Autores                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| A percepção de suporte organizacional é definida como o grau em que os colaboradores acreditam que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.         | Eisenberger et al. (1986)                               |
| A percepção de suporte organizacional é uma construção psicológica baseada na interpretação subjetiva dessas políticas e práticas pelos funcionários                                       | (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) |
| A percepção de suporte organizacional se refere à forma como os funcionários percebem o valor que a organização atribui às suas contribuições e o nível de preocupação com o seu bem-estar | Eisenberger et al. (1986)                               |
| A percepção de suporte organizacional se forma ao longo do tempo através das experiências do funcionário na organização.                                                                   | Rhoades e Eisenberger (2002)                            |
| A percepção de suporte organizacional é uma construção psicológica baseada na interpretação subjetiva dessas políticas e práticas pelos funcionários                                       | (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) |
| a PSO oferece uma explicação para as reações dos funcionários ao tratamento que recebem da organização.                                                                                    | Eisenberger e Stinglhamber (2011)                       |

A PSO distingue-se de outros construtos relacionados, como o compromisso organizacional ou a satisfação no trabalho. Enquanto estes últimos se focam nas atitudes do funcionário em relação à organização, a PSO centra-se na percepção do funcionário sobre a

atitude da organização em relação a ele (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Eisenberger e Stinglhamber (2011) argumentam a favor da unidimensionalidade da PSO, sugerindo que esta reflete uma avaliação geral do suporte organizacional. No entanto, investigações recentes têm proposto a existência de dimensões distintas da PSO. Por exemplo, Kraimer e Wayne (2004) sugerem três dimensões: suporte de ajustamento, suporte de carreira e suporte financeiro, cada uma focando em diferentes aspectos do apoio organizacional.

A compreensão da PSO tem implicações significativas para a gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional. Eisenberger e Stinglhamber (2011) argumentam que a PSO oferece uma explicação para as reações dos funcionários ao tratamento que recebem da organização. Ao reconhecer que os funcionários formam percepções sobre o suporte organizacional, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes para melhorar o bem-estar dos funcionários, aumentar o compromisso e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

#### *2.4.1. Teoria do suporte organizacional*

Após compreendermos o conceito e a evolução da Percepção de Suporte Organizacional (PSO), é crucial examinar a teoria subjacente que fundamenta este construto. A Teoria do Suporte Organizacional (TSO), introduzida por Eisenberger et al. (1986), fornece o quadro teórico para entender os mecanismos psicológicos que operam na formação e nas conseqüências da PSO.

A TSO baseia-se principalmente em dois princípios fundamentais da psicologia social: a teoria da troca social e a norma da reciprocidade. Blau (1964) introduziu a teoria da troca social, que explica como as relações interpessoais se desenvolvem através de trocas mútuas. Por sua vez, Gouldner (1960) propôs a norma da reciprocidade, sugerindo que as pessoas tendem a retribuir o tratamento que recebem dos outros. Quando aplicadas ao contexto organizacional, estas teorias ajudam a explicar como as relações entre colaboradores e organizações se desenvolvem e se mantêm ao longo do tempo.

Um aspecto central da TSO é o conceito de personificação da organização. Levinson (1965) argumentou que os colaboradores tendem a ver as ações dos agentes organizacionais (supervisores e gestores), como ações da própria organização, e não apenas como comportamentos de indivíduos específicos. Esta personificação é facilitada por vários fatores, incluindo a responsabilidade legal, moral e financeira da organização pelas ações dos seus

agentes, as políticas e normas organizacionais que prescrevem comportamentos, e o poder que os agentes organizacionais exercem sobre os colaboradores individuais. Eisenberger et al. (1986) propuseram que a PSO se desenvolve através de um processo de avaliação cumulativa do tratamento recebido pela organização ao longo do tempo. Esta avaliação é influenciada pela frequência, intensidade e sinceridade percebida das expressões de elogio e aprovação, bem como por recompensas tangíveis como aumentos salariais e promoções. Um aspeto importante da TSO é a sua explicação para as consequências da PSO. Eisenberger et al. (2001) sugeriram que uma elevada PSO cria um sentimento de obrigação no colaborador para retribuir o tratamento favorável. Esta obrigação pode manifestar-se de várias formas, incluindo maior compromisso afetivo, melhor desempenho no trabalho, e comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, a TSO propõe que a PSO satisfaz importantes necessidades socioemocional dos colaboradores, como a necessidade de estima, aprovação e afiliação. Kurtessis et al. (2017) argumentaram que, ao satisfazer estas necessidades, a PSO fortalece a identificação do colaborador com a organização e a sua percepção de que o aumento do desempenho no trabalho levará a maior reconhecimento e recompensas. A TSO também aborda o papel dos processos de comparação social na formação da PSO. Zagenczyk et al. (2010) estudaram como os colaboradores avaliam o tratamento que recebem em comparação com o tratamento recebido por outros, tanto dentro como fora da organização. Estes investigadores concluíram que estas comparações influenciam significativamente a percepção do colaborador sobre o quão favorável é o tratamento que recebe da sua organização.

Eisenberger e Stinglhamber (2011) sintetizaram décadas de pesquisa nesta área, explicando como esta percepção se forma, se mantém e influencia o comportamento dos colaboradores nas organizações.

#### *2.4.2. Os antecedentes da PSO*

Os antecedentes da PSO são as condições e experiências que influenciam a formação desta percepção nos colaboradores. Rhoades e Eisenberger (2002), na sua meta-análise abrangente, identificaram três categorias principais de antecedentes da PSO: justiça, apoio do supervisor e condições de trabalho/recompensas. Estes investigadores descobriram que a justiça processual tinha a relação mais forte com a PSO, seguido pelo apoio do supervisor. A justiça organizacional, particularmente a justiça processual, desempenha um papel significativo na formação da PSO. Moorman et al. (1998) argumentaram que quando os colaboradores percecionam que os processos organizacionais são justos, eles tendem a desenvolver uma PSO mais elevada. Isto ocorre porque a justiça processual sinaliza que a organização valoriza as

contribuições dos colaboradores e se preocupa com o seu bem-estar. O apoio do supervisor é outro antecedente crucial da PSO. Kottke e Sharafinski (1988) introduziram o conceito de Percepção de Suporte do Supervisor (PSS), que está fortemente relacionado com a PSO. Estes autores sugeriram que os colaboradores veem os supervisores como agentes da organização, e portanto, o apoio do supervisor é interpretado como apoio da própria organização. As práticas de recursos humanos também desempenham um papel importante na formação da PSO. Allen et al. (2003) descobriram que práticas como oportunidades de formação, autonomia no trabalho e participação na tomada de decisões estão positivamente relacionadas com a PSO. Estas práticas sinalizam o investimento da organização nos seus colaboradores. As recompensas e o reconhecimento são igualmente relevantes. Shore e Shore (1995) argumentaram que o reconhecimento das contribuições dos colaboradores através de recompensas e elogios contribui significativamente para a PSO. No entanto, estes autores enfatizaram que a discricionariedade das recompensas é crucial - recompensas que são vistas como obrigatórias ou padronizadas têm menos impacto na PSO. As características do trabalho também influenciam a PSO. Rhoades e Eisenberger (2002) descobriram que fatores como a autonomia no trabalho, a redução do stress e a segurança no emprego estão positivamente relacionados com a PSO. Estas características sugerem que a organização se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores. É importante notar que os antecedentes da PSO podem variar em diferentes contextos culturais. Farh et al. (2007) conduziram um estudo na China e descobriram que, além dos antecedentes tradicionais, fatores específicos da cultura chinesa, como a harmonia interpessoal e a orientação para o grupo, também influenciavam significativamente a PSO. Além disso, pesquisas recentes têm explorado novos antecedentes da PSO. Por exemplo, Kurtessis et al. (2017) na sua meta-análise, identificaram a liderança transformacional e a identificação organizacional como antecedentes importantes da PSO que não tinham sido extensivamente estudados anteriormente.

#### *2.4.3. Consequências da PSO*

A PSO tem sido associada a uma variedade de resultados organizacionais positivos. Rhoades e Eisenberger (2002), na sua revisão abrangente da literatura, identificaram várias consequências importantes da PSO. Estes autores constataram que níveis elevados de PSO estão associados a um aumento da satisfação no trabalho, do compromisso organizacional afetivo e do desempenho. Além disso, a PSO está negativamente relacionada com a intenção de turnover e o absentismo. Um estudo mais recente de Gao e Yan (2020) expandiu nossa compreensão das consequências da PSO, focando especificamente na criatividade dos

funcionários. Estes investigadores descobriram que a PSO tem um efeito positivo na criatividade dos funcionários, sendo esta relação mediada pela segurança psicológica. Este estudo destaca como a PSO pode contribuir para resultados organizacionais que vão além do desempenho tradicional, enfatizando o seu papel na promoção da inovação. Kurtessis et al. (2017), na sua meta-análise abrangente, corroboraram muitas das descobertas anteriores e identificaram consequências adicionais da PSO. Eles constataram que a PSO está positivamente relacionada com o bem-estar dos funcionários, o comportamento de cidadania organizacional e o compromisso com a organização. Estes resultados reforçam a importância da PSO para uma ampla gama de resultados organizacionais desejáveis.

Nos últimos anos, a investigação sobre a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) tem avançado significativamente, explorando novas relações e mecanismos. Um estudo relevante de Zheng e Hu (2018) analisou a ligação entre a PSO e o desvio inovador, um comportamento que desafia normas organizacionais com o intuito de promover a inovação. Os autores descobriram que uma elevada PSO está positivamente relacionada com o desvio inovador, mediada pelo envolvimento no trabalho. Este estudo destaca que colaboradores que percebem um forte suporte organizacional sentem-se mais seguros e motivados para assumir riscos criativos. Assim, a PSO não só impacta comportamentos conformistas, mas também pode fomentar inovações construtivas. Além disso, este trabalho complementa pesquisas anteriores que associaram a PSO à criatividade (Gao & Yan, 2020), sublinhando a importância do envolvimento no trabalho como um mecanismo mediador. Os resultados de Zheng e Hu (2018) sugerem novas direções para investigações futuras, incluindo a exploração de outros comportamentos organizacionais influenciados pela PSO.

#### *2.4.4. Cultura Organizacional e Percepção de Suporte Organizacional*

A cultura organizacional e a percepção de suporte organizacional são constructos fundamentais que influenciam significativamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Nurcholis e Budi (2020) conduziram um estudo abrangente que examinou o impacto da cultura organizacional e do suporte organizacional percebido no envolvimento dos colaboradores. Os resultados revelaram que tanto a cultura organizacional como o suporte percebido têm um efeito positivo significativo no envolvimento dos colaboradores. Especificamente, os autores descobriram que a cultura organizacional explicou 55,3% da variância no envolvimento dos colaboradores, enquanto o suporte organizacional percebido explicou 61,7%. Estes resultados sugerem que uma cultura organizacional forte e positiva pode

contribuir para uma maior percepção de suporte por parte dos colaboradores, o que, por sua vez, aumenta o seu envolvimento. Os autores argumentam que uma cultura que valoriza e apoia os seus colaboradores cria um ambiente onde os indivíduos se sentem mais propensos a reciprocitar com maior envolvimento e compromisso.

Salvador et al. (2022) aprofundaram a compreensão desta relação, explorando os efeitos mediadores do suporte organizacional percebido e da insegurança no trabalho na relação entre cultura organizacional e intenções de rotatividade. O estudo revelou uma relação complexa e multifacetada, onde a cultura organizacional influencia diretamente o suporte organizacional percebido, que por sua vez afeta negativamente a insegurança no trabalho, a qual tem um impacto positivo nas intenções de rotatividade. Este efeito mediador em série sugere que a cultura organizacional pode influenciar as intenções de rotatividade através do seu impacto na percepção de suporte e, conseqüentemente, na sensação de segurança no trabalho. Os autores enfatizam a importância de considerar estes múltiplos caminhos de influência ao desenvolver estratégias para reduzir a rotatividade.

Aulia et al. (2022) corroboraram e expandiram os resultados de Nurcholis e Budi (2020), focando-se especificamente no contexto do serviço público. O estudo demonstrou que a cultura organizacional tem um impacto positivo e significativo no envolvimento dos colaboradores, o suporte organizacional percebido também influencia positivamente o envolvimento dos colaboradores, e existe uma interação significativa entre cultura organizacional e suporte percebido na sua influência sobre o envolvimento. Os autores argumentam que uma cultura organizacional que promove valores como inovação, trabalho em equipa e orientação para resultados pode aumentar a percepção de suporte, levando a um maior envolvimento dos colaboradores. Isto é particularmente relevante no contexto do serviço público, onde o envolvimento dos colaboradores pode ter impactos diretos na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Com base na literatura analisada, podem-se identificar vários mecanismos através dos quais a cultura organizacional influencia a percepção de suporte organizacional, tais como:

1. Valores e Normas: Culturas que priorizam o bem-estar dos colaboradores tendem a implementar políticas e práticas que aumentam a percepção de suporte (Nurcholis & Budi, 2020).
2. Comunicação: Culturas que promovem comunicação aberta e transparente facilitam a percepção de suporte ao permitir que os colaboradores expressem suas necessidades e preocupações (Aulia et al., 2022).

3. Liderança: Estilos de liderança alinhados com uma cultura de suporte podem influenciar diretamente a percepção de suporte organizacional (Salvador et al., 2022).

Os estudos analisados ainda sugerem várias implicações práticas para as organizações tais como:

1. Desenvolvimento Cultural Intencional: As organizações devem focar-se em cultivar uma cultura que demonstre genuíno cuidado com o bem-estar dos colaboradores (Nurcholis & Budi, 2020).

2. Alinhamento de Práticas: É crucial garantir que as práticas organizacionais estejam alinhadas com os valores culturais declarados para reforçar a percepção de suporte (Aulia et al., 2022).

3. Gestão da Insegurança no Trabalho: Dado o papel mediador da insegurança no trabalho, as organizações devem implementar estratégias para mitigar esta insegurança e fortalecer a percepção de suporte (Salvador et al., 2022).

Os estudos analisados proporcionam evidências consistentes de que uma cultura organizacional positiva pode criar um ambiente onde os colaboradores se sentem mais apoiados, o que por sua vez pode levar a resultados organizacionais positivos como maior envolvimento e menor rotatividade. No entanto, é importante reconhecer as limitações dos estudos existentes, que são principalmente transversais e correlacionais. As organizações que conseguem cultivar uma cultura que genuinamente valoriza e apoia os seus colaboradores estão melhor posicionadas para criar um ambiente de trabalho positivo, produtivo e resiliente. Formula-se assim a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** A cultura organizacional tem um efeito positivo e significativo na percepção de suporte organizacional;

#### 2.4.5. *Percepção de Suporte Organizacional e Desempenho Percebido*

O estudo de Park et al. (2020) investiga como o suporte organizacional impacta a performance adaptativa, destacando as relações entre o "*job crafting*" (reconstrução do trabalho), o envolvimento no trabalho e a performance adaptativa. Os autores concluem que um forte suporte organizacional melhora a adaptação dos colaboradores e aumenta o seu desempenho. O suporte percebido facilita o envolvimento dos funcionários em suas tarefas, levando a um melhor desempenho adaptativo em ambientes dinâmicos.

Kao et al. (2023) exploram a relação entre a percepção de suporte organizacional e o comportamento de cidadania organizacional (OCB), enfatizando que um forte suporte percebido pode incentivar os funcionários a se envolverem em comportamentos que vão além

das expectativas mínimas de desempenho. Este estudo destaca a importância do suporte organizacional não apenas para o desempenho direto, mas também para fortalecer a cultura organizacional através do OCB.

A revisão sistemática realizada por Tamimi et al. (2023) fornece uma visão abrangente sobre como o suporte organizacional afeta o desempenho dos colaboradores. Os autores analisam vários estudos e concluem que existe uma relação positiva entre suporte percebido e o desempenho, reforçando a ideia de que organizações que oferecem um ambiente de suporte costumam ter colaboradores mais satisfeitos e eficazes.

Além disso, Maan et al. (2020) investigam como a percepção de suporte organizacional está relacionada à satisfação no trabalho, destacando que essa relação é mediada pela personalidade proativa e pelo empoderamento psicológico. A satisfação no trabalho é um preditor importante do desempenho; portanto, este estudo sugere que um forte suporte organizacional pode levar a uma maior satisfação e, conseqüentemente, a um melhor desempenho.

Esses estudos demonstram que a percepção de suporte organizacional desempenha um papel crucial no aumento do desempenho dos colaboradores. Quando os funcionários sentem que sua organização os apoia, eles são mais propensos a se envolver plenamente em suas funções, adaptar-se às mudanças e contribuir positivamente para a cultura da organização. Assim, promover um ambiente de suporte pode ser uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho individual e coletivo dentro das organizações. Estes estudos anteriores levam-nos a formular a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** A percepção de suporte organizacional tem um efeito positivo e significativo no desempenho percebido

#### *2.4.6. Cultura Organizacional, Percepção de Suporte Organizacional e Desempenho Percebido*

Salau (2022) investigou o papel moderador da cultura organizacional na relação entre a percepção de suporte organizacional (PSO) e o desempenho dos colaboradores. O estudo revelou que a PSO tem um impacto positivo significativo no desempenho dos colaboradores, e que esta relação é fortalecida pela cultura organizacional. Isto sugere que uma cultura organizacional positiva pode amplificar os efeitos benéficos da PSO no desempenho dos colaboradores.

Iskamto (2023) corroborou estes resultados, demonstrando que a cultura organizacional tem um impacto direto e significativo no desempenho dos colaboradores. O estudo concluiu



que a cultura organizacional contribui com 26,6% para o desempenho dos colaboradores, sublinhando a importância de cultivar uma cultura organizacional positiva para melhorar o desempenho.

Bohle et al. (2018) exploraram o papel da PSO na relação entre insegurança no trabalho e desempenho. Os autores descobriram que a PSO pode mitigar os efeitos negativos da insegurança no trabalho no desempenho dos colaboradores. Este estudo destaca a importância da PSO como um ativo fulcral que pode ajudar os colaboradores a lidar com situações de trabalho desafiadoras e manter níveis elevados de desempenho.

Rubel et al. (2022) examinaram o efeito da gestão de desempenho de alto compromisso no desempenho dos supervisores, considerando o papel da PSO. Os resultados indicaram que a PSO media parcialmente a relação entre práticas de gestão de desempenho de alto compromisso e o desempenho dos supervisores. Isto indica que as práticas organizacionais que demonstram compromisso com os colaboradores podem aumentar a PSO, o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho.

A revisão abrangente de Rhoades e Eisenberger (2002) sobre a PSO fornece uma base teórica sólida para compreender estes resultados. Os autores identificaram três categorias principais de tratamento favorável recebido pelos colaboradores (justiça, apoio do supervisor e recompensas organizacionais e condições de trabalho) que contribuem para a PSO. Além disso, eles descobriram que a PSO está associada a resultados favoráveis para os colaboradores (por exemplo, aumento da satisfação no trabalho) e para a organização (por exemplo, aumento do desempenho e redução do turnover).

Em conjunto, estes estudos sugerem uma relação intrincada entre cultura organizacional, PSO e desempenho. A cultura organizacional parece desempenhar um papel fundamental na formação da PSO e no fortalecimento da sua relação com o desempenho. Uma cultura organizacional que valoriza e apoia os seus colaboradores pode aumentar a PSO, o que, por sua vez, pode levar a um melhor desempenho. Além disso, a PSO parece funcionar como um mecanismo através do qual as práticas organizacionais e a cultura influenciam o desempenho dos colaboradores.

Estes resultados têm implicações significativas para a prática organizacional. Sugerem que as organizações devem focar-se não apenas em desenvolver uma cultura organizacional positiva, mas também em implementar práticas que demonstrem apoio aos colaboradores. Isto pode incluir práticas de gestão de desempenho de alto compromisso, comunicação aberta e transparente, e sistemas de recompensas justos. Formula-se assim a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** A percepção de suporte organizacional tem um efeito mediador na relação entre a cultura organizacional e o desempenho percebido

## 2.5. Motivação

A motivação é um conceito central para entender o comportamento e o desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional. Segundo Roberts e O'Reilly (1979), a motivação está intimamente ligada à satisfação no trabalho, o que demonstra que as características do emprego e o ambiente organizacional têm um papel relevante no envolvimento do colaborador. A teoria da autodeterminação, discutida por Ryan e Deci (2000), oferece uma abordagem ampla ao conceituar a motivação como um processo que facilita o desenvolvimento social, o bem-estar e o envolvimento intrínseco. Esta teoria destaca que a motivação é influenciada por necessidades psicológicas básicas, como autonomia, competência e relacionamento social, que promovem um comportamento voluntário e autêntico. Na tabela 4 apresentam-se algumas definições de motivação.

**Tabela 4:** *Definições de percepção de suporte organizacional*

| Definição de motivação                                                                                                                              | Autores                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| A motivação pode atuar como um amplificador ou atenuador da relação entre variáveis organizacionais                                                 | International Journal of Business Economics (IJBE, 2021) |
| motivação interage de maneira complexa com a liderança e a cultura organizacional, afetando tanto a satisfação como o desempenho dos colaboradores. | Paaís e Pattiruhu (2020)                                 |
| A motivação, influenciada por atitudes no trabalho, pode atuar como um moderador em outras relações organizacionais.                                | Yusof et al. (2017)                                      |

Expandindo esta perspectiva, Gagné e Deci (2005) detalham a diferença entre motivação intrínseca (motivação que emerge do próprio interesse) e extrínseca (motivação orientada por recompensas externas). Os autores sugerem que a satisfação destas necessidades básicas é fundamental para o desenvolvimento de um comportamento envolvido e sustentável. De facto, estudos empíricos têm demonstrado que ambientes de trabalho que promovem a autonomia, competência e relacionamento tendem a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, levando a melhorias na inovação, produtividade e bem-estar (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2016).

No contexto organizacional, Luthans e Youssef (2007) abordam o comportamento organizacional positivo, incluindo aspetos motivacionais e o papel da motivação na formação de um ambiente de trabalho que promove o bem-estar e o desempenho dos funcionários. Por

outro lado, a teoria das exigências e recursos, conforme Bakker e Demerouti (2017), enfatiza que o equilíbrio entre exigências do trabalho e recursos disponíveis influencia fortemente a motivação, afetando a saúde psicológica e o desempenho dos colaboradores.

### *2.5.1. Teorias da Motivação no Contexto Organizacional*

A motivação no trabalho tem sido um tema central na psicologia organizacional, com várias teorias desenvolvidas ao longo do século XX para explicar o que impulsiona o comportamento humano no contexto laboral. Entre as mais influentes, destaca-se a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), que propõe uma hierarquia de necessidades humanas. Maslow argumenta que as pessoas são motivadas por necessidades não satisfeitas, progredindo de necessidades básicas para necessidades de ordem superior, identificando cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Enquanto Maslow se concentrou numa hierarquia de necessidades, Herzberg (1966) desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como teoria da motivação-higiene. Herzberg argumenta que existem dois conjuntos distintos de fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho: fatores de higiene e fatores motivacionais. Os fatores de higiene, como salário e condições de trabalho, quando inadequados, causam insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais, como realização e reconhecimento, quando presentes, levam à satisfação e motivação. Afastando-se da ideia de fatores estáticos, Vroom (1964) propôs a Teoria da Expectativa, sugerindo que a motivação é o resultado de três fatores: valência, instrumentalidade e expectativa. Vroom argumenta que a motivação é o produto destes três fatores, e que se qualquer um deles for zero, a motivação geral será nula. Deci e Ryan (1985) expandiram o campo com a Teoria da Autodeterminação, que se concentra na motivação intrínseca e extrínseca. Esta teoria propõe que as pessoas têm três necessidades psicológicas inatas: competência, autonomia e relacionamento. Quando estas necessidades são satisfeitas, as pessoas tendem a ser mais intrinsecamente motivadas e a internalizar motivações extrínsecas. McClelland (1961) identificou três necessidades principais que motivam o comportamento humano na sua teoria: realização, afiliação e poder. McClelland sugere que estas necessidades são adquiridas ao longo do tempo e moldadas pela experiência de vida do indivíduo, influenciando o seu comportamento e desempenho no trabalho. Por fim, Adams (1965) propôs a Teoria da Equidade, que se concentra na percepção de justiça nas relações de trabalho. Adams argumenta que os colaboradores comparam os seus inputs e outputs com os dos outros, e se perceberem uma desigualdade, podem ajustar o seu comportamento para restaurar a equidade.

### 2.5.2. *Tipos de Motivação*

A compreensão dos diferentes tipos de motivação é fundamental para entender o comportamento humano no contexto organizacional. A literatura identifica dois tipos principais de motivação: intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca refere-se à realização de uma atividade pela satisfação inerente que esta proporciona, em vez de por alguma consequência separável. Ryan e Deci (2020) defendem que a motivação intrínseca é baseada na necessidade inata do ser humano de ser competente e autodeterminado. Esta forma de motivação está associada a uma maior criatividade, melhor aprendizagem e maior bem-estar psicológico. No contexto laboral, Gagné e Deci (2005) sugerem que a motivação intrínseca leva a resultados positivos, como uma maior satisfação no trabalho, melhor desempenho em tarefas complexas e maior persistência face a desafios.

Por outro lado, a motivação extrínseca refere-se à realização de uma atividade para obter um resultado que é independente da atividade em si. Bénabou e Tirole (2003) descrevem a motivação extrínseca como sendo impulsionada por recompensas externas ou pela evitação de punições. No entanto, a motivação extrínseca não é um conceito unitário. Deci e Ryan (2008) propõem um continuum de autodeterminação dentro da motivação extrínseca, variando desde formas mais controladas até formas mais autónomas. Este continuum inclui:

- a) Regulação externa: comportamento motivado por recompensas ou punições externas.
- b) Regulação introjetada: comportamento motivado por pressões internas, como culpa ou orgulho.
- c) Regulação identificada: comportamento motivado pela valorização pessoal do resultado.
- d) Regulação integrada: comportamento motivado pela total congruência com os valores e necessidades pessoais.

É importante notar que estes tipos de motivação não são mutuamente exclusivos. Hagger e Chatzisarantis (2007) argumentam que os indivíduos podem ter múltiplos motivos para se envolverem numa atividade, combinando elementos intrínsecos e extrínsecos. Além disso, Bakker e Demerouti (2017) propõem, através da Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho, que a interação entre fatores intrínsecos (como autonomia e competência) e extrínsecos (como recompensas e feedback) pode influenciar a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Compreender esses diferentes tipos de motivações tem implicações significativas para a gestão e o desenvolvimento organizacional. Miller e Rollnick (2013) destacam a importância

de técnicas como a entrevista motivacional para ajudar os indivíduos a desenvolverem uma motivação intrínseca. No contexto do trabalho remoto, cada vez mais relevante, Gajendran e Harrison (2007) destacam a necessidade de estratégias específicas para manter a motivação dos colaboradores, considerando tanto fatores intrínsecos como extrínsecos.

### *2.5.3. Fatores que Influenciam a Motivação no Trabalho*

A motivação no trabalho é influenciada por uma variedade de fatores que podem ser categorizados em três grupos principais: fatores individuais, fatores do trabalho e fatores organizacionais.

Os fatores individuais referem-se às características pessoais dos colaboradores que influenciam a sua motivação no trabalho. Judge e Bono (2001) realizaram uma meta-análise que revelou uma forte relação entre as avaliações nucleares do self (autoestima, autoeficácia generalizada, locus de controlo e estabilidade emocional) e a satisfação e o desempenho no trabalho. Estes traços de personalidade influenciam significativamente a forma como os indivíduos percebem e respondem às situações de trabalho, afetando assim a sua motivação. Barrick e Mount (1991) examinaram a relação entre os cinco grandes traços de personalidade (Big Five) e o desempenho no trabalho. Descobriram que a conscienciosidade, em particular, é um preditor consistente do desempenho no trabalho em várias ocupações, sugerindo que indivíduos com altos níveis de conscienciosidade tendem a ser mais motivados e a ter um melhor desempenho. Os autores ainda expandiram esta investigação, confirmando a importância da personalidade na previsão do desempenho no trabalho e destacando que diferentes traços de personalidade podem ser mais relevantes para diferentes tipos de trabalho e critérios de desempenho.

Os fatores de trabalho referem-se às características intrínsecas da função e do ambiente de trabalho imediato. Hackman e Oldham (1976) desenvolveram o Modelo das Características do Trabalho, que identifica cinco dimensões centrais do trabalho que influenciam a motivação: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. Este modelo sugere que trabalhos que incorporam estas características tendem a ser mais motivadores. Deci e Ryan (2000), na sua Teoria da Autodeterminação, argumentam que a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento no trabalho é crucial para promover a motivação intrínseca e o bem-estar dos colaboradores. Morgeson e Humphrey (2006) desenvolveram o Work Design Questionnaire (Questionário de Desenho do Trabalho), que oferece uma medida abrangente para avaliar o desenho do trabalho

e a natureza do trabalho. Este instrumento identifica várias características do trabalho que podem influenciar a motivação, incluindo características motivacionais, sociais e contextuais. Os fatores organizacionais referem-se às políticas, práticas e cultura da organização que afetam a motivação dos colaboradores. Gerhart e Rynes (2003) examinaram o papel da estratégia de compensação na motivação dos colaboradores. Eles destacam que as políticas de recompensa podem ter um impacto significativo na motivação, mas a sua eficácia depende de vários fatores, incluindo a percepção de equidade e a ligação clara entre desempenho e recompensa. Kuvaas (2006) investigou a relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e os resultados dos colaboradores. O estudo revelou que a satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente relacionada com o compromisso organizacional afetivo e o desempenho no trabalho, sublinhando a importância de sistemas de avaliação de desempenho bem concebidos para a motivação dos colaboradores. Noe e Wilk (1993) examinaram os fatores que influenciam a participação dos colaboradores em atividades de desenvolvimento. Descobriram que a percepção de benefícios, o apoio do supervisor e a motivação para aprender são fatores-chave que influenciam o envolvimento em atividades de desenvolvimento, destacando a importância das oportunidades de crescimento para a motivação dos colaboradores. Bakker e Demerouti (2017), através da Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho, propõem que o equilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis influencia significativamente a motivação e o envolvimento dos colaboradores. Esta teoria sugere que os recursos do trabalho (como autonomia, feedback e apoio social) podem mitigar o impacto negativo das exigências do trabalho e promover a motivação.

A motivação no trabalho é influenciada por uma complexa interação de fatores individuais, do trabalho e organizacionais. Estes fatores permitem às organizações desenvolver estratégias mais eficazes para promover e manter a motivação dos seus colaboradores, levando a melhores resultados individuais e organizacionais.

#### *2.5.4. Motivação e Desempenho Percecionado*

Nomutsa (2020) investigou o impacto da motivação dos colaboradores no seu desempenho. O estudo concluiu que existe uma relação positiva significativa entre a motivação e o desempenho dos colaboradores. Os resultados indicaram que colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos, eficientes e comprometidos com os objetivos organizacionais. Por sua vez, Okine et al. (2021) examinaram os efeitos da motivação dos colaboradores na sua produtividade e desempenho. Os autores identificaram vários fatores motivacionais que influenciam positivamente o desempenho, incluindo:

1. Recompensas e reconhecimento: Colaboradores que recebem recompensas adequadas e reconhecimento pelo seu trabalho tendem a apresentar níveis mais elevados de desempenho.

2. Oportunidades de desenvolvimento: A oferta de formação e oportunidades de crescimento profissional está associada a um melhor desempenho dos colaboradores.

3. Ambiente de trabalho positivo: Um ambiente organizacional que promove o bem-estar e a satisfação dos colaboradores contribui para um melhor desempenho.

4. Comunicação eficaz: Uma comunicação clara e transparente entre gestores e colaboradores está relacionada com níveis mais elevados de motivação e desempenho.

Ambos os estudos destacam a importância de implementar estratégias de motivação adequadas para melhorar o desempenho organizacional. Os autores salientam que as organizações devem adotar uma abordagem holística à motivação, considerando tanto fatores intrínsecos como extrínsecos. Formula-se assim a seguinte hipótese:

**Hipótese 5:** A motivação tem um efeito positivo e significativo no desempenho percebido

#### 2.5.5. *Efeito moderador da Motivação*

A motivação desempenha um papel crucial nas organizações, não apenas como um fator direto que influencia o desempenho, mas também como um possível moderador em várias relações organizacionais.

O estudo publicado no *International Journal of Business Economics* (IJBE, 2021) examinou o efeito moderador da motivação no trabalho. Os resultados indicaram que a motivação pode atuar como um amplificador ou atenuador da relação entre variáveis organizacionais. Especificamente, o estudo descobriu que a motivação no trabalho moderava a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, sugerindo que o impacto dessas práticas pode ser mais pronunciado quando os colaboradores estão altamente motivados.

Paais e Pattiruhu (2020) demonstraram que a motivação interage de maneira complexa com a liderança e a cultura organizacional, afetando tanto a satisfação como o desempenho dos colaboradores. Embora não focado especificamente no efeito moderador, este estudo sugere que a motivação pode alterar a força das relações entre estas variáveis organizacionais.

Makambe e Charles (2020) examinaram o efeito moderador do sistema de recompensas na relação entre cultura organizacional e motivação dos colaboradores numa empresa de telecomunicações no Botswana. O estudo demonstra como fatores organizacionais podem moderar a relação entre cultura e motivação. Os autores descobriram que o sistema de

recompensas atuava como um moderador significativo, fortalecendo a relação positiva entre cultura organizacional e motivação dos colaboradores. Este estudo sugere que a motivação pode, por sua vez, atuar como um moderador em relações organizacionais similares.

Yusof et al. (2017) descobriram que a atitude no trabalho modera significativamente a relação entre cultura organizacional e motivação dos colaboradores. Isto indica que a motivação, influenciada por atitudes no trabalho, pode atuar como um moderador em outras relações organizacionais.

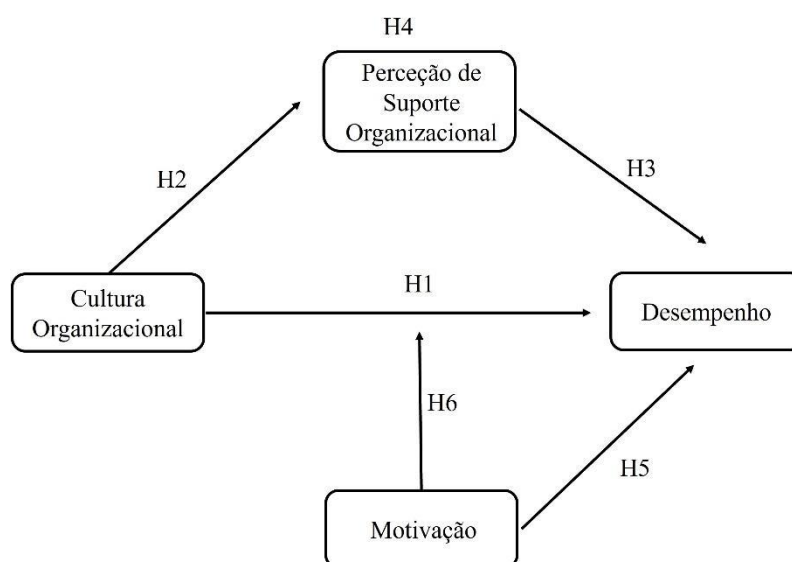
Estes estudos fornecem evidências substanciais do papel moderador da motivação em diversos contextos organizacionais. Formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 6:** A motivação tem um efeito moderador na relação entre a cultura organizacional e o desempenho percebido.



### Capítulo 3 - Modelo da Investigação

A revisão da literatura anteriormente efetuada leva-nos a estudar o efeito da cultura organizacional no desempenho percebido e se esta relação é mediada pela percepção de suporte organizacional e moderada pela motivação. Seguidamente apresenta-se o modelo de investigação que sintetiza as hipóteses formuladas neste estudo.



**Figura 1:** Modelo de investigação.

Formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A cultura organizacional tem um efeito positivo e significativo no desempenho percebido;

Hipótese 2: A cultura organizacional tem um efeito positivo e significativo na percepção de suporte organizacional;

Hipótese 3: A percepção de suporte organizacional tem um efeito positivo e significativo no desempenho percebido;

Hipótese 4: A percepção de suporte organizacional tem um efeito mediador na relação entre a cultura organizacional e o desempenho percebido;

Hipótese 5: A motivação tem um efeito positivo e significativo no desempenho percebido;

Hipótese 6: A motivação tem um efeito moderador na relação entre a cultura organizacional e o desempenho percebido.

## Capítulo 4 - Método:

### 3.1. Procedimento de recolha de dados:

A amostragem seguiu um método não probabilístico, utilizando uma abordagem de conveniência e a técnica de amostragem em bola de neve (Trochim, 2000). A pesquisa é de natureza exploratória e transversal, com a coleta de dados realizada em um único momento.

O questionário foi disponibilizado online através da plataforma Google Forms. O link para acesso foi compartilhado via *e-mail*, *LinkedIn*, *WhatsApp* e *Instagram*, utilizando a rede de contatos das pesquisadoras.

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, os participantes tiveram acesso ao consentimento informado, onde foram esclarecidos sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação e a garantia de confidencialidade das respostas, em conformidade com as orientações éticas e legais em vigor. Apenas após a leitura e aceitação do consentimento informado foi possível prosseguir para o preenchimento do questionário; em caso de recusa, o participante era encaminhado para o final do formulário.

O questionário incluía questões sociodemográficas para a caracterização da amostra, bem como quatro escalas distintas: uma referente à Cultura Organizacional, outra à percepção de suporte organizacional, uma terceira relativa ao desempenho e uma quarta sobre a motivação. Após aprovação do projeto, o questionário foi colocado online, decorrendo a recolha de dados entre janeiro e março de 2025.

### 3.2. Participantes

A amostra deste estudo é composta por 302 participantes, que colaboraram voluntariamente e têm idades compreendidas entre os 19 e os 68 anos, com uma média de 38,54 anos e um desvio padrão de 10,882 (Tabela 5, Anexo B). Quanto ao género, 64,7% dos participantes pertencem ao género feminino (n=194) e 35,3% ao género masculino (n=106) (Tabela 5, Anexo B). Relativamente às habilitações literárias, 11,3% da amostra tem o ensino igual ou inferior ao 12º ano (n=34), 41% possuem licenciatura (n=123) e 47,7% têm mestrado ou grau superior (n=143) (Tabela 5, Anexo B). Em relação à antiguidade na função, a maior parte da amostra (28,7%, n=86) tem entre 1 e 3 anos de experiência. 18,7% têm menos de 1 ano (n=56), 16% têm entre 4 e 6 anos (n=48), 9,7% têm entre 7 e 10 anos (n=29), 9,7% têm entre 11 e 15 anos (n=29) e 17,3% têm mais de 15 anos (n=52) (Tabela 5, Anexo B). No que diz respeito ao tipo de contrato, 56,7% possuem contrato sem termo (n=170), 19,7% têm contrato a termo certo (n=59), 13,3% têm contrato a termo incerto (n=40), 4,3% são trabalhadores independentes (n=13) e 6% indicaram outro tipo de contrato (n=18) (Tabela 5,

Anexo B). No que concerne o país, a maioria dos participantes (66,3%, n=199) trabalham em Portugal e 33,7% trabalham em Angola (n=101) (Tabela 5, Anexo B). Relativamente ao setor de atividade, 61% trabalham no setor privado (n=183), 24,3% no setor público (n=73) e 14,7% em ambos os setores (público/privado, n=44) (Tabela 5, Anexo B).

**Tabela 5:** *Caracterização da amostra*

|                                | Frequência | Porcentagem |
|--------------------------------|------------|-------------|
| <b>Género</b>                  |            |             |
| Feminino                       | 194        | 64.7%       |
| Masculino                      | 106        | 35.3%       |
| <b>Habilitações Literárias</b> |            |             |
| Igual ou Inferior ao 12º ano   | 34         | 11.3%       |
| Licenciatura                   | 123        | 41.0%       |
| Mestrado ou Superior           | 143        | 47.7%       |
| <b>Antiguidade na Função</b>   |            |             |
| Inferior a 1 ano               | 56         | 18.7%       |
| De 1 a 3 anos                  | 86         | 28.7%       |
| De 4 a 6 anos                  | 48         | 16.0%       |
| De 7 a 10 anos                 | 29         | 9.7%        |
| De 10 a 15 anos                | 29         | 9.7%        |
| Superior a 15 anos             | 52         | 17.3%       |
| <b>Tipo de Contrato</b>        |            |             |
| A Termo Incerto                | 40         | 13.3%       |
| A Termo Certo                  | 59         | 19.7%       |
| Sem Termo                      | 170        | 56.7%       |
| Trabalhador Independente       | 13         | 4.3%        |
| Outro                          | 18         | 6.0%        |
| <b>Sector de Atividade</b>     |            |             |
| Público                        | 73         | 24.3%       |
| Privado                        | 183        | 61.0%       |
| Público/Privado                | 44         | 14.7%       |
| <b>País</b>                    |            |             |
| Angola                         | 101        | 33.7%       |
| Portugal                       | 199        | 66.3%       |

### 3.3. Procedimento de análise de dados

Após a recolha dos dados, estes foram importados para o software *SPSS Statistics 29* para posterior análise. O primeiro passo consistiu em testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo. Para verificar a validade dos instrumentos, realizaram-se análises fatoriais confirmatórias, utilizando o software *AMOS Graphics 29*.

A consistência interna foi avaliada através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, cujo valor deve variar entre 0 e 1, excluindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). Considerou-se como mínimo aceitável, em estudos organizacionais, um valor superior a 0,70 (Bryman & Cramer, 2003). Relativamente ao estudo da sensibilidade, calcularam-se diversas medidas de tendência central, dispersão e distribuição para os diferentes itens das escalas utilizadas. Esta abordagem permitiu analisar a normalidade para todos os itens e escalas em questão. Os itens

apresentaram respostas distribuídas por toda a escala, evitando concentrações extremas nos limites. Além disso, os valores absolutos de assimetria e curtose dos itens foram inferiores a 2 e 7, respetivamente, conforme preconizado por Finney & DiStefano (2013).

De seguida, procedeu-se à análise estatística descritiva da amostra e das variáveis em estudo. Para testar o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em análise, recorreu-se aos testes *t-student* e *ANOVA One Way*. A associação entre as variáveis foi testada através das correlações de *Pearson*.

As hipóteses formuladas foram testadas por meio de regressões lineares simples e múltiplas, considerando um nível de significância de 0,05. Como a hipótese 6 pressupunha um efeito moderador, utilizou-se a *Macro Process 4.2*, desenvolvida por Hayes (2022).

### **3.4. Instrumentos**

O questionário está composto por diversas questões de carácter sociodemográfico e por quatro instrumentos. As questões sociodemográficas foram as seguintes: Idade, género, antiguidade na organização, habilitações literárias, setor de atividade, País e tipo de contrato laboral.

#### *3.4.1. Escala de cultura organizacional*

Para avaliar variável Perceção de Cultura organizacional, foi utilizada a escala de cultura organizacional do instrumento FOCUS (*first organizational culture unified search*), validado e adaptado para a população portuguesa (Neves, 2000), composto por 35 itens com uma resposta do tipo *Likert* de 6 pontos (de 1 "Nada" a 6 "Muito"). Esta escala é composta por quatro dimensões que correspondem aos quatro tipos de cultura do Modelo dos Valores Contrastantes: cultura de inovação (itens 1, 10, 14, 17, 30, 32 e 34); cultura de apoio (itens 2, 7, 16, 19, 21, 25, 26, 28, 29, 33); cultura de objetivos (itens 3, 6, 8, 11, 13, 22, 23, 31); cultura de regras (itens 4, 5, 9, 12, 15, 18, 20, 24, 27, 35).

#### *3.4.2. Escala de desempenho percecionado*

O desempenho percecionado foi medido com recurso à dimensão de desempenho da tarefa do instrumento desenvolvido por Williams e Anderson (1991), constituído por 7 itens, classificados numa escala de 5 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”).

#### *3.4.3. Escala de perceção de suporte organizacional*

Para medir a perceção de suporte organizacional (PSO) recorreu-se ao instrumento SPOS (*Survey Perceived Organization Support*), desenvolvido por Eisenberger et al. (1997),

composta por 8 itens que estão classificados numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente”). Este instrumento foi adaptado e validado para a população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010), sendo composto por duas dimensões: PSO afetivo (itens 1, 4, 6 e 8) e POS cognitivo (itens 2, 3, 5 e 7).

#### 3.4.4. *Escala de Motivação*

A motivação foi medida através do instrumento desenvolvido por Gagné et al. (2010), constituído por 12 itens classificados numa escala de *Likert* de cinco pontos (de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”). Este instrumento é constituído por 4 dimensões: motivação intrínseca (itens 1, 2 e 3); motivação identificada (itens 4, 5 e 6); motivação introjectada (itens 7, 8 e 9); e motivação extrínseca (itens 10, 11 e 12).

## Capítulo 5 – Resultados

O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados e posteriormente testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

### 5.1. Qualidades métricas dos instrumentos em estudo

#### 5.1.1. Escala de Cultura Organizacional

##### 5.1.1.1. Validade

Com a finalidade de se testar a validade da escala da cultura organizacional realizou-se uma análise fatorial confirmatória a 4 fatores.

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 6, Anexo C). Estes resultados confirmam-nos a estrutura fatorial composta por cinco fatores. Não houve a necessidade de se retirar qualquer item.

**Tabela 6:** Índices de ajustamento da AFC da cultura organizacional

| $\chi^2/\text{gl}$ | CFI | GFI | TLI | RMSEA | SRMR  |
|--------------------|-----|-----|-----|-------|-------|
| 1.95               | .93 | .84 | .92 | .057  | 0.071 |

##### 5.1.1.2. Fiabilidade

Para se testar a fiabilidade de cada uma das dimensões calculou-se o valor de *alpha de Cronbach*. Como se pode observar todas as dimensões apresentam valores de *alpha de Cronbach* superiores a .80, o que nos indica que todas as dimensões têm uma consistência interna boa (Tabela 7, Anexo C).

**Tabela 7:** Fiabilidade da escala de cultura organizacional

| Dimensão             | Número de Itens | $\alpha$ |
|----------------------|-----------------|----------|
| Cultura de Apoio     | 11              | .94      |
| Cultura de Objetivos | 6               | .86      |
| Cultura de Inovação  | 10              | .90      |
| Cultura de Regras    | 7               | .88      |

#### 5.1.1.3. Sensibilidade dos itens

Com a finalidade de se verificar se os itens discriminam sujeitos testou-se a sensibilidade dos itens. Verificou-se que apenas 5 e 7 têm a mediana encostada ao extremo inferior e todos os itens tem respostas em todos os pontos (Anexo C). Os valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C).

#### 5.1.1.4. Sensibilidade das dimensões

No que se refere às dimensões que compõem esta escala, a cultura de apoio, a cultura de inovação e a cultura de regras seguem distribuição normal ( $p > .05$ ). A dimensão cultura de objetivos não segue distribuição normal ( $p < .05$ ). No entanto os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade e que podem ser utilizadas nas análises estatísticas seguintes (Tabela 8, Anexo C).

**Tabela 8:** Sensibilidade das dimensões da escala de Cultura Organizacional

|                      | KS   | gl  | p      | Assimetria | Curtose |
|----------------------|------|-----|--------|------------|---------|
| Cultura de Apoio     | .042 | 300 | .200   | -.10       | -.45    |
| Cultura de Objetivos | .060 | 300 | .012   | -.21       | -.46    |
| Cultura de Inovação  | .048 | 300 | .094   | -.22       | -.19    |
| Cultura de Regras    | .051 | 300 | .056   | -.10       | -.17    |
| Imprevisibilidade    | .11  | 300 | < .001 | .49        | -.95    |

#### 5.1.2. Escala de percepção de suporte organizacional

##### 5.1.2.1. Validade

Com a finalidade de se testar a validade da escala de percepção de suporte organizacional realizou-se uma análise fatorial confirmatória a dois fatores.

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 9, Anexo C). Estes resultados confirmam-nos a estrutura fatorial composta por dois fatores. Não houve a necessidade de se retirar qualquer item.

**Tabela 9:** Índices de ajustamento de percepção de suporte organizacional

| $\chi^2/df$ | CFI | GFI | TLI | RMSEA | SRMR  |
|-------------|-----|-----|-----|-------|-------|
| 2.14        | .99 | .97 | .98 | .062  | 0.071 |

#### 5.1.2.2. Fiabilidade

Para se testar a fiabilidade de cada uma das dimensões calculou-se o valor de *alpha de Cronbach*. Como se pode observar todas as dimensões apresentam valores de *alpha de Cronbach* superiores a .80, o que nos indica que todas as dimensões têm uma consistência interna boa (Tabela 10, Anexo C).

**Tabela 10:** Fiabilidade da escala de percepção de suporte organizacional

| Dimensão                                    | Número de Itens | $\alpha$ |
|---------------------------------------------|-----------------|----------|
| Percepção de Suporte Organizacional Afetiva | 4               | .91      |
| Percepção de Suporte Organizacional Afetiva | 4               | .87      |

#### 5.1.2.3. Sensibilidade dos itens

Com a finalidade de se verificar se os itens discriminam sujeitos testou-se a sensibilidade dos itens. Verificou-se que apenas 5 e 7 têm a mediana encostada ao extremo inferior e todos os itens tem respostas em todos os pontos (Anexo C). Os valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C).

#### 5.1.2.4. Sensibilidade das dimensões

Nenhuma das dimensões segue distribuição normal ( $p < .05$ ). No entanto os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade e que podem ser utilizadas nas análises estatísticas seguintes (Tabela 11, Anexo C).



**Tabela 11:** *Sensibilidade das dimensões da escala de percepção de suporte organizacional*

|                                             | KS  | gl  | p      | Assimetria | Curtose |
|---------------------------------------------|-----|-----|--------|------------|---------|
| Percepção de Suporte Organizacional Afetiva | .09 | 300 | < .001 | -.50       | -.28    |
| Percepção de Suporte Organizacional Afetiva | .07 | 300 | .001   | -.16       | -.72    |

### 5.1.3. Escala de Desempenho

#### 5.1.3.1. Validade

Com a finalidade de se testar a validade da escala de liderança tóxica realizou-se uma análise fatorial confirmatória a cinco fatores.

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 12, Anexo C). Estes resultados confirmam-nos a estrutura fatorial composta por cinco fatores. Não houve a necessidade de se retirar qualquer item.

**Tabela 12:** *Índices de ajustamento da AFC da escala de desempenho*

| $\chi^2/$ gl | CFI | GFI | TLI | RMSEA | SRMR |
|--------------|-----|-----|-----|-------|------|
| 4.13         | .93 | .95 | .89 | .102  | 0.50 |
| 1.64         | .99 | .99 | .99 | .046  | .008 |

#### 5.1.3.2. Fiabilidade

Para se testar a fiabilidade de cada uma das dimensões calculou-se o valor de *alpha de Cronbach*. Como se pode observar todas as dimensões apresentam valores de *alpha de Cronbach* superiores a .90, o que nos indica que todas as dimensões têm uma consistência interna muito boa (Tabela 13, Anexo C).

**Tabela 13:** *Fiabilidade da escala de desempenho*

|            | Número de Itens | $\alpha$ |
|------------|-----------------|----------|
| Escala     |                 |          |
| Desempenho | 7               | .81      |

#### 5.1.3.3. Sensibilidade dos itens

Com a finalidade de se verificar se os itens discriminam sujeitos testou-se a sensibilidade dos itens. Verificou-se que apenas 5 e 7 têm a mediana encostada ao extremo inferior e todos os itens tem respostas em todos os pontos (Anexo C). Os valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C).

#### 5.1.3.4. Sensibilidade das dimensões

Nenhuma das dimensões segue distribuição normal ( $p < .05$ ). No entanto os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade e que podem ser utilizadas nas análises estatísticas seguintes (Tabela 14, Anexo C).

**Tabela 14:** *Sensibilidade da escala de desempenho*

| Escala     | KS  | gl  | p      | Assimetria | Curtose |
|------------|-----|-----|--------|------------|---------|
| Desempenho | .15 | 300 | < .001 | -.41       | -.03    |

#### 5.1.4. Escala de Motivação

##### 5.1.4.1. Validade

Com a finalidade de se testar a validade da escala de liderança tóxica realizou-se uma análise fatorial confirmatória a cinco fatores.

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 15, Anexo C). Estes resultados confirmam-nos a estrutura fatorial composta por cinco fatores. Não houve a necessidade de se retirar qualquer item.

**Tabela 15:** *Índices de ajustamento da AFC da escala de motivação*

| $\chi^2/\text{gl}$ | CFI | GFI | TLI | RMSEA | SRMR |
|--------------------|-----|-----|-----|-------|------|
| 5.20               | .88 | .88 | .84 | .118  | .153 |
| 3.05               | .95 | .94 | .93 | .083  | .076 |

#### 5.1.4.2. Fiabilidade

Para se testar a fiabilidade de cada uma das dimensões calculou-se o valor de *alpha de Cronbach*. Como se pode observar todas as dimensões apresentam valores de *alpha de Cronbach* superiores a .90, o que nos indica que todas as dimensões têm uma consistência interna muito boa (Tabela 16, Anexo C).

**Tabela 16:** *Fiabilidade da escala de motivação*

| Dimensão     | Número de Itens | $\alpha$ |
|--------------|-----------------|----------|
| Intrínseca   | 3               | .88      |
| Identificada | 3               | .81      |
| Introjetada  | 3               | .76      |
| Extrínseca   | 2               | .77      |

#### 5.1.4.3. Sensibilidade dos itens

Com a finalidade de se verificar se os itens discriminam sujeitos testou-se a sensibilidade dos itens. Verificou-se que apenas 5 e 7 têm a mediana encostada ao extremo inferior e todos os itens tem respostas em todos os pontos (Anexo C). Os valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C).

#### 5.1.4.4. Sensibilidade das dimensões

Nenhuma das dimensões segue distribuição normal ( $p < .05$ ). No entanto os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade e que podem ser utilizadas nas análises estatísticas seguintes (Tabela 17, Anexo C).

**Tabela 17:** *Sensibilidade das dimensões da escala de motivação*

|              | KS  | gl  | p      | Assimetria | Curtose |
|--------------|-----|-----|--------|------------|---------|
| Intrínseca   | .17 | 300 | < .001 | -.70       | .10     |
| Identificada | .14 | 300 | < .001 | -.46       | -.25    |
| Introjetada  | .08 | 300 | < .001 | .16        | -.45    |
| Extrínseca   | .14 | 300 | < .001 | -.24       | -.51    |

## 5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Para se perceber a posição das respostas dadas pelos participantes aos constructos estudados, realizou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo. Com essa finalidade realizaram-se testes t-student para uma amostra.

**Tabela 18:** *Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo*

| Variável                                      | <i>t</i> | <i>gl</i> | <i>p</i> | <i>d</i> | Média | <i>DP</i> |
|-----------------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|-------|-----------|
| Cultura de Apoio                              | 3.06**   | 299       | .002     | .17      | 3.69  | 1.06      |
| Cultura de Objetivos                          | 3.54***  | 299       | <.001    | .20      | 3.72  | 1.09      |
| Cultura de Inovação                           | -.20     | 299       | .845     | -.01     | 3.49  | 1.00      |
| Cultura de Regras                             | 11.12*** | 299       | <.001    | .64      | 4.05  | .86       |
| Percepção de Suporte Organizacional Afetiva   | 6.69***  | 299       | <.001    | .39      | 4.57  | 1.49      |
| Percepção de Suporte Organizacional Cognitiva | 5.05***  | 299       | <.001    | .29      | 4.44  | 1.52      |
| Desempenho                                    | 45.68*** | 299       | <.001    | 2.64     | 4.32  | .50       |
| Motivação Intrínseca                          | 13.23*** | 299       | <.001    | .76      | 3.71  | .93       |
| Motivação Identificada                        | 11.88*** | 299       | <.001    | .69      | 3.64  | .93       |
| Motivação Introjeta                           | -.89     | 299       | .373     | -.05     | 2.95  | .95       |
| Motivação Extrínseca                          | 2.39*    | 299       | .018     | .14      | 3.15  | 1.05      |

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Com exceção da cultura de inovação, todas as respostas dos participantes, no que se refere à cultura organizacional, se situam significativamente acima do ponto central da escala (3.5) (Tabela 18, Anexo D). Estes resultados indicam-nos que os participantes deste estudo têm uma elevada percepção de cultura de apoio, de cultura de objetivos e de cultura de regras. A dimensão com a média mais elevada é a cultura de regras.

Tanto a percepção de suporte organizacional afetiva como a cognitiva, também se encontram significativamente acima do ponto central da escala (4), o que significa que os participantes deste estudo têm uma elevada percepção de suporte organizacional (Tabela 18, Anexo D).

No que se refere ao desempenho, observa-se que as respostas dos participantes, se situam significativamente acima do ponto central da escala (3), com um valor bastante elevado (Tabela 18, Anexo D). Este resultado indica uma percepção globalmente elevada do desempenho por parte dos participantes.

No que diz respeito a motivação, verifica-se que, com exceção da motivação introjetada, todas as dimensões se situam significativamente acima do ponto central (3) (Tabela 18, Anexo D). Estes resultados indicam que os participantes deste estudo demonstram níveis elevados de motivação intrínseca, motivação identificada e motivação extrínseca, sendo a primeira a que apresenta o valor médio mais elevado. Estes dados sugerem que, em geral, os participantes tendem a envolver-se nas suas tarefas por interesse pessoal, satisfação ou valorização do seu conteúdo mais do que por pressões internas ou recompensas externas. A motivação introjetada, por sua vez, apresenta uma média próxima do ponto central e não estatisticamente significativa, o que indica que os comportamentos dos participantes são pouco motivados por sentimentos de obrigação, culpa ou imposições internas.

### 5.3. Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

Para se estudar o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo realizaram-se testes *t-student* para amostras independentes quando a variável independente era composta por dois grupos, testes *ANOVA One-Way* quando a variável independente era composta por mais do que dois grupos e correlações de Pearson quando a variável independente era quantitativa.

**Tabela 19:** *Efeito do género nas Variáveis em Estudo*

| Variável                                     | <i>t</i> | <i>gl</i> | <i>p</i> | <i>d</i> | Feminino |      | Masculino |      |
|----------------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|------|-----------|------|
|                                              |          |           |          |          | Média    | DP   | Média     | DP   |
| Cultura de Apoio                             | 1.35     | 298       | .177     | .16      | 3.75     | 1.08 | 3.58      | 1.03 |
| Cultura de Objetivos                         | 1.03     | 298       | .302     | .12      | 3.77     | 1.08 | 3.64      | 1.11 |
| Cultura de Inovação                          | 1.37     | 298       | .173     | .17      | 3.55     | .95  | 3.38      | 1.09 |
| Cultura de Regras                            | 1.81     | 298       | .071     | .22      | 4.12     | .86  | 3.93      | .85  |
| Perceção de Suporte Organizacional Afetiva   | 1.39     | 298       | .165     | .16      | 4.66     | 1.42 | 4.41      | 1.60 |
| Perceção de Suporte Organizacional Cognitiva | .71      | 298       | .476     | .09      | 4.49     | 1.48 | 4.36      | 1.59 |
| Desempenho                                   | 1.73     | 298       | .086     | .21      | 4.35     | .51  | 4.25      | .48  |
| Motivação Intrínseca                         | .94      | 298       | .346     | .11      | 3.75     | .88  | 3.64      | 1.01 |
| Motivação Identificada                       | .90      | 298       | .368     | .11      | 3.67     | .95  | 3.57      | .88  |
| Motivação Introjetada                        | -1.56    | 298       | .061     | .19      | 2.89     | 1.00 | 3.07      | .84  |
| Motivação Extrínseca                         | -2.74**  | 298       | .003     | .33      | 3.02     | 1.06 | 3.37      | 1.01 |

Nota: \*\*  $p < .01$

O género apenas tem um efeito estatisticamente significativo na motivação extrínseca (Tabela 19, Anexo E). Os participantes do género masculino revelaram possuir níveis de motivação extrínseca significativamente mais elevados do que os participantes do género feminino, sendo esta diferença estatisticamente significativa. Este resultado sugere que os indivíduos do sexo masculino atribuem, em média, maior importância a fatores externos, como recompensas tangíveis ou reconhecimento formal, na sua relação com o trabalho.

**Tabela 20:** *Efeito do país nas Variáveis em Estudo*

| Variável                                     | <i>t</i> | <i>gl</i> | <i>p</i> | <i>d</i> | Angola |      | Portugal |      |
|----------------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|--------|------|----------|------|
|                                              |          |           |          |          | Média  | DP   | Média    | DP   |
| Cultura de Apoio                             | -2.50*   | 298       | .013     | .31      | 3.47   | 1.18 | 3.80     | .99  |
| Cultura de Objetivos                         | -.51     | 298       | .611     | .06      | 3.68   | 1.14 | 3.75     | 1.07 |
| Cultura de Inovação                          | -2.87**  | 298       | .004     | .35      | 3.26   | 1.20 | 3.61     | .86  |
| Cultura de Regras                            | .62      | 298       | .539     | .08      | 4.09   | .96  | 4.03     | .80  |
| Perceção de Suporte Organizacional Afetiva   | -.20     | 298       | .838     | .03      | 4.55   | 1.47 | 4.59     | 1.50 |
| Perceção de Suporte Organizacional Cognitiva | -.50     | 298       | .615     | .06      | 4.38   | 1.48 | 4.47     | 1.54 |
| Desempenho                                   | .26      | 298       | .791     | .03      | 4.33   | .50  | 4.31     | .50  |
| Motivação Intrínseca                         | -1.32    | 298       | .187     | .16      | 3.61   | 1.05 | 3.76     | .86  |
| Motivação Identificada                       | -1.19    | 298       | .233     | .15      | 3.55   | .95  | 3.68     | .92  |
| Motivação Introjetada                        | 3.95***  | 298       | < .001   | .48      | 3.24   | .94  | 2.80     | .92  |
| Motivação Extrínseca                         | 3.16***  | 298       | < .001   | .39      | 3.41   | 1.02 | 3.01     | 1.04 |

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

O país apenas apresenta um efeito estatisticamente significativo em algumas variáveis específicas em estudo (Tabela 20, Anexo F). No que respeita à cultura de apoio, os participantes de Portugal revelaram níveis significativamente mais elevados do que os participantes de Angola (Tabela 20, Anexo E). Este resultado sugere que os indivíduos portugueses percebem, em média, um ambiente organizacional mais orientado para o suporte interpessoal, cooperação e valorização dos colaboradores.

No caso da cultura de inovação, também se verificou uma diferença estatisticamente significativa, com os participantes portugueses a apresentarem médias superiores comparativamente aos participantes angolanos (Tabela 20, Anexo E). Este achado indica que os inquiridos em Portugal percebem as suas organizações como mais abertas à criatividade, à mudança e à experimentação de novas ideias.

Em relação à motivação introjectada, os resultados mostram que os participantes angolanos revelam níveis significativamente mais elevados do que os portugueses (Tabela 20, Anexo E). Esta diferença sugere que os colaboradores em Angola estão mais propensos a agir movidos por pressões internas, como o sentimento de obrigação ou o desejo de evitar a culpa, o que pode reflectir diferenças culturais na interiorização das normas organizacionais.

Por fim, também se observou um efeito estatisticamente significativo do país na motivação extrínseca, sendo os participantes angolanos aqueles que revelaram níveis mais elevados nesta dimensão (Tabela 20, Anexo E). Tal resultado indica que, em média, os indivíduos oriundos de Angola atribuem maior importância a factores externos, como recompensas tangíveis, incentivos ou reconhecimento formal, na sua relação com o trabalho.

**Tabela 21:** *Efeito das Habilitações Literárias nas Variáveis em Estudo*

| Variável               | ANOVA <i>One Way</i> |      | Habilitações<br>Literárias<br>A | Habilitações<br>Literárias<br>B | TuKey HSD            |      |
|------------------------|----------------------|------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------|------|
|                        | F                    | p    |                                 |                                 | Dif. Médias<br>(A-B) | p    |
| Cultura de Apoio       | 5.75**               | .004 | ≤ 12º ano                       | Licenciatura                    | -.68**               | .002 |
|                        |                      |      |                                 | Mestrado ou Superior            | -.59*                | .010 |
| Cultura de Objetivos   | 1.83                 | .162 | -                               | -                               | -                    | -    |
| Cultura de Inovação    | 4.38*                | .013 | ≤ 12º ano                       | Licenciatura                    | -.56*                | .010 |
| Cultura de Regras      | 4.79**               | .009 | ≤ 12º ano                       | Licenciatura                    | -.51**               | .006 |
|                        |                      |      |                                 | Mestrado ou Superior            | -.43*                | .023 |
| Desempenho             | 1.19                 | .305 | -                               | -                               | -                    | -    |
| PSO Afetiva            | 2.27                 | .105 | -                               | -                               | -                    | -    |
| PSO Cognitiva          | .32                  | .729 | -                               | -                               | -                    | -    |
| Motivação Intrínseca   | 1.30                 | .275 | -                               | -                               | -                    | -    |
| Motivação Identificada | 1.21                 | .301 | -                               | -                               | -                    | -    |
| Motivação Introjetada  | .62                  | .535 | -                               | -                               | -                    | -    |
| Motivação Extrínseca   | .43                  | .653 | -                               | -                               | -                    | -    |

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

As habilitações literárias apenas têm um efeito estatisticamente significativo na cultura de apoio, na cultura de inovação e na cultura de regras (Tabela 21, Anexo F). Os participantes que têm o 12º ano ou inferior têm uma menor percepção de cultura de apoio e de cultura de regras do que os participantes que têm o grau de licenciatura e de mestrado ou superior (Tabela 21, Anexo F). No que se refere à cultura de inovação, os participantes com o 12º ano ou inferior têm uma percepção significativamente mais baixa do que os participantes que têm o grau de licenciatura (Tabela 21, Anexo F).

**Tabela 22:** *Efeito da Antiguidade na Organização nas Variáveis em Estudo*

| Variável               | ANOVA <i>One Way</i> |          |
|------------------------|----------------------|----------|
|                        | F                    | <i>p</i> |
| Cultura de Apoio       | 2.13                 | .062     |
| Cultura de Objetivos   | 1.00                 | .421     |
| Cultura de Inovação    | .77                  | .574     |
| Cultura de Regras      | .70                  | .628     |
| Desempenho             | 1.57                 | .170     |
| PSO Afetiva            | 2.05                 | .072     |
| PSO Cognitiva          | 1.93                 | .089     |
| Motivação Intrínseca   | 1.01                 | .411     |
| Motivação Identificada | .94                  | .457     |
| Motivação Introjetada  | 2.11                 | .065     |
| Motivação Extrínseca   | .14                  | .984     |

Os resultados indicam-nos que a antiguidade na organização não tem um efeito estatisticamente significativo em nenhuma das variáveis em estudo (Tabela 22, Anexo F).

**Tabela 23:** *Efeito do Contrato de Trabalho nas Variáveis em Estudo*

| Variável               | ANOVA <i>One Way</i> |          | Contrato de Trabalho.<br>A | Contrato de Trabalho.<br>B | TuKey HSD         |          |
|------------------------|----------------------|----------|----------------------------|----------------------------|-------------------|----------|
|                        | F                    | <i>p</i> |                            |                            | Dif. Médias (A-B) | <i>P</i> |
| Cultura de Apoio       | 1.11                 | .353     | -                          | -                          | -                 | -        |
| Cultura de Objetivos   | 1.65                 | .162     | -                          | -                          | -                 | -        |
| Cultura de Inovação    | 2.83*                | .025     | Sem Termo                  | Trabalhador Independente   | -.76*             | .049     |
| Cultura de Regras      | 1.00                 | .407     | -                          | -                          | -                 | -        |
| Desempenho             | 2.74*                | .029     | A Termo Certo              | Trabalhador Independente   | -.51*             | .037     |
| PSO Afetiva            | 1.74                 | .141     | -                          | -                          | -                 | -        |
| PSO Cognitiva          | .27                  | .895     | -                          | -                          | -                 | -        |
| Motivação Intrínseca   | 2.53*                | .041     | -                          | -                          | -                 | -        |
| Motivação Identificada | 2.47*                | .045     | -                          | -                          | -                 | -        |
| Motivação Introjetada  | 2.48*                | .025     | A Termo Certo              | Trabalhador Independente   | -.75*             | .049     |
| Motivação Extrínseca   | 2.53*                | .040     | A Termo Certo              | Sem Termo                  | -.44*             | .042     |

Nota: \*  $p < .05$

Os resultados indicam-nos que o tipo de contrato de trabalho tem um efeito estatisticamente significativo nas seguintes variáveis: cultura de inovação, desempenho,



motivação intrínseca, motivação identificada, motivação introjetada e motivação extrínseca (Tabela 23, Anexo F). Os participantes com contrato sem termo apresentam uma percepção significativamente mais elevada de cultura de inovação do que os trabalhadores independentes (Tabela 23, Anexo F). No que se refere ao desempenho, os participantes com contrato a termo revelam uma percepção significativamente mais elevada do que os trabalhadores independentes (Tabela 23, Anexo F). Já na motivação introjetada, os participantes com contrato a termo certo apresentam níveis significativamente mais elevados do que os trabalhadores independentes (Tabela 23, Anexo F). No que respeita à motivação extrínseca, os participantes com contrato a termo certo revelam níveis significativamente superiores aos dos participantes com contrato sem termo (Tabela 23, Anexo F). Apesar do teste *ANOVA One-Way* nos indicar que o tipo de contrato tem um efeito estatisticamente significativo na motivação intrínseca e na motivação identificada, o teste *Post Hoc de Tuckey* não detetou diferenças estatisticamente entre os grupos.

**Tabela 24:** *Efeito do Setor nas Variáveis em Estudo*

| Variável               | ANOVA <i>One Way</i> |      | Setor<br>A | Setor.<br>B | TuKey HSD            |        |
|------------------------|----------------------|------|------------|-------------|----------------------|--------|
|                        | F                    | p    |            |             | Dif. Médias<br>(A-B) | P      |
| Cultura de Apoio       | 2.34                 | .098 | -          | -           | -                    | -      |
| Cultura de Objetivos   | .23                  | .798 | -          | -           | -                    | -      |
| Cultura de Inovação    | 7.12**               | .001 | Público    | Privado     | -.51***              | < .001 |
| Cultura de Regras      | .96                  | .385 | -          | -           | -                    | -      |
| Desempenho             | 1.07                 | .344 | -          | -           | -                    | -      |
| PSO Afetiva            | .66                  | .518 | -          | -           | -                    | -      |
| PSO Cognitiva          | 1.71                 | .182 | -          | -           | -                    | -      |
| Motivação Intrínseca   | .28                  | .756 | -          | -           | -                    | -      |
| Motivação Identificada | 1.02                 | .361 | -          | -           | -                    | -      |
| Motivação Introjetada  | .45                  | .638 | -          | -           | -                    | -      |
| Motivação Extrínseca   | .48                  | .622 | -          | -           | -                    | -      |

Nota: \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o setor apenas tem um efeito estatisticamente significativo na cultura de inovação (Tabela 24, Anexo F). Os participantes que trabalham no sector público apresentam uma percepção significativamente mais baixa de cultura de inovação do que os participantes que exercem funções no sector privado (Tabela 24, Anexo F).

**Tabela 25:** Associação entre a idade e as Variáveis em Estudo

|       | 1.1  | 1.2  | 1.3  | 1.4  | 2    | 3.1  | 3.2  | 4.1  | 4.2  | 4.3  | 4.4  |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Idade | -.11 | -.07 | -.02 | -.02 | .01  | -.06 | -.05 | .07  | .08  | .06  | -.09 |
|       | .056 | .245 | .740 | .771 | .913 | .287 | .358 | .203 | .181 | .277 | .106 |
|       | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  |

Legenda: 1.1 - cultura de apoio; 1.2 – Cultura de objetivos; 1.3. - Cultura de inovação; 1.4 – cultura de regras; 2 – desempenho; 3.1 – percepção de suporte organizacional afetiva; 3.2. percepção de suporte organizacional cognitiva; 4.1 – Motivação intrínseca; 4.2 – Motivação identificada; 4.3 – Motivação introjetada; 4.4. – Motivação extrínseca

Os resultados indicam-nos que a idade não se encontra significativamente associada com nenhuma das variáveis em estudo (Tabela 25, Anexo F).

#### 5.4. Associação entre as variáveis em estudo

A associação entre as variáveis em estudo foi testada através da realização de correlações de Pearson.

**Tabela 26:** Associação entre as Variáveis em Estudo

|                             | 1.1    | 1.2    | 1.3    | 1.4    | 2      | 3.1    | 3.2    | 4.1    | 4.2    | 4.3    | 4.4 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 1.1. Cultura de Apoio       | --     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 1.2. Cultura de Objetivos   | .58*** | --     |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 1.3. Cultura de Inovação    | .74*** | .66*** | --     |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 1.4. Cultura de Regras      | .56*** | .53*** | .51*** | --     |        |        |        |        |        |        |     |
| 2. Desempenho               | .22*** | .25*** | .21*** | .24*** | --     |        |        |        |        |        |     |
| 3.1. PSO Afetiva            | .74*** | .52*** | .55*** | .39*** | .26**  | --     |        |        |        |        |     |
| 3.2. PSO Cognitiva          | .61*** | .47*** | .42*** | .27*** | .16**  | .74*** | --     |        |        |        |     |
| 4.1. Motivação Intrínseca   | .67*** | .50*** | .53*** | .39*** | .25**  | .66*** | .51*** | --     |        |        |     |
| 4.2. Motivação Identificada | .53*** | .42*** | .38*** | .37*** | .29*** | .54*** | .42*** | .68*** | --     |        |     |
| 4.3. Motivação Introjetada  | .12*   | .17**  | .13*   | .12*   | .15**  | .18**  | .07    | .25*** | .38*** | --     |     |
| 4.4. Motivação Extrínseca   | .07    | .16**  | .06    | .10    | .14*   | .19**  | .17**  | .11    | .37*** | .33*** | --  |

Nota. \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

A cultura de apoio encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho, com a percepção de suporte organizacional afetiva e cognitiva, bem como com a motivação intrínseca, identificada e introjetada (Tabela 26, Anexo F). Estes resultados sugerem que contextos organizacionais caracterizados por apoio interpessoal e envolvimento positivo estão associados a níveis mais elevados de motivação e percepção de suporte, bem como a uma melhor avaliação do desempenho.

A cultura de inovação revela igualmente correlações positivas e significativas com o desempenho, com ambas as dimensões da percepção de suporte organizacional, assim como

com todas as formas de motivação analisadas, com especial destaque para a motivação intrínseca e identificada (Tabela 26, Anexo F). Este padrão indica que ambientes organizacionais inovadores estão associados a um maior envolvimento dos colaboradores, tanto em termos motivacionais como de percepção do apoio institucional e desempenho percebido.

Na cultura de regras também se verificam associações positivas e estatisticamente significativas com o desempenho, com as duas dimensões da percepção de suporte organizacional, e com as formas de motivação mais autodeterminadas (Tabela 26, Anexo F). Tais resultados demonstram que mesmo contextos organizacionais mais estruturados, quando bem percebidos, podem contribuir positivamente para o envolvimento e eficácia dos colaboradores.

O desempenho apresenta correlações positivas e significativas com a percepção de suporte organizacional afetiva e cognitiva, com a motivação intrínseca e identificada, e com todas as dimensões da cultura organizacional analisadas (Tabela 26, Anexo F). Estes resultados evidenciam que um ambiente organizacional favorável, em termos de cultura e suporte, está associado a um maior sentimento de eficácia no trabalho.

A percepção de suporte organizacional afetiva encontra-se positivamente correlacionada com todas as dimensões da cultura organizacional em estudo, com o desempenho e com todas as formas de motivação, especialmente a motivação intrínseca (Tabela 26, Anexo F). Este padrão reforça a importância das relações afectivas dentro das organizações, que parecem potenciar o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores.

A percepção de suporte organizacional cognitiva apresenta correlações positivas e estatisticamente significativas com todas as dimensões da cultura organizacional (apoio, objetivos, inovação e regras), com o desempenho, bem como com todas as formas de motivação analisadas (Tabela 26, Anexo F). Estes resultados indicam que, quanto maior é a percepção dos colaboradores de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar de forma racional e instrumental, maior tende a ser o seu envolvimento, a sua motivação e a sua percepção de eficácia no trabalho.

## **5.5. Hipóteses**

As hipóteses 1, 2 e 3 foram testadas através de regressões lineares múltiplas com recurso ao método *stepwise*.

### 5.5.1. Hipótese 1

**Tabela 27:** Efeito da cultura organizacional no desempenho percebido (step 2)

| Variáveis independentes | Variável Dependente  | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>R</i> <sup>2</sup> <sub>a</sub> | $\beta$ | <i>p</i> |
|-------------------------|----------------------|----------|----------|------------------------------------|---------|----------|
| Cultura de Objetivos    | Desempenho percebido | 12.68*** | < .001   | .07                                | .17**   | .009     |
| Cultura de Regras       |                      |          |          |                                    | .15*    | .025     |

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam que apenas a cultura de objetivos ( $\beta = .17$ ;  $p = .009$ ) e a cultura de regras ( $\beta = .15$ ;  $p = .025$ ) têm um efeito positivo e significativo no desempenho percebido (Tabela 27, Anexo G). O modelo explica em 7% a variabilidade do desempenho percebido (Tabela 27, Anexo G). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 297) = 12.68$ ;  $p < .001$ ) (Tabela 27, Anexo G).

### 5.5.2. Hipótese 2

**Tabela 28:** Efeito da cultura organizacional na percepção de suporte organizacional afetiva (step 2)

| Variáveis independentes | Variável dependente    | <i>F</i>  | <i>p</i> | <i>R</i> <sup>2</sup> <sub>a</sub> | $\beta$ | <i>p</i> |
|-------------------------|------------------------|-----------|----------|------------------------------------|---------|----------|
| Cultura de Apoio        | Percepção de Suporte   | 189.04*** | < .001   | .55                                | .67***  | < .001   |
| Cultura de Objetivos    | Organizacional afetiva |           |          |                                    | .13**   | .008     |

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam que tanto a cultura de apoio ( $\beta = .67$ ;  $p < .001$ ) como a cultura de objetivos ( $\beta = .13$ ;  $p = .008$ ) têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na percepção de suporte organizacional afetiva (Tabela 28, Anexo G). O modelo explica 55% da variabilidade da percepção de suporte organizacional afetiva (Tabela 28, Anexo G). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 297) = 189.04$ ;  $p < .001$ ) (Tabela 28, Anexo G).

**Tabela 29:** Efeito da cultura organizacional na percepção de suporte organizacional cognitiva (step 4)

| Variáveis independentes | Variável Independente | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>R</i> <sup>2</sup> <sub><i>a</i></sub> | β      | <i>p</i> |
|-------------------------|-----------------------|----------|----------|-------------------------------------------|--------|----------|
| Cultura de Apoio        | Percepção de Suporte  | 52.39*** | < .001   | .41                                       | .66*** | < .001   |
| Cultura de Objetivos    |                       |          |          |                                           | .28*** | < .001   |
| Cultura de Regras       | Organizacional        |          |          |                                           | -.16** | .004     |
| Cultura de Inovação     | cognitiva             |          |          |                                           | -.17*  | .020     |

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam que a cultura de apoio ( $\beta = .66$ ;  $p < .001$ ) e a cultura de objetivos ( $\beta = .28$ ;  $p < .001$ ) têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na percepção de suporte organizacional cognitiva, enquanto a cultura de regras ( $\beta = -.16$ ;  $p = .004$ ) e a cultura de inovação ( $\beta = -.17$ ;  $p = .020$ ) apresentam um efeito negativo e significativo sobre a mesma variável (Tabela 29, Anexo G). O modelo explica 41% da variabilidade da percepção de suporte organizacional cognitiva (Tabela 29, Anexo G). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(4, 295) = 52.39$ ;  $p < .001$ ) (Tabela 29, Anexo G).

### 5.5.3. Hipótese 3

**Tabela 30:** *Efeito da percepção de suporte organizacional cognitiva no desempenho percebido (step 1)*

| Variáveis independentes                       | Variável Independente | F        | p      | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | $\beta$ | p    |
|-----------------------------------------------|-----------------------|----------|--------|-----------------------------|---------|------|
| Percepção de Suporte Organizacional cognitiva | Desempenho percebido  | 21.06*** | < .001 | .06                         | .26**   | .008 |

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam que a percepção de suporte organizacional cognitiva tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho percebido ( $\beta = .26$ ;  $p = .008$ ) (Tabela 30, Anexo G). O modelo explica 6% da variabilidade do desempenho percebido (Tabela 30, Anexo G). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 298) = 21.06$ ;  $p < .001$ ) (Tabela 30, Anexo G).

### 5.5.4. Hipótese 4

Como esta hipótese pressupunha um efeito mediador seguiram-se os procedimentos segundo Baron e Kenny (1986).

Realizou-se uma regressão linear múltipla em dois passos. No primeiro passo foi introduzida como variável independente a variável preditora e no segundo passo a variável mediadora.

**Tabela 31:** *Efeito mediador*

| Variáveis                                   | Desempenho percebido |                |
|---------------------------------------------|----------------------|----------------|
|                                             | $\beta$ Step 1       | $\beta$ Step 2 |
| Cultura de objetivos                        | .25***               | .16*           |
| Percepção de suporte organizacional afetiva |                      | .17**          |
| F                                           | 20.01***             | 13.81***       |
| R <sup>2</sup> <sub>a</sub>                 | .06                  | .08            |
| $\Delta$                                    |                      | .02**          |

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-mos que a percepção de suporte organizacional afetiva tem um efeito de mediação parcial na relação entre a cultura de objetivos e o desempenho percebido (Tabela 31, Anexo G). Quando se introduziu na equação de regressão a variável mediadora o efeito da cultura de objetivos no desempenho percebido continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade (Tabela 31, Anexo G). O modelo explica em 8% a variabilidade do desempenho percebido (Tabela 31, Anexo G). O acréscimo de variabilidade +e estatisticamente significativo ( $\Delta R^2_a = .02, p < .01$ ) (Tabela 31, Anexo G). Os dois modelos são estatisticamente significativos (F (Tabela 31, Anexo G).

O teste de *Sobel* confirmou o efeito de mediação parcial ( $Z = 2.28; p = .022$ ) (Anexo G).

#### 5.5.5. Hipótese 5

**Tabela 32:** Efeito da motivação no desempenho percebido (step 1)

| Variáveis independentes | Variável Independente | F        | p      | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | β      | p      |
|-------------------------|-----------------------|----------|--------|-----------------------------|--------|--------|
| Motivação Identificada  | Desempenho percebido  | 26.65*** | < .001 | .08                         | .29*** | < .001 |

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados revelam que a motivação identificada tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho percebido ( $\beta = .29; p < .001$ ) (Tabela 32, Anexo G). O modelo explica 8% da variabilidade do desempenho percebido (Tabela 32, Anexo G). O modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 298) = 26.65; p < .001$ ) (Tabela 32, Anexo G).

#### 5.5.6. Hipótese 6

A hipótese 6 foi testada na *Macro Process 4.2* (Modelo 1), desenvolvida por Hayes (2022).

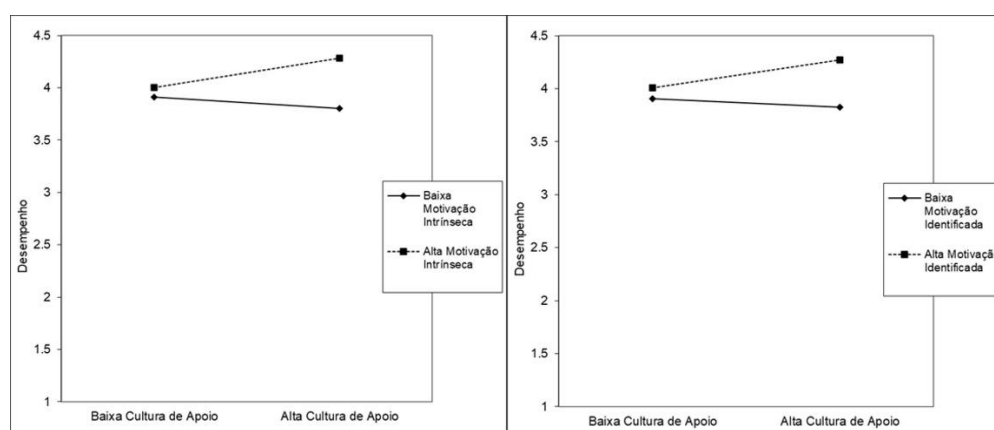
Os resultados indicam-nos que a motivação intrínseca ( $B = .10; p < .001$ ) e a motivação identificada ( $B = .09; p = .003$ ) têm um efeito moderador na relação entre a cultura de apoio e o desempenho (Tabela 33, Anexo G).

**Tabela 33:** Efeito mediador da motivação na relação entre a cultura de apoio e o desempenho

| Variável                                                    | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
|-------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|---------------|
| Cultura de Apoio → Desempenho ( $R^2 = .11$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                   | 4.25***  | .03       | 132.41*** | < .001   | [4.18; 4.31]  |
| Cultura de Apoio                                            | .04      | .03       | 1.21      | .226     | [-.03; .11]   |
| Motivação Intrínseca                                        | .14***   | .04       | 3.46      | < .001   | [.06; .23]    |
| CA*MIInt                                                    | .10***   | .03       | 3.84      | < .001   | [.05; .15]    |
| Variável                                                    | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Apoio → Desempenho ( $R^2 = .12$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                   | 4.27***  | .03       | 137.25*** | < .001   | [4.21; 4.33]  |
| Cultura de Apoio                                            | .05      | .03       | 1.52      | .129     | [-.01; .11]   |
| Motivação Identificada                                      | .14***   | .03       | 3.96***   | < .001   | [.07; .21]    |
| CA*MIId                                                     | .09**    | .03       | 2.96**    | .003     | [.03; .14]    |
| Variável                                                    | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Apoio → Desempenho ( $R^2 = .06$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                   | 4.31***  | .03       | 153.05*** | < .001   | [4.26; 4.37]  |
| Cultura de Apoio                                            | .10***   | .03       | 3.63***   | < .001   | [.04; .15]    |
| Motivação Intrínseca                                        | .07*     | .03       | 2.26*     | .025     | [.01; .13]    |
| CA*MIIntroj                                                 | -.01     | .03       | -.16      | .870     | [-.06; .05]   |
| Variável                                                    | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Apoio → Desempenho ( $R^2 = .07$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                   | 4.32***  | .03       | 153.91*** | < .001   | [4.26; 4.37]  |
| Cultura de Apoio                                            | .10***   | .03       | 3.74***   | < .001   | [.05; .16]    |
| Motivação Intrínseca                                        | .06*     | .03       | 2.30*     | .022     | [.01; .11]    |
| CA*MEExt                                                    | -.01     | .03       | -.39      | .699     | [-.06; .04]   |

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Para os participantes que têm alta motivação intrínseca e identificada, quando comparados com os participantes que têm baixa motivação intrínseca e identificada a cultura de regras torna-se relevante para potenciar o seu desempenho (Figura 2, Anexo G).



**Figura 2:** Gráficos de Interação cultura de apoio x motivação intrínseca e cultura de apoio x motivação identificada.

Os resultados indicam-nos que a motivação intrínseca ( $B = .10$ ;  $p < .001$ ) e a motivação identificada ( $B = .06$ ;  $p = .011$ ) têm um efeito moderador na relação entre a cultura de apoio e o desempenho (Tabela 34, Anexo G).

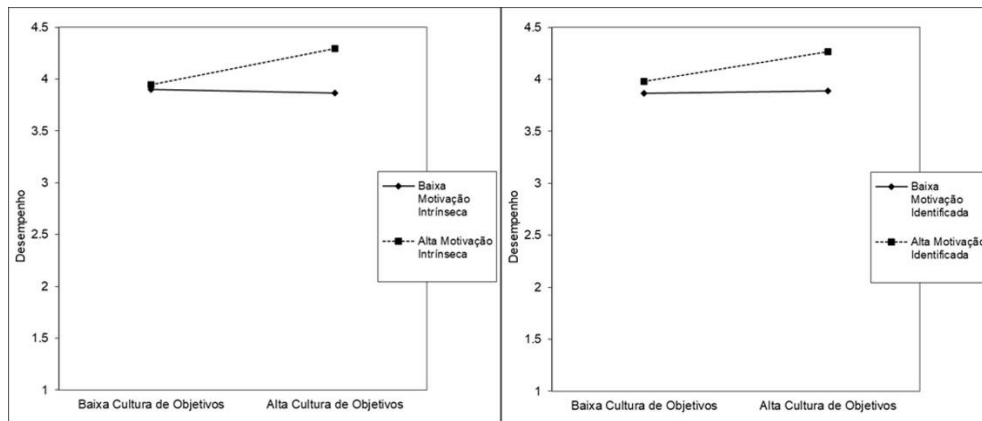
**Tabela 34:** *Efeito mediador da motivação na relação entre a cultura de objetivos e o desempenho*

| Variável                                                        | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
|-----------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|---------------|
| Cultura de Objetivos → Desempenho ( $R^2 = .13$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                       | 4.27***  | .02       | 143.42*** | < .001   | [4.20; 4.32]  |
| Cultura de<br>Objetivos                                         | .07***   | .02       | 2.76***   | < .001   | [.02; .13]    |
| Motivação<br>Intrínseca                                         | .11***   | .03       | 3.45***   | < .001   | [.05; .18]    |
| CA*MInt                                                         | .10***   | .02       | 3.89***   | < .001   | [.04; .14]    |
| Variável                                                        | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Objetivos → Desempenho ( $R^2 = .12$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                       | 4.28***  | .02       | 146.05*** | < .001   | [4.22; 4.34]  |
| Cultura de<br>Objetivos                                         | .07**    | .02       | 2.77**    | .005     | [.02; .13]    |
| Motivação<br>Identificada                                       | .12***   | .03       | 3.81***   | < .001   | [.05; .18]    |
| CA*MId                                                          | .06*     | .06       | 2.54*     | .011     | [01; .11]     |
| Variável                                                        | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Objetivos → Desempenho ( $R^2 = .08$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                       | 4.31***  | .02       | 152.72*** | < .001   | [4.25; 4.37]  |
| Cultura de<br>Objetivos                                         | .10***   | .02       | 4.05***   | < .001   | [.05; .15]    |
| Motivação<br>Intrínseca                                         | -.05     | .03       | 1.95      | .051     | [-.00; .11]   |
| CA*MIntroj                                                      | .00      | .02       | .23       | .810     | [-.04; .06]   |
| Variável                                                        | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Objetivos → Desempenho ( $R^2 = .08$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                       | 4.31***  | .02       | 152.90*** | < .001   | [4.25; 4.36]  |
| Cultura de<br>Objetivos                                         | .10***   | .02       | 4.05***   | < .001   | [.05; .16]    |
| Motivação<br>Intrínseca                                         | .05      | .02       | 1.88      | .060     | [.00; .10]    |
| CA*MExt                                                         | .01      | .02       | .64       | .521     | [-.03; .06]   |

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Para os participantes que têm alta motivação intrínseca e identificada, quando comparados com os participantes que têm baixa motivação intrínseca e identificada a cultura de objetivos torna-se relevante para potenciar o seu desempenho (Figura 3, Anexo G).





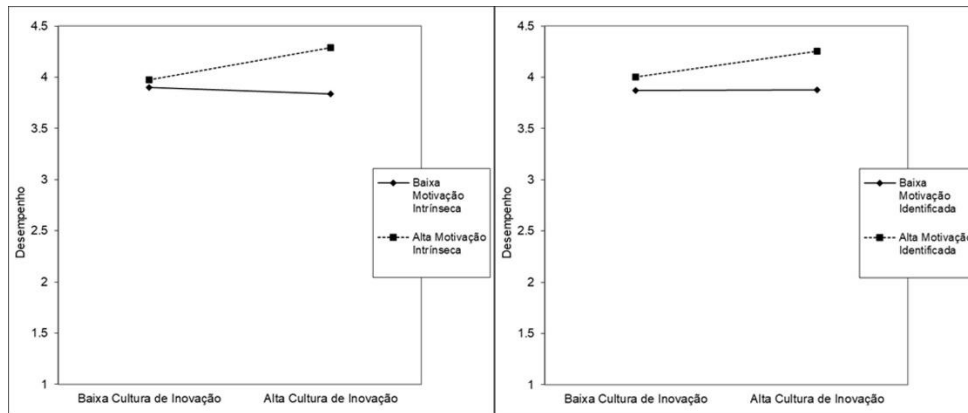
**Figura 3:** Gráficos de Interação cultura de objetivos x motivação intrínseca e cultura de objetivos x motivação identificada.

**Tabela 35:** Efeito mediador da motivação na relação entre a cultura de inovação e o desempenho

| Variável                                                       | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
|----------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|---------------|
| Cultura de Inovação → Desempenho ( $R^2 = .11$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                      | 4.27***  | .03       | 141.54*** | < .001   | [4.21; 4.32]  |
| Cultura de Inovação                                            | .06      | .03       | 1.89      | .059     | [-.01; .12]   |
| Motivação Intrínseca                                           | .13***   | .04       | 3.68***   | < .001   | [.06; .20]    |
| CA*MInt                                                        | .10***   | .02       | 3.63***   | < .001   | [.04; .14]    |
| Variável                                                       | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Inovação → Desempenho ( $R^2 = .11$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                      | 4.29***  | .02       | 145.54    | < .001   | [4.23; 4.35]  |
| Cultura de Inovação                                            | .06*     | .03       | 2.17*     | .030     | [.01; .12]    |
| Motivação Identificada                                         | .12***   | .03       | 4.00***   | < .001   | [.06; .19]    |
| CA*MId                                                         | .06*     | .03       | 2.03*     | .043     | [.01; .12]    |
| Variável                                                       | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Inovação → Desempenho ( $R^2 = .06$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                      | 4.31***  | .02       | 152.11*** | < .001   | [4.26; 4.37]  |
| Cultura de Inovação                                            | .10***   | .02       | 3.30***   | < .001   | [.03; .14]    |
| Motivação Intrínseca                                           | .06*     | .03       | 2.23*     | .026     | [.01; .12]    |
| CA*MIntroj                                                     | -.01     | .03       | -.04      | .967     | [-.06; .06]   |
| Variável                                                       | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Inovação → Desempenho ( $R^2 = .06$ ; $p < 0.001$ ) |          |           |           |          |               |
| Constante                                                      | 4.31***  | .02       | 153.36*** | < .001   | [4.26; 4.37]  |
| Cultura de Inovação                                            | .10***   | .02       | 3.41***   | < .001   | [.04; .15]    |
| Motivação Intrínseca                                           | .06*     | .02       | 2.32*     | .020     | [.01; .11]    |
| CA*Mext                                                        | -.01     | .02       | -.10      | .915     | [-.05; .05]   |

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a motivação intrínseca ( $B = .10; p < .001$ ) e a motivação identificada ( $B = .06; p = .043$ ) têm um efeito moderador na relação entre a cultura de inovação e o desempenho (Tabela 35, Anexo G).



**Figura 4:** Gráficos de Interação cultura de inovação x motivação intrínseca e cultura de inovação x motivação identificada.

Para os participantes que têm alta motivação intrínseca e identificada, quando comparados com os participantes que têm baixa motivação intrínseca e identificada a cultura de inovação torna-se relevante para potenciar o seu desempenho (Figura 4, Anexo G).

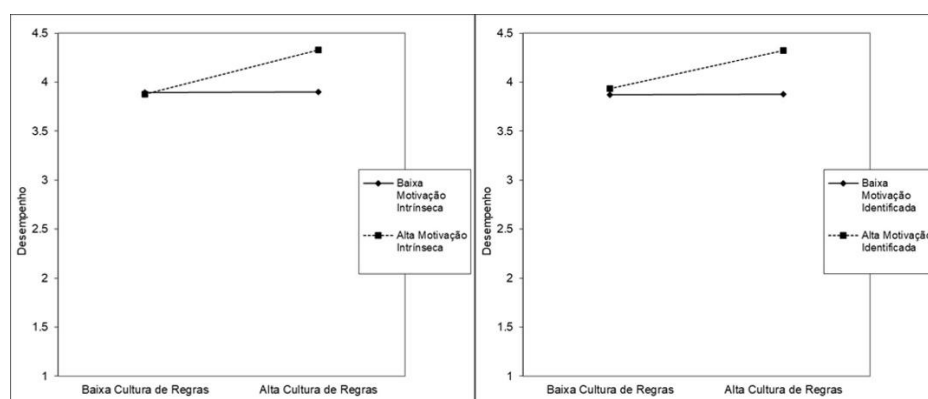
Os resultados indicam-nos que a motivação intrínseca ( $B = .11; p < .001$ ) e a motivação identificada ( $B = .10; p = .004$ ) têm um efeito moderador na relação entre a cultura de regras e o desempenho (Tabela 36, Anexo G).

**Tabela 36:** Efeito mediador da motivação na relação entre a cultura de regras e o desempenho

| Variável                                             | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
|------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|---------------|
| Cultura de Regras → Desempenho (R2 = .12; p < 0.001) |          |           |           |          |               |
| Constante                                            | 4.28***  | .02       | 148.92*** | < .001   | [4.22; 4.33]  |
| Cultura de Regras                                    | .11***   | .03       | 3.28***   | <.001    | [.04; .18]    |
| Motivação Intrínseca                                 | .10***   | .03       | 3.17***   | < .001   | [.03; .16]    |
| CA*MIInt                                             | .11***   | .03       | 3.64***   | < .001   | [.05; .17]    |
| Variável                                             | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Regras → Desempenho (R2 = .13; p < 0.001) |          |           |           |          |               |
| Constante                                            | 4.28***  | .02       | 149.53*** | < .001   | [4.23; 4.34]  |
| Cultura de Regras                                    | .10**    | .03       | 2.90**    | .004     | [.03; .16]    |
| Motivação Identificada                               | .12***   | .03       | 4.10***   | <.001    | [.06; .19]    |
| CA*MIId                                              | .10*     | .03       | 2.94*     | .031     | [.03; .15]    |
| Variável                                             | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Regras → Desempenho (R2 = .07; p < 0.001) |          |           |           |          |               |
| Constante                                            | 4.31***  | .02       | 153.82*** | < .001   | [4.26; 4.37]  |
| Cultura de Regras                                    | .13***   | .03       | 3.98***   | <.001    | [.06; .19]    |
| Motivação Intrínseca                                 | .06*     | .02       | 2.17*     | .030     | [.01; .12]    |
| CA*MIIntroj                                          | .01      | .03       | .20       | .836     | [-.05; .06]   |
| Variável                                             | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>t</i>  | <i>p</i> | 95% <i>IC</i> |
| Cultura de Regras → Desempenho (R2 = .07; p < 0.001) |          |           |           |          |               |
| Constante                                            | 4.31***  | .02       | 153.83*** | < .001   | [4.26; 4.37]  |
| Cultura de Regras                                    | .13***   | .03       | 4.00***   | < .001   | [.06; .19]    |
| Motivação Intrínseca                                 | .06*     | .02       | 2.12*     | .034     | [.01; .10]    |
| CA*MEExt                                             | .01      | .03       | .12       | .897     | [-.05; .06]   |

Nota. \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

Para os participantes que têm alta motivação intrínseca e identificada, quando comparados com os participantes que têm baixa motivação intrínseca e identificada a cultura de regras torna-se relevante para potenciar o seu desempenho (Figura 5, Anexo G).



**Figura 5:** Gráficos de Interação cultura de regras x motivação intrínseca e cultura de regras x motivação identificada.

## Capítulo 6 - Discussão

Este estudo teve como objetivo estudar o efeito da cultura organizacional no desempenho percebido pelos colaboradores e se esta relação é mediada pela percepção de suporte organizacional e moderada pela motivação dos colaboradores.

Confirmou-se parcialmente a hipótese 1. Apenas a cultura de objetivos e a cultura de regras têm um efeito positivo e significativo na percepção de desempenho. Estes resultados vão ao encontro do que nos refere a literatura. na perspectiva de Aggarwal (2024) diferentes dimensões da cultura organizacional têm impactos variados no desempenho dos funcionários, sublinhando a complexidade desta relação.

Confirmou-se parcialmente a hipótese 2. Os resultados revelam que a cultura de apoio e a cultura de objetivos apresentam um efeito positivo e significativo sobre a percepção de suporte organizacional, tanto na sua dimensão afetiva como cognitiva. No entanto, verificou-se que a cultura de regras e a cultura de inovação exercem um efeito negativo e significativo na percepção de suporte organizacional cognitiva. Estes resultados sugerem que, apesar de certas dimensões da cultura organizacional promoverem a percepção de suporte, outras poderão ter um impacto inverso, possivelmente por estarem associadas a estruturas mais rígidas ou ambientes menos abertos à autonomia. Este padrão confirma os argumentos de Aggarwal (2024), que defende que os efeitos da cultura organizacional não são uniformes, e destaca a complexidade na relação entre cultura e percepção de suporte organizacional.

Confirmou-se a hipótese 3. Os resultados demonstraram que a percepção de suporte organizacional cognitiva tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho percebido. Esta associação sugere que quanto maior for a compreensão dos colaboradores de que a organização valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar de forma racional e funcional maior tende a ser a sua percepção de eficácia no trabalho. Estes resultados são consistentes com o referencial teórico de Eisenberger et al. (1986) e Rhoades e Eisenberger (2002), que destacam o impacto direto do suporte organizacional nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Este resultado reforça ainda a ideia de que contextos organizacionais que promovem clareza, reconhecimento e confiança nas relações laborais potenciam o desempenho individual. Tamimi et al. (2023) que destacam uma relação positiva entre suporte percebido e o desempenho, reforçando a ideia de que organizações que oferecem um ambiente de suporte costumam ter colaboradores mais satisfeitos e eficazes.

Confirmou-se parcialmente a hipótese 4. A percepção de suporte organizacional afetiva revelou ter um efeito de mediação parcial na relação entre a cultura de objetivos e o

desempenho percecionado. Estes resultados estão de acordo com a literatura, que reconhece o papel do suporte organizacional como um mecanismo explicativo entre práticas culturais e os comportamentos dos colaboradores. Segundo Baron e Kenny (1986), um efeito de mediação parcial ocorre quando a variável mediadora reduz, mas não elimina, o efeito da variável independente sobre a variável dependente como se verificou neste estudo. Na perspetiva de Eisenberger et al. (2001), o suporte afetivo reforça o compromisso dos colaboradores com a organização, potenciando o seu desempenho. Estes resultados reforçam a ideia de que diferentes mecanismos psicossociais estão envolvidos na forma como a cultura organizacional influencia os resultados individuais, sublinhando a complexidade destas interações, como já apontado por Aggarwal (2024).

Confirmou-se parcialmente a hipótese 5. A motivação identificada demonstrou ter um efeito positivo e significativo no desempenho percecionado. Estes resultados estão alinhados com a literatura existente, que associa níveis elevados de motivação autónoma a melhorias no envolvimento e no desempenho profissional. Segundo a Teoria da Autodeterminação, quando os indivíduos se sentem identificados com as suas tarefas e reconhecem o seu valor pessoal, tendem a apresentar maior empenho e eficácia (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005). Na perspetiva de Luthans e Youssef (2007), a motivação identificada, por estar relacionada com uma internalização consciente dos objetivos da organização, contribui de forma sólida para o desempenho sustentado dos colaboradores.

Confirmou-se parcialmente a hipótese 6. Os resultados indicaram que a motivação intrínseca e a motivação identificada moderam a relação entre a cultura organizacional e o desempenho percecionado. Estes resultados vão ao encontro da literatura. Yusof et al. (2017) descobriram que a motivação, influenciada por atitudes no trabalho, pode atuar como um moderador em outras relações organizacionais.

No que se refere à estatística descritiva das variáveis em estudo, todas as variáveis se encontram significativamente acima do ponto central da escala com exceção da cultura de inovação e da motivação introjetada. Entre as quatro dimensões da cultura organizacional (cultura de apoio, cultura de objetivos, cultura de inovação e cultura de regras), a que apresenta a média mais elevada é a cultura de regras. Estes resultados vão ao encontro do que nos refere a literatura. Segundo Hofstede (1991), Portugal é um país onde a distância hierárquica é muito elevada e numa organização com uma cultura de regras temos uma hierarquia muito vertical. Devemos salientar ainda que quando se analisou a associação entre o género e a cultura de regras, se verificou que os participantes do género feminino têm uma perceção de cultura de regras mais elevada do que os participantes do género masculino. Mais uma vez estes

resultados vão ao encontro do que diz a literatura. Num estudo realizado por Rebelo et al. (2024) sobre a percepção das mulheres sobre a discriminação no meio laboral, os autores concluíram que as mulheres se sentem discriminadas na sua carreira, não só devido à persistência de estereótipos de género, mas também devido aos longos horários de trabalho. A dimensão com a média mais baixa é a de cultura de inovação. Estes resultados também vão ao encontro do que nos diz a literatura, pois para Hofstede (1991), Portugal é um país com elevada aversão à incerteza, ou seja, com baixa tendência para a inovação. Relativamente á motivação, as dimensões com a média mais elevada são a motivação intrínseca e a motivação identificada, o que nos indica que os participantes deste estudo se encontram motivados no seu local de trabalho.

Relativamente às diferenças entre os participantes que trabalham em Portugal e os que trabalham em Angola, relativamente à variáveis em estudo verifica-se que diferem significativamente na cultura de apoio, na cultura de inovação, na motivação introjetada e na motivação extrínseca. Os participantes que trabalham em Portugal têm uma percepção mais elevada de cultura de apoio e de inovação do que os participantes que trabalham em Angola. Por outro lado, os participantes que trabalham em Angola têm níveis mais elevados de motivação introjetada e de motivação extrínseca. Num estudo realizado com enfermeiros, em Angola, Zeng et al. (2022) concluíram o que move metade dos enfermeiros é a sua motivação extrínseca no local de trabalho.

### **6.1. Limitações e Futuras Investigações**

Embora este estudo contribua significativamente para a compreensão da relação entre cultura organizacional, percepção de suporte organizacional, motivação e desempenho, importa reconhecer um conjunto de limitações que poderão ter influenciado os resultados obtidos e que devem ser tidas em conta em investigações futuras.

Uma das principais limitações prende-se com o carácter transversal do estudo, o que impossibilita o estabelecimento de relações de causalidade entre as variáveis analisadas. Apesar das regressões múltiplas e dos modelos de mediação e moderação testados, a natureza do design não permite inferir com certeza a direção das relações. Segundo Maxwell e Cole (2007), apenas estudos longitudinais permitem testar relações causais com maior rigor. Assim, investigações futuras poderão recorrer a designs longitudinais ou experimentais para compreender melhor a evolução e os efeitos destas variáveis ao longo do tempo.

Adicionalmente, a amostra utilizada foi de conveniência, composta por participantes maioritariamente provenientes de Portugal e Angola. Embora esta diversidade geográfica traga

riqueza cultural, não permite generalizar os resultados a outras populações. Sugere-se que futuros estudos considerem amostras representativas por sector, país ou tipo de organização, e explorem o papel das variáveis culturais nacionais, à semelhança do que propõem Hofstede et al. (2010) e McSweeney (2002).

Outra limitação metodológica diz respeito ao uso exclusivo de questionários de auto-relato, o que pode ter introduzido viés de método comum (*common method bias*), resultante do facto de todas as variáveis terem sido recolhidas da mesma fonte e ao mesmo tempo (Podsakoff et al., 2003). Este tipo de viés pode ter inflacionado artificialmente as correlações entre variáveis. Futuras investigações poderão recorrer a métodos mistos, incluindo entrevistas qualitativas, avaliações de desempenho feitas por supervisores ou medidas objetivas, de modo a triangularem a informação recolhida.

Relativamente às variáveis em estudo, importa destacar que a motivação foi considerada apenas de forma moderadora, o que pode ter limitado a exploração do seu papel mais dinâmico. Seria relevante que investigações futuras analisassem os efeitos diferenciais e independentes de cada tipo de motivação (intrínseca, identificada, introjetada e extrínseca), por exemplo, testando modelos de mediação paralela, como sugerem Gagné e Deci (2005).

Por fim, importa reconhecer que este estudo não incluiu outras variáveis organizacionais relevantes, como o tipo de liderança, o clima organizacional, o comprometimento afetivo ou a justiça organizacional, todas amplamente reconhecidas como influentes no desempenho dos colaboradores (Meyer & Allen, 1997; Colquitt et al., 2001). Estas variáveis poderão ser integradas em futuros modelos teóricos mais abrangentes, permitindo uma análise mais holística e ecológica dos fatores que influenciam o comportamento no trabalho.

Em síntese, apesar destas limitações, este estudo oferece contributos teóricos e empíricos relevantes, servindo como base para futuras investigações que pretendam aprofundar o impacto da cultura organizacional nos resultados individuais e organizacionais, através de mecanismos motivacionais e percecionais.

## **6.2. Implicações Práticas**

Os resultados desta dissertação oferecem contributos valiosos para a prática da gestão de recursos humanos, com especial relevância para a construção de culturas organizacionais que promovam o bem-estar, o envolvimento e o desempenho dos colaboradores. A evidência de que determinadas dimensões da cultura organizacional influenciam diretamente o

desempenho e indiretamente através da percepção de suporte organizacional e da motivação identificada, permite identificar áreas-chave de intervenção organizacional.

Em primeiro lugar, a confirmação de que a cultura de objetivos e a cultura de regras têm um impacto positivo no desempenho percebido, sugere que as organizações devem reforçar práticas de definição clara de metas, orientação para resultados e comunicação transparente de normas. A aplicação de metodologias como o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992) pode facilitar o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos individuais dos colaboradores, promovendo clareza e foco. Adicionalmente, a existência de regras bem estruturadas e compreendidas pode contribuir para um sentimento de segurança e previsibilidade, favorecendo o desempenho, sobretudo em contextos organizacionais mais formais ou hierarquizados.

Em segundo lugar, os dados revelam que a cultura de apoio é determinante para o reforço da percepção de suporte organizacional afetiva, fator com impacto relevante na motivação e no desempenho. Assim, as organizações devem adotar práticas de gestão centradas na pessoa, tais como reconhecimento individualizado (Brun & Dugas, 2008), programas de mentoring, ações de liderança transformacional e desenvolvimento de competências relacionais nos gestores de equipas (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). No contexto português, onde valores como o respeito interpessoal e a estabilidade são culturalmente valorizados (Hofstede et al., 2010), estas práticas poderão ter um impacto particularmente positivo.

Adicionalmente, comprovou-se que a percepção de suporte organizacional influencia diretamente o desempenho, bem como de forma indireta através da motivação identificada. Este efeito mediador indica que os colaboradores tendem a envolver-se mais quando percebem que os seus objetivos pessoais estão alinhados com os da organização. Deste modo, é fundamental que as organizações estimulem a interiorização dos valores organizacionais, através de práticas como comunicação institucional transparente, participação ativa em decisões e projetos com significado, tal como proposto pela Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005).

No caso das organizações em contextos culturais distintos, como Angola, poderá ser necessário adaptar estas práticas, reforçando estruturas formais de reconhecimento e suporte para colmatar eventuais lacunas percebidas. A construção de uma cultura organizacional forte e coerente com os valores locais poderá ser uma via eficaz para aumentar o sentimento de pertença e, conseqüentemente, o desempenho e o compromisso organizacional.



Por fim, estes resultados alertam para a importância de os gestores de recursos humanos adotarem uma abordagem estratégica e proativa no desenvolvimento da cultura organizacional, não a tratando como um elemento estático, mas sim como um instrumento dinâmico de gestão, capaz de potenciar a motivação, a percepção de suporte e, em última análise, o desempenho dos colaboradores

### **6.3. Implicações Teóricas**

O presente estudo oferece um contributo teórico relevante para a compreensão das dinâmicas organizacionais, ao integrar num mesmo modelo conceptual as dimensões da cultura organizacional, a percepção de suporte organizacional, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Esta abordagem integrada permite avançar para uma leitura mais sistémica dos mecanismos que influenciam o comportamento organizacional, superando a fragmentação observada em parte da literatura existente.

Em primeiro lugar, o estudo reforça a validade teórica da estrutura de valores concorrentes proposta por Cameron e Quinn (2011), demonstrando que as diferentes tipologias culturais não exercem uma influência uniforme nas variáveis individuais. A confirmação de efeitos positivos da cultura de objetivos e de regras no desempenho percebido, em contraste com os efeitos negativos da cultura de inovação e de regras sobre o suporte organizacional cognitivo, evidencia a complexidade e natureza contingencial da cultura organizacional, tal como sugerido por Hartnell et al. (2011, 2019). Estes resultados apontam para a necessidade de uma abordagem crítica à cultura enquanto constructo polifacetado, cuja eficácia depende do contexto e da percepção dos colaboradores.

Em segundo lugar, este trabalho aprofunda o papel da percepção de suporte organizacional (PSO) enquanto mecanismo mediador nas relações entre cultura organizacional e desempenho, sustentando os pressupostos desenvolvidos por Eisenberger et al. (1986) e Rhoades e Eisenberger (2002). A distinção entre suporte afetivo e cognitivo permite alargar a compreensão teórica da PSO, reconhecendo que diferentes dimensões do suporte influenciam o comportamento dos colaboradores de forma diferenciada. Este aspeto é particularmente relevante face à escassez de estudos que tratem estas dimensões de forma autónoma.

Adicionalmente, a introdução da motivação identificada enquanto variável moderadora contribui para consolidar a aplicabilidade da Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 1985) no domínio organizacional. Os resultados obtidos apontam para a relevância das formas de motivação mais autónomas na explicação do desempenho, sugerindo

que o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais potencia o impacto das práticas culturais e do suporte organizacional. Esta constatação corrobora estudos recentes (Gagné et al., 2018) que defendem a importância da motivação autônoma na promoção de resultados organizacionais sustentáveis.

Importa também sublinhar o contributo deste estudo para o avanço teórico em contextos de análise interacional e multidimensional. Ao propor um modelo relacional que contempla mediações e moderações entre variáveis contextuais e individuais, o presente trabalho oferece uma perspectiva teórica mais abrangente, em linha com abordagens contemporâneas que advogam por modelos integradores e ecológicos na análise do comportamento organizacional (Ployhart & Moliterno, 2011).

Finalmente, os resultados sugerem que a variabilidade dos efeitos em função de características sociodemográficas (como o país ou o setor) pode ser teoricamente relevante. Tal observação remete para a necessidade de incluir elementos de cultura nacional ou organizacional contextualizada nos modelos teóricos, seguindo os apelos de autores como Hofstede et al. (2010) e McSweeney (2002), que defendem que os valores culturais locais influenciam significativamente a interpretação e impacto das práticas organizacionais.

Em suma, este estudo não apenas confirma alguns pressupostos teóricos fundamentais, como também propõe uma ampliação dos mesmos, ao evidenciar a complexidade das interações entre cultura, suporte, motivação e desempenho, e ao destacar a importância do contexto na análise organizacional

## **Capítulo 7 – Conclusões**

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a influência da cultura organizacional na percepção de suporte organizacional e a sua relação com a motivação e o desempenho dos colaboradores. A partir de um modelo conceptual integrador, testaram-se diferentes relações entre variáveis contextuais (cultura e suporte) e individuais (motivação e desempenho), através de análises de mediação e moderação.

Os resultados obtidos permitiram confirmar, parcial ou totalmente, as hipóteses formuladas, demonstrando que a cultura organizacional influencia o desempenho percebido dos colaboradores, direta e indiretamente, através da percepção de suporte organizacional e da motivação identificada. Mais especificamente, observou-se que as culturas de objetivos e de regras exercem um impacto positivo e significativo no desempenho, enquanto a percepção de suporte organizacional afetiva atua como mediadora, e a motivação identificada como variável moderadora e preditora.

Estes resultados contribuem para o aprofundamento da literatura organizacional, ao integrar num mesmo modelo constructos habitualmente estudados de forma isolada. Do ponto de vista teórico, o trabalho reforça os pressupostos da estrutura de valores concorrentes de Cameron e Quinn (2011), da teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) e da teoria do suporte organizacional percebido (Eisenberger et al., 1986), e propõe um modelo relacional e contextualizado que reflete a complexidade dos fenómenos organizacionais.

Metodologicamente, o estudo destaca-se pela articulação de diferentes tipos de análise estatística incluindo regressões lineares múltiplas, mediações e moderações, permitindo testar relações causais hipotéticas com um grau de sofisticação adequado ao nível de uma investigação de segundo ciclo.

Em termos práticos, os resultados evidenciam a importância de fomentar culturas organizacionais coesas, centradas na clareza de objetivos, estrutura e suporte humano. As organizações que pretendam potenciar o desempenho dos seus colaboradores devem apostar em lideranças culturalmente conscientes, em práticas de reconhecimento e em estratégias que reforcem a ligação entre os valores organizacionais e os valores pessoais dos seus profissionais.

Apesar das contribuições teóricas e aplicadas, o estudo apresenta limitações, nomeadamente o seu carácter transversal e o recurso a medidas por autorrelato, o que poderá

ter influenciado algumas relações observadas. Estas limitações abrem caminho a futuras investigações com abordagens longitudinais, qualitativas e amostras mais diversificadas, bem como à exploração de variáveis adicionais, como o estilo de liderança, o clima organizacional ou a justiça percebida.

Numa era de crescente complexidade nas relações de trabalho, marcada por desafios como o trabalho híbrido, a diversidade cultural e a digitalização, os resultados desta investigação assumem particular relevância. A compreensão integrada entre cultura, suporte organizacional e motivação revela-se uma via promissora para a promoção do desempenho sustentável e do bem-estar dos colaboradores, representando um contributo significativo para o avanço da investigação e da prática em gestão de recursos humanos.

### Referências Bibliográfica:

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation, and performance in the Palestinian banking sector. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(1), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2021). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-25. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Aulia, P., Prabawati, I., & Wafa, R. (2022). The Impact of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Employee Engagement. *Journal of Educational Health and Community Psychology*, 11(2), 282-297. DOI: [10.12928/jehcp.v11i2.22790](https://doi.org/10.12928/jehcp.v11i2.22790)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 1-15.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00253>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Bohle, S. A., Chambel, J. S., Medina, F. M., & Cunha, D. S. (2018). The Role of Perceived Organizational Support in Job Insecurity and Performance. *Journal of Business Management*, 58(4), 393-404.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). *An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices*. The International Journal of Human Resource Management, 19(4), 716-730.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª ed.). Celta.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *The Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosticar e mudar a cultura organizacional: Com base na estrutura de valores concorrentes* (3ª ed.). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1988). Training design for performance improvement. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 177-215). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Chatman, J. A., & Choi, A. (2022). Measuring organizational culture: Converging on definitions and approaches to advance the paradigm. In R. Knight & C. Newton (Eds.), *Handbook of Research Methods for Organisational Culture* (pp. 92-107). Edward Elgar Publishing.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012801>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *The Journal of applied psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Farh, J. L., P. C. Earley, and S. C. Lin (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly* 42, 421-444.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 439–492). IAP Information Age Publishing.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. DOI: [10.1002/job.322](https://doi.org/10.1002/job.322)

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gao, Y., & Yan, J. (2020). Perceived organizational support and employee creativity: The mediating role of psychological safety. *Journal of Business Research*, 117, 1-10.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2007). Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport. *Human Kinetics*. <http://dx.doi.org/10.5040/9781718206632.0008>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832-850. <https://doi.org/10.1037/ap10000380>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Vol. 3). The Guilford Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2010). *Culturas e organizações: Software da mente* (3ª ed.). McGraw-Hill.



- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kao, J.-C., Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: A study of the moderating effect of volunteer participation motivation. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1082130. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., et al. (2017) Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43, 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Lok, P. and Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Makambe, Ushe, and Victor Charles. 2020. Organisational Culture and Employee Motivation in a Selected Telecommunications Firm in Botswana: The Moderating Effect of The Reward System. *East African Journal of Business and Economics* 2 (1): 95-109. <https://doi.org/10.37284/eajbe.2.1.254>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). *Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation*. *Psychological Methods*, 12(1), 23–44. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.12.1.23>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Free Press.

- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change*. Guilford Press. ISBN: 978-1462513266.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41: 351-357.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Noe, R.A., & Wilk, S.L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.291>
- Nomutsa, T. M., Mutongi, N., Nyoni, T., & Nyoni, S. P. (2020). The impact of employee motivation on employee performance. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas In Education*, 6(6), 1487-1502
- Nurcholis, G., & Budi, W. (2020). The impact of organizational culture and perceived organizational support on employee engagement. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 395, 240-246. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.050>
- Okine, B. G. N., Addeh, A. G. Y., Olusola, B. E., & Asare, I. (2021). Employee Motivation and its Effects on Employee Productivity/Performance. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 12(16), 99-108. <https://doi.org/10.7176/JESD/12-16-11>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational*

- behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 157–200). Elsevier Science/JAI Press.
- Paais, Maartje & Pattiruhu, Jozef R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 4872. <https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000106>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 612-624. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Rebelo, G., Delaunay, C., Martins, A., Diamantino, M. F., & Almeida, A. R. (2024). Women's Perceptions of Discrimination at Work: Gender Stereotypes and Overtime—An Exploratory Study in Portugal. *Administrative Sciences* 14, 188. <https://doi.org/10.3390/admsci14080188>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1979). Some correlations of communication roles in organizations. *Academy of Management Journal*, 22(1), 42-57.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Rimi, N. N., & Yusoff, Y. M. (2022). Does perceived organizational support matter? The effect of high-commitment performance management on supervisors' job performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 837481.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. DOI: [10.1016/j.cedpsych.2020.101860](https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860)
- Salau, A. N. (2022). Perceived Organisational Support and Employee Performance: The Moderating Role of Organisational Culture. *IRE Journals*, 6(2), 172-178.
- Salvador, M., Moreira, A., & Pitacho, L. (2022). Perceived organizational culture and turnover intentions: The serial mediating effect of perceived organizational support and job insecurity. *Social Sciences*, 11(8), 363. <https://doi.org/10.3390/socsci11080363>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia* 8: 213–23.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Quorum.
- Sorensen, J.B. (2002) The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91. <http://dx.doi.org/10.2307/3094891>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. In *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 434-445). Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n24>

- Sundararajan, T. P. K., Kee Mui Hung, D., Albert, P. J., Subramaniam, M., Thirupathi, H., Cuellar Angarita, L. S., Pérez-Restrepo, C., Ardila Lopez, C., Vashney, K., Prem Kumar, K., & Pandey, R. (2020). The Effects of Organizational Culture on Employee Performance: A Study of the Edge Newspaper. *International Journal of Applied Business and International Management*, 5(2), 44-53.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876.
- Tamimi, M., Tamam, M. B., & Sopiah. (2023). The effect of organizational support on employee performance: A systematic literature review. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 250-256.
- Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base*. 2nd Edition. Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C. and Rosen, C. (2016) A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42, 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 91, 601-617. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37>
- Yusof, H. S., Munap, R., Badrillah, M. I. M., Ab Hamid, N. R., & Md Khir, R. (2017). The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(1), 21-25.
- Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2014). Psychological Contracts as a Mediator Between Machiavellianism and Employee Citizenship and Deviant Behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122. <https://doi.org/10.1177/0149206311415420>
- Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., Asakura, K. (2022). Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study

of Nurses Working in Long-Term Care Facilities. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 1284. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>

Zheng, X., & Hu, Y. (2018). Perceived organizational support and innovative deviance: The mediating role of job engagement. *Journal of Business Research*, 92, 1-10.

## **ANEXOS**



## ANEXO A – Questionário

Secção 1 de 8

Contexto Laboral e Motivação

B

I

U

↶

↷

Caro/a participante,

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Este questionário visa conhecer a sua opinião acerca da cultura organizacional, perceção de suporte organizacional, desempenho percecionado e motivação.

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos e for trabalhador.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido. Não há respostas certas ou erradas; o que é essencial é a sinceridade das respostas. Todas as informações recolhidas são inteiramente confidenciais e anónimas. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise que faremos incidirá sobre o conjunto dos trabalhadores. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário. Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação. A participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer altura.

Agradecemos desde já o seu tempo e a sua participação.

Se tiver dúvidas ou questões, pode contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos: [deniana.dj21@gmail.com](mailto:deniana.dj21@gmail.com); [ana.moreira@universidadeeuropeia.pt](mailto:ana.moreira@universidadeeuropeia.pt).

Deseja participar voluntariamente neste estudo? \*

☐ Sim

☐ Não

### Cultura Organizacional

A seguir encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua Instituição. Em relação a cada uma deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização. Por favor, tome em consideração a opinião que tem da organização como um todo. A sua avaliação não deve limitar-se à direção / departamento onde trabalha no dia a dia, mas basear-se na globalidade.

1. A quantas pessoas que erram lhes é dada uma nova oportunidade. \*

- ☐ Ninguém
- ☐ Poucas
- ☐ Algumas
- ☐ Muitas
- ☐ Quase Todas
- ☐ Todas

2. Quantas pessoas procuram novas formas de fazer o seu trabalho. \*

- ☐ Ninguém
- ☐ Poucas
- ☐ Algumas
- ☐ Muitas
- ☐ Quase Todas
- ☐ Todas



3. Com que frequência recebem orientações precisas relacionadas com o trabalho. \*

☐ Nunca
☐ Raramente
☐ Por Vezes
☐ Com Frequência
☐ Quase Sempre
☐ Sempre

4. Com que frequência o seu trabalho é avaliado. \*

☐ Nunca
☐ Raramente
☐ Por Vezes
☐ Com Frequência
☐ Quase Sempre
☐ Sempre

5. Com que frequência esta organização procura novos mercados para os seus serviços. \*

☐ Nunca
☐ Raramente
☐ Por Vezes
☐ Com Frequência
☐ Quase Sempre
☐ Sempre

6. Com que frequência se estimulam as ideias construtivas. . \*

☐ Nunca

6. Com que frequência se estimulam as ideias construtivas. . \*

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Por Vezes
- ☐ Com Frequência
- ☐ Quase Sempre
- ☐ Sempre

7. Com que frequência se investem em novos produtos/serviços. \*

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Por Vezes
- ☐ Com Frequência
- ☐ Quase Sempre
- ☐ Sempre

8. Com que frequência a avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos. \*

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Por Vezes
- ☐ Com Frequência
- ☐ Quase Sempre
- ☐ Sempre



12. Com que frequência existem critérios objetivos para medir o desempenho de cada um. \*

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Por Vezes
- ☐ Com Frequência
- ☐ Quase Sempre
- ☐ Sempre



13. Com que frequência a organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços. \*

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Por Vezes
- ☐ Com Frequência
- ☐ Quase Sempre
- ☐ Sempre

14. Com que frequência a organização procura oportunidades no meio exterior. \*

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Por Vezes
- ☐ Com Frequência
- ☐ Quase Sempre
- ☐ Sempre

15. Com que frequência a organização procura novos mercados para novos produtos/serviços. \*

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Por Vezes
- ☐ Com Frequência
- ☐ Quase Sempre
- ☐ Sempre



Após a secção 2 Continuar para a secção seguinte

### Secção 3 de 8

Cultura Organizacional



A sua Organização costuma

16. Assumir Riscos. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

17. Compreensão Mútua. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

18. Unidade comando. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

19. Obediência às normas. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo



20. Comunicação / Contactos informais. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

21. Regras formalmente impostas. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

22. Cumprimento de Regras \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo





23. Procedimentos estabelecidos. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

24. Aceitação do erro. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

25. Flexibilidade. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo



26. Formalização. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

27. Apoio a colegas. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo

28. Apoio na solução de problemas de trabalho. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ Muitíssimo



29. Harmonia interpessoal. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ MUITÍSSIMO

31. Ambiente agradável de trabalho. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ MUITÍSSIMO

32. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ MUITÍSSIMO



33. Procura de novos mercados \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ MUITÍSSIMO

34. Clima familiar. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ MUITÍSSIMO

35. Respeito pela autoridade. \*

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Raramente
- ☐ Um pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito
- ☐ MUITÍSSIMO

Tt



### Percepção de Suporte Organizacional

Pense na sua organização e responda com base na sua percepção sobre como ela valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.

1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Bastante
- ☐ Discordo um Pouco
- ☐ Não Discordo Nem Concordo
- ☐ Concordo um Pouco
- ☐ Concordo Bastante
- ☐ Concordo Totalmente

2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Bastante
- ☐ Discordo um Pouco
- ☐ Não Discordo Nem Concordo
- ☐ Concordo um Pouco
- ☐ Concordo Bastante
- ☐ Concordo Totalmente

3. A organização/instituição ignora os meus protestos. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo Bastante

☐ Discordo um Pouco

☐ Não Discordo Nem Concordo

☐ Concordo um Pouco

☐ Concordo Bastante

☐ Concordo Totalmente

4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo Bastante

☐ Discordo um Pouco

☐ Não Discordo Nem Concordo

☐ Concordo um Pouco

☐ Concordo Bastante

☐ Concordo Totalmente

7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Bastante
- ☐ Discordo um Pouco
- ☐ Não Discordo Nem Concordo
- ☐ Concordo um Pouco
- ☐ Concordo Bastante
- ☐ Concordo Totalmente

8. A organização/instituição preza a minha realização profissional. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Bastante
- ☐ Discordo um Pouco
- ☐ Não Discordo Nem Concordo
- ☐ Concordo um Pouco
- ☐ Concordo Bastante
- ☐ Concordo Totalmente



Seção 5 de 8

Desempenho da Tarefa

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o grau de aplicação de cada uma das seguintes frases a si:

1. Cumpre adequadamente as tarefas das quais está encarregue. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Não Concordo nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

2. Cumpre as responsabilidades associadas à função. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Não Concordo nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

3. Desempenha as tarefas que lhe são esperadas. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Não Concordo nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente



4. Atinge o desempenho previsto na sua função \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não Concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

5. Envolve-se nas atividades que influenciam diretamente a avaliação do seu desempenho. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não Concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

6. Negligencia aspetos da função dos quais tem obrigação de realizar \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não Concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

7. Não realiza na totalidade as tarefas associadas a sua função. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não Concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente



Motivação no Trabalho

De seguida vai encontrar várias afirmações relativas à forma como se sente motivado no seu trabalho.  
Indique em que medida a afirmação descreve a sua opinião, utilizando a escala apresentada.

1. Eu gosto muito deste trabalho. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Não Concordo nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

2. Eu divirto-me a fazer o meu trabalho. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Não Concordo nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

3. Pelos momentos de prazer que o meu trabalho me proporciona. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Não Concordo nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

4. Escolhi este trabalho porque ele me permite alcançar os meus objetivos de vida. \*

Discordo Totalmente

Discordo

Não Concordo nem Discordo

Concordo

Concordo Totalmente

5. Este trabalho preenche os meus objetivos profissionais. \*

Discordo Totalmente

Discordo

Não Concordo nem Discordo

Concordo

Concordo Totalmente

6. Este trabalho encaixa-se nos meus valores pessoais. \*

Discordo Totalmente

Discordo

Não Concordo nem Discordo

Concordo

Concordo Totalmente

7. Tenho que ser o melhor no meu trabalho, o vencedor. \*

Discordo Totalmente

Discordo

Não Concordo nem Discordo

Concordo

Concordo Totalmente

97

8. O meu trabalho é a minha vida e não quero falhar. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não Concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente



9. A minha reputação depende deste trabalho. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não Concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

10. Este trabalho proporciona-me um certo padrão de vida. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não Concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

11. Este trabalho permite-me ganhar muito dinheiro. \*

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não Concordo nem Discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Totalmente

12. Faça este trabalho pela remuneração. \*

☐ Discordo Totalmente

☐ Discordo

☐ Não Concordo nem Discordo

☐ Concordo

☐ Concordo Totalmente

Após a secção 6 Continuar para a secção seguinte

Secção 7 de 8

Questionário Sociodemográfico

Descrição (opcional)

Idade (anos) \*

Texto de resposta curta

Género \*

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro

Habilitações Literárias \*

☐ Igual ou Inferior ao 12º ano

☐ Licenciatura

☐ Mestrado ou Superior

Há quantos anos trabalha nesta organização? \*

☐ Menos do que 1 ano

☐ De 1 a 3 anos

☐ De 4 a 6 anos

☐ De 7 a 10 anos

☐ De 11 a 15 anos

☐ mais do que 15 anos

Qual o seu contrato Laboral? \*

☐ A Termo Incerto

☐ A Termo Certo

☐ Sem Termo (Efetivo)

☐ Trabalhador Independente

☐ Outro

País onde trabalha \*

☐ Portugal

☐ Angola

Setor \*

☐ Público

☐ Privado

☐ Público/ Privado

Seção 8 de 8

Agradecimento

Obrigado pela sua participação

## ANEXO B – Estatística descritiva da amostra

### *Descriptive Statistics*

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|-------|----------------|
| Idade              | 300 | 19      | 68      | 38.54 | 10.882         |
| Valid N (listwise) | 300 |         |         |       |                |

### *Género*

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Feminino | 194       | 64.7    | 64.7          | 64.7               |
| Masculino      | 106       | 35.3    | 35.3          | 100.0              |
| Total          | 300       | 100.0   | 100.0         |                    |

### *HabLit*

|                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Igual ou inferior ao 12º ano | 34        | 11.3    | 11.3          | 11.3               |
| Licenciatura                       | 123       | 41.0    | 41.0          | 52.3               |
| Mestrado ou superior               | 143       | 47.7    | 47.7          | 100.0              |
| Total                              | 300       | 100.0   | 100.0         |                    |

### *Antiguidade*

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Menos de 1 ano | 56        | 18.7    | 18.7          | 18.7               |
| De 1 a 3 anos        | 86        | 28.7    | 28.7          | 47.3               |
| De 4 a 6 anos        | 48        | 16.0    | 16.0          | 63.3               |
| de 7 a 10 anos       | 29        | 9.7     | 9.7           | 73.0               |
| De 11 a 15 anos      | 29        | 9.7     | 9.7           | 82.7               |
| Mais do que 15 anos  | 52        | 17.3    | 17.3          | 100.0              |
| Total                | 300       | 100.0   | 100.0         |                    |

*Contrato*

|       |                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | A Termo Incerto          | 40        | 13.3    | 13.3          | 13.3               |
|       | A Termo Certo            | 59        | 19.7    | 19.7          | 33.0               |
|       | Sem Termo                | 170       | 56.7    | 56.7          | 89.7               |
|       | Trabalhador Independente | 13        | 4.3     | 4.3           | 94.0               |
|       | Outro                    | 18        | 6.0     | 6.0           | 100.0              |
|       | Total                    | 300       | 100.0   | 100.0         |                    |

*País*

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Angola   | 101       | 33.7    | 33.7          | 33.7               |
|       | Portugal | 199       | 66.3    | 66.3          | 100.0              |
|       | Total    | 300       | 100.0   | 100.0         |                    |

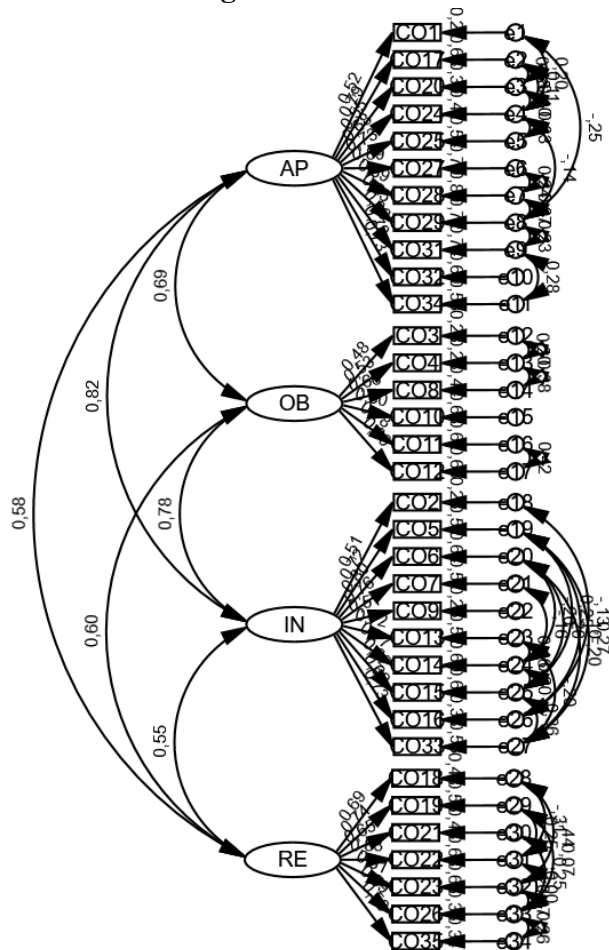
*Setor*

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Público          | 73        | 24.3    | 24.3          | 24.3               |
|       | Privado          | 183       | 61.0    | 61.0          | 85.3               |
|       | Público/ Privado | 44        | 14.7    | 14.7          | 100.0              |
|       | Total            | 300       | 100.0   | 100.0         |                    |



## ANEXO C – Qualidades métricas dos instrumentos

### Escala de Cultura Organizacional



$\chi^2(487)=952,032$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=1,955$   
 ;CFI=,931; GFI=,845; TLI=,920  
 ;RMSEA=,057;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,023$

### Fiabilidade

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .937             | 11         |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| CO1  | 37.10                      | 120.328                        | .487                             | .941                             |
| CO17 | 36.99                      | 112.953                        | .767                             | .930                             |
| CO20 | 36.78                      | 119.664                        | .558                             | .938                             |
| CO24 | 37.13                      | 115.636                        | .697                             | .932                             |
| CO25 | 36.88                      | 114.383                        | .739                             | .931                             |
| CO27 | 36.58                      | 110.673                        | .851                             | .926                             |
| CO28 | 36.60                      | 110.027                        | .850                             | .926                             |
| CO29 | 36.70                      | 112.417                        | .804                             | .928                             |
| CO31 | 36.63                      | 111.050                        | .839                             | .926                             |
| CO32 | 37.31                      | 111.626                        | .751                             | .930                             |
| CO34 | 36.95                      | 112.566                        | .717                             | .932                             |

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .855             | 6          |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| CO3  | 18.81                      | 36.023                         | .414                             | .866                             |
| CO4  | 18.41                      | 31.795                         | .601                             | .838                             |
| CO8  | 18.65                      | 30.067                         | .656                             | .828                             |
| CO10 | 18.29                      | 29.671                         | .682                             | .823                             |
| CO11 | 18.76                      | 28.464                         | .742                             | .811                             |
| CO12 | 18.78                      | 28.034                         | .751                             | .809                             |

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .905             | 10         |

*Item-Total Statistics*

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| CO2  | 31.89                      | 89.922                         | .454                             | .906                             |
| CO5  | 31.43                      | 79.778                         | .716                             | .892                             |
| CO6  | 31.28                      | 79.861                         | .697                             | .893                             |
| CO7  | 31.40                      | 82.696                         | .712                             | .892                             |
| CO9  | 31.12                      | 85.892                         | .492                             | .906                             |
| CO13 | 31.11                      | 80.310                         | .686                             | .894                             |
| CO14 | 31.38                      | 79.801                         | .735                             | .890                             |
| CO15 | 31.35                      | 77.265                         | .828                             | .884                             |
| CO16 | 31.58                      | 85.080                         | .556                             | .901                             |
| CO33 | 31.43                      | 80.547                         | .724                             | .891                             |

*Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .876             | 7          |

*Item-Total Statistics*

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| CO18 | 25.00                      | 32.789                         | .507                             | .878                             |
| CO19 | 24.29                      | 30.682                         | .731                             | .849                             |
| CO21 | 24.62                      | 31.299                         | .666                             | .857                             |
| CO22 | 24.35                      | 30.254                         | .760                             | .845                             |
| CO23 | 24.52                      | 30.264                         | .717                             | .850                             |
| CO26 | 24.78                      | 31.348                         | .649                             | .859                             |
| CO35 | 24.20                      | 33.021                         | .582                             | .868                             |

## Sensibilidade

| <i>Statistics</i> |       |         |        |          |               |          |               |         |         |
|-------------------|-------|---------|--------|----------|---------------|----------|---------------|---------|---------|
|                   | N     |         | Median | Skewness | Std. Error of |          | Std. Error of |         | Maximum |
|                   | Valid | Missing |        |          | Skewness      | Kurtosis | Kurtosis      | Minimum |         |
| CO1               | 300   | 0       | 3.00   | .377     | .141          | -.611    | .281          | 1       | 6       |
| CO2               | 300   | 0       | 3.00   | .357     | .141          | .247     | .281          | 1       | 6       |
| CO3               | 300   | 0       | 4.00   | .126     | .141          | -.008    | .281          | 1       | 6       |
| CO4               | 300   | 0       | 4.00   | -.025    | .141          | -.674    | .281          | 1       | 6       |
| CO5               | 300   | 0       | 3.00   | .161     | .141          | -.807    | .281          | 1       | 6       |
| CO6               | 300   | 0       | 3.50   | .034     | .141          | -.796    | .281          | 1       | 6       |
| CO7               | 300   | 0       | 4.00   | .149     | .141          | -.542    | .281          | 1       | 6       |
| CO8               | 300   | 0       | 4.00   | .017     | .141          | -.921    | .281          | 1       | 6       |
| CO9               | 300   | 0       | 4.00   | -.140    | .141          | -.632    | .281          | 1       | 6       |
| CO10              | 300   | 0       | 4.00   | -.259    | .141          | -.810    | .281          | 1       | 6       |
| CO11              | 300   | 0       | 3.50   | .067     | .141          | -.973    | .281          | 1       | 6       |
| CO12              | 300   | 0       | 3.00   | .090     | .141          | -1.082   | .281          | 1       | 6       |
| CO13              | 300   | 0       | 4.00   | -.038    | .141          | -.941    | .281          | 1       | 6       |
| CO14              | 300   | 0       | 3.00   | .095     | .141          | -.739    | .281          | 1       | 6       |
| CO15              | 300   | 0       | 4.00   | .071     | .141          | -.824    | .281          | 1       | 6       |
| CO16              | 300   | 0       | 3.00   | .136     | .141          | -.567    | .281          | 1       | 6       |
| CO17              | 300   | 0       | 3.00   | .089     | .141          | -.608    | .281          | 1       | 6       |
| CO18              | 300   | 0       | 4.00   | .001     | .141          | -.347    | .281          | 1       | 6       |
| CO19              | 300   | 0       | 4.00   | -.404    | .141          | .050     | .281          | 1       | 6       |
| CO20              | 300   | 0       | 4.00   | .039     | .141          | -.648    | .281          | 1       | 6       |
| CO21              | 300   | 0       | 4.00   | -.006    | .141          | -.700    | .281          | 1       | 6       |
| CO22              | 300   | 0       | 4.00   | -.324    | .141          | -.534    | .281          | 1       | 6       |
| CO23              | 300   | 0       | 4.00   | -.142    | .141          | -.625    | .281          | 1       | 6       |
| CO24              | 300   | 0       | 3.00   | .256     | .141          | -.555    | .281          | 1       | 6       |
| CO25              | 300   | 0       | 4.00   | .137     | .141          | -.546    | .281          | 1       | 6       |
| CO26              | 300   | 0       | 4.00   | .054     | .141          | -.569    | .281          | 1       | 6       |
| CO27              | 300   | 0       | 4.00   | -.089    | .141          | -.713    | .281          | 1       | 6       |
| CO28              | 300   | 0       | 4.00   | -.165    | .141          | -.758    | .281          | 1       | 6       |
| CO29              | 300   | 0       | 4.00   | -.018    | .141          | -.642    | .281          | 1       | 6       |
| CO31              | 300   | 0       | 4.00   | -.115    | .141          | -.733    | .281          | 1       | 6       |
| CO32              | 300   | 0       | 3.00   | .151     | .141          | -.829    | .281          | 1       | 6       |
| CO33              | 300   | 0       | 3.00   | .067     | .141          | -.791    | .281          | 1       | 6       |
| CO34              | 300   | 0       | 4.00   | -.029    | .141          | -.796    | .281          | 1       | 6       |
| CO35              | 300   | 0       | 4.00   | -.470    | .141          | .141     | .281          | 1       | 6       |

*Descriptives*

|            |          | Statistic | Std. Error |
|------------|----------|-----------|------------|
| CApoio     | Mean     | 3.6876    | .06138     |
|            | Median   | 3.6364    |            |
|            | Skewness | -.099     | .141       |
|            | Kurtosis | -.448     | .281       |
| CObjetivos | Mean     | 3.7233    | .06305     |
|            | Median   | 3.8333    |            |
|            | Skewness | -.209     | .141       |
|            | Kurtosis | -.459     | .281       |
| CInovação  | Mean     | 3.4887    | .05783     |
|            | Median   | 3.6000    |            |
|            | Skewness | -.217     | .141       |
|            | Kurtosis | -.193     | .281       |
| CRegras    | Mean     | 4.0513    | .04958     |
|            | Median   | 4.0000    |            |
|            | Skewness | -.100     | .141       |
|            | Kurtosis | -.173     | .281       |

*Tests of Normality*

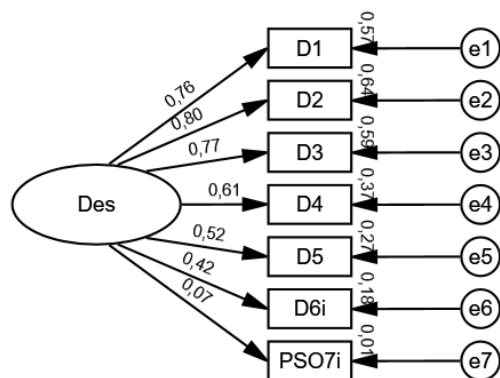
|            | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |      |
|------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
|            | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig. |
| CApoio     | .042                            | 300 | .200* | .991         | 300 | .054 |
| CObjetivos | .060                            | 300 | .012  | .986         | 300 | .006 |
| CInovação  | .048                            | 300 | .094  | .989         | 300 | .019 |
| CRegras    | .051                            | 300 | .056  | .987         | 300 | .010 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

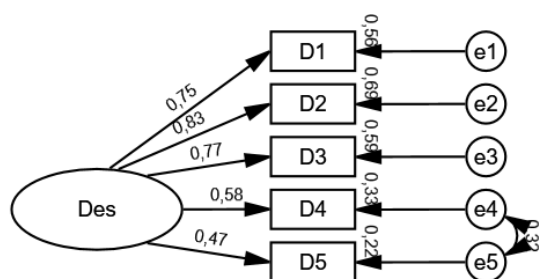
a. Lilliefors Significance Correction

## Escala de Desempenho

### Validade



$\chi^2(14)=57,839$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=4,131$   
;CFI=,925; GFI=,951; TLI=,888  
;RMSEA=,102;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,001$



$\chi^2(4)=6,550$ ;  $p=,162$ ;  $\chi^2_{df}=1,638$   
;CFI=,995; GFI=,992; TLI=,988  
;RMSEA=,046;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,460$

### Fiabilidade

| <i>Reliability Statistics</i> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| .812                          | 5          |

*Item-Total Statistics*

|    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| D1 | 17.20                      | 4.346                          | .627                             | .770                             |
| D2 | 17.14                      | 4.281                          | .663                             | .760                             |
| D3 | 17.18                      | 4.106                          | .652                             | .760                             |
| D4 | 17.34                      | 4.173                          | .607                             | .773                             |
| D5 | 17.46                      | 3.948                          | .506                             | .817                             |

**Sensibilidade**

*Statistics*

|    | N     |         |        |          | Std. Error of |          | Std. Error of |         |         |  |
|----|-------|---------|--------|----------|---------------|----------|---------------|---------|---------|--|
|    | Valid | Missing | Median | Skewness | Skewness      | Kurtosis | Kurtosis      | Minimum | Maximum |  |
| D1 | 300   | 0       | 4.00   | -.838    | .141          | 3.042    | .281          | 1       | 5       |  |
| D2 | 300   | 0       | 4.00   | -.780    | .141          | 1.301    | .281          | 2       | 5       |  |
| D3 | 300   | 0       | 4.00   | -1.069   | .141          | 2.446    | .281          | 1       | 5       |  |
| D4 | 300   | 0       | 4.00   | -.791    | .141          | 2.008    | .281          | 1       | 5       |  |
| D5 | 300   | 0       | 4.00   | -1.213   | .141          | 2.426    | .281          | 1       | 5       |  |

*Descriptives*

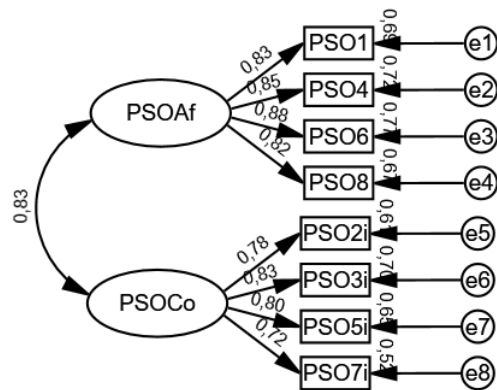
|            |          | Statistic | Std. Error |
|------------|----------|-----------|------------|
| Desempenho | Mean     | 4.3160    | .02881     |
|            | Median   | 4.2000    |            |
|            | Skewness | -.408     | .141       |
|            | Kurtosis | .027      | .281       |

*Tests of Normality*

|            | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|            | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig.  |
| Desempenho | .153                            | 300 | <.001 | .922         | 300 | <.001 |

a. Lilliefors Significance Correction

## **Escala de Percepção de Suporte Organizacional** **Validade**



$\chi^2(19)=40,641$ ;  $p=,003$ ;  $\chi^2_{df}=2,139$   
 ; CFI=,986; GFI=,969; TLI=,980  
 ; RMSEA=,062;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,211$

## **Fiabilidade**

### *Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .907             | 4          |

### *Item-Total Statistics*

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| PSO1 | 13.40                      | 21.926                         | .772                             | .887                             |
| PSO4 | 13.69                      | 20.584                         | .791                             | .878                             |
| PSO6 | 13.90                      | 19.718                         | .832                             | .864                             |
| PSO8 | 13.91                      | 19.761                         | .771                             | .888                             |

### *Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .865             | 4          |



### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| PSO2i | 13.41                      | 21.165                         | .719                             | .826                             |
| PSO3i | 13.37                      | 21.812                         | .742                             | .817                             |
| PSO5i | 13.27                      | 21.623                         | .743                             | .816                             |
| PSO7i | 13.28                      | 22.328                         | .656                             | .851                             |

## Sensibilidade

### Statistics

|       | N     |         |        |          | Std. Error of |          | Std. Error of |         |         |
|-------|-------|---------|--------|----------|---------------|----------|---------------|---------|---------|
|       | Valid | Missing | Median | Skewness | Skewness      | Kurtosis | Kurtosis      | Minimum | Maximum |
| PSO1  | 300   | 0       | 5.00   | -.799    | .141          | .045     | .281          | 1       | 7       |
| PSO2i | 300   | 0       | 4.00   | -.065    | .141          | -1.205   | .281          | 1       | 7       |
| PSO3i | 300   | 0       | 4.00   | -.101    | .141          | -1.009   | .281          | 1       | 7       |
| PSO4  | 300   | 0       | 5.00   | -.546    | .141          | -.560    | .281          | 1       | 7       |
| PSO5i | 300   | 0       | 5.00   | -.283    | .141          | -1.007   | .281          | 1       | 7       |
| PSO6  | 300   | 0       | 5.00   | -.381    | .141          | -.901    | .281          | 1       | 7       |
| PSO7i | 300   | 0       | 5.00   | -.334    | .141          | -1.120   | .281          | 1       | 7       |
| PSO8  | 300   | 0       | 5.00   | -.325    | .141          | -.929    | .281          | 1       | 7       |

### Descriptives

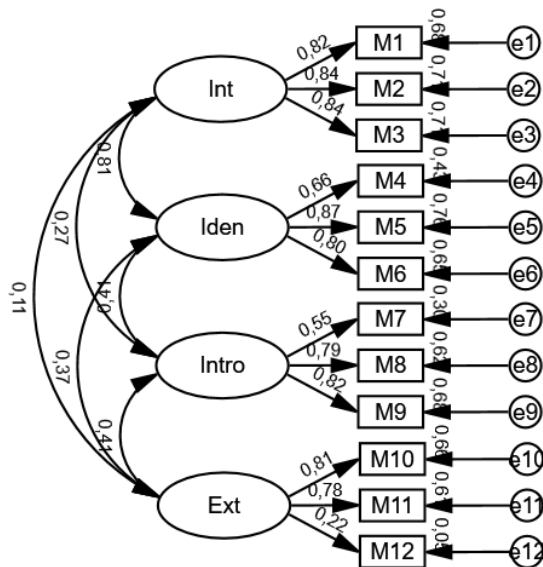
|              |          | Statistic | Std. Error |
|--------------|----------|-----------|------------|
| PSOAfetiva   | Mean     | 4.5742    | .08580     |
|              | Median   | 4.7500    |            |
|              | Skewness | -.500     | .141       |
|              | Kurtosis | -.283     | .281       |
| PSOCognitiva | Mean     | 4.4433    | .08776     |
|              | Median   | 4.5000    |            |
|              | Skewness | -.160     | .141       |
|              | Kurtosis | -.720     | .281       |

### Tests of Normality

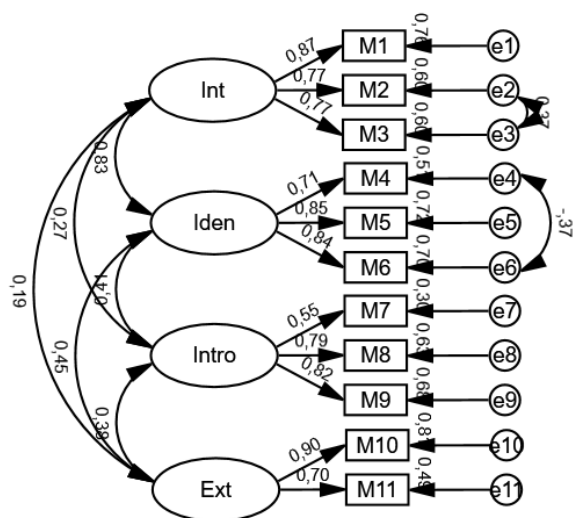
|              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|--------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|              | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig.  |
| PSOAfetiva   | .094                            | 300 | <.001 | .965         | 300 | <.001 |
| PSOCognitiva | .070                            | 300 | .001  | .976         | 300 | <.001 |

a. Lilliefors Significance Correction

## **Escala de Motivação** **Validade**



$\chi^2(48)=249,511$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=5,198$   
 ;CFI=,881; GFI=,882; TLI=,836  
 ;RMSEA=,118;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



$\chi^2(36)=109,728$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=3,048$   
 ;CFI=,953; GFI=,939; TLI=,929  
 ;RMSEA=,083;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,001$

## Fiabilidade

### *Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .875             | 3          |

### *Item-Total Statistics*

|    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| M1 | 7.28                       | 3.849                          | .722                             | .855                             |
| M2 | 7.42                       | 3.615                          | .784                             | .800                             |
| M3 | 7.56                       | 3.558                          | .771                             | .811                             |

### *Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .814             | 3          |

### *Item-Total Statistics*

|    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| M4 | 7.17                       | 4.173                          | .585                             | .821                             |
| M5 | 7.47                       | 3.207                          | .774                             | .623                             |
| M6 | 7.19                       | 3.958                          | .647                             | .762                             |

### *Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .757             | 3          |

### *Item-Total Statistics*

|    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| M7 | 5.54                       | 4.564                          | .471                             | .797                             |
| M8 | 6.03                       | 3.715                          | .647                             | .602                             |
| M9 | 6.14                       | 3.833                          | .651                             | .600                             |

### *Reliability Statistics*

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .770             | 2          |

### *Item-Total Statistics*

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| M10 | 2.69                       | 1.492                          | .629                             | .                                |
| M11 | 3.60                       | 1.231                          | .629                             | .                                |

## **Sensibilidade**

### *Statistics*

|     | N     |         |        |          | Std. Error of |          | Std. Error of |         |         |
|-----|-------|---------|--------|----------|---------------|----------|---------------|---------|---------|
|     | Valid | Missing | Median | Skewness | Skewness      | Kurtosis | Kurtosis      | Minimum | Maximum |
| M1  | 300   | 0       | 4.00   | -.889    | .141          | .359     | .281          | 1       | 5       |
| M2  | 300   | 0       | 4.00   | -.800    | .141          | .131     | .281          | 1       | 5       |
| M3  | 300   | 0       | 4.00   | -.622    | .141          | -.238    | .281          | 1       | 5       |
| M4  | 300   | 0       | 4.00   | -.687    | .141          | -.135    | .281          | 1       | 5       |
| M5  | 300   | 0       | 4.00   | -.452    | .141          | -.666    | .281          | 1       | 5       |
| M6  | 300   | 0       | 4.00   | -.836    | .141          | .151     | .281          | 1       | 5       |
| M7  | 300   | 0       | 3.00   | -.308    | .141          | -.669    | .281          | 1       | 5       |
| M8  | 300   | 0       | 3.00   | .154     | .141          | -.909    | .281          | 1       | 5       |
| M9  | 300   | 0       | 3.00   | .248     | .141          | -.840    | .281          | 1       | 5       |
| M10 | 300   | 0       | 4.00   | -.802    | .141          | -.051    | .281          | 1       | 5       |
| M11 | 300   | 0       | 3.00   | .190     | .141          | -.924    | .281          | 1       | 5       |

*Descriptives*

|               |          | Statistic | Std. Error |
|---------------|----------|-----------|------------|
| MIntrínseca   | Mean     | 3.7100    | .05368     |
|               | Median   | 4.0000    |            |
|               | Skewness | -.701     | .141       |
|               | Kurtosis | .100      | .281       |
| MIdentificada | Mean     | 3.6378    | .05367     |
|               | Median   | 3.6667    |            |
|               | Skewness | -.461     | .141       |
|               | Kurtosis | -.250     | .281       |
| MIntrojetada  | Mean     | 2.9511    | .05477     |
|               | Median   | 3.0000    |            |
|               | Skewness | .155      | .141       |
|               | Kurtosis | -.449     | .281       |
| MExtrínseca   | Mean     | 3.1450    | .06074     |
|               | Median   | 3.0000    |            |
|               | Skewness | -.242     | .141       |
|               | Kurtosis | -.506     | .281       |

*Tests of Normality*

|               | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|---------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|               | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig.  |
| MIntrínseca   | .169                            | 300 | <.001 | .932         | 300 | <.001 |
| MIdentificada | .135                            | 300 | <.001 | .952         | 300 | <.001 |
| MIntrojetada  | .088                            | 300 | <.001 | .977         | 300 | <.001 |
| MExtrínseca   | .139                            | 300 | <.001 | .957         | 300 | <.001 |

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

### *One-Sample Statistics*

|            | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| CApoio     | 300 | 3.6876 | 1.06322        | .06138          |
| CObjetivos | 300 | 3.7233 | 1.09198        | .06305          |
| CInovação  | 300 | 3.4887 | 1.00157        | .05783          |
| CRegras    | 300 | 4.0513 | .85871         | .04958          |

### *One-Sample Test*

| Test Value = 3.5 |        |     |           |           |                                           |        |       |
|------------------|--------|-----|-----------|-----------|-------------------------------------------|--------|-------|
| Significance     |        |     |           |           | 95% Confidence Interval of the Difference |        |       |
|                  |        |     | One-Sided | Two-Sided | Mean                                      |        |       |
|                  | t      | df  | p         | p         | Difference                                | Lower  | Upper |
| CApoio           | 3.056  | 299 | .001      | .002      | .18758                                    | .0668  | .3084 |
| CObjetivos       | 3.542  | 299 | <.001     | <.001     | .22333                                    | .0993  | .3474 |
| CInovação        | -.196  | 299 | .422      | .845      | -.01133                                   | -.1251 | .1025 |
| CRegras          | 11.119 | 299 | <.001     | <.001     | .55125                                    | .4537  | .6488 |

### *One-Sample Effect Sizes*

|            |                    |                           |                | 95% Confidence Interval |       |
|------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|            |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Lower                   | Upper |
| CApoio     | Cohen's d          | 1.06322                   | .176           | .062                    | .290  |
|            | Hedges' correction | 1.06589                   | .176           | .062                    | .290  |
| CObjetivos | Cohen's d          | 1.09198                   | .205           | .090                    | .319  |
|            | Hedges' correction | 1.09473                   | .204           | .090                    | .318  |
| CInovação  | Cohen's d          | 1.00157                   | -.011          | -.124                   | .102  |
|            | Hedges' correction | 1.00409                   | -.011          | -.124                   | .102  |
| CRegras    | Cohen's d          | .85871                    | .642           | .517                    | .766  |
|            | Hedges' correction | .86087                    | .640           | .516                    | .764  |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

### One-Sample Statistics

|              | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| PSOAfetiva   | 300 | 4.5742 | 1.48618        | .08580          |
| PSOCognitiva | 300 | 4.4433 | 1.52011        | .08776          |

### One-Sample Test

| Test Value = 4 |       |     |              |           |                    |                                              |       |
|----------------|-------|-----|--------------|-----------|--------------------|----------------------------------------------|-------|
|                |       |     | Significance |           | Mean<br>Difference | 95% Confidence Interval of the<br>Difference |       |
|                |       |     | One-Sided    | Two-Sided |                    | Lower                                        | Upper |
|                |       |     | p            | p         |                    |                                              |       |
|                | t     | df  |              |           |                    |                                              |       |
| PSOAfetiva     | 6.692 | 299 | <.001        | <.001     | .57417             | .4053                                        | .7430 |
| PSOCognitiva   | 5.051 | 299 | <.001        | <.001     | .44333             | .2706                                        | .6160 |

### One-Sample Effect Sizes

|              |                    |                           |                | 95% Confidence Interval |       |
|--------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|              |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Lower                   | Upper |
| PSOAfetiva   | Cohen's d          | 1.48618                   | .386           | .269                    | .503  |
|              | Hedges' correction | 1.48992                   | .385           | .268                    | .502  |
| PSOCognitiva | Cohen's d          | 1.52011                   | .292           | .176                    | .407  |
|              | Hedges' correction | 1.52394                   | .291           | .175                    | .406  |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

### One-Sample Statistics

|                | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Desempenho     | 300 | 4.3160 | .49897         | .02881          |
| MIIntrínseca   | 300 | 3.7100 | .92970         | .05368          |
| MIIdentificada | 300 | 3.6378 | .92966         | .05367          |
| MIIntrojetada  | 300 | 2.9511 | .94861         | .05477          |
| MEIntrínseca   | 300 | 3.1450 | 1.05206        | .06074          |

### One-Sample Test

| One-Sample Test |        |     |              |           |                    |                                              |        |
|-----------------|--------|-----|--------------|-----------|--------------------|----------------------------------------------|--------|
| Test Value = 3  |        |     |              |           |                    |                                              |        |
|                 | t      | df  | Significance |           | Mean<br>Difference | 95% Confidence Interval of the<br>Difference |        |
|                 |        |     | One-Sided    | Two-Sided |                    | Lower                                        | Upper  |
|                 |        |     | p            | p         |                    |                                              |        |
| Desempenho      | 45.681 | 299 | <.001        | <.001     | 1.31600            | 1.2593                                       | 1.3727 |
| MIintrínseca    | 13.227 | 299 | <.001        | <.001     | .71000             | .6044                                        | .8156  |
| MIidentificada  | 11.882 | 299 | <.001        | <.001     | .63778             | .5322                                        | .7434  |
| MIntrojetada    | -.893  | 299 | .186         | .373      | -.04889            | -.1567                                       | .0589  |
| MExtrínseca     | 2.387  | 299 | .009         | .018      | .14500             | .0255                                        | .2645  |

### One-Sample Effect Sizes

|                |                    |                           |                | 95% Confidence Interval |       |
|----------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Lower                   | Upper |
| Desempenho     | Cohen's d          | .49897                    | 2.637          | 2.397                   | 2.877 |
|                | Hedges' correction | .50023                    | 2.631          | 2.391                   | 2.869 |
| MIintrínseca   | Cohen's d          | .92970                    | .764           | .635                    | .892  |
|                | Hedges' correction | .93204                    | .762           | .633                    | .890  |
| MIidentificada | Cohen's d          | .92966                    | .686           | .560                    | .811  |
|                | Hedges' correction | .93200                    | .684           | .558                    | .809  |
| MIintrojetada  | Cohen's d          | .94861                    | -.052          | -.165                   | .062  |
|                | Hedges' correction | .95100                    | -.051          | -.164                   | .062  |
| MEextrínseca   | Cohen's d          | 1.05206                   | .138           | .024                    | .251  |
|                | Hedges' correction | 1.05471                   | .137           | .024                    | .251  |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.



## ANEXO E – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

### *Group Statistics*

|                | Gênero    | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|-----------|-----|--------|----------------|-----------------|
| CApoio         | Feminino  | 194 | 3.7488 | 1.07675        | .07731          |
|                | Masculino | 106 | 3.5755 | 1.03361        | .10039          |
| COjetivos      | Feminino  | 194 | 3.7715 | 1.08021        | .07755          |
|                | Masculino | 106 | 3.6352 | 1.11296        | .10810          |
| CInovação      | Feminino  | 194 | 3.5469 | .94951         | .06817          |
|                | Masculino | 106 | 3.3821 | 1.08705        | .10558          |
| CRegras        | Feminino  | 194 | 4.1173 | .85961         | .06172          |
|                | Masculino | 106 | 3.9304 | .84781         | .08235          |
| Desempenho     | Feminino  | 194 | 4.3526 | .50839         | .03650          |
|                | Masculino | 106 | 4.2491 | .47634         | .04627          |
| PSOAfetiva     | Feminino  | 194 | 4.6624 | 1.41903        | .10188          |
|                | Masculino | 106 | 4.4127 | 1.59614        | .15503          |
| PSOCognitiva   | Feminino  | 194 | 4.4897 | 1.48347        | .10651          |
|                | Masculino | 106 | 4.3585 | 1.58866        | .15430          |
| MIIntrínseca   | Feminino  | 194 | 3.7474 | .88407         | .06347          |
|                | Masculino | 106 | 3.6415 | 1.00864        | .09797          |
| MIIdentificada | Feminino  | 194 | 3.6735 | .95371         | .06847          |
|                | Masculino | 106 | 3.5723 | .88462         | .08592          |
| MIIntrojetada  | Feminino  | 194 | 2.8883 | .99776         | .07163          |
|                | Masculino | 106 | 3.0660 | .84380         | .08196          |
| MExtrínseca    | Feminino  | 194 | 3.0232 | 1.05704        | .07589          |
|                | Masculino | 106 | 3.3679 | 1.01019        | .09812          |

|            |                             |       |         | Significance |             | Mean Difference | Std. Error Difference |
|------------|-----------------------------|-------|---------|--------------|-------------|-----------------|-----------------------|
|            |                             | t     | df      | One-Sided p  | Two-Sided p |                 |                       |
| CApoio     | Equal variances assumed     | 1.352 | 298     | .089         | .177        | .17336          | .12824                |
|            | Equal variances not assumed | 1.368 | 223.655 | .086         | .173        | .17336          | .12671                |
| COjetivos  | Equal variances assumed     | 1.033 | 298     | .151         | .302        | .13626          | .13188                |
|            | Equal variances not assumed | 1.024 | 210.558 | .153         | .307        | .13626          | .13304                |
| CInovação  | Equal variances assumed     | 1.365 | 298     | .087         | .173        | .16483          | .12080                |
|            | Equal variances not assumed | 1.312 | 192.583 | .096         | .191        | .16483          | .12568                |
| CRegras    | Equal variances assumed     | 1.808 | 298     | .036         | .072        | .18684          | .10333                |
|            | Equal variances not assumed | 1.816 | 218.570 | .035         | .071        | .18684          | .10291                |
| Desempenho | Equal variances assumed     | 1.723 | 298     | .043         | .086        | .10352          | .06007                |
|            | Equal variances not assumed | 1.757 | 228.269 | .040         | .080        | .10352          | .05893                |

|               |                             |       |         |      |      |         |        |
|---------------|-----------------------------|-------|---------|------|------|---------|--------|
| PSOAfetiva    | Equal variances assumed     | 1.393 | 298     | .082 | .165 | .24964  | .17922 |
|               | Equal variances not assumed | 1.346 | 195.443 | .090 | .180 | .24964  | .18551 |
| PSOCognitiva  | Equal variances assumed     | .714  | 298     | .238 | .476 | .13120  | .18375 |
|               | Equal variances not assumed | .700  | 203.726 | .242 | .485 | .13120  | .18749 |
| MIntrínseca   | Equal variances assumed     | .943  | 298     | .173 | .346 | .10591  | .11231 |
|               | Equal variances not assumed | .907  | 193.138 | .183 | .365 | .10591  | .11673 |
| MIdentificada | Equal variances assumed     | .901  | 298     | .184 | .368 | .10121  | .11232 |
|               | Equal variances not assumed | .921  | 230.203 | .179 | .358 | .10121  | .10987 |
| MIntrojetada  | Equal variances assumed     | -     | 298     | .061 | .121 | -.17772 | .11431 |
|               |                             | 1.555 |         |      |      |         |        |
|               | Equal variances not assumed | -     | 247.977 | .052 | .104 | -.17772 | .10885 |
| MExtrínseca   | Equal variances assumed     | -     | 298     | .003 | .006 | -.34473 | .12571 |
|               |                             | 2.742 |         |      |      |         |        |
|               | Equal variances not assumed | -     | 224.499 | .003 | .006 | -.34473 | .12404 |
|               |                             | 2.779 |         |      |      |         |        |

### *Independent Samples Effect Sizes*

|               |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | 95% Confidence Interval |       |
|---------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|               |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| CApoio        | Cohen's d          | 1.06175                   | .163           | -.074                   | .400  |
|               | Hedges' correction | 1.06443                   | .163           | -.074                   | .399  |
|               | Glass's delta      | 1.03361                   | .168           | -.070                   | .405  |
| CObetivos     | Cohen's d          | 1.09186                   | .125           | -.112                   | .362  |
|               | Hedges' correction | 1.09462                   | .124           | -.112                   | .361  |
|               | Glass's delta      | 1.11296                   | .122           | -.115                   | .359  |
| CInovação     | Cohen's d          | 1.00013                   | .165           | -.072                   | .402  |
|               | Hedges' correction | 1.00266                   | .164           | -.072                   | .401  |
|               | Glass's delta      | 1.08705                   | .152           | -.086                   | .389  |
| CRegras       | Cohen's d          | .85547                    | .218           | -.019                   | .456  |
|               | Hedges' correction | .85763                    | .218           | -.019                   | .454  |
|               | Glass's delta      | .84781                    | .220           | -.019                   | .458  |
| Desempenho    | Cohen's d          | .49734                    | .208           | -.029                   | .445  |
|               | Hedges' correction | .49859                    | .208           | -.029                   | .444  |
|               | Glass's delta      | .47634                    | .217           | -.022                   | .455  |
| PSOAfetiva    | Cohen's d          | 1.48385                   | .168           | -.069                   | .405  |
|               | Hedges' correction | 1.48760                   | .168           | -.069                   | .404  |
|               | Glass's delta      | 1.59614                   | .156           | -.082                   | .394  |
| PSOCognitiva  | Cohen's d          | 1.52136                   | .086           | -.151                   | .323  |
|               | Hedges' correction | 1.52520                   | .086           | -.150                   | .322  |
|               | Glass's delta      | 1.58866                   | .083           | -.155                   | .319  |
| MIntrínseca   | Cohen's d          | .92987                    | .114           | -.123                   | .351  |
|               | Hedges' correction | .93222                    | .114           | -.123                   | .350  |
|               | Glass's delta      | 1.00864                   | .105           | -.132                   | .342  |
| MIdentificada | Cohen's d          | .92995                    | .109           | -.128                   | .346  |

|              |                    |         |       |       |       |
|--------------|--------------------|---------|-------|-------|-------|
| MIntrojetada | Hedges' correction | .93230  | .109  | -.128 | .345  |
|              | Glass's delta      | .88462  | .114  | -.123 | .351  |
|              | Cohen's d          | .94637  | -.188 | -.425 | .050  |
|              | Hedges' correction | .94876  | -.187 | -.424 | .049  |
| MExtrínseca  | Glass's delta      | .84380  | -.211 | -.449 | .028  |
|              | Cohen's d          | 1.04077 | -.331 | -.569 | -.093 |
|              | Hedges' correction | 1.04340 | -.330 | -.568 | -.092 |
|              | Glass's delta      | 1.01019 | -.341 | -.582 | -.099 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

#### Group Statistics

|               | País     | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|----------|-----|--------|----------------|-----------------|
| CApoio        | Angola   | 101 | 3.4743 | 1.17780        | .11720          |
|               | Portugal | 199 | 3.7958 | .98564         | .06987          |
| CObjetivos    | Angola   | 101 | 3.6782 | 1.14146        | .11358          |
|               | Portugal | 199 | 3.7462 | 1.06822        | .07572          |
| CInovação     | Angola   | 101 | 3.2584 | 1.20451        | .11985          |
|               | Portugal | 199 | 3.6055 | .86101         | .06104          |
| CRegras       | Angola   | 101 | 4.0941 | .96281         | .09580          |
|               | Portugal | 199 | 4.0295 | .80245         | .05688          |
| Desempenho    | Angola   | 101 | 4.3267 | .50018         | .04977          |
|               | Portugal | 199 | 4.3106 | .49953         | .03541          |
| PSOAfetiva    | Angola   | 101 | 4.5495 | 1.46672        | .14594          |
|               | Portugal | 199 | 4.5867 | 1.49948        | .10630          |
| PSOCognitiva  | Angola   | 101 | 4.3812 | 1.47800        | .14707          |
|               | Portugal | 199 | 4.4749 | 1.54376        | .10943          |
| MIntrínseca   | Angola   | 101 | 3.6106 | 1.05522        | .10500          |
|               | Portugal | 199 | 3.7605 | .85748         | .06078          |
| MIdentificada | Angola   | 101 | 3.5479 | .95171         | .09470          |
|               | Portugal | 199 | 3.6834 | .91732         | .06503          |
| MIntrojetada  | Angola   | 101 | 3.2475 | .93649         | .09318          |
|               | Portugal | 199 | 2.8007 | .92108         | .06529          |
| MExtrínseca   | Angola   | 101 | 3.4109 | 1.02322        | .10181          |
|               | Portugal | 199 | 3.0101 | 1.04321        | .07395          |

#### Independent Samples Test

|            |                             | Levene's Test |      | t-test for Equality of Means |         |              |             |                 |                       |
|------------|-----------------------------|---------------|------|------------------------------|---------|--------------|-------------|-----------------|-----------------------|
|            |                             | F             | Sig. | t                            | df      | Significance |             | Mean Difference | Std. Error Difference |
|            |                             |               |      |                              |         | One-Sided p  | Two-Sided p |                 |                       |
| CApoio     | Equal variances assumed     | 7.763         | .006 | -                            | 298     | .007         | .013        | -.32145         | .12877                |
|            |                             |               |      | 2.496                        |         |              |             |                 |                       |
|            | Equal variances not assumed |               |      | -                            | 172.702 | .010         | .020        | -.32145         | .13644                |
|            |                             |               |      | 2.356                        |         |              |             |                 |                       |
| CObjetivos | Equal variances assumed     | .887          | .347 | -.509                        | 298     | .306         | .611        | -.06801         | .13358                |

|                |                               |                |        |       |            |         |       |       |         |        |
|----------------|-------------------------------|----------------|--------|-------|------------|---------|-------|-------|---------|--------|
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | -.498      | 189.725 | .309  | .619  | -.06801 | .13651 |
| CIInovação     | Equal<br>variances<br>assumed |                | 20.495 | <.001 | -<br>2.871 | 298     | .002  | .004  | -.34711 | .12091 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | -<br>2.581 | 153.382 | .005  | .011  | -.34711 | .13450 |
| CREgras        | Equal<br>variances<br>assumed |                | 5.303  | .022  | .615       | 298     | .270  | .539  | .06454  | .10502 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | .579       | 172.135 | .282  | .563  | .06454  | .11142 |
| Desempenho     | Equal<br>variances<br>assumed |                | .002   | .963  | .265       | 298     | .396  | .791  | .01618  | .06106 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | .265       | 200.874 | .396  | .791  | .01618  | .06108 |
| PSOAfetiva     | Equal<br>variances<br>assumed |                | .519   | .472  | -.204      | 298     | .419  | .838  | -.03718 | .18186 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | -.206      | 205.086 | .419  | .837  | -.03718 | .18055 |
| PSOCognitiva   | Equal<br>variances<br>assumed |                | .312   | .577  | -.504      | 298     | .307  | .615  | -.09369 | .18595 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | -.511      | 209.033 | .305  | .610  | -.09369 | .18332 |
| MIIntrínseca   | Equal<br>variances<br>assumed |                | 9.865  | .002  | -<br>1.321 | 298     | .094  | .187  | -.14991 | .11344 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | -<br>1.236 | 168.691 | .109  | .218  | -.14991 | .12132 |
| MIIdentificada | Equal<br>variances<br>assumed |                | 1.654  | .199  | -<br>1.194 | 298     | .117  | .233  | -.13556 | .11350 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | -<br>1.180 | 194.677 | .120  | .239  | -.13556 | .11487 |
| MIIntrojetada  | Equal<br>variances<br>assumed |                | .047   | .829  | 3.949      | 298     | <.001 | <.001 | .44685  | .11317 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | 3.927      | 198.175 | <.001 | <.001 | .44685  | .11378 |
| MExtrínseca    | Equal<br>variances<br>assumed |                | .118   | .732  | 3.165      | 298     | <.001 | .002  | .40084  | .12664 |
|                | Equal<br>variances<br>assumed | not<br>assumed |        |       | 3.185      | 204.586 | <.001 | .002  | .40084  | .12584 |

### Independent Samples Effect Sizes

|                |                    |                           | 95% Confidence Interval |       |       |
|----------------|--------------------|---------------------------|-------------------------|-------|-------|
|                |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate          | Lower | Upper |
| CApoio         | Cohen's d          | 1.05404                   | -.305                   | -.545 | -.064 |
|                | Hedges' correction | 1.05670                   | -.304                   | -.544 | -.064 |
|                | Glass's delta      | .98564                    | -.326                   | -.567 | -.084 |
| CObjetivos     | Cohen's d          | 1.09334                   | -.062                   | -.302 | .177  |
|                | Hedges' correction | 1.09610                   | -.062                   | -.301 | .177  |
|                | Glass's delta      | 1.06822                   | -.064                   | -.303 | .176  |
| CInovação      | Cohen's d          | .98966                    | -.351                   | -.592 | -.109 |
|                | Hedges' correction | .99216                    | -.350                   | -.590 | -.109 |
|                | Glass's delta      | .86101                    | -.403                   | -.645 | -.160 |
| CRegras        | Cohen's d          | .85961                    | .075                    | -.165 | .315  |
|                | Hedges' correction | .86178                    | .075                    | -.164 | .314  |
|                | Glass's delta      | .80245                    | .080                    | -.159 | .320  |
| Desempenho     | Cohen's d          | .49975                    | .032                    | -.207 | .272  |
|                | Hedges' correction | .50101                    | .032                    | -.207 | .271  |
|                | Glass's delta      | .49953                    | .032                    | -.207 | .272  |
| PSOAfetiva     | Cohen's d          | 1.48857                   | -.025                   | -.264 | .215  |
|                | Hedges' correction | 1.49233                   | -.025                   | -.264 | .214  |
|                | Glass's delta      | 1.49948                   | -.025                   | -.264 | .215  |
| PSOCognitiva   | Cohen's d          | 1.52201                   | -.062                   | -.301 | .178  |
|                | Hedges' correction | 1.52586                   | -.061                   | -.300 | .178  |
|                | Glass's delta      | 1.54376                   | -.061                   | -.300 | .179  |
| MIIntrínseca   | Cohen's d          | .92854                    | -.161                   | -.401 | .078  |
|                | Hedges' correction | .93088                    | -.161                   | -.400 | .078  |
|                | Glass's delta      | .85748                    | -.175                   | -.415 | .065  |
| MIIdentificada | Cohen's d          | .92900                    | -.146                   | -.386 | .094  |
|                | Hedges' correction | .93134                    | -.146                   | -.385 | .094  |
|                | Glass's delta      | .91732                    | -.148                   | -.387 | .092  |
| MIntrojetada   | Cohen's d          | .92628                    | .482                    | .239  | .725  |
|                | Hedges' correction | .92862                    | .481                    | .239  | .723  |
|                | Glass's delta      | .92108                    | .485                    | .240  | .729  |
| MExtrínseca    | Cohen's d          | 1.03654                   | .387                    | .145  | .628  |
|                | Hedges' correction | 1.03916                   | .386                    | .145  | .626  |
|                | Glass's delta      | 1.04321                   | .384                    | .141  | .626  |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

### Descriptives

|            |                              | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | Minimum | Maximum |
|------------|------------------------------|-----|--------|----------------|------------|---------|---------|
| CApoio     | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 3.1283 | 1.01950        | .17484     | 1.45    | 5.64    |
|            | Licenciatura                 | 123 | 3.8108 | 1.07908        | .09730     | 1.27    | 6.00    |
|            | Mestrado ou superior         | 143 | 3.7146 | 1.02447        | .08567     | 1.09    | 6.00    |
|            | Total                        | 300 | 3.6876 | 1.06322        | .06138     | 1.09    | 6.00    |
| CObjetivos | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 3.5196 | 1.32939        | .22799     | 1.00    | 6.00    |
|            | Licenciatura                 | 123 | 3.8591 | 1.07886        | .09728     | 1.00    | 6.00    |
|            | Mestrado ou superior         | 143 | 3.6550 | 1.03417        | .08648     | 1.00    | 5.83    |
|            | Total                        | 300 | 3.7233 | 1.09198        | .06305     | 1.00    | 6.00    |
| CInovação  | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 3.0735 | 1.16887        | .20046     | 1.00    | 5.70    |
|            | Licenciatura                 | 123 | 3.6350 | 1.02597        | .09251     | 1.00    | 5.70    |

|                |                              |     |        |         |        |      |      |
|----------------|------------------------------|-----|--------|---------|--------|------|------|
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 3.4615 | .91096  | .07618 | 1.00 | 5.50 |
|                | Total                        | 300 | 3.4887 | 1.00157 | .05783 | 1.00 | 5.70 |
| CRegras        | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 3.6397 | 1.01306 | .17374 | 1.63 | 6.00 |
|                | Licenciatura                 | 123 | 4.1453 | .89760  | .08093 | 1.63 | 6.00 |
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 4.0682 | .75726  | .06333 | 2.00 | 5.75 |
|                | Total                        | 300 | 4.0513 | .85871  | .04958 | 1.63 | 6.00 |
| Desempenho     | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 4.2882 | .55529  | .09523 | 2.80 | 5.00 |
|                | Licenciatura                 | 123 | 4.2699 | .51342  | .04629 | 2.60 | 5.00 |
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 4.3622 | .47111  | .03940 | 3.20 | 5.00 |
|                | Total                        | 300 | 4.3160 | .49897  | .02881 | 2.60 | 5.00 |
| PSOAfetiva     | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 4.0662 | 1.51796 | .26033 | 1.00 | 7.00 |
|                | Licenciatura                 | 123 | 4.6545 | 1.47330 | .13284 | 1.00 | 7.00 |
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 4.6259 | 1.47660 | .12348 | 1.00 | 7.00 |
|                | Total                        | 300 | 4.5742 | 1.48618 | .08580 | 1.00 | 7.00 |
| PSOCognitiva   | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 4.2721 | 1.45822 | .25008 | 1.00 | 7.00 |
|                | Licenciatura                 | 123 | 4.5041 | 1.52573 | .13757 | 1.00 | 7.00 |
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 4.4318 | 1.53658 | .12850 | 1.00 | 7.00 |
|                | Total                        | 300 | 4.4433 | 1.52011 | .08776 | 1.00 | 7.00 |
| MIIntrínseca   | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 3.4706 | 1.13445 | .19456 | 1.00 | 5.00 |
|                | Licenciatura                 | 123 | 3.7534 | .91719  | .08270 | 1.00 | 5.00 |
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 3.7296 | .88453  | .07397 | 1.00 | 5.00 |
|                | Total                        | 300 | 3.7100 | .92970  | .05368 | 1.00 | 5.00 |
| MIIdentificada | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 3.5686 | 1.03647 | .17775 | 1.67 | 5.00 |
|                | Licenciatura                 | 123 | 3.5556 | .95114  | .08576 | 1.00 | 5.00 |
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 3.7249 | .88220  | .07377 | 1.00 | 5.00 |
|                | Total                        | 300 | 3.6378 | .92966  | .05367 | 1.00 | 5.00 |
| MIIntrojetada  | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 3.1078 | 1.02073 | .17505 | 1.00 | 5.00 |
|                | Licenciatura                 | 123 | 2.9024 | .92598  | .08349 | 1.00 | 5.00 |
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 2.9557 | .95291  | .07969 | 1.00 | 5.00 |
|                | Total                        | 300 | 2.9511 | .94861  | .05477 | 1.00 | 5.00 |
| MExtrínseca    | Igual ou inferior ao 12º ano | 34  | 3.2941 | 1.08793 | .18658 | 1.00 | 5.00 |
|                | Licenciatura                 | 123 | 3.1463 | .99328  | .08956 | 1.00 | 5.00 |
|                | Mestrado ou superior         | 143 | 3.1084 | 1.09599 | .09165 | 1.00 | 5.00 |
|                | Total                        | 300 | 3.1450 | 1.05206 | .06074 | 1.00 | 5.00 |

#### ANOVA

|            |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| CApoio     | Between Groups | 12.605         | 2   | 6.302       | 5.752 | .004 |
|            | Within Groups  | 325.394        | 297 | 1.096       |       |      |
|            | Total          | 337.998        | 299 |             |       |      |
| CObjetivos | Between Groups | 4.345          | 2   | 2.173       | 1.832 | .162 |
|            | Within Groups  | 352.192        | 297 | 1.186       |       |      |
|            | Total          | 356.537        | 299 |             |       |      |
| CIInovação | Between Groups | 8.597          | 2   | 4.299       | 4.382 | .013 |
|            | Within Groups  | 291.344        | 297 | .981        |       |      |
|            | Total          | 299.941        | 299 |             |       |      |
| CRegras    | Between Groups | 6.888          | 2   | 3.444       | 4.789 | .009 |
|            | Within Groups  | 213.590        | 297 | .719        |       |      |
|            | Total          | 220.478        | 299 |             |       |      |
| Desempenho | Between Groups | .593           | 2   | .297        | 1.193 | .305 |
|            | Within Groups  | 73.850         | 297 | .249        |       |      |
|            | Total          | 74.443         | 299 |             |       |      |
| PSOAfetiva | Between Groups | 9.949          | 2   | 4.975       | 2.271 | .105 |

|                |                |         |     |       |       |      |
|----------------|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
|                | Within Groups  | 650.463 | 297 | 2.190 |       |      |
|                | Total          | 660.412 | 299 |       |       |      |
| PSOCognitiva   | Between Groups | 1.470   | 2   | .735  | .317  | .729 |
|                | Within Groups  | 689.442 | 297 | 2.321 |       |      |
|                | Total          | 690.912 | 299 |       |       |      |
| MIIntrínseca   | Between Groups | 2.235   | 2   | 1.118 | 1.296 | .275 |
|                | Within Groups  | 256.201 | 297 | .863  |       |      |
|                | Total          | 258.437 | 299 |       |       |      |
| MIIdentificada | Between Groups | 2.081   | 2   | 1.040 | 1.205 | .301 |
|                | Within Groups  | 256.336 | 297 | .863  |       |      |
|                | Total          | 258.416 | 299 |       |       |      |
| MIIntrojetada  | Between Groups | 1.130   | 2   | .565  | .626  | .535 |
|                | Within Groups  | 267.931 | 297 | .902  |       |      |
|                | Total          | 269.061 | 299 |       |       |      |
| MExtrínseca    | Between Groups | .948    | 2   | .474  | .427  | .653 |
|                | Within Groups  | 329.995 | 297 | 1.111 |       |      |
|                | Total          | 330.942 | 299 |       |       |      |

### Multiple Comparisons

#### Tukey HSD

| Dependent Variable | (I) HabLit                   | (J) HabLit                   | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                              |                              |                       |            |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| CApoio             | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura                 | -.68245*              | .20281     | .002 | -1.1602                 | -.2047      |
|                    |                              | Mestrado superior            | -.58622*              | .19971     | .010 | -1.0566                 | -.1158      |
|                    |                              |                              |                       |            |      |                         |             |
|                    | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano | .68245*               | .20281     | .002 | .2047                   | 1.1602      |
|                    |                              | Mestrado superior            | .09623                | .12872     | .735 | -.2070                  | .3994       |
|                    |                              |                              |                       |            |      |                         |             |
| COobjetivos        | Igual ou inferior ao 12º ano | Igual ou inferior ao 12º ano | .58622*               | .19971     | .010 | .1158                   | 1.0566      |
|                    |                              | Licenciatura                 | -.09623               | .12872     | .735 | -.3994                  | .2070       |
|                    |                              |                              |                       |            |      |                         |             |
|                    | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano | -.33947               | .21099     | .243 | -.8365                  | .1575       |
|                    |                              | Mestrado superior            | -.13540               | .20777     | .792 | -.6248                  | .3540       |
|                    |                              |                              |                       |            |      |                         |             |
| CInovação          | Igual ou inferior ao 12º ano | Igual ou inferior ao 12º ano | .33947                | .21099     | .243 | -.1575                  | .8365       |
|                    |                              | Mestrado superior            | .20407                | .13392     | .281 | -.1114                  | .5195       |
|                    |                              |                              |                       |            |      |                         |             |
|                    | Mestrado superior            | Igual ou inferior ao 12º ano | .13540                | .20777     | .792 | -.3540                  | .6248       |
|                    |                              | Licenciatura                 | -.20407               | .13392     | .281 | -.5195                  | .1114       |
|                    |                              |                              |                       |            |      |                         |             |
|                    | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura                 | -.56143*              | .19190     | .010 | -1.0135                 | -.1094      |
|                    |                              | Mestrado superior            | -.38801               | .18897     | .102 | -.8331                  | .0571       |
|                    |                              |                              |                       |            |      |                         |             |
|                    | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano | .56143*               | .19190     | .010 | .1094                   | 1.0135      |
|                    |                              | Mestrado superior            | .17342                | .12180     | .330 | -.1135                  | .4603       |
|                    |                              |                              |                       |            |      |                         |             |
|                    | Mestrado superior            | Igual ou inferior ao 12º ano | .38801                | .18897     | .102 | -.0571                  | .8331       |
|                    |                              | Licenciatura                 | -.17342               | .12180     | .330 | -.4603                  | .1135       |

|                |                              |                                                      |          |        |      |         |        |
|----------------|------------------------------|------------------------------------------------------|----------|--------|------|---------|--------|
| CRegras        | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura<br>Mestrado ou superior                 | -.50562* | .16431 | .006 | -.8927  | -.1186 |
|                |                              |                                                      | -.42848* | .16180 | .023 | -.8096  | -.0473 |
|                | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Mestrado ou superior | .50562*  | .16431 | .006 | .1186   | .8927  |
|                |                              |                                                      | .07714   | .10429 | .740 | -.1685  | .3228  |
| Desempenho     | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura<br>Mestrado ou superior                 | .42848*  | .16180 | .023 | .0473   | .8096  |
|                |                              |                                                      | -.07714  | .10429 | .740 | -.3228  | .1685  |
|                | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Mestrado ou superior | .01832   | .09662 | .980 | -.2093  | .2459  |
|                |                              |                                                      | -.07400  | .09514 | .717 | -.2981  | .1501  |
| PSOAfetiva     | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura<br>Mestrado ou superior                 | -.01832  | .09662 | .980 | -.2459  | .2093  |
|                |                              |                                                      | -.09232  | .06132 | .290 | -.2368  | .0521  |
|                | Mestrado superior            | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Licenciatura         | .07400   | .09514 | .717 | -.1501  | .2981  |
|                |                              |                                                      | .09232   | .06132 | .290 | -.0521  | .2368  |
| PSOCognitiva   | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura<br>Mestrado ou superior                 | -.58830  | .28674 | .102 | -1.2637 | .0871  |
|                |                              |                                                      | -.55970  | .28237 | .118 | -1.2248 | .1054  |
|                | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Mestrado ou superior | .58830   | .28674 | .102 | -.0871  | 1.2637 |
|                |                              |                                                      | .02860   | .18199 | .986 | -.4001  | .4573  |
| MIIntrínseca   | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura<br>Mestrado ou superior                 | .55970   | .28237 | .118 | -.1054  | 1.2248 |
|                |                              |                                                      | -.02860  | .18199 | .986 | -.4573  | .4001  |
|                | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Mestrado ou superior | -.23201  | .29521 | .712 | -.9274  | .4634  |
|                |                              |                                                      | -.15976  | .29070 | .847 | -.8445  | .5250  |
| MIIdentificada | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura<br>Mestrado ou superior                 | .23201   | .29521 | .712 | -.4634  | .9274  |
|                |                              |                                                      | .07225   | .18737 | .921 | -.3691  | .5136  |
|                | Mestrado superior            | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Licenciatura         | .15976   | .29070 | .847 | -.5250  | .8445  |
|                |                              |                                                      | -.07225  | .18737 | .921 | -.5136  | .3691  |
| MIIdentificada | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura<br>Mestrado ou superior                 | -.28280  | .17996 | .260 | -.7067  | .1411  |
|                |                              |                                                      | -.25902  | .17721 | .311 | -.6764  | .1584  |
|                | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Mestrado ou superior | .28280   | .17996 | .260 | -.1411  | .7067  |
|                |                              |                                                      | .02378   | .11422 | .976 | -.2453  | .2928  |
| MIIdentificada | Mestrado superior            | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Licenciatura         | .25902   | .17721 | .311 | -.1584  | .6764  |
|                |                              |                                                      | -.02378  | .11422 | .976 | -.2928  | .2453  |
|                | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura<br>Mestrado ou superior                 | .01307   | .18000 | .997 | -.4109  | .4371  |
|                |                              |                                                      | -.15631  | .17726 | .652 | -.5738  | .2612  |
| MIIdentificada | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano<br>Mestrado ou superior | -.01307  | .18000 | .997 | -.4371  | .4109  |
|                |                              |                                                      | -.16939  | .11425 | .301 | -.4385  | .0997  |



|              |                              |                                 |    |         |        |      |        |       |
|--------------|------------------------------|---------------------------------|----|---------|--------|------|--------|-------|
|              | Mestrado superior            | ou Igual ou inferior ao 12º ano |    | .15631  | .17726 | .652 | -.2612 | .5738 |
|              |                              | Licenciatura                    |    | .16939  | .11425 | .301 | -.0997 | .4385 |
| MIntrojetada | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura                    |    | .20540  | .18403 | .505 | -.2281 | .6389 |
|              |                              | Mestrado superior               | ou | .15213  | .18122 | .679 | -.2747 | .5790 |
|              | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano    |    | -.20540 | .18403 | .505 | -.6389 | .2281 |
|              |                              | Mestrado superior               | ou | -.05327 | .11680 | .892 | -.3284 | .2219 |
|              | Mestrado superior            | Igual ou inferior ao 12º ano    |    | -.15213 | .18122 | .679 | -.5790 | .2747 |
|              |                              | Licenciatura                    |    | .05327  | .11680 | .892 | -.2219 | .3284 |
| MExtrínseca  | Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura                    |    | .14778  | .20424 | .750 | -.3333 | .6289 |
|              |                              | Mestrado superior               | ou | .18573  | .20112 | .626 | -.2880 | .6595 |
|              | Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano    |    | -.14778 | .20424 | .750 | -.6289 | .3333 |
|              |                              | Mestrado superior               | ou | .03795  | .12963 | .954 | -.2674 | .3433 |
|              | Mestrado superior            | Igual ou inferior ao 12º ano    |    | -.18573 | .20112 | .626 | -.6595 | .2880 |
|              |                              | Licenciatura                    |    | -.03795 | .12963 | .954 | -.3433 | .2674 |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Descriptives

|            |                     | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | Minimum | Maximum |
|------------|---------------------|-----|--------|----------------|------------|---------|---------|
| CApoio     | Menos de 1 ano      | 56  | 4.0244 | .98333         | .13140     | 1.82    | 5.73    |
|            | De 1 a 3 anos       | 86  | 3.7178 | 1.05586        | .11386     | 1.64    | 6.00    |
|            | De 4 a 6 anos       | 48  | 3.7121 | 1.08919        | .15721     | 1.45    | 6.00    |
|            | de 7 a 10 anos      | 29  | 3.5737 | 1.23628        | .22957     | 1.36    | 5.64    |
|            | De 11 a 15 anos     | 29  | 3.5361 | .93228         | .17312     | 1.36    | 5.27    |
|            | Mais do que 15 anos | 52  | 3.4003 | 1.04202        | .14450     | 1.09    | 5.45    |
|            | Total               | 300 | 3.6876 | 1.06322        | .06138     | 1.09    | 6.00    |
| CObjetivos | Menos de 1 ano      | 56  | 3.9732 | 1.01393        | .13549     | 1.83    | 6.00    |
|            | De 1 a 3 anos       | 86  | 3.6047 | 1.08557        | .11706     | 1.33    | 6.00    |
|            | De 4 a 6 anos       | 48  | 3.7292 | 1.09297        | .15776     | 1.00    | 5.67    |
|            | de 7 a 10 anos      | 29  | 3.5460 | 1.17252        | .21773     | 1.00    | 5.50    |
|            | De 11 a 15 anos     | 29  | 3.6552 | 1.13907        | .21152     | 1.00    | 5.17    |
|            | Mais do que 15 anos | 52  | 3.7821 | 1.11072        | .15403     | 1.00    | 5.67    |
|            | Total               | 300 | 3.7233 | 1.09198        | .06305     | 1.00    | 6.00    |
| CInovação  | Menos de 1 ano      | 56  | 3.5732 | 1.02806        | .13738     | 1.20    | 5.70    |
|            | De 1 a 3 anos       | 86  | 3.5953 | .94058         | .10142     | 1.20    | 5.70    |
|            | De 4 a 6 anos       | 48  | 3.5292 | 1.01436        | .14641     | 1.00    | 5.40    |
|            | de 7 a 10 anos      | 29  | 3.2931 | 1.13545        | .21085     | 1.00    | 5.20    |
|            | De 11 a 15 anos     | 29  | 3.3448 | .96162         | .17857     | 1.00    | 5.20    |
|            | Mais do que 15 anos | 52  | 3.3731 | 1.01365        | .14057     | 1.00    | 5.20    |
|            | Total               | 300 | 3.4887 | 1.00157        | .05783     | 1.00    | 5.70    |
| CRegras    | Menos de 1 ano      | 56  | 4.1674 | .95474         | .12758     | 1.63    | 6.00    |
|            | De 1 a 3 anos       | 86  | 3.9637 | .79425         | .08565     | 2.00    | 5.75    |
|            | De 4 a 6 anos       | 48  | 4.0964 | .98838         | .14266     | 1.63    | 6.00    |
|            | de 7 a 10 anos      | 29  | 3.9784 | .95260         | .17689     | 1.63    | 5.63    |
|            | De 11 a 15 anos     | 29  | 3.9224 | .78874         | .14647     | 2.75    | 5.50    |

|                |                     |     |        |         |        |      |      |
|----------------|---------------------|-----|--------|---------|--------|------|------|
|                | Mais do que 15 anos | 52  | 4.1418 | .70582  | .09788 | 1.88 | 5.75 |
|                | Total               | 300 | 4.0513 | .85871  | .04958 | 1.63 | 6.00 |
| Desempenho     | Menos de 1 ano      | 56  | 4.2464 | .57207  | .07645 | 2.60 | 5.00 |
|                | De 1 a 3 anos       | 86  | 4.3837 | .41752  | .04502 | 3.60 | 5.00 |
|                | De 4 a 6 anos       | 48  | 4.3417 | .57458  | .08293 | 3.00 | 5.00 |
|                | de 7 a 10 anos      | 29  | 4.4552 | .40672  | .07553 | 3.80 | 5.00 |
|                | De 11 a 15 anos     | 29  | 4.2000 | .46291  | .08596 | 3.00 | 5.00 |
|                | Mais do que 15 anos | 52  | 4.2423 | .51539  | .07147 | 2.80 | 5.00 |
|                | Total               | 300 | 4.3160 | .49897  | .02881 | 2.60 | 5.00 |
| PSOAfetiva     | Menos de 1 ano      | 56  | 5.1161 | 1.04116 | .13913 | 2.00 | 7.00 |
|                | De 1 a 3 anos       | 86  | 4.5436 | 1.50499 | .16229 | 1.00 | 7.00 |
|                | De 4 a 6 anos       | 48  | 4.4740 | 1.61874 | .23364 | 1.00 | 7.00 |
|                | de 7 a 10 anos      | 29  | 4.3103 | 1.73032 | .32131 | 1.00 | 6.75 |
|                | De 11 a 15 anos     | 29  | 4.4741 | 1.41476 | .26271 | 1.00 | 6.75 |
|                | Mais do que 15 anos | 52  | 4.3365 | 1.55289 | .21535 | 1.00 | 7.00 |
|                | Total               | 300 | 4.5742 | 1.48618 | .08580 | 1.00 | 7.00 |
| PSOCognitiva   | Menos de 1 ano      | 56  | 4.9777 | 1.27143 | .16990 | 2.00 | 7.00 |
|                | De 1 a 3 anos       | 86  | 4.4419 | 1.46211 | .15766 | 1.50 | 7.00 |
|                | De 4 a 6 anos       | 48  | 4.2604 | 1.69790 | .24507 | 1.00 | 7.00 |
|                | de 7 a 10 anos      | 29  | 4.2931 | 1.62441 | .30164 | 1.00 | 7.00 |
|                | De 11 a 15 anos     | 29  | 4.3190 | 1.46522 | .27208 | 1.00 | 7.00 |
|                | Mais do que 15 anos | 52  | 4.1923 | 1.58935 | .22040 | 1.00 | 7.00 |
|                | Total               | 300 | 4.4433 | 1.52011 | .08776 | 1.00 | 7.00 |
| MIIntrínseca   | Menos de 1 ano      | 56  | 3.8393 | .79389  | .10609 | 2.00 | 5.00 |
|                | De 1 a 3 anos       | 86  | 3.5504 | .96035  | .10356 | 1.00 | 5.00 |
|                | De 4 a 6 anos       | 48  | 3.7778 | .88948  | .12839 | 1.00 | 5.00 |
|                | de 7 a 10 anos      | 29  | 3.8621 | 1.06725 | .19818 | 1.00 | 5.00 |
|                | De 11 a 15 anos     | 29  | 3.7816 | .88316  | .16400 | 2.00 | 5.00 |
|                | Mais do que 15 anos | 52  | 3.6474 | .99106  | .13743 | 1.33 | 5.00 |
|                | Total               | 300 | 3.7100 | .92970  | .05368 | 1.00 | 5.00 |
| MIIdentificada | Menos de 1 ano      | 56  | 3.7381 | .92270  | .12330 | 1.33 | 5.00 |
|                | De 1 a 3 anos       | 86  | 3.4690 | .99984  | .10782 | 1.00 | 5.00 |
|                | De 4 a 6 anos       | 48  | 3.6458 | .94882  | .13695 | 1.00 | 5.00 |
|                | de 7 a 10 anos      | 29  | 3.6207 | .90292  | .16767 | 2.33 | 5.00 |
|                | De 11 a 15 anos     | 29  | 3.7241 | .87772  | .16299 | 2.33 | 5.00 |
|                | Mais do que 15 anos | 52  | 3.7628 | .83845  | .11627 | 1.67 | 5.00 |
|                | Total               | 300 | 3.6378 | .92966  | .05367 | 1.00 | 5.00 |
| MIIntrojetada  | Menos de 1 ano      | 56  | 2.9107 | .91119  | .12176 | 1.00 | 5.00 |
|                | De 1 a 3 anos       | 86  | 2.7868 | .93991  | .10135 | 1.00 | 5.00 |
|                | De 4 a 6 anos       | 48  | 2.8472 | .95763  | .13822 | 1.00 | 5.00 |
|                | de 7 a 10 anos      | 29  | 3.2414 | .81112  | .15062 | 1.67 | 5.00 |
|                | De 11 a 15 anos     | 29  | 2.9080 | .96731  | .17962 | 1.33 | 5.00 |
|                | Mais do que 15 anos | 52  | 3.2244 | 1.00266 | .13904 | 1.00 | 5.00 |
|                | Total               | 300 | 2.9511 | .94861  | .05477 | 1.00 | 5.00 |
| MExtrínseca    | Menos de 1 ano      | 56  | 3.0893 | 1.14060 | .15242 | 1.00 | 5.00 |
|                | De 1 a 3 anos       | 86  | 3.1802 | 1.01435 | .10938 | 1.00 | 5.00 |
|                | De 4 a 6 anos       | 48  | 3.0625 | .98729  | .14250 | 1.00 | 5.00 |
|                | de 7 a 10 anos      | 29  | 3.1897 | 1.16046 | .21549 | 1.00 | 5.00 |
|                | De 11 a 15 anos     | 29  | 3.1724 | .96618  | .17941 | 1.50 | 5.00 |
|                | Mais do que 15 anos | 52  | 3.1827 | 1.09826 | .15230 | 1.00 | 5.00 |
|                | Total               | 300 | 3.1450 | 1.05206 | .06074 | 1.00 | 5.00 |

## ANOVA

|                |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| CApoio         | Between Groups | 11.791         | 5   | 2.358       | 2.125 | .062 |
|                | Within Groups  | 326.208        | 294 | 1.110       |       |      |
|                | Total          | 337.998        | 299 |             |       |      |
| CObjetivos     | Between Groups | 5.936          | 5   | 1.187       | .996  | .421 |
|                | Within Groups  | 350.601        | 294 | 1.193       |       |      |
|                | Total          | 356.537        | 299 |             |       |      |
| CInovação      | Between Groups | 3.862          | 5   | .772        | .767  | .574 |
|                | Within Groups  | 296.080        | 294 | 1.007       |       |      |
|                | Total          | 299.941        | 299 |             |       |      |
| CRegras        | Between Groups | 2.575          | 5   | .515        | .695  | .628 |
|                | Within Groups  | 217.903        | 294 | .741        |       |      |
|                | Total          | 220.478        | 299 |             |       |      |
| Desempenho     | Between Groups | 1.931          | 5   | .386        | 1.566 | .170 |
|                | Within Groups  | 72.512         | 294 | .247        |       |      |
|                | Total          | 74.443         | 299 |             |       |      |
| PSOAfetiva     | Between Groups | 22.252         | 5   | 4.450       | 2.050 | .072 |
|                | Within Groups  | 638.160        | 294 | 2.171       |       |      |
|                | Total          | 660.412        | 299 |             |       |      |
| PSOCognitiva   | Between Groups | 21.975         | 5   | 4.395       | 1.932 | .089 |
|                | Within Groups  | 668.936        | 294 | 2.275       |       |      |
|                | Total          | 690.912        | 299 |             |       |      |
| MIIntrínseca   | Between Groups | 4.370          | 5   | .874        | 1.011 | .411 |
|                | Within Groups  | 254.066        | 294 | .864        |       |      |
|                | Total          | 258.437        | 299 |             |       |      |
| MIIdentificada | Between Groups | 4.054          | 5   | .811        | .937  | .457 |
|                | Within Groups  | 254.362        | 294 | .865        |       |      |
|                | Total          | 258.416        | 299 |             |       |      |
| MIntrojetada   | Between Groups | 9.310          | 5   | 1.862       | 2.108 | .065 |
|                | Within Groups  | 259.750        | 294 | .884        |       |      |
|                | Total          | 269.061        | 299 |             |       |      |
| MExtrínseca    | Between Groups | .761           | 5   | .152        | .135  | .984 |
|                | Within Groups  | 330.182        | 294 | 1.123       |       |      |
|                | Total          | 330.943        | 299 |             |       |      |

## Multiple Comparisons

## Tukey HSD

| Dependent Variable | (I) Antiguidade | (J) Antiguidade     | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
|                    |                 |                     |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| CApoio             | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos       | .30659                | .18087     | .536  | -.2123                  | .8254       |
|                    |                 | De 4 a 6 anos       | .31223                | .20719     | .660  | -.2821                  | .9066       |
|                    |                 | de 7 a 10 anos      | .45068                | .24098     | .423  | -.2406                  | 1.1420      |
|                    |                 | De 11 a 15 anos     | .48830                | .24098     | .330  | -.2030                  | 1.1796      |
|                    |                 | Mais do que 15 anos | .62400*               | .20286     | .028  | .0421                   | 1.2059      |
|                    | De 1 a 3 anos   | Menos de 1 ano      | -.30659               | .18087     | .536  | -.8254                  | .2123       |
|                    |                 | De 4 a 6 anos       | .00564                | .18978     | 1.000 | -.5388                  | .5501       |
|                    |                 | de 7 a 10 anos      | .14409                | .22619     | .988  | -.5048                  | .7929       |
|                    |                 | De 11 a 15 anos     | .18171                | .22619     | .967  | -.4671                  | .8306       |

|             |                     |                     |          |        |       |         |        |
|-------------|---------------------|---------------------|----------|--------|-------|---------|--------|
|             |                     | Mais do que 15 anos | .31741   | .18504 | .523  | -.2134  | .8482  |
|             | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | -.31223  | .20719 | .660  | -.9066  | .2821  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.00564  | .18978 | 1.000 | -.5501  | .5388  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | .13845   | .24774 | .994  | -.5722  | .8491  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .17607   | .24774 | .981  | -.5346  | .8867  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .31177   | .21084 | .678  | -.2930  | .9166  |
|             | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | -.45068  | .24098 | .423  | -1.1420 | .2406  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.14409  | .22619 | .988  | -.7929  | .5048  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.13845  | .24774 | .994  | -.8491  | .5722  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .03762   | .27662 | 1.000 | -.7559  | .8311  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .17332   | .24413 | .981  | -.5270  | .8736  |
|             | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | -.48830  | .24098 | .330  | -1.1796 | .2030  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.18171  | .22619 | .967  | -.8306  | .4671  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.17607  | .24774 | .981  | -.8867  | .5346  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.03762  | .27662 | 1.000 | -.8311  | .7559  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .13570   | .24413 | .994  | -.5646  | .8360  |
|             | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | -.62400* | .20286 | .028  | -1.2059 | -.0421 |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.31741  | .18504 | .523  | -.8482  | .2134  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.31177  | .21084 | .678  | -.9166  | .2930  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.17332  | .24413 | .981  | -.8736  | .5270  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | -.13570  | .24413 | .994  | -.8360  | .5646  |
| COobjetivos | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | .36856   | .18751 | .365  | -.1693  | .9065  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .24405   | .21480 | .866  | -.3721  | .8602  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | .42724   | .24983 | .526  | -.2894  | 1.1439 |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .31804   | .24983 | .800  | -.3986  | 1.0347 |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .19116   | .21030 | .944  | -.4121  | .7944  |
|             | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano      | -.36856  | .18751 | .365  | -.9065  | .1693  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.12452  | .19675 | .988  | -.6889  | .4399  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | .05867   | .23449 | 1.000 | -.6140  | .7313  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | -.05052  | .23449 | 1.000 | -.7232  | .6222  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.17740  | .19183 | .940  | -.7277  | .3729  |
|             | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | -.24405  | .21480 | .866  | -.8602  | .3721  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | .12452   | .19675 | .988  | -.4399  | .6889  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | .18319   | .25684 | .980  | -.5536  | .9200  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .07399   | .25684 | 1.000 | -.6628  | .8108  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.05288  | .21858 | 1.000 | -.6799  | .5741  |
|             | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | -.42724  | .24983 | .526  | -1.1439 | .2894  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.05867  | .23449 | 1.000 | -.7313  | .6140  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.18319  | .25684 | .980  | -.9200  | .5536  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | -.10920  | .28678 | .999  | -.9319  | .7135  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.23607  | .25309 | .938  | -.9621  | .4899  |
|             | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | -.31804  | .24983 | .800  | -1.0347 | .3986  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | .05052   | .23449 | 1.000 | -.6222  | .7232  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.07399  | .25684 | 1.000 | -.8108  | .6628  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | .10920   | .28678 | .999  | -.7135  | .9319  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.12688  | .25309 | .996  | -.8529  | .5991  |
|             |                     | Menos de 1 ano      | -.19116  | .21030 | .944  | -.7944  | .4121  |

|           |                     |                     |         |        |       |        |       |
|-----------|---------------------|---------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| CInovação | Mais do que 15 anos | De 1 a 3 anos       | .17740  | .19183 | .940  | -.3729 | .7277 |
|           |                     | De 4 a 6 anos       | .05288  | .21858 | 1.000 | -.5741 | .6799 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | .23607  | .25309 | .938  | -.4899 | .9621 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | .12688  | .25309 | .996  | -.5991 | .8529 |
|           | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | -.02213 | .17232 | 1.000 | -.5164 | .4722 |
|           |                     | De 4 a 6 anos       | .04405  | .19739 | 1.000 | -.5222 | .6103 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | .28011  | .22959 | .827  | -.3785 | .9387 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | .22839  | .22959 | .919  | -.4302 | .8870 |
|           |                     | Mais do que 15 anos | .20014  | .19326 | .906  | -.3543 | .7545 |
|           | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano      | .02213  | .17232 | 1.000 | -.4722 | .5164 |
|           |                     | De 4 a 6 anos       | .06618  | .18081 | .999  | -.4525 | .5848 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | .30225  | .21549 | .725  | -.3159 | .9204 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | .25052  | .21549 | .854  | -.3676 | .8687 |
|           |                     | Mais do que 15 anos | .22227  | .17629 | .806  | -.2834 | .7280 |
|           | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | -.04405 | .19739 | 1.000 | -.6103 | .5222 |
|           |                     | De 1 a 3 anos       | -.06618 | .18081 | .999  | -.5848 | .4525 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | .23606  | .23602 | .918  | -.4410 | .9131 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | .18434  | .23602 | .971  | -.4927 | .8614 |
|           |                     | Mais do que 15 anos | .15609  | .20087 | .971  | -.4201 | .7323 |
|           | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | -.28011 | .22959 | .827  | -.9387 | .3785 |
|           |                     | De 1 a 3 anos       | -.30225 | .21549 | .725  | -.9204 | .3159 |
|           |                     | De 4 a 6 anos       | -.23606 | .23602 | .918  | -.9131 | .4410 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | -.05172 | .26354 | 1.000 | -.8077 | .7043 |
|           |                     | Mais do que 15 anos | -.07997 | .23258 | .999  | -.7472 | .5872 |
|           | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | -.22839 | .22959 | .919  | -.8870 | .4302 |
|           |                     | De 1 a 3 anos       | -.25052 | .21549 | .854  | -.8687 | .3676 |
|           |                     | De 4 a 6 anos       | -.18434 | .23602 | .971  | -.8614 | .4927 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | .05172  | .26354 | 1.000 | -.7043 | .8077 |
|           |                     | Mais do que 15 anos | -.02825 | .23258 | 1.000 | -.6954 | .6389 |
|           | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | -.20014 | .19326 | .906  | -.7545 | .3543 |
|           |                     | De 1 a 3 anos       | -.22227 | .17629 | .806  | -.7280 | .2834 |
|           |                     | De 4 a 6 anos       | -.15609 | .20087 | .971  | -.7323 | .4201 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | .07997  | .23258 | .999  | -.5872 | .7472 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | .02825  | .23258 | 1.000 | -.6389 | .6954 |
| CRegras   | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | .20375  | .14783 | .740  | -.2203 | .6278 |
|           |                     | De 4 a 6 anos       | .07106  | .16934 | .998  | -.4147 | .5568 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | .18896  | .19696 | .930  | -.3760 | .7540 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | .24500  | .19696 | .815  | -.3200 | .8100 |
|           |                     | Mais do que 15 anos | .02558  | .16580 | 1.000 | -.4500 | .5012 |
|           | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano      | -.20375 | .14783 | .740  | -.6278 | .2203 |
|           |                     | De 4 a 6 anos       | -.13269 | .15511 | .957  | -.5776 | .3123 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | -.01479 | .18487 | 1.000 | -.5451 | .5155 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | .04125  | .18487 | 1.000 | -.4891 | .5716 |
|           |                     | Mais do que 15 anos | -.17816 | .15123 | .847  | -.6120 | .2557 |
|           | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | -.07106 | .16934 | .998  | -.5568 | .4147 |
|           |                     | De 1 a 3 anos       | .13269  | .15511 | .957  | -.3123 | .5776 |
|           |                     | de 7 a 10 anos      | .11791  | .20248 | .992  | -.4629 | .6987 |
|           |                     | De 11 a 15 anos     | .17394  | .20248 | .956  | -.4069 | .7548 |

|             |                     |                     |         |        |       |        |        |
|-------------|---------------------|---------------------|---------|--------|-------|--------|--------|
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.04547 | .17232 | 1.000 | -.5398 | .4488  |
| Desempenho  | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | -.18896 | .19696 | .930  | -.7540 | .3760  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | .01479  | .18487 | 1.000 | -.5155 | .5451  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.11791 | .20248 | .992  | -.6987 | .4629  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .05603  | .22609 | 1.000 | -.5925 | .7046  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.16338 | .19953 | .964  | -.7357 | .4090  |
|             | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | -.24500 | .19696 | .815  | -.8100 | .3200  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.04125 | .18487 | 1.000 | -.5716 | .4891  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.17394 | .20248 | .956  | -.7548 | .4069  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.05603 | .22609 | 1.000 | -.7046 | .5925  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.21941 | .19953 | .881  | -.7918 | .3530  |
|             | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | -.02558 | .16580 | 1.000 | -.5012 | .4500  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | .17816  | .15123 | .847  | -.2557 | .6120  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .04547  | .17232 | 1.000 | -.4488 | .5398  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | .16338  | .19953 | .964  | -.4090 | .7357  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .21941  | .19953 | .881  | -.3530 | .7918  |
|             | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | -.13729 | .08528 | .593  | -.3819 | .1073  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.09524 | .09769 | .926  | -.3755 | .1850  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.20874 | .11362 | .443  | -.5347 | .1172  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .04643  | .11362 | .999  | -.2795 | .3724  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .00412  | .09564 | 1.000 | -.2702 | .2785  |
|             | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano      | .13729  | .08528 | .593  | -.1073 | .3819  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .04205  | .08948 | .997  | -.2146 | .2987  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.07145 | .10664 | .985  | -.3774 | .2345  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .18372  | .10664 | .518  | -.1222 | .4896  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .14141  | .08724 | .585  | -.1088 | .3917  |
|             | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | .09524  | .09769 | .926  | -.1850 | .3755  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.04205 | .08948 | .997  | -.2987 | .2146  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.11351 | .11680 | .927  | -.4486 | .2216  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .14167  | .11680 | .830  | -.1934 | .4767  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .09936  | .09941 | .918  | -.1858 | .3845  |
|             | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | .20874  | .11362 | .443  | -.1172 | .5347  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | .07145  | .10664 | .985  | -.2345 | .3774  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .11351  | .11680 | .927  | -.2216 | .4486  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .25517  | .13042 | .370  | -.1190 | .6293  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .21286  | .11510 | .436  | -.1173 | .5430  |
|             | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | -.04643 | .11362 | .999  | -.3724 | .2795  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.18372 | .10664 | .518  | -.4896 | .1222  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.14167 | .11680 | .830  | -.4767 | .1934  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.25517 | .13042 | .370  | -.6293 | .1190  |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.04231 | .11510 | .999  | -.3725 | .2879  |
|             | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | -.00412 | .09564 | 1.000 | -.2785 | .2702  |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.14141 | .08724 | .585  | -.3917 | .1088  |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | -.09936 | .09941 | .918  | -.3845 | .1858  |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.21286 | .11510 | .436  | -.5430 | .1173  |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .04231  | .11510 | .999  | -.2879 | .3725  |
| PSO Afetiva | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | .57247  | .25298 | .213  | -.1532 | 1.2982 |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .64211  | .28980 | .234  | -.1892 | 1.4734 |

|              |                     |                     |         |        |       |         |        |
|--------------|---------------------|---------------------|---------|--------|-------|---------|--------|
|              |                     | de 7 a 10 anos      | .80573  | .33706 | .163  | -.1612  | 1.7726 |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | .64193  | .33706 | .401  | -.3250  | 1.6088 |
|              |                     | Mais do que 15 anos | .77953  | .28373 | .069  | -.0344  | 1.5934 |
| PSOCognitiva | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano      | -.57247 | .25298 | .213  | -1.2982 | .1532  |
|              |                     | De 4 a 6 anos       | .06965  | .26544 | 1.000 | -.6918  | .8311  |
|              |                     | de 7 a 10 anos      | .23326  | .31637 | .977  | -.6743  | 1.1408 |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | .06947  | .31637 | 1.000 | -.8381  | .9770  |
|              |                     | Mais do que 15 anos | .20707  | .25881 | .967  | -.5354  | .9495  |
|              | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | -.64211 | .28980 | .234  | -1.4734 | .1892  |
|              |                     | De 1 a 3 anos       | -.06965 | .26544 | 1.000 | -.8311  | .6918  |
|              |                     | de 7 a 10 anos      | .16361  | .34651 | .997  | -.8304  | 1.1576 |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | -.00018 | .34651 | 1.000 | -.9942  | .9938  |
|              |                     | Mais do que 15 anos | .13742  | .29490 | .997  | -.7085  | .9834  |
| PSOCognitiva | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | -.80573 | .33706 | .163  | -1.7726 | .1612  |
|              |                     | De 1 a 3 anos       | -.23326 | .31637 | .977  | -1.1408 | .6743  |
|              |                     | De 4 a 6 anos       | -.16361 | .34651 | .997  | -1.1576 | .8304  |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | -.16379 | .38691 | .998  | -1.2737 | .9461  |
|              |                     | Mais do que 15 anos | -.02619 | .34145 | 1.000 | -1.0057 | .9533  |
|              | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | -.64193 | .33706 | .401  | -1.6088 | .3250  |
|              |                     | De 1 a 3 anos       | -.06947 | .31637 | 1.000 | -.9770  | .8381  |
|              |                     | De 4 a 6 anos       | .00018  | .34651 | 1.000 | -.9938  | .9942  |
|              |                     | de 7 a 10 anos      | .16379  | .38691 | .998  | -.9461  | 1.2737 |
|              |                     | Mais do que 15 anos | .13760  | .34145 | .999  | -.8419  | 1.1171 |
| PSOCognitiva | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | -.77953 | .28373 | .069  | -1.5934 | .0344  |
|              |                     | De 1 a 3 anos       | -.20707 | .25881 | .967  | -.9495  | .5354  |
|              |                     | De 4 a 6 anos       | -.13742 | .29490 | .997  | -.9834  | .7085  |
|              |                     | de 7 a 10 anos      | .02619  | .34145 | 1.000 | -.9533  | 1.0057 |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | -.13760 | .34145 | .999  | -1.1171 | .8419  |
|              | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | .53582  | .25901 | .307  | -.2072  | 1.2788 |
|              |                     | De 4 a 6 anos       | .71726  | .29670 | .154  | -.1339  | 1.5684 |
|              |                     | de 7 a 10 anos      | .68458  | .34509 | .354  | -.3054  | 1.6745 |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | .65871  | .34509 | .399  | -.3312  | 1.6486 |
|              |                     | Mais do que 15 anos | .78537  | .29049 | .078  | -.0479  | 1.6187 |
| PSOCognitiva | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano      | -.53582 | .25901 | .307  | -1.2788 | .2072  |
|              |                     | De 4 a 6 anos       | .18144  | .27177 | .985  | -.5982  | .9610  |
|              |                     | de 7 a 10 anos      | .14876  | .32391 | .997  | -.7804  | 1.0779 |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | .12289  | .32391 | .999  | -.8063  | 1.0521 |
|              |                     | Mais do que 15 anos | .24955  | .26498 | .935  | -.5106  | 1.0097 |
|              | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | -.71726 | .29670 | .154  | -1.5684 | .1339  |
|              |                     | De 1 a 3 anos       | -.18144 | .27177 | .985  | -.9610  | .5982  |
|              |                     | de 7 a 10 anos      | -.03269 | .35477 | 1.000 | -1.0504 | .9850  |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | -.05855 | .35477 | 1.000 | -1.0762 | .9591  |
|              |                     | Mais do que 15 anos | .06811  | .30192 | 1.000 | -.7980  | .9342  |
| PSOCognitiva | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | -.68458 | .34509 | .354  | -1.6745 | .3054  |
|              |                     | De 1 a 3 anos       | -.14876 | .32391 | .997  | -1.0779 | .7804  |
|              |                     | De 4 a 6 anos       | .03269  | .35477 | 1.000 | -.9850  | 1.0504 |
|              |                     | De 11 a 15 anos     | -.02586 | .39613 | 1.000 | -1.1622 | 1.1105 |

|    |                     |                     |                     |                |         |         |        |        |
|----|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------|---------|--------|--------|
|    |                     | Mais do que 15 anos | .10080              | .34959         | 1.000   | -.9020  | 1.1036 |        |
|    | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | -.65871             | .34509         | .399    | -1.6486 | .3312  |        |
|    |                     | De 1 a 3 anos       | -.12289             | .32391         | .999    | -1.0521 | .8063  |        |
|    |                     | De 4 a 6 anos       | .05855              | .35477         | 1.000   | -.9591  | 1.0762 |        |
|    |                     | de 7 a 10 anos      | .02586              | .39613         | 1.000   | -1.1105 | 1.1622 |        |
|    |                     | Mais do que 15 anos | .12666              | .34959         | .999    | -.8762  | 1.1295 |        |
|    | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | -.78537             | .29049         | .078    | -1.6187 | .0479  |        |
|    |                     | De 1 a 3 anos       | -.24955             | .26498         | .935    | -1.0097 | .5106  |        |
|    |                     | De 4 a 6 anos       | -.06811             | .30192         | 1.000   | -.9342  | .7980  |        |
|    |                     | de 7 a 10 anos      | -.10080             | .34959         | 1.000   | -1.1036 | .9020  |        |
|    |                     | De 11 a 15 anos     | -.12666             | .34959         | .999    | -1.1295 | .8762  |        |
| MI | Intrínseca          | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | .28890         | .15962  | .461    | -.1690 | .7468  |
|    |                     |                     | De 4 a 6 anos       | .06151         | .18285  | .999    | -.4630 | .5860  |
|    |                     |                     | de 7 a 10 anos      | -.02278        | .21267  | 1.000   | -.6329 | .5873  |
|    |                     |                     | De 11 a 15 anos     | .05768         | .21267  | 1.000   | -.5524 | .6678  |
|    |                     |                     | Mais do que 15 anos | .19185         | .17903  | .892    | -.3217 | .7054  |
|    |                     |                     | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano | -.28890 | .15962  | .461   | -.7468 |
|    |                     | De 4 a 6 anos       | -.22739             | .16749         | .752    | -.7078  | .2531  |        |
|    |                     | de 7 a 10 anos      | -.31168             | .19962         | .625    | -.8843  | .2609  |        |
|    |                     | De 11 a 15 anos     | -.23122             | .19962         | .856    | -.8038  | .3414  |        |
|    |                     | Mais do que 15 anos | -.09705             | .16330         | .991    | -.5655  | .3714  |        |
|    | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | -.06151             | .18285         | .999    | -.5860  | .4630  |        |
|    |                     | De 1 a 3 anos       | .22739              | .16749         | .752    | -.2531  | .7078  |        |
|    |                     | de 7 a 10 anos      | -.08429             | .21864         | .999    | -.7115  | .5429  |        |
|    |                     | De 11 a 15 anos     | -.00383             | .21864         | 1.000   | -.6310  | .6234  |        |
|    |                     | Mais do que 15 anos | .13034              | .18607         | .982    | -.4034  | .6641  |        |
|    |                     | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | .02278         | .21267  | 1.000   | -.5873 | .6329  |
|    |                     | De 1 a 3 anos       | .31168              | .19962         | .625    | -.2609  | .8843  |        |
|    |                     | De 4 a 6 anos       | .08429              | .21864         | .999    | -.5429  | .7115  |        |
|    |                     | De 11 a 15 anos     | .08046              | .24413         | .999    | -.6198  | .7808  |        |
|    |                     | Mais do que 15 anos | .21463              | .21545         | .919    | -.4034  | .8327  |        |
|    | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | -.05768             | .21267         | 1.000   | -.6678  | .5524  |        |
|    |                     | De 1 a 3 anos       | .23122              | .19962         | .856    | -.3414  | .8038  |        |
|    |                     | De 4 a 6 anos       | .00383              | .21864         | 1.000   | -.6234  | .6310  |        |
|    |                     | de 7 a 10 anos      | -.08046             | .24413         | .999    | -.7808  | .6198  |        |
|    |                     | Mais do que 15 anos | .13417              | .21545         | .989    | -.4839  | .7522  |        |
|    |                     | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | -.19185        | .17903  | .892    | -.7054 | .3217  |
|    |                     | De 1 a 3 anos       | .09705              | .16330         | .991    | -.3714  | .5655  |        |
|    |                     | De 4 a 6 anos       | -.13034             | .18607         | .982    | -.6641  | .4034  |        |
|    |                     | de 7 a 10 anos      | -.21463             | .21545         | .919    | -.8327  | .4034  |        |
|    |                     | De 11 a 15 anos     | -.13417             | .21545         | .989    | -.7522  | .4839  |        |
| MI | Identificada        | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | .26910         | .15972  | .543    | -.1891 | .7273  |
|    |                     |                     | De 4 a 6 anos       | .09226         | .18296  | .996    | -.4326 | .6171  |
|    |                     |                     | de 7 a 10 anos      | .11741         | .21280  | .994    | -.4930 | .7278  |
|    |                     |                     | De 11 a 15 anos     | .01396         | .21280  | 1.000   | -.5965 | .6244  |
|    |                     |                     | Mais do que 15 anos | -.02473        | .17913  | 1.000   | -.5386 | .4891  |
|    |                     |                     | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano | -.26910 | .15972  | .543   | -.7273 |
|    |                     |                     | De 4 a 6 anos       | -.17684        | .16758  | .898    | -.6576 | .3039  |



|                     |                 |                     |         |        |       |         |        |
|---------------------|-----------------|---------------------|---------|--------|-------|---------|--------|
|                     |                 | de 7 a 10 anos      | -.15170 | .19973 | .974  | -.7247  | .4213  |
|                     |                 | De 11 a 15 anos     | -.25515 | .19973 | .797  | -.8281  | .3178  |
|                     |                 | Mais do que 15 anos | -.29383 | .16340 | .468  | -.7625  | .1749  |
| De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos       | -.09226 | .18296 | .996  | -.6171  | .4326  |
|                     |                 | de 7 a 10 anos      | .17684  | .16758 | .898  | -.3039  | .6576  |
|                     |                 | De 11 a 15 anos     | .02514  | .21877 | 1.000 | -.6024  | .6527  |
|                     |                 | Mais do que 15 anos | -.07830 | .21877 | .999  | -.7059  | .5492  |
|                     |                 |                     | -.11699 | .18618 | .989  | -.6511  | .4171  |
| de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos       | -.11741 | .21280 | .994  | -.7278  | .4930  |
|                     |                 | De 4 a 6 anos       | .15170  | .19973 | .974  | -.4213  | .7247  |
|                     |                 | De 11 a 15 anos     | -.02514 | .21877 | 1.000 | -.6527  | .6024  |
|                     |                 | Mais do que 15 anos | -.10345 | .24427 | .998  | -.8042  | .5973  |
|                     |                 |                     | -.14213 | .21557 | .986  | -.7605  | .4763  |
| De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos       | -.01396 | .21280 | 1.000 | -.6244  | .5965  |
|                     |                 | De 4 a 6 anos       | .25515  | .19973 | .797  | -.3178  | .8281  |
|                     |                 | de 7 a 10 anos      | .07830  | .21877 | .999  | -.5492  | .7059  |
|                     |                 | Mais do que 15 anos | .10345  | .24427 | .998  | -.5973  | .8042  |
|                     |                 |                     | -.03868 | .21557 | 1.000 | -.6571  | .5797  |
| Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos       | .02473  | .17913 | 1.000 | -.4891  | .5386  |
|                     |                 | De 4 a 6 anos       | .29383  | .16340 | .468  | -.1749  | .7625  |
|                     |                 | de 7 a 10 anos      | .11699  | .18618 | .989  | -.4171  | .6511  |
|                     |                 | De 11 a 15 anos     | .14213  | .21557 | .986  | -.4763  | .7605  |
|                     |                 |                     | .03868  | .21557 | 1.000 | -.5797  | .6571  |
| MIntrojetada        | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos       | .12389  | .16140 | .973  | -.3391  | .5869  |
|                     |                 | De 4 a 6 anos       | .06349  | .18489 | .999  | -.4669  | .5939  |
|                     |                 | de 7 a 10 anos      | -.33067 | .21504 | .640  | -.9475  | .2862  |
|                     |                 | De 11 a 15 anos     | .00267  | .21504 | 1.000 | -.6142  | .6195  |
|                     |                 | Mais do que 15 anos | -.31364 | .18102 | .511  | -.8329  | .2056  |
|                     | De 1 a 3 anos   | Menos de 1 ano      | -.12389 | .16140 | .973  | -.5869  | .3391  |
|                     |                 | De 4 a 6 anos       | -.06040 | .16935 | .999  | -.5462  | .4254  |
|                     |                 | de 7 a 10 anos      | -.45456 | .20184 | .217  | -1.0336 | .1244  |
|                     |                 | De 11 a 15 anos     | -.12122 | .20184 | .991  | -.7002  | .4578  |
|                     |                 | Mais do que 15 anos | -.43754 | .16512 | .089  | -.9112  | .0361  |
|                     | De 4 a 6 anos   | Menos de 1 ano      | -.06349 | .18489 | .999  | -.5939  | .4669  |
|                     |                 | De 1 a 3 anos       | .06040  | .16935 | .999  | -.4254  | .5462  |
|                     |                 | de 7 a 10 anos      | -.39416 | .22107 | .478  | -1.0283 | .2400  |
|                     |                 | De 11 a 15 anos     | -.06082 | .22107 | 1.000 | -.6950  | .5733  |
|                     |                 | Mais do que 15 anos | -.37714 | .18814 | .342  | -.9168  | .1626  |
|                     | de 7 a 10 anos  | Menos de 1 ano      | .33067  | .21504 | .640  | -.2862  | .9475  |
|                     |                 | De 1 a 3 anos       | .45456  | .20184 | .217  | -.1244  | 1.0336 |
|                     |                 | De 4 a 6 anos       | .39416  | .22107 | .478  | -.2400  | 1.0283 |
|                     |                 | De 11 a 15 anos     | .33333  | .24684 | .756  | -.3748  | 1.0414 |
|                     |                 | Mais do que 15 anos | .01702  | .21784 | 1.000 | -.6079  | .6419  |
|                     | De 11 a 15 anos | Menos de 1 ano      | -.00267 | .21504 | 1.000 | -.6195  | .6142  |
|                     |                 | De 1 a 3 anos       | .12122  | .20184 | .991  | -.4578  | .7002  |
|                     |                 | De 4 a 6 anos       | .06082  | .22107 | 1.000 | -.5733  | .6950  |
|                     |                 | de 7 a 10 anos      | -.33333 | .24684 | .756  | -1.0414 | .3748  |

|             |                     |                     |         |        |       |        |       |
|-------------|---------------------|---------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.31631 | .21784 | .695  | -.9412 | .3086 |
| MExtrínseca | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | .31364  | .18102 | .511  | -.2056 | .8329 |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | .43754  | .16512 | .089  | -.0361 | .9112 |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .37714  | .18814 | .342  | -.1626 | .9168 |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.01702 | .21784 | 1.000 | -.6419 | .6079 |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .31631  | .21784 | .695  | -.3086 | .9412 |
|             | Menos de 1 ano      | De 1 a 3 anos       | -.09095 | .18197 | .996  | -.6130 | .4311 |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .02679  | .20845 | 1.000 | -.5712 | .6248 |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.10037 | .24245 | .998  | -.7959 | .5951 |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | -.08313 | .24245 | .999  | -.7786 | .6124 |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.09341 | .20409 | .997  | -.6789 | .4920 |
|             | De 1 a 3 anos       | Menos de 1 ano      | .09095  | .18197 | .996  | -.4311 | .6130 |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .11773  | .19093 | .990  | -.4300 | .6655 |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.00942 | .22756 | 1.000 | -.6622 | .6434 |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .00782  | .22756 | 1.000 | -.6450 | .6606 |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.00246 | .18616 | 1.000 | -.5365 | .5316 |
|             | De 4 a 6 anos       | Menos de 1 ano      | -.02679 | .20845 | 1.000 | -.6248 | .5712 |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.11773 | .19093 | .990  | -.6655 | .4300 |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.12716 | .24925 | .996  | -.8421 | .5878 |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | -.10991 | .24925 | .998  | -.8249 | .6051 |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.12019 | .21212 | .993  | -.7287 | .4883 |
|             | de 7 a 10 anos      | Menos de 1 ano      | .10037  | .24245 | .998  | -.5951 | .7959 |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | .00942  | .22756 | 1.000 | -.6434 | .6622 |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .12716  | .24925 | .996  | -.5878 | .8421 |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .01724  | .27830 | 1.000 | -.7811 | .8156 |
|             |                     | Mais do que 15 anos | .00696  | .24561 | 1.000 | -.6976 | .7115 |
|             | De 11 a 15 anos     | Menos de 1 ano      | .08313  | .24245 | .999  | -.6124 | .7786 |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | -.00782 | .22756 | 1.000 | -.6606 | .6450 |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .10991  | .24925 | .998  | -.6051 | .8249 |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.01724 | .27830 | 1.000 | -.8156 | .7811 |
|             |                     | Mais do que 15 anos | -.01028 | .24561 | 1.000 | -.7148 | .6943 |
|             | Mais do que 15 anos | Menos de 1 ano      | .09341  | .20409 | .997  | -.4920 | .6789 |
|             |                     | De 1 a 3 anos       | .00246  | .18616 | 1.000 | -.5316 | .5365 |
|             |                     | De 4 a 6 anos       | .12019  | .21212 | .993  | -.4883 | .7287 |
|             |                     | de 7 a 10 anos      | -.00696 | .24561 | 1.000 | -.7115 | .6976 |
|             |                     | De 11 a 15 anos     | .01028  | .24561 | 1.000 | -.6943 | .7148 |

\*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Descriptives

|             |                          | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | Minimum | Maximum |
|-------------|--------------------------|-----|--------|----------------|------------|---------|---------|
| CApoio      | A Termo Incerto          | 40  | 3.7705 | .95368         | .15079     | 1.91    | 5.18    |
|             | A Termo Certo            | 59  | 3.5901 | 1.00133        | .13036     | 1.45    | 5.64    |
|             | Sem Termo                | 170 | 3.6385 | 1.13101        | .08674     | 1.09    | 6.00    |
|             | Trabalhador Independente | 13  | 4.0559 | .91403         | .25351     | 2.64    | 6.00    |
|             | Outro                    | 18  | 4.0202 | .88005         | .20743     | 2.82    | 5.73    |
|             | Total                    | 300 | 3.6876 | 1.06322        | .06138     | 1.09    | 6.00    |
| COobjetivos | A Termo Incerto          | 40  | 3.7083 | 1.17896        | .18641     | 1.67    | 6.00    |

|                |                          |     |        |         |        |      |      |
|----------------|--------------------------|-----|--------|---------|--------|------|------|
|                | A Termo Certo            | 59  | 3.5876 | .97397  | .12680 | 1.33 | 5.67 |
|                | Sem Termo                | 170 | 3.6912 | 1.14522 | .08783 | 1.00 | 6.00 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 4.2564 | .85151  | .23617 | 2.50 | 5.33 |
|                | Outro                    | 18  | 4.1204 | .73388  | .17298 | 2.83 | 5.17 |
|                | Total                    | 300 | 3.7233 | 1.09198 | .06305 | 1.00 | 6.00 |
| CInovação      | A Termo Incerto          | 40  | 3.3750 | .85986  | .13596 | 1.80 | 5.40 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 3.4525 | 1.00659 | .13105 | 1.20 | 5.40 |
|                | Sem Termo                | 170 | 3.4276 | 1.03667 | .07951 | 1.00 | 5.70 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 4.1846 | .77979  | .21628 | 2.50 | 5.20 |
|                | Outro                    | 18  | 3.9333 | .85199  | .20082 | 2.30 | 5.20 |
|                | Total                    | 300 | 3.4887 | 1.00157 | .05783 | 1.00 | 5.70 |
| CRegras        | A Termo Incerto          | 40  | 4.2125 | .88261  | .13955 | 2.00 | 6.00 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 3.9597 | .85710  | .11158 | 1.88 | 5.75 |
|                | Sem Termo                | 170 | 4.0103 | .85684  | .06572 | 1.63 | 6.00 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 4.2596 | .81404  | .22577 | 3.00 | 5.75 |
|                | Outro                    | 18  | 4.2292 | .85776  | .20218 | 3.00 | 5.75 |
|                | Total                    | 300 | 4.0513 | .85871  | .04958 | 1.63 | 6.00 |
| Desempenho     | A Termo Incerto          | 40  | 4.2550 | .48567  | .07679 | 3.00 | 5.00 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 4.2000 | .55086  | .07172 | 2.60 | 5.00 |
|                | Sem Termo                | 170 | 4.3565 | .46739  | .03585 | 2.80 | 5.00 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 4.6308 | .45348  | .12577 | 4.00 | 5.00 |
|                | Outro                    | 18  | 4.2222 | .57349  | .13517 | 2.80 | 5.00 |
|                | Total                    | 300 | 4.3160 | .49897  | .02881 | 2.60 | 5.00 |
| PSOAfetiva     | A Termo Incerto          | 40  | 4.8063 | 1.40225 | .22172 | 1.75 | 7.00 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 4.2797 | 1.47031 | .19142 | 1.00 | 7.00 |
|                | Sem Termo                | 170 | 4.5368 | 1.55440 | .11922 | 1.00 | 7.00 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 5.2500 | 1.11337 | .30879 | 3.50 | 7.00 |
|                | Outro                    | 18  | 4.8889 | 1.08201 | .25503 | 2.75 | 7.00 |
|                | Total                    | 300 | 4.5742 | 1.48618 | .08580 | 1.00 | 7.00 |
| PSOCognitiva   | A Termo Incerto          | 40  | 4.4438 | 1.63151 | .25796 | 1.25 | 7.00 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 4.4746 | 1.45307 | .18917 | 1.00 | 7.00 |
|                | Sem Termo                | 170 | 4.3926 | 1.54896 | .11880 | 1.00 | 7.00 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 4.5000 | 1.43251 | .39731 | 2.50 | 7.00 |
|                | Outro                    | 18  | 4.7778 | 1.37169 | .32331 | 2.75 | 7.00 |
|                | Total                    | 300 | 4.4433 | 1.52011 | .08776 | 1.00 | 7.00 |
| MIIntrínseca   | A Termo Incerto          | 40  | 3.8833 | .88851  | .14049 | 1.33 | 5.00 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 3.5141 | .95155  | .12388 | 1.00 | 5.00 |
|                | Sem Termo                | 170 | 3.6667 | .95528  | .07327 | 1.00 | 5.00 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 4.1795 | .68874  | .19102 | 3.00 | 5.00 |
|                | Outro                    | 18  | 4.0370 | .62506  | .14733 | 2.67 | 5.00 |
|                | Total                    | 300 | 3.7100 | .92970  | .05368 | 1.00 | 5.00 |
| MIIdentificada | A Termo Incerto          | 40  | 3.7750 | .85531  | .13524 | 1.33 | 5.00 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 3.3333 | .99616  | .12969 | 1.00 | 5.00 |
|                | Sem Termo                | 170 | 3.6667 | .91521  | .07019 | 1.00 | 5.00 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 3.7949 | .92834  | .25748 | 2.33 | 5.00 |
|                | Outro                    | 18  | 3.9444 | .84211  | .19849 | 2.33 | 5.00 |
|                | Total                    | 300 | 3.6378 | .92966  | .05367 | 1.00 | 5.00 |
| MIIntrojetada  | A Termo Incerto          | 40  | 3.0333 | 1.12673 | .17815 | 1.00 | 5.00 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 2.6836 | .82912  | .10794 | 1.00 | 5.00 |
|                | Sem Termo                | 170 | 2.9490 | .94212  | .07226 | 1.00 | 5.00 |
|                | Trabalhador Independente | 13  | 3.4359 | .77441  | .21478 | 2.33 | 5.00 |
|                | Outro                    | 18  | 3.3148 | .85919  | .20251 | 2.00 | 5.00 |
|                | Total                    | 300 | 2.9511 | .94861  | .05477 | 1.00 | 5.00 |
| MExtrínseca    | A Termo Incerto          | 40  | 3.3000 | .95943  | .15170 | 1.00 | 5.00 |
|                | A Termo Certo            | 59  | 2.8136 | 1.07839 | .14039 | 1.00 | 5.00 |

|                          |     |        |         |        |      |      |
|--------------------------|-----|--------|---------|--------|------|------|
| Sem Termo                | 170 | 3.2559 | 1.05645 | .08103 | 1.00 | 5.00 |
| Trabalhador Independente | 13  | 3.1154 | .96077  | .26647 | 1.50 | 5.00 |
| Outro                    | 18  | 2.8611 | .99714  | .23503 | 1.50 | 5.00 |
| Total                    | 300 | 3.1450 | 1.05206 | .06074 | 1.00 | 5.00 |

#### ANOVA

|                |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| CApoio         | Between Groups | 5.000          | 4   | 1.250       | 1.107 | .353 |
|                | Within Groups  | 332.998        | 295 | 1.129       |       |      |
|                | Total          | 337.998        | 299 |             |       |      |
| COobjetivos    | Between Groups | 7.804          | 4   | 1.951       | 1.650 | .162 |
|                | Within Groups  | 348.733        | 295 | 1.182       |       |      |
|                | Total          | 356.537        | 299 |             |       |      |
| CInovação      | Between Groups | 11.082         | 4   | 2.771       | 2.829 | .025 |
|                | Within Groups  | 288.859        | 295 | .979        |       |      |
|                | Total          | 299.941        | 299 |             |       |      |
| CRegras        | Between Groups | 2.953          | 4   | .738        | 1.001 | .407 |
|                | Within Groups  | 217.524        | 295 | .737        |       |      |
|                | Total          | 220.478        | 299 |             |       |      |
| Desempenho     | Between Groups | 2.668          | 4   | .667        | 2.741 | .029 |
|                | Within Groups  | 71.776         | 295 | .243        |       |      |
|                | Total          | 74.443         | 299 |             |       |      |
| PSOAfetiva     | Between Groups | 15.230         | 4   | 3.808       | 1.741 | .141 |
|                | Within Groups  | 645.182        | 295 | 2.187       |       |      |
|                | Total          | 660.412        | 299 |             |       |      |
| PSOCognitiva   | Between Groups | 2.549          | 4   | .637        | .273  | .895 |
|                | Within Groups  | 688.362        | 295 | 2.333       |       |      |
|                | Total          | 690.912        | 299 |             |       |      |
| MIIntrínseca   | Between Groups | 8.575          | 4   | 2.144       | 2.531 | .041 |
|                | Within Groups  | 249.861        | 295 | .847        |       |      |
|                | Total          | 258.437        | 299 |             |       |      |
| MIIdentificada | Between Groups | 8.377          | 4   | 2.094       | 2.471 | .045 |
|                | Within Groups  | 250.039        | 295 | .848        |       |      |
|                | Total          | 258.416        | 299 |             |       |      |
| MIntrojetada   | Between Groups | 9.929          | 4   | 2.482       | 2.826 | .025 |
|                | Within Groups  | 259.132        | 295 | .878        |       |      |
|                | Total          | 269.061        | 299 |             |       |      |
| MExtrínseca    | Between Groups | 10.995         | 4   | 2.749       | 2.534 | .040 |
|                | Within Groups  | 319.948        | 295 | 1.085       |       |      |
|                | Total          | 330.943        | 299 |             |       |      |

#### Multiple Comparisons

##### Tukey HSD

| Dependent Variable | (I) Contrato    | (J) Contrato             | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|                    |                 |                          |                       |            |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| CApoio             | A Termo Incerto | A Termo Certo            | .18032                | .21761     | .922 | -.4170                  | .7776       |
|                    |                 | Sem Termo                | .13195                | .18671     | .955 | -.3805                  | .6444       |
|                    |                 | Trabalhador Independente | -.28549               | .33919     | .917 | -1.2165                 | .6455       |

|           |                          |                          |         |        |       |         |        |
|-----------|--------------------------|--------------------------|---------|--------|-------|---------|--------|
|           | A Termo Certo            | Outro                    | -.24975 | .30155 | .922  | -1.0774 | .5779  |
|           |                          | A Termo Incerto          | -.18032 | .21761 | .922  | -.7776  | .4170  |
|           |                          | Sem Termo                | -.04836 | .16054 | .998  | -.4890  | .3923  |
|           |                          | Trabalhador Independente | -.46581 | .32552 | .608  | -1.3593 | .4277  |
|           | Sem Termo                | Outro                    | -.43006 | .28608 | .561  | -1.2153 | .3552  |
|           |                          | A Termo Incerto          | -.13195 | .18671 | .955  | -.6444  | .3805  |
|           |                          | A Termo Certo            | .04836  | .16054 | .998  | -.3923  | .4890  |
|           |                          | Trabalhador Independente | -.41744 | .30573 | .650  | -1.2566 | .4217  |
|           | Trabalhador Independente | Outro                    | -.38170 | .26335 | .596  | -1.1045 | .3411  |
|           |                          | A Termo Incerto          | .28549  | .33919 | .917  | -.6455  | 1.2165 |
|           |                          | A Termo Certo            | .46581  | .32552 | .608  | -.4277  | 1.3593 |
|           |                          | Sem Termo                | .41744  | .30573 | .650  | -.4217  | 1.2566 |
|           | Outro                    | Outro                    | .03574  | .38671 | 1.000 | -1.0257 | 1.0971 |
|           |                          | A Termo Incerto          | .24975  | .30155 | .922  | -.5779  | 1.0774 |
|           |                          | A Termo Certo            | .43006  | .28608 | .561  | -.3552  | 1.2153 |
|           |                          | Sem Termo                | .38170  | .26335 | .596  | -.3411  | 1.1045 |
|           | COobjetivos              | Trabalhador Independente | -.03574 | .38671 | 1.000 | -1.0971 | 1.0257 |
|           |                          | A Termo Incerto          | .12076  | .22269 | .983  | -.4905  | .7320  |
|           |                          | Sem Termo                | .01716  | .19107 | 1.000 | -.5073  | .5416  |
|           |                          | Trabalhador Independente | -.54808 | .34711 | .512  | -1.5008 | .4047  |
|           | A Termo Certo            | Outro                    | -.41204 | .30859 | .669  | -1.2590 | .4350  |
|           |                          | A Termo Incerto          | -.12076 | .22269 | .983  | -.7320  | .4905  |
|           |                          | Sem Termo                | -.10361 | .16429 | .970  | -.5545  | .3473  |
|           |                          | Trabalhador Independente | -.66884 | .33312 | .265  | -1.5832 | .2455  |
|           | Sem Termo                | Outro                    | -.53280 | .29276 | .364  | -1.3364 | .2708  |
|           |                          | A Termo Incerto          | -.01716 | .19107 | 1.000 | -.5416  | .5073  |
|           |                          | A Termo Certo            | .10361  | .16429 | .970  | -.3473  | .5545  |
|           |                          | Trabalhador Independente | -.56523 | .31287 | .372  | -1.4240 | .2935  |
|           | Trabalhador Independente | Outro                    | -.42919 | .26950 | .503  | -1.1689 | .3105  |
|           |                          | A Termo Incerto          | .54808  | .34711 | .512  | -.4047  | 1.5008 |
|           |                          | A Termo Certo            | .66884  | .33312 | .265  | -.2455  | 1.5832 |
|           |                          | Sem Termo                | .56523  | .31287 | .372  | -.2935  | 1.4240 |
|           | Outro                    | Outro                    | .13604  | .39574 | .997  | -.9502  | 1.2222 |
|           |                          | A Termo Incerto          | .41204  | .30859 | .669  | -.4350  | 1.2590 |
|           |                          | A Termo Certo            | .53280  | .29276 | .364  | -.2708  | 1.3364 |
|           |                          | Sem Termo                | .42919  | .26950 | .503  | -.3105  | 1.1689 |
| CInovação | A Termo Incerto          | Trabalhador Independente | -.13604 | .39574 | .997  | -1.2222 | .9502  |
|           |                          | A Termo Certo            | -.07754 | .20267 | .995  | -.6338  | .4787  |
|           |                          | Sem Termo                | -.05265 | .17390 | .998  | -.5299  | .4246  |
|           |                          | Trabalhador Independente | -.80962 | .31591 | .080  | -1.6767 | .0575  |
|           | A Termo Certo            | Outro                    | -.55833 | .28085 | .274  | -1.3292 | .2125  |
|           |                          | A Termo Incerto          | .07754  | .20267 | .995  | -.4787  | .6338  |
|           |                          | Sem Termo                | .02490  | .14952 | 1.000 | -.3855  | .4353  |
|           |                          | Trabalhador Independente | -.73207 | .30318 | .114  | -1.5642 | .1001  |
|           | Sem Termo                | Outro                    | -.48079 | .26645 | .373  | -1.2121 | .2505  |
|           |                          | A Termo Incerto          | .05265  | .17390 | .998  | -.4246  | .5299  |
|           |                          | A Termo Certo            | -.02490 | .14952 | 1.000 | -.4353  | .3855  |

|                          |                          |                          |          |        |       |         |        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|--------|-------|---------|--------|
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.75697  | .28475 | .049  | -1.5385 | .0246  |
|                          |                          | Outro                    | -.50569  | .24527 | .240  | -1.1789 | .1675  |
| Trabalhador Independente |                          | A Termo Incerto          | .80962   | .31591 | .080  | -.0575  | 1.6767 |
|                          |                          | A Termo Certo            | .73207   | .30318 | .114  | -.1001  | 1.5642 |
|                          |                          | Sem Termo                | .75697   | .28475 | .049  | -.0246  | 1.5385 |
|                          |                          | Outro                    | .25128   | .36017 | .957  | -.7373  | 1.2398 |
| Outro                    |                          | A Termo Incerto          | .55833   | .28085 | .274  | -.2125  | 1.3292 |
|                          |                          | A Termo Certo            | .48079   | .26645 | .373  | -.2505  | 1.2121 |
|                          |                          | Sem Termo                | .50569   | .24527 | .240  | -.1675  | 1.1789 |
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.25128  | .36017 | .957  | -1.2398 | .7373  |
| CRegras                  | A Termo Incerto          | A Termo Certo            | .25275   | .17588 | .604  | -.2300  | .7355  |
|                          |                          | Sem Termo                | .20221   | .15090 | .666  | -.2120  | .6164  |
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.04712  | .27414 | 1.000 | -.7996  | .7053  |
|                          |                          | Outro                    | -.01667  | .24372 | 1.000 | -.6856  | .6523  |
|                          | A Termo Certo            | A Termo Incerto          | -.25275  | .17588 | .604  | -.7355  | .2300  |
|                          |                          | Sem Termo                | -.05055  | .12975 | .995  | -.4067  | .3056  |
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.29987  | .26309 | .785  | -1.0220 | .4223  |
|                          |                          | Outro                    | -.26942  | .23122 | .771  | -.9041  | .3652  |
|                          | Sem Termo                | A Termo Incerto          | -.20221  | .15090 | .666  | -.6164  | .2120  |
|                          |                          | A Termo Certo            | .05055   | .12975 | .995  | -.3056  | .4067  |
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.24932  | .24710 | .851  | -.9275  | .4289  |
|                          |                          | Outro                    | -.21887  | .21284 | .842  | -.8031  | .3653  |
|                          | Trabalhador Independente | A Termo Incerto          | .04712   | .27414 | 1.000 | -.7053  | .7996  |
|                          |                          | A Termo Certo            | .29987   | .26309 | .785  | -.4223  | 1.0220 |
|                          |                          | Sem Termo                | .24932   | .24710 | .851  | -.4289  | .9275  |
|                          |                          | Outro                    | .03045   | .31255 | 1.000 | -.8274  | .8883  |
|                          | Outro                    | A Termo Incerto          | .01667   | .24372 | 1.000 | -.6523  | .6856  |
|                          |                          | A Termo Certo            | .26942   | .23122 | .771  | -.3652  | .9041  |
|                          |                          | Sem Termo                | .21887   | .21284 | .842  | -.3653  | .8031  |
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.03045  | .31255 | 1.000 | -.8883  | .8274  |
| Desempenho               | A Termo Incerto          | A Termo Certo            | .05500   | .10103 | .983  | -.2223  | .3323  |
|                          |                          | Sem Termo                | -.10147  | .08668 | .768  | -.3394  | .1364  |
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.37577  | .15748 | .122  | -.8080  | .0565  |
|                          |                          | Outro                    | .03278   | .14000 | .999  | -.3515  | .4170  |
|                          | A Termo Certo            | A Termo Incerto          | -.05500  | .10103 | .983  | -.3323  | .2223  |
|                          |                          | Sem Termo                | -.15647  | .07453 | .223  | -.3610  | .0481  |
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.43077* | .15113 | .037  | -.8456  | -.0160 |
|                          |                          | Outro                    | -.02222  | .13282 | 1.000 | -.3868  | .3423  |
|                          | Sem Termo                | A Termo Incerto          | .10147   | .08668 | .768  | -.1364  | .3394  |
|                          |                          | A Termo Certo            | .15647   | .07453 | .223  | -.0481  | .3610  |
|                          |                          | Trabalhador Independente | -.27430  | .14194 | .302  | -.6639  | .1153  |
|                          |                          | Outro                    | .13425   | .12226 | .807  | -.2013  | .4698  |
|                          | Trabalhador Independente | A Termo Incerto          | .37577   | .15748 | .122  | -.0565  | .8080  |
|                          |                          | A Termo Certo            | .43077*  | .15113 | .037  | .0160   | .8456  |
|                          |                          | Sem Termo                | .27430   | .14194 | .302  | -.1153  | .6639  |
|                          |                          | Outro                    | .40855   | .17954 | .156  | -.0842  | .9013  |
|                          | Outro                    | A Termo Incerto          | -.03278  | .14000 | .999  | -.4170  | .3515  |

|              |                 |                 |         |        |       |         |        |
|--------------|-----------------|-----------------|---------|--------|-------|---------|--------|
|              |                 | A Termo Certo   | .02222  | .13282 | 1.000 | -.3423  | .3868  |
|              |                 | Sem Termo       | -.13425 | .12226 | .807  | -.4698  | .2013  |
|              |                 | Trabalhador     | -.40855 | .17954 | .156  | -.9013  | .0842  |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
| PSOAfetiva   | A Termo Incerto | A Termo Certo   | .52659  | .30289 | .412  | -.3048  | 1.3580 |
|              |                 | Sem Termo       | .26949  | .25989 | .838  | -.4438  | .9828  |
|              |                 | Trabalhador     | -.44375 | .47214 | .881  | -1.7396 | .8521  |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
|              |                 | Outro           | -.08264 | .41974 | 1.000 | -1.2347 | 1.0694 |
|              | A Termo Certo   | A Termo Incerto | -.52659 | .30289 | .412  | -1.3580 | .3048  |
|              |                 | Sem Termo       | -.25710 | .22346 | .779  | -.8704  | .3562  |
|              |                 | Trabalhador     | -.97034 | .45310 | .205  | -2.2140 | .2733  |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
|              |                 | Outro           | -.60923 | .39821 | .544  | -1.7022 | .4838  |
|              | Sem Termo       | A Termo Incerto | -.26949 | .25989 | .838  | -.9828  | .4438  |
|              |                 | A Termo Certo   | .25710  | .22346 | .779  | -.3562  | .8704  |
|              |                 | Trabalhador     | -.71324 | .42556 | .450  | -1.8813 | .4548  |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
|              |                 | Outro           | -.35212 | .36656 | .872  | -1.3582 | .6540  |
|              | Trabalhador     | A Termo Incerto | .44375  | .47214 | .881  | -.8521  | 1.7396 |
|              |                 | A Termo Certo   | .97034  | .45310 | .205  | -.2733  | 2.2140 |
|              |                 | Sem Termo       | .71324  | .42556 | .450  | -.4548  | 1.8813 |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
|              |                 | Outro           | .36111  | .53827 | .963  | -1.1163 | 1.8385 |
|              | Outro           | A Termo Incerto | .08264  | .41974 | 1.000 | -1.0694 | 1.2347 |
|              |                 | A Termo Certo   | .60923  | .39821 | .544  | -.4838  | 1.7022 |
|              |                 | Sem Termo       | .35212  | .36656 | .872  | -.6540  | 1.3582 |
|              |                 | Trabalhador     | -.36111 | .53827 | .963  | -1.8385 | 1.1163 |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
| PSOCognitiva | A Termo Incerto | A Termo Certo   | -.03083 | .31287 | 1.000 | -.8896  | .8279  |
|              |                 | Sem Termo       | .05110  | .26844 | 1.000 | -.6857  | .7879  |
|              |                 | Trabalhador     | -.05625 | .48768 | 1.000 | -1.3948 | 1.2823 |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
|              |                 | Outro           | -.33403 | .43356 | .939  | -1.5240 | .8560  |
|              | A Termo Certo   | A Termo Incerto | .03083  | .31287 | 1.000 | -.8279  | .8896  |
|              |                 | Sem Termo       | .08193  | .23082 | .997  | -.5516  | .7155  |
|              |                 | Trabalhador     | -.02542 | .46802 | 1.000 | -1.3100 | 1.2592 |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
|              |                 | Outro           | -.30320 | .41132 | .948  | -1.4322 | .8258  |
|              | Sem Termo       | A Termo Incerto | -.05110 | .26844 | 1.000 | -.7879  | .6857  |
|              |                 | A Termo Certo   | -.08193 | .23082 | .997  | -.7155  | .5516  |
|              |                 | Trabalhador     | -.10735 | .43957 | .999  | -1.3138 | 1.0991 |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
|              |                 | Outro           | -.38513 | .37863 | .847  | -1.4244 | .6541  |
|              | Trabalhador     | A Termo Incerto | .05625  | .48768 | 1.000 | -1.2823 | 1.3948 |
|              |                 | A Termo Certo   | .02542  | .46802 | 1.000 | -1.2592 | 1.3100 |
|              |                 | Sem Termo       | .10735  | .43957 | .999  | -1.0991 | 1.3138 |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
|              |                 | Outro           | -.27778 | .55599 | .987  | -1.8038 | 1.2483 |
|              | Outro           | A Termo Incerto | .33403  | .43356 | .939  | -.8560  | 1.5240 |
|              |                 | A Termo Certo   | .30320  | .41132 | .948  | -.8258  | 1.4322 |
|              |                 | Sem Termo       | .38513  | .37863 | .847  | -.6541  | 1.4244 |
|              |                 | Trabalhador     | .27778  | .55599 | .987  | -1.2483 | 1.8038 |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |
| MIIntrinseca | A Termo Incerto | A Termo Certo   | .36921  | .18850 | .289  | -.1482  | .8866  |
|              |                 | Sem Termo       | .21667  | .16173 | .667  | -.2272  | .6606  |
|              |                 | Trabalhador     | -.29615 | .29382 | .852  | -1.1026 | .5103  |
|              |                 | Independente    |         |        |       |         |        |

|                             |                             |                 |         |        |       |         |        |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|---------|--------|-------|---------|--------|
|                             |                             | Outro           | -.15370 | .26121 | .977  | -.8706  | .5632  |
| A Termo Certo               |                             | A Termo Incerto | -.36921 | .18850 | .289  | -.8866  | .1482  |
|                             |                             | Sem Termo       | -.15254 | .13906 | .808  | -.5342  | .2291  |
|                             |                             | Trabalhador     | -.66536 | .28197 | .129  | -1.4393 | .1086  |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
|                             |                             | Outro           | -.52291 | .24781 | .218  | -1.2031 | .1573  |
| Sem Termo                   |                             | A Termo Incerto | -.21667 | .16173 | .667  | -.6606  | .2272  |
|                             |                             | A Termo Certo   | .15254  | .13906 | .808  | -.2291  | .5342  |
|                             |                             | Trabalhador     | -.51282 | .26483 | .300  | -1.2397 | .2141  |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
|                             |                             | Outro           | -.37037 | .22812 | .483  | -.9965  | .2557  |
| Trabalhador<br>Independente |                             | A Termo Incerto | .29615  | .29382 | .852  | -.5103  | 1.1026 |
|                             |                             | A Termo Certo   | .66536  | .28197 | .129  | -1.086  | 1.4393 |
|                             |                             | Sem Termo       | .51282  | .26483 | .300  | -.2141  | 1.2397 |
|                             |                             | Outro           | .14245  | .33497 | .993  | -.7770  | 1.0619 |
| Outro                       |                             | A Termo Incerto | .15370  | .26121 | .977  | -.5632  | .8706  |
|                             |                             | A Termo Certo   | .52291  | .24781 | .218  | -.1573  | 1.2031 |
|                             |                             | Sem Termo       | .37037  | .22812 | .483  | -.2557  | .9965  |
|                             |                             | Trabalhador     | -.14245 | .33497 | .993  | -1.0619 | .7770  |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
| MIdentificada               | A Termo Incerto             | A Termo Certo   | .44167  | .18856 | .135  | -.0759  | .9592  |
|                             |                             | Sem Termo       | .10833  | .16179 | .963  | -.3357  | .5524  |
|                             |                             | Trabalhador     | -.01987 | .29392 | 1.000 | -.8266  | .7869  |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
|                             |                             | Outro           | -.16944 | .26130 | .967  | -.8866  | .5478  |
|                             | A Termo Certo               | A Termo Incerto | -.44167 | .18856 | .135  | -.9592  | .0759  |
|                             |                             | Sem Termo       | -.33333 | .13911 | .119  | -.7152  | .0485  |
|                             |                             | Trabalhador     | -.46154 | .28207 | .475  | -1.2358 | .3127  |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
|                             |                             | Outro           | -.61111 | .24790 | .101  | -1.2915 | .0693  |
|                             | Sem Termo                   | A Termo Incerto | -.10833 | .16179 | .963  | -.5524  | .3357  |
|                             |                             | A Termo Certo   | .33333  | .13911 | .119  | -.0485  | .7152  |
|                             |                             | Trabalhador     | -.12821 | .26492 | .989  | -.8554  | .5989  |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
|                             |                             | Outro           | -.27778 | .22820 | .741  | -.9041  | .3486  |
|                             | Trabalhador<br>Independente | A Termo Incerto | .01987  | .29392 | 1.000 | -.7869  | .8266  |
|                             |                             | A Termo Certo   | .46154  | .28207 | .475  | -.3127  | 1.2358 |
|                             |                             | Sem Termo       | .12821  | .26492 | .989  | -.5989  | .8554  |
|                             |                             | Outro           | -.14957 | .33509 | .992  | -1.0693 | .7702  |
|                             | Outro                       | A Termo Incerto | .16944  | .26130 | .967  | -.5478  | .8866  |
|                             |                             | A Termo Certo   | .61111  | .24790 | .101  | -.0693  | 1.2915 |
|                             |                             | Sem Termo       | .27778  | .22820 | .741  | -.3486  | .9041  |
|                             |                             | Trabalhador     | .14957  | .33509 | .992  | -.7702  | 1.0693 |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
| MIntrojetada                | A Termo Incerto             | A Termo Certo   | .34972  | .19196 | .363  | -.1772  | .8766  |
|                             |                             | Sem Termo       | .08431  | .16470 | .986  | -.3678  | .5364  |
|                             |                             | Trabalhador     | -.40256 | .29922 | .663  | -1.2238 | .4187  |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
|                             |                             | Outro           | -.28148 | .26601 | .828  | -1.0116 | .4486  |
|                             | A Termo Certo               | A Termo Incerto | -.34972 | .19196 | .363  | -.8766  | .1772  |
|                             |                             | Sem Termo       | -.26540 | .14162 | .334  | -.6541  | .1233  |
|                             |                             | Trabalhador     | -.75228 | .28716 | .049  | -1.5404 | .0359  |
|                             |                             | Independente    |         |        |       |         |        |
|                             |                             | Outro           | -.63120 | .25237 | .093  | -1.3239 | .0615  |
|                             | Sem Termo                   | A Termo Incerto | -.08431 | .16470 | .986  | -.5364  | .3678  |
|                             |                             | A Termo Certo   | .26540  | .14162 | .334  | -.1233  | .6541  |



|             |                          |                          |          |        |       |         |        |
|-------------|--------------------------|--------------------------|----------|--------|-------|---------|--------|
|             |                          | Trabalhador Independente | -.48688  | .26970 | .372  | -1.2271 | .2534  |
|             |                          | Outro                    | -.36580  | .23231 | .515  | -1.0034 | .2718  |
| MExtrínseca | Trabalhador Independente | A Termo Incerto          | .40256   | .29922 | .663  | -.4187  | 1.2238 |
|             |                          | A Termo Certo            | .75228   | .28716 | .049  | -.0359  | 1.5404 |
|             |                          | Sem Termo                | .48688   | .26970 | .372  | -.2534  | 1.2271 |
|             |                          | Outro                    | .12108   | .34113 | .997  | -.8152  | 1.0574 |
|             | Outro                    | A Termo Incerto          | .28148   | .26601 | .828  | -.4486  | 1.0116 |
|             |                          | A Termo Certo            | .63120   | .25237 | .093  | -.0615  | 1.3239 |
|             |                          | Sem Termo                | .36580   | .23231 | .515  | -.2718  | 1.0034 |
|             |                          | Trabalhador Independente | -.12108  | .34113 | .997  | -1.0574 | .8152  |
|             | A Termo Incerto          | A Termo Certo            | .48644   | .21330 | .154  | -.0990  | 1.0719 |
|             |                          | Sem Termo                | .04412   | .18301 | .999  | -.4582  | .5464  |
|             |                          | Trabalhador Independente | .18462   | .33248 | .981  | -.7279  | 1.0972 |
|             |                          | Outro                    | .43889   | .29558 | .573  | -.3724  | 1.2502 |
|             | A Termo Certo            | A Termo Incerto          | -.48644  | .21330 | .154  | -1.0719 | .0990  |
|             |                          | Sem Termo                | -.44232* | .15736 | .042  | -.8742  | -.0104 |
|             |                          | Trabalhador Independente | -.30183  | .31908 | .879  | -1.1776 | .5740  |
|             |                          | Outro                    | -.04755  | .28042 | 1.000 | -.8172  | .7221  |
|             | Sem Termo                | A Termo Incerto          | -.04412  | .18301 | .999  | -.5464  | .4582  |
|             |                          | A Termo Certo            | .44232*  | .15736 | .042  | .0104   | .8742  |
|             |                          | Trabalhador Independente | .14050   | .29968 | .990  | -.6820  | .9630  |
|             |                          | Outro                    | .39477   | .25813 | .544  | -.3137  | 1.1033 |
|             | Trabalhador Independente | A Termo Incerto          | -.18462  | .33248 | .981  | -1.0972 | .7279  |
|             |                          | A Termo Certo            | .30183   | .31908 | .879  | -.5740  | 1.1776 |
|             |                          | Sem Termo                | -.14050  | .29968 | .990  | -.9630  | .6820  |
|             |                          | Outro                    | .25427   | .37905 | .963  | -.7861  | 1.2947 |
|             | Outro                    | A Termo Incerto          | -.43889  | .29558 | .573  | -1.2502 | .3724  |
|             |                          | A Termo Certo            | .04755   | .28042 | 1.000 | -.7221  | .8172  |
|             |                          | Sem Termo                | -.39477  | .25813 | .544  | -1.1033 | .3137  |
|             |                          | Trabalhador Independente | -.25427  | .37905 | .963  | -1.2947 | .7861  |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Descriptives

|             |                  | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | Minimum | Maximum |
|-------------|------------------|-----|--------|----------------|------------|---------|---------|
| CApoio      | Público          | 73  | 3.4695 | 1.01085        | .11831     | 1.09    | 5.73    |
|             | Privado          | 183 | 3.7839 | 1.06238        | .07853     | 1.45    | 6.00    |
|             | Público/ Privado | 44  | 3.6488 | 1.11833        | .16859     | 1.27    | 5.73    |
|             | Total            | 300 | 3.6876 | 1.06322        | .06138     | 1.09    | 6.00    |
| COobjetivos | Público          | 73  | 3.6530 | 1.14926        | .13451     | 1.00    | 6.00    |
|             | Privado          | 183 | 3.7541 | 1.08742        | .08038     | 1.00    | 6.00    |
|             | Público/ Privado | 44  | 3.7121 | 1.03077        | .15539     | 1.67    | 6.00    |
|             | Total            | 300 | 3.7233 | 1.09198        | .06305     | 1.00    | 6.00    |
| CInovação   | Público          | 73  | 3.1301 | .92145         | .10785     | 1.00    | 5.30    |
|             | Privado          | 183 | 3.6388 | .96030         | .07099     | 1.00    | 5.70    |
|             | Público/ Privado | 44  | 3.4591 | 1.15564        | .17422     | 1.40    | 5.70    |
|             | Total            | 300 | 3.4887 | 1.00157        | .05783     | 1.00    | 5.70    |
| CREgras     | Público          | 73  | 4.1575 | .90404         | .10581     | 1.63    | 6.00    |

|                |                  |     |        |         |        |      |      |
|----------------|------------------|-----|--------|---------|--------|------|------|
|                | Privado          | 183 | 3.9986 | .82219  | .06078 | 1.63 | 6.00 |
|                | Público/ Privado | 44  | 4.0938 | .93001  | .14020 | 2.00 | 5.75 |
|                | Total            | 300 | 4.0513 | .85871  | .04958 | 1.63 | 6.00 |
| Desempenho     | Público          | 73  | 4.2959 | .47622  | .05574 | 3.20 | 5.00 |
|                | Privado          | 183 | 4.3454 | .48908  | .03615 | 2.80 | 5.00 |
|                | Público/ Privado | 44  | 4.2273 | .57156  | .08617 | 2.60 | 5.00 |
|                | Total            | 300 | 4.3160 | .49897  | .02881 | 2.60 | 5.00 |
| PSOAfetiva     | Público          | 73  | 4.4007 | 1.40172 | .16406 | 1.00 | 7.00 |
|                | Privado          | 183 | 4.6257 | 1.50933 | .11157 | 1.00 | 7.00 |
|                | Público/ Privado | 44  | 4.6477 | 1.53574 | .23152 | 1.00 | 7.00 |
|                | Total            | 300 | 4.5742 | 1.48618 | .08580 | 1.00 | 7.00 |
| PSOCognitiva   | Público          | 73  | 4.2603 | 1.39968 | .16382 | 1.00 | 7.00 |
|                | Privado          | 183 | 4.5724 | 1.57871 | .11670 | 1.00 | 7.00 |
|                | Público/ Privado | 44  | 4.2102 | 1.43355 | .21612 | 1.00 | 7.00 |
|                | Total            | 300 | 4.4433 | 1.52011 | .08776 | 1.00 | 7.00 |
| MIIntrínseca   | Público          | 73  | 3.6438 | .95149  | .11136 | 1.33 | 5.00 |
|                | Privado          | 183 | 3.7395 | .88787  | .06563 | 1.00 | 5.00 |
|                | Público/ Privado | 44  | 3.6970 | 1.07068 | .16141 | 1.00 | 5.00 |
|                | Total            | 300 | 3.7100 | .92970  | .05368 | 1.00 | 5.00 |
| MIIdentificada | Público          | 73  | 3.7580 | .95138  | .11135 | 1.00 | 5.00 |
|                | Privado          | 183 | 3.5792 | .95484  | .07058 | 1.00 | 5.00 |
|                | Público/ Privado | 44  | 3.6818 | .77077  | .11620 | 2.00 | 5.00 |
|                | Total            | 300 | 3.6378 | .92966  | .05367 | 1.00 | 5.00 |
| MIIntrojetada  | Público          | 73  | 2.9772 | 1.05311 | .12326 | 1.00 | 5.00 |
|                | Privado          | 183 | 2.9709 | .91874  | .06792 | 1.00 | 5.00 |
|                | Público/ Privado | 44  | 2.8258 | .89929  | .13557 | 1.00 | 4.67 |
|                | Total            | 300 | 2.9511 | .94861  | .05477 | 1.00 | 5.00 |
| MExtrínseca    | Público          | 73  | 3.0890 | .97661  | .11430 | 1.00 | 5.00 |
|                | Privado          | 183 | 3.1913 | 1.09521 | .08096 | 1.00 | 5.00 |
|                | Público/ Privado | 44  | 3.0455 | .99894  | .15060 | 1.00 | 5.00 |
|                | Total            | 300 | 3.1450 | 1.05206 | .06074 | 1.00 | 5.00 |

#### ANOVA

|              |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|--------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| CApoio       | Between Groups | 5.236          | 2   | 2.618       | 2.337 | .098 |
|              | Within Groups  | 332.762        | 297 | 1.120       |       |      |
|              | Total          | 337.998        | 299 |             |       |      |
| CObjetivos   | Between Groups | .540           | 2   | .270        | .225  | .798 |
|              | Within Groups  | 355.996        | 297 | 1.199       |       |      |
|              | Total          | 356.537        | 299 |             |       |      |
| CIInovação   | Between Groups | 13.547         | 2   | 6.773       | 7.024 | .001 |
|              | Within Groups  | 286.395        | 297 | .964        |       |      |
|              | Total          | 299.941        | 299 |             |       |      |
| CRegras      | Between Groups | 1.411          | 2   | .705        | .956  | .385 |
|              | Within Groups  | 219.067        | 297 | .738        |       |      |
|              | Total          | 220.478        | 299 |             |       |      |
| Desempenho   | Between Groups | .534           | 2   | .267        | 1.072 | .344 |
|              | Within Groups  | 73.910         | 297 | .249        |       |      |
|              | Total          | 74.443         | 299 |             |       |      |
| PSOAfetiva   | Between Groups | 2.921          | 2   | 1.460       | .660  | .518 |
|              | Within Groups  | 657.492        | 297 | 2.214       |       |      |
|              | Total          | 660.412        | 299 |             |       |      |
| PSOCognitiva | Between Groups | 7.886          | 2   | 3.943       | 1.714 | .182 |

|                |                |         |     |       |       |      |
|----------------|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
|                | Within Groups  | 683.026 | 297 | 2.300 |       |      |
|                | Total          | 690.912 | 299 |       |       |      |
| MIIntrínseca   | Between Groups | .487    | 2   | .243  | .280  | .756 |
|                | Within Groups  | 257.950 | 297 | .869  |       |      |
|                | Total          | 258.437 | 299 |       |       |      |
| MIIdentificada | Between Groups | 1.767   | 2   | .884  | 1.023 | .361 |
|                | Within Groups  | 256.649 | 297 | .864  |       |      |
|                | Total          | 258.416 | 299 |       |       |      |
| MIIntrojetada  | Between Groups | .812    | 2   | .406  | .450  | .638 |
|                | Within Groups  | 268.248 | 297 | .903  |       |      |
|                | Total          | 269.061 | 299 |       |       |      |
| MExtrínseca    | Between Groups | 1.056   | 2   | .528  | .475  | .622 |
|                | Within Groups  | 329.886 | 297 | 1.111 |       |      |
|                | Total          | 330.943 | 299 |       |       |      |

### Multiple Comparisons

#### Tukey HSD

| Dependent Variable | (I) Setor       | (J) Setor       | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
|                    |                 |                 |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| CApoio             | Público         | Privado         | -.31442               | .14653     | .083  | -.6596                  | .0307       |
|                    |                 | Público/Privado | -.17927               | .20202     | .649  | -.6551                  | .2966       |
|                    | Privado         | Público         | .31442                | .14653     | .083  | -.0307                  | .6596       |
|                    |                 | Público/Privado | .13514                | .17773     | .728  | -.2835                  | .5538       |
|                    | Público/Privado | Público         | .17927                | .20202     | .649  | -.2966                  | .6551       |
|                    |                 | Privado         | -.13514               | .17773     | .728  | -.5538                  | .2835       |
| COobjetivos        | Público         | Privado         | -.10113               | .15156     | .783  | -.4581                  | .2559       |
|                    |                 | Público/Privado | -.05915               | .20895     | .957  | -.5513                  | .4330       |
|                    | Privado         | Público         | .10113                | .15156     | .783  | -.2559                  | .4581       |
|                    |                 | Público/Privado | .04198                | .18383     | .972  | -.3910                  | .4750       |
|                    | Público/Privado | Público         | .05915                | .20895     | .957  | -.4330                  | .5513       |
|                    |                 | Privado         | -.04198               | .18383     | .972  | -.4750                  | .3910       |
| CIInovação         | Público         | Privado         | -.50866*              | .13594     | <.001 | -.8289                  | -.1885      |
|                    |                 | Público/Privado | -.32895               | .18742     | .187  | -.7704                  | .1125       |
|                    | Privado         | Público         | .50866*               | .13594     | <.001 | .1885                   | .8289       |
|                    |                 | Público/Privado | .17971                | .16488     | .521  | -.2087                  | .5681       |
|                    | Público/Privado | Público         | .32895                | .18742     | .187  | -.1125                  | .7704       |
|                    |                 | Privado         | -.17971               | .16488     | .521  | -.5681                  | .2087       |
| CRegras            | Público         | Privado         | .15890                | .11889     | .376  | -.1211                  | .4389       |
|                    |                 | Público/Privado | .06378                | .16391     | .920  | -.3223                  | .4499       |
|                    | Privado         | Público         | -.15890               | .11889     | .376  | -.4389                  | .1211       |
|                    |                 | Público/Privado | -.09512               | .14420     | .787  | -.4348                  | .2446       |
|                    | Público/Privado | Público         | -.06378               | .16391     | .920  | -.4499                  | .3223       |
|                    |                 | Privado         | .09512                | .14420     | .787  | -.2446                  | .4348       |
| Desempenho         | Público         | Privado         | -.04946               | .06906     | .754  | -.2121                  | .1132       |

|                |                     |                     |         |        |      |        |       |
|----------------|---------------------|---------------------|---------|--------|------|--------|-------|
|                |                     | Público/<br>Privado | .06862  | .09521 | .751 | -.1556 | .2929 |
|                | Privado             | Público             | .04946  | .06906 | .754 | -.1132 | .2121 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .11808  | .08376 | .337 | -.0792 | .3154 |
|                | Público/<br>Privado | Público/<br>Privado | -.06862 | .09521 | .751 | -.2929 | .1556 |
|                |                     |                     | -.11808 | .08376 | .337 | -.3154 | .0792 |
| PSOAfetiva     | Público             | Privado             | -.22500 | .20597 | .520 | -.7102 | .2602 |
|                |                     | Público/<br>Privado | -.24704 | .28397 | .660 | -.9159 | .4219 |
|                | Privado             | Público             | .22500  | .20597 | .520 | -.2602 | .7102 |
|                |                     | Público/<br>Privado | -.02204 | .24982 | .996 | -.6105 | .5664 |
|                | Público/<br>Privado | Público/<br>Privado | .24704  | .28397 | .660 | -.4219 | .9159 |
|                |                     |                     | .02204  | .24982 | .996 | -.5664 | .6105 |
| PSOCognitiva   | Público             | Privado             | -.31213 | .20993 | .299 | -.8066 | .1824 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .05005  | .28943 | .984 | -.6317 | .7318 |
|                | Privado             | Público             | .31213  | .20993 | .299 | -.1824 | .8066 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .36218  | .25463 | .331 | -.2376 | .9620 |
|                | Público/<br>Privado | Público/<br>Privado | -.05005 | .28943 | .984 | -.7318 | .6317 |
|                |                     |                     | -.36218 | .25463 | .331 | -.9620 | .2376 |
| MIIntrínseca   | Público             | Privado             | -.09569 | .12901 | .739 | -.3996 | .2082 |
|                |                     | Público/<br>Privado | -.05313 | .17787 | .952 | -.4721 | .3658 |
|                | Privado             | Público             | .09569  | .12901 | .739 | -.2082 | .3996 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .04256  | .15648 | .960 | -.3260 | .4111 |
|                | Público/<br>Privado | Público/<br>Privado | .05313  | .17787 | .952 | -.3658 | .4721 |
|                |                     |                     | -.04256 | .15648 | .960 | -.4111 | .3260 |
| MIIdentificada | Público             | Privado             | .17876  | .12868 | .348 | -.1244 | .4819 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .07617  | .17742 | .903 | -.3417 | .4941 |
|                | Privado             | Público             | -.17876 | .12868 | .348 | -.4819 | .1244 |
|                |                     | Público/<br>Privado | -.10258 | .15608 | .788 | -.4702 | .2651 |
|                | Público/<br>Privado | Público/<br>Privado | -.07617 | .17742 | .903 | -.4941 | .3417 |
|                |                     |                     | .10258  | .15608 | .788 | -.2651 | .4702 |
| MIIntrojetada  | Público             | Privado             | .00631  | .13156 | .999 | -.3036 | .3162 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .15141  | .18138 | .682 | -.2758 | .5787 |
|                | Privado             | Público             | -.00631 | .13156 | .999 | -.3162 | .3036 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .14510  | .15957 | .635 | -.2308 | .5210 |
|                | Público/<br>Privado | Público/<br>Privado | -.15141 | .18138 | .682 | -.5787 | .2758 |
|                |                     |                     | -.14510 | .15957 | .635 | -.5210 | .2308 |
| MExtrínseca    | Público             | Privado             | -.10222 | .14589 | .763 | -.4459 | .2414 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .04359  | .20114 | .974 | -.4302 | .5174 |
|                | Privado             | Público             | .10222  | .14589 | .763 | -.2414 | .4459 |
|                |                     | Público/<br>Privado | .14580  | .17696 | .688 | -.2710 | .5626 |
|                | Público/<br>Privado | Público/<br>Privado | -.04359 | .20114 | .974 | -.5174 | .4302 |
|                |                     |                     | -.14580 | .17696 | .688 | -.5626 | .2710 |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

*Correlations*

|                  |                                                        | 1.1                        | 1.2                        | 1.3                        | 1.4                        | 2                          | 3.1                        | 3.2                        | 4.1                        | 4.2           | 4.3 | 4.4 | 5 |
|------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------|-----|-----|---|
| CApoio           | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>N                        | --<br><br>300              |                            |                            |                            |                            |                            |                            |                            |               |     |     |   |
| COjetivos        | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>Sig. (2-<br>tailed)<br>N | .584*<br>*<br><.001<br>300 | --<br><br>300              |                            |                            |                            |                            |                            |                            |               |     |     |   |
| CInovação        | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>Sig. (2-<br>tailed)<br>N | .741*<br>*<br><.001<br>300 | .655*<br>*<br><.001<br>300 | --<br><br>300              |                            |                            |                            |                            |                            |               |     |     |   |
| CRegras          | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>Sig. (2-<br>tailed)<br>N | .558*<br>*<br><.001<br>300 | .529*<br>*<br><.001<br>300 | .509*<br>*<br><.001<br>300 | --<br><br>300              |                            |                            |                            |                            |               |     |     |   |
| Desempenho       | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>Sig. (2-<br>tailed)<br>N | .221*<br>*<br><.001<br>300 | .251*<br>*<br><.001<br>300 | .205*<br>*<br><.001<br>300 | .239*<br>*<br><.001<br>300 | --<br><br>300              |                            |                            |                            |               |     |     |   |
| PSOAfetiva       | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>Sig. (2-<br>tailed)<br>N | .741*<br>*<br><.001<br>300 | .516*<br>*<br><.001<br>300 | .551*<br>*<br><.001<br>300 | .393*<br>*<br><.001<br>300 | .257*<br>*<br><.001<br>300 | --<br><br>300              |                            |                            |               |     |     |   |
| PSOCognitiv<br>a | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>Sig. (2-<br>tailed)<br>N | .606*<br>*<br><.001<br>300 | .465*<br>*<br><.001<br>300 | .418*<br>*<br><.001<br>300 | .266*<br>*<br><.001<br>300 | .157*<br>*<br>.006<br>300  | .735*<br>*<br><.001<br>300 | --<br><br>300              |                            |               |     |     |   |
| MIIntrinseca     | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>Sig. (2-<br>tailed)<br>N | .666*<br>*<br><.001<br>300 | .496*<br>*<br><.001<br>300 | .528*<br>*<br><.001<br>300 | .394*<br>*<br><.001<br>300 | .245*<br>*<br><.001<br>300 | .657*<br>*<br><.001<br>300 | .513*<br>*<br><.001<br>300 | --<br><br>300              |               |     |     |   |
| MIIdentificada   | Pearson<br>Correlatio<br>n<br>Sig. (2-<br>tailed)<br>N | .528*<br>*<br><.001<br>300 | .420*<br>*<br><.001<br>300 | .384*<br>*<br><.001<br>300 | .369*<br>*<br><.001<br>300 | .287*<br>*<br><.001<br>300 | .543*<br>*<br><.001<br>300 | .421*<br>*<br><.001<br>300 | .683*<br>*<br><.001<br>300 | --<br><br>300 |     |     |   |

|              |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |     |
|--------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
| MIntrojetada | Pearson    | .118* | .170* | .131* | .120* | .152* | .180* | .072  | .252* | .380* | --    |     |     |
|              | Correlatio |       | *     |       |       | *     | *     |       | *     | *     |       |     |     |
|              | n          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |     |
| MExtrínseca  | Sig. (2-   | .041  | .003  | .023  | .038  | .008  | .002  | .212  | <.001 | <.001 |       |     |     |
|              | tailed)    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |     |
|              | N          | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |     |     |
| MExtrínseca  | Pearson    | .068  | .163* | .064  | .102  | .144* | .187* | .169* | .112  | .366* | .332* | --  |     |
|              | Correlatio |       | *     |       |       | *     | *     | *     |       | *     | *     |     |     |
|              | n          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |     |
| Idade        | Sig. (2-   | .243  | .005  | .271  | .077  | .012  | .001  | .003  | .052  | <.001 | <.001 |     |     |
|              | tailed)    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |     |
|              | N          | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300 |     |
| Idade        | Pearson    | -.110 | -.067 | -.019 | -.017 | .006  | -.062 | -.053 | .074  | .077  | .063  | -   | --  |
|              | Correlatio |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | .09 |     |
|              | n          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 4   |     |
| Idade        | Sig. (2-   | .056  | .245  | .740  | .771  | .913  | .287  | .358  | .203  | .181  | .277  | .10 |     |
|              | tailed)    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 6   |     |
|              | N          | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300 | 300 |
|              |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     | 0   |

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

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

## ANEXO F – Associação entre as variáveis em estudo

| <i>Correlations</i> |                 | 1.1    | 1.2    | 1.3    | 1.4    | 2      | 3.1    | 3.2    | 4.1    | 4.2    | 4.3    | 4.4 |
|---------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| CApoio              | Pearson         | --     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | N               | 300    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| COjetivos           | Pearson         | .584** | --     |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | <.001  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| CInovação           | Pearson         | .741** | .655** | --     |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    |        |        |        |        |        |        |        |     |
| CREgras             | Pearson         | .558** | .529** | .509** | --     |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  | <.001  |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    | 300    |        |        |        |        |        |        |     |
| Desempenho          | Pearson         | .221** | .251** | .205** | .239** | --     |        |        |        |        |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |        |        |        |        |        |     |
| PSOAfetiva          | Pearson         | .741** | .516** | .551** | .393** | .257** | --     |        |        |        |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        |        |        |        |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |        |        |        |        |     |
| PSOCognitiva        | Pearson         | .606** | .465** | .418** | .266** | .157** | .735** | --     |        |        |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | .006   | <.001  |        |        |        |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |        |        |        |     |
| MIIntrinseca        | Pearson         | .666** | .496** | .528** | .394** | .245** | .657** | .513** | --     |        |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        |        |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |        |        |     |
| MIIdentificada      | Pearson         | .528** | .420** | .384** | .369** | .287** | .543** | .421** | .683** | --     |        |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |        |     |
| MIIntrojetada       | Pearson         | .118*  | .170** | .131*  | .120*  | .152** | .180** | .072   | .252** | .380** | --     |     |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | .041   | .003   | .023   | .038   | .008   | .002   | .212   | <.001  | <.001  |        |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |     |
| MExtrínseca         | Pearson         | .068   | .163** | .064   | .102   | .144*  | .187** | .169** | .112   | .366** | .332** | --  |
|                     | Correlation     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
|                     | Sig. (2-tailed) | .243   | .005   | .271   | .077   | .012   | .001   | .003   | .052   | <.001  | <.001  |     |
|                     | N               | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300 |

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

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

## ANEXO G – Hipóteses

### Hipótese 1

#### *Model Summary*

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .251 <sup>a</sup> | .063     | .060              | .48383                     |
| 2     | .280 <sup>b</sup> | .079     | .072              | .48056                     |

a. Predictors: (Constant), COjetivos

b. Predictors: (Constant), COjetivos, CRegras

#### *ANOVA<sup>a</sup>*

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 4.683          | 1   | 4.683       | 20.005 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 69.760         | 298 | .234        |        |                    |
|       | Total      | 74.443         | 299 |             |        |                    |
| 2     | Regression | 5.855          | 2   | 2.927       | 12.676 | <.001 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 68.588         | 297 | .231        |        |                    |
|       | Total      | 74.443         | 299 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), COjetivos

c. Predictors: (Constant), COjetivos, CRegras

#### *Coefficients<sup>a</sup>*

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1 (Constant) | 3.889                       | .099       |                           | 39.123 | <.001                   |           |       |
| COjetivos    | .115                        | .026       | .251                      | 4.473  | <.001                   | 1.000     | 1.000 |
| 2 (Constant) | 3.674                       | .137       |                           | 26.758 | <.001                   |           |       |
| COjetivos    | .079                        | .030       | .173                      | 2.629  | .009                    | .720      | 1.389 |
| CRegras      | .086                        | .038       | .148                      | 2.253  | .025                    | .720      | 1.389 |

a. Dependent Variable: Desempenho



## Hipótese 2

### *Model Summary*

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .741 <sup>a</sup> | .549     | .548              | .99919                     |
| 2     | .748 <sup>b</sup> | .560     | .557              | .98908                     |

a. Predictors: (Constant), CApoio

b. Predictors: (Constant), CApoio, COjetivos

### *ANOVA<sup>a</sup>*

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 362.892        | 1   | 362.892     | 363.478 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 297.520        | 298 | .998        |         |                    |
|       | Total      | 660.412        | 299 |             |         |                    |
| 2     | Regression | 369.861        | 2   | 184.931     | 189.035 | <.001 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 290.551        | 297 | .978        |         |                    |
|       | Total      | 660.412        | 299 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: PSOAfetiva

b. Predictors: (Constant), CApoio

c. Predictors: (Constant), CApoio, COjetivos

### *Coefficients<sup>a</sup>*

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance |
| 1     | (Constant) | .753                        | .209       |                           | 3.612  | <.001                   |           |
|       | CApoio     | 1.036                       | .054       | .741                      | 19.065 | <.001                   | 1.000     |
| 2     | (Constant) | .493                        | .228       |                           | 2.158  | .032                    |           |
|       | CApoio     | .933                        | .066       | .667                      | 14.078 | <.001                   | .659      |
|       | COjetivos  | .172                        | .065       | .127                      | 2.669  | .008                    | .659      |

a. Dependent Variable: PSOAfetiva

### *Model Summary*

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .606 <sup>a</sup> | .368     | .365              | 1.21095                    |
| 2     | .622 <sup>b</sup> | .386     | .382              | 1.19480                    |
| 3     | .636 <sup>c</sup> | .404     | .398              | 1.17904                    |
| 4     | .644 <sup>d</sup> | .415     | .407              | 1.17018                    |

a. Predictors: (Constant), CApoio

b. Predictors: (Constant), CApoio, COjetivos

c. Predictors: (Constant), CApoio, COjetivos, CRegras

d. Predictors: (Constant), CApoio, COjetivos, CRegras, CInovação

### *ANOVA<sup>a</sup>*

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 253.926        | 1   | 253.926     | 173.163 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 436.986        | 298 | 1.466       |         |                    |
|       | Total      | 690.912        | 299 |             |         |                    |
| 2     | Regression | 266.930        | 2   | 133.465     | 93.493  | <.001 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 423.981        | 297 | 1.428       |         |                    |
|       | Total      | 690.912        | 299 |             |         |                    |
| 3     | Regression | 279.429        | 3   | 93.143      | 67.002  | <.001 <sup>d</sup> |
|       | Residual   | 411.483        | 296 | 1.390       |         |                    |
|       | Total      | 690.912        | 299 |             |         |                    |
| 4     | Regression | 286.965        | 4   | 71.741      | 52.392  | <.001 <sup>e</sup> |
|       | Residual   | 403.947        | 295 | 1.369       |         |                    |
|       | Total      | 690.912        | 299 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: PSOCognitiva

b. Predictors: (Constant), CApoio

c. Predictors: (Constant), CApoio, COjetivos

d. Predictors: (Constant), CApoio, COjetivos, CRegras

e. Predictors: (Constant), CApoio, COjetivos, CRegras, CInovação

### *Coefficients<sup>a</sup>*

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1 (Constant) | 1.247                       | .253       |                           | 4.934  | <.001                   |           |       |
| CApoio       | .867                        | .066       | .606                      | 13.159 | <.001                   | 1.000     | 1.000 |
| 2 (Constant) | .891                        | .276       |                           | 3.232  | .001                    |           |       |
| CApoio       | .726                        | .080       | .508                      | 9.065  | <.001                   | .659      | 1.517 |
| COjetivos    | .235                        | .078       | .169                      | 3.018  | .003                    | .659      | 1.517 |

|              |       |      |       |        |       |      |       |
|--------------|-------|------|-------|--------|-------|------|-------|
| 3 (Constant) | 1.500 | .340 |       | 4.418  | <.001 |      |       |
| CApoio       | .817  | .085 | .572  | 9.649  | <.001 | .573 | 1.744 |
| CObjetivos   | .308  | .081 | .221  | 3.822  | <.001 | .599 | 1.670 |
| CRegras      | -.301 | .100 | -.170 | -2.998 | .003  | .626 | 1.597 |
| 4 (Constant) | 1.589 | .339 |       | 4.686  | <.001 |      |       |
| CApoio       | .946  | .100 | .661  | 9.428  | <.001 | .403 | 2.484 |
| CObjetivos   | .385  | .087 | .277  | 4.452  | <.001 | .513 | 1.950 |
| CRegras      | -.288 | .100 | -.163 | -2.884 | .004  | .624 | 1.602 |
| CInovação    | -.259 | .110 | -.170 | -2.346 | .020  | .375 | 2.665 |

a. Dependent Variable: PSOCognitiva

### Hipótese 3

#### *Model Summary*

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .257 <sup>a</sup> | .066     | .063              | .48303                     |

a. Predictors: (Constant), PSOAfetiva

#### *ANOVA<sup>a</sup>*

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1 Regression | 4.914          | 1   | 4.914       | 21.063 | <.001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 69.529         | 298 | .233        |        |                    |
| Total        | 74.443         | 299 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), PSOAfetiva

#### *Coefficients<sup>a</sup>*

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Sig.  |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |       |
| 1 (Constant) | 3.921                       | .090       |                           | 43.385 | <.001 |
| PSOAfetiva   | .086                        | .019       | .257                      | 4.589  | <.001 |

a. Dependent Variable: Desempenho

## Hipótese 4

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .251 <sup>a</sup> | .063     | .060              | .48383                     | .063              | 20.005   | 1   | 298 | <.001         |
| 2     | .292 <sup>b</sup> | .085     | .079              | .47889                     | .022              | 7.189    | 1   | 297 | .008          |

a. Predictors: (Constant), COobjetivos

b. Predictors: (Constant), COobjetivos, PSOAfetiva

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 4.683          | 1   | 4.683       | 20.005 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 69.760         | 298 | .234        |        |                    |
|       | Total      | 74.443         | 299 |             |        |                    |
| 2     | Regression | 6.332          | 2   | 3.166       | 13.805 | <.001 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 68.111         | 297 | .229        |        |                    |
|       | Total      | 74.443         | 299 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), COobjetivos

c. Predictors: (Constant), COobjetivos, PSOAfetiva

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|       |             | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant)  | 3.889                       | .099       |                           | 39.123 | <.001                   |           |       |
|       | COobjetivos | .115                        | .026       | .251                      | 4.473  | <.001                   | 1.000     | 1.000 |
| 2     | (Constant)  | 3.775                       | .107       |                           | 35.207 | <.001                   |           |       |
|       | COobjetivos | .074                        | .030       | .161                      | 2.486  | .013                    | .734      | 1.363 |
|       | PSOAfetiva  | .058                        | .022       | .174                      | 2.681  | .008                    | .734      | 1.363 |

a. Dependent Variable: Desempenho

Sobel test statistic: 2.28441613

One-tailed probability: 0.01117354

Two-tailed probability: 0.02234709

## Hipótese 5

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .287 <sup>a</sup> | .082     | .079              | .47886                     | .082              | 26.650   | 1   | 298 | <.001         |

a. Predictors: (Constant), MIdentificada

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 6.111          | 1   | 6.111       | 26.650 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 68.332         | 298 | .229        |        |                    |
|       | Total      | 74.443         | 299 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: Desempenho

b. Predictors: (Constant), MIdentificada

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |               |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|---------------|
|       |               | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance VIF |
| 1     | (Constant)    | 3.757                       | .112       |                           | 33.591 | <.001                   |               |
|       | MIdentificada | .154                        | .030       | .287                      | 5.162  | <.001                   | 1.000 1.000   |

a. Dependent Variable: Desempenho

## Hipótese 6

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : Desemp  
X : CApoio  
W : MIntrín

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| .3321 | .1103 | .2238 | 12.2343 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.2511 | .0321 | 132.4135 | .0000 | 4.1880 | 4.3143 |
| CApoio   | .0419  | .0345 | 1.2125   | .2263 | -.0261 | .1098  |
| MIIntrín | .1436  | .0415 | 3.4630   | .0006 | .0620  | .2252  |
| Int_1    | .0989  | .0257 | 3.8425   | .0001 | .0482  | .1496  |

Product terms key:

Int\_1 : CApoio x MIIntrín

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CApoio | MIIntrín | Int_1  |
|----------|----------|--------|----------|--------|
| constant | .0010    | .0000  | -.0002   | -.0004 |
| CApoio   | .0000    | .0012  | -.0009   | .0000  |
| MIIntrín | -.0002   | -.0009 | .0017    | .0003  |
| Int_1    | -.0004   | .0000  | .0003    | .0007  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F       | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | .0444   | 14.7651 | 1.0000 | 296.0000 | .0001 |

-----

Focal predict: CApoio (X)

Mod var: MIIntrín (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| MIIntrín | Effect | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI  |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| -1.0433  | -.0613 | .0448 | -1.3684 | .1722 | -.1495 | .0269 |
| .2900    | .0705  | .0349 | 2.0188  | .0444 | .0018  | .1393 |
| .9567    | .1365  | .0414 | 3.2999  | .0011 | .0551  | .2179 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CApoio MIIntrín Desemp .

BEGIN DATA.

```

-1.0433 -1.0433 4.1602
-1.0433 -1.0433 4.1045
-1.0433 -1.0433 4.0320
-1.0433 .2900 4.2250
-1.0433 .2900 4.2892
-1.0433 .2900 4.3725
-1.0433 .9567 4.2574
-1.0433 .9567 4.3815
-1.0433 .9567 4.5428

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CApoio WITH Desemp BY MIIntrín .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
MIntrín CApoio

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : Desemp  
X : CApoio  
W : MIdentif

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Desemp

|  | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|  | .3392 | .1151 | .2226 | 12.8301 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

| Model    | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.2714 | .0311 | 137.2509 | .0000 | 4.2101 | 4.3326 |
| CApoio   | .0460  | .0302 | 1.5218   | .1291 | -.0135 | .1054  |
| MIdentif | .1376  | .0347 | 3.9605   | .0001 | .0692  | .2060  |
| Int_1    | .0859  | .0290 | 2.9641   | .0033 | .0289  | .1429  |

Product terms key:  
Int\_1 : CApoio x MIdentif

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CApoio | MIdentif | Int_1  |
|----------|----------|--------|----------|--------|
| constant | .0010    | .0000  | -.0001   | -.0004 |
| CApoio   | .0000    | .0009  | -.0005   | .0000  |
| MIdentif | -.0001   | -.0005 | .0012    | .0001  |
| Int_1    | -.0004   | .0000  | .0001    | .0008  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F      | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | .0263   | 8.7858 | 1.0000 | 296.0000 | .0033 |

-----

Focal predict: CApoio (X)

Mod var: MIdentif (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| MIdentif | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| -.9711   | -.0374 | .0411 | -.9101 | .3635 | -.1183 | .0435 |
| .0289    | .0484  | .0302 | 1.6030 | .1100 | -.0110 | .1079 |
| 1.0289   | .1343  | .0426 | 3.1530 | .0018 | .0505  | .2182 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CApoio MIdentif Desemp .  
BEGIN DATA.

-.9603 -.9711 4.1737  
-.0512 -.9711 4.1396  
1.1306 -.9711 4.0954  
-.9603 .0289 4.2288  
-.0512 .0289 4.2729  
1.1306 .0289 4.3301  
-.9603 1.0289 4.2840  
-.0512 1.0289 4.4061  
1.1306 1.0289 4.5648

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CApoio WITH Desemp BY MIdentif .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

MIdentif CApoio

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Desemp

X : CApoio

W : MIntroj

Sample

Size: 300



\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
| .2547 | .0649 | .2352 | 6.8455 | 3.0000 | 296.0000 | .0002 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.3166 | .0282 | 153.0511 | .0000 | 4.2610 | 4.3721 |
| CApoio   | .0965  | .0266 | 3.6327   | .0003 | .0442  | .1488  |
| MIntroj  | .0676  | .0299 | 2.2599   | .0246 | .0087  | .1265  |
| Int_1    | -.0046 | .0285 | -.1628   | .8708 | -.0608 | .0515  |

Product terms key:

Int\_1 : CApoio x MIntroj

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CApoio | MIntroj | Int_1  |
|----------|----------|--------|---------|--------|
| constant | .0008    | .0000  | .0000   | -.0001 |
| CApoio   | .0000    | .0007  | -.0001  | .0000  |
| MIntroj  | .0000    | -.0001 | .0009   | -.0001 |
| Int_1    | -.0001   | .0000  | -.0001  | .0008  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | .0001   | .0265 | 1.0000 | 296.0000 | .8708 |

-----

Focal predict: CApoio (X)

Mod var: MIntroj (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CApoio MIntroj Desemp .

BEGIN DATA.

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| -.9603 | -.9511 | 4.1553 |
| -.0512 | -.9511 | 4.2471 |
| 1.1306 | -.9511 | 4.3664 |
| -.9603 | .0489  | 4.2274 |
| -.0512 | .0489  | 4.3149 |
| 1.1306 | .0489  | 4.4287 |
| -.9603 | 1.0489 | 4.2995 |
| -.0512 | 1.0489 | 4.3828 |
| 1.1306 | 1.0489 | 4.4911 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CApoio WITH Desemp BY MIntroj .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

MIntroj CApoio

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : Desemp  
X : CApoio  
W : MExtr

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Desemp

Model Summary

|  | R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
|  | .2570 | .0660 | .2349 | 6.9749 | 3.0000 | 296.0000 | .0002 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.3167 | .0280 | 153.9101 | .0000 | 4.2615 | 4.3719 |
| CApoio   | .1021  | .0273 | 3.7420   | .0002 | .0484  | .1558  |
| MExtr    | .0613  | .0267 | 2.2962   | .0224 | .0088  | .1139  |
| Int_1    | -.0098 | .0254 | -.3865   | .6994 | -.0598 | .0401  |

Product terms key:  
Int\_1 : CApoio x MExtr

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CApoio | MExtr  | Int_1  |
|----------|----------|--------|--------|--------|
| constant | .0008    | .0000  | .0000  | .0000  |
| CApoio   | .0000    | .0007  | -.0001 | -.0002 |
| MExtr    | .0000    | -.0001 | .0007  | .0000  |
| Int_1    | .0000    | -.0002 | .0000  | .0006  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | .0005   | .1494 | 1.0000 | 296.0000 | .6994 |

-----

Focal predict: CApoio (X)  
Mod var: MExtr (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/  
CApoio MExtr Desemp .  
BEGIN DATA.  
-1.9603 -1.1450 4.1377

|        |         |        |
|--------|---------|--------|
| -.0512 | -1.1450 | 4.2407 |
| 1.1306 | -1.1450 | 4.3747 |
| -.9603 | -.1450  | 4.2084 |
| -.0512 | -.1450  | 4.3025 |
| 1.1306 | -.1450  | 4.4249 |
| -.9603 | .8550   | 4.2792 |
| -.0512 | .8550   | 4.3644 |
| 1.1306 | .8550   | 4.4751 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CApoio WITH Desemp BY MExtr .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

MExtr CApoio

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Desemp

X : COBjet

W : MIIntrín

Sample

Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| .3562 | .1269 | .2196 | 14.3361 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.2678 | .0298 | 143.4247 | .0000 | 4.2092 | 4.3263 |
| COBjet   | .0789  | .0286 | 2.7607   | .0061 | .0227  | .1352  |
| MIIntrín | .1199  | .0347 | 3.4535   | .0006 | .0516  | .1882  |
| Int_1    | .0960  | .0247 | 3.8950   | .0001 | .0475  | .1446  |

Product terms key:

Int\_1 : COBjet x MIIntrín

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CObjct | MIntrín | Int_1  |
|----------|----------|--------|---------|--------|
| constant | .0009    | .0000  | -.0001  | -.0003 |
| CObjct   | .0000    | .0008  | -.0005  | .0000  |
| MIntrín  | -.0001   | -.0005 | .0012   | .0002  |
| Int_1    | -.0003   | .0000  | .0002   | .0006  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F       | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | .0448   | 15.1710 | 1.0000 | 296.0000 | .0001 |

-----

Focal predict: CObjct (X)  
Mod var: MIntrín (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| MIntrín | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|---------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| -1.0433 | -.0213 | .0384 | -.5546 | .5796 | -.0968 | .0542 |
| .2900   | .1068  | .0295 | 3.6192 | .0003 | .0487  | .1648 |
| .9567   | .1708  | .0372 | 4.5973 | .0000 | .0977  | .2439 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CObjct MIntrín Desemp .  
BEGIN DATA.

-1.0567 -1.0433 4.1652  
.1100 -1.0433 4.1404  
1.1100 -1.0433 4.1191  
-1.0567 .2900 4.1897  
.1100 .2900 4.3143  
1.1100 .2900 4.4210  
-1.0567 .9567 4.2019  
.1100 .9567 4.4012  
1.1100 .9567 4.5720

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CObjct WITH Desemp BY MIntrín .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

MIntrín CObjct

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : Desemp  
X : CObjet  
W : MIdentif

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Desemp

#### Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| .3492 | .1219 | .2208 | 13.7033 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

#### Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.2875 | .0294 | 146.0547 | .0000 | 4.2297 | 4.3453 |
| CObjet   | .0761  | .0275 | 2.7708   | .0059 | .0220  | .1301  |
| MIdentif | .1231  | .0323 | 3.8140   | .0002 | .0596  | .1866  |
| Int_1    | .0671  | .0264 | 2.5418   | .0115 | .0151  | .1191  |

#### Product terms key:

Int\_1 : CObjet x MIdentif

#### Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CObjet | MIdentif | Int_1  |
|----------|----------|--------|----------|--------|
| constant | .0009    | .0000  | .0000    | -.0003 |
| CObjet   | .0000    | .0008  | -.0004   | .0000  |
| MIdentif | .0000    | -.0004 | .0010    | .0001  |
| Int_1    | -.0003   | .0000  | .0001    | .0007  |

#### Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F      | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | .0192   | 6.4608 | 1.0000 | 296.0000 | .0115 |

-----

Focal predict: CObjet (X)  
Mod var: MIdentif (W)

#### Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| MIdentif | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| -.9711   | .0109  | .0366 | .2983  | .7657 | -.0611 | .0829 |
| .0289    | .0780  | .0275 | 2.8362 | .0049 | .0239  | .1321 |
| 1.0289   | .1451  | .0396 | 3.6627 | .0003 | .0671  | .2231 |

#### Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

#### DATA LIST FREE/

CObjet MIdentif Desemp .  
BEGIN DATA.

-1.0567 -.9711 4.1565  
.1100 -.9711 4.1692  
1.1100 -.9711 4.1801

|         |        |        |
|---------|--------|--------|
| -1.0567 | .0289  | 4.2086 |
| .1100   | .0289  | 4.2996 |
| 1.1100  | .0289  | 4.3777 |
| -1.0567 | 1.0289 | 4.2608 |
| .1100   | 1.0289 | 4.4301 |
| 1.1100  | 1.0289 | 4.5752 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

COBjet WITH Desemp BY MIdentif.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
MIdentif COBjet

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Desemp

X : COBjet

W : MIntroj

Sample

Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
| .2746 | .0754 | .2325 | 8.0442 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.3148 | .0283 | 152.7277 | .0000 | 4.2592 | 4.3704 |
| COBjet   | .1053  | .0260 | 4.0511   | .0001 | .0542  | .1565  |
| MIntroj  | .0585  | .0300 | 1.9540   | .0516 | -.0004 | .1175  |
| Int_1    | .0066  | .0273 | .2397    | .8107 | -.0473 | .0604  |

Product terms key:

Int\_1 : COBjet x MIntroj

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CObjct | MIntroj | Int_1  |
|----------|----------|--------|---------|--------|
| constant | .0008    | .0000  | .0000   | -.0001 |
| CObjct   | .0000    | .0007  | -.0001  | -.0001 |
| MIntroj  | .0000    | -.0001 | .0009   | -.0001 |
| Int_1    | -.0001   | -.0001 | -.0001  | .0007  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | .0002   | .0575 | 1.0000 | 296.0000 | .8107 |

-----

Focal predict: CObjct (X)  
Mod var: MIntroj (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CObjct MIntroj Desemp .  
BEGIN DATA.

|         |        |        |
|---------|--------|--------|
| -1.0567 | -.9511 | 4.1544 |
| .1100   | -.9511 | 4.2701 |
| 1.1100  | -.9511 | 4.3692 |
| -1.0567 | .0489  | 4.2061 |
| .1100   | .0489  | 4.3293 |
| 1.1100  | .0489  | 4.4350 |
| -1.0567 | 1.0489 | 4.2577 |
| .1100   | 1.0489 | 4.3886 |
| 1.1100  | 1.0489 | 4.5008 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CObjct WITH Desemp BY MIntroj .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

MIntroj CObjct

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Desemp

X : CObjct

W : MExtr

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
| .2742 | .0752 | .2326 | 8.0225 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.3131 | .0282 | 152.9003 | .0000 | 4.2576 | 4.3686 |
| CObjet   | .1053  | .0260 | 4.0538   | .0001 | .0542  | .1564  |
| MExtr    | .0506  | .0269 | 1.8841   | .0605 | -.0023 | .1035  |
| Int_1    | .0156  | .0242 | .6424    | .5211 | -.0321 | .0633  |

Product terms key:

Int\_1 : CObjet x MExtr

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CObjet | MExtr  | Int_1  |
|----------|----------|--------|--------|--------|
| constant | .0008    | .0000  | .0000  | -.0001 |
| CObjet   | .0000    | .0007  | -.0001 | -.0001 |
| MExtr    | .0000    | -.0001 | .0007  | .0000  |
| Int_1    | -.0001   | -.0001 | .0000  | .0006  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | .0013   | .4127 | 1.0000 | 296.0000 | .5211 |

-----

Focal predict: CObjet (X)

Mod var: MExtr (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CObjet MExtr Desemp .

BEGIN DATA.

|         |         |        |
|---------|---------|--------|
| -1.0567 | -1.1450 | 4.1627 |
| .1100   | -1.1450 | 4.2647 |
| 1.1100  | -1.1450 | 4.3522 |
| -1.0567 | -.1450  | 4.1969 |
| .1100   | -.1450  | 4.3171 |
| 1.1100  | -.1450  | 4.4201 |
| -1.0567 | .8550   | 4.2310 |
| .1100   | .8550   | 4.3694 |
| 1.1100  | .8550   | 4.4881 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CObjet WITH Desemp BY MExtr .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:



MExtr CObjet

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Desemp

X : CInov

W : MIntrín

Sample

Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| .3282 | .1077 | .2244 | 11.9141 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.2697 | .0302 | 141.5403 | .0000 | 4.2103 | 4.3291 |
| CInov    | .0611  | .0323 | 1.8918   | .0595 | -.0025 | .1247  |
| MIntrín  | .1314  | .0357 | 3.6844   | .0003 | .0612  | .2015  |
| Int_1    | .0944  | .0260 | 3.6377   | .0003 | .0433  | .1455  |

Product terms key:

Int\_1 : CInov x MIntrín

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CInov  | MIntrín | Int_1  |
|----------|----------|--------|---------|--------|
| constant | .0009    | .0000  | -.0001  | -.0003 |
| CInov    | .0000    | .0010  | -.0006  | .0001  |
| MIntrín  | -.0001   | -.0006 | .0013   | .0002  |
| Int_1    | -.0003   | .0001  | .0002   | .0007  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F       | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | .0399   | 13.2331 | 1.0000 | 296.0000 | .0003 |

-----

Focal predict: CInov (X)

Mod var: MIntrín (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| MIntrín | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|---------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| -1.0433 | -.0374 | .0405 | -.9218 | .3574 | -.1172 | .0424 |

|       |       |       |        |       |       |       |
|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| .2900 | .0885 | .0337 | 2.6241 | .0091 | .0221 | .1549 |
| .9567 | .1514 | .0422 | 3.5872 | .0004 | .0684 | .2345 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  CInov  MIntrín  Desemp  .
BEGIN DATA.
  -.9887  -1.0433  4.1696
  .1113  -1.0433  4.1285
  1.0113  -1.0433  4.0948
  -.9887  .2900  4.2203
  .1113  .2900  4.3176
  1.0113  .2900  4.3973
  -.9887  .9567  4.2456
  .1113  .9567  4.4122
  1.0113  .9567  4.5485
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  CInov  WITH  Desemp  BY  MIntrín .
```

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
 MIntrín CInov

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.    [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
 Y : Desemp  
 X : CInov  
 W : MIdentif

Sample  
 Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 Desemp

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|---|------|-----|---|-----|-----|---|
|---|------|-----|---|-----|-----|---|

|       |       |       |         |        |          |       |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| .3242 | .1051 | .2251 | 11.5924 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.2937 | .0295 | 145.5497 | .0000 | 4.2357 | 4.3518 |
| CInov    | .0656  | .0301 | 2.1796   | .0301 | .0064  | .1248  |
| MIdentif | .1281  | .0320 | 4.0058   | .0001 | .0652  | .1911  |
| Int_1    | .0625  | .0308 | 2.0324   | .0430 | .0020  | .1231  |

Product terms key:

Int\_1 : CInov x MIdentif

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CInov  | MIdentif | Int_1  |
|----------|----------|--------|----------|--------|
| constant | .0009    | -.0001 | .0000    | -.0003 |
| CInov    | -.0001   | .0009  | -.0004   | .0002  |
| MIdentif | .0000    | -.0004 | .0010    | .0000  |
| Int_1    | -.0003   | .0002  | .0000    | .0009  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F      | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | .0125   | 4.1306 | 1.0000 | 296.0000 | .0430 |

-----

Focal predict: CInov (X)  
Mod var: MIdentif (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| MIdentif | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| -.9711   | .0049  | .0387 | .1253  | .9004 | -.0714 | .0811 |
| .0289    | .0674  | .0302 | 2.2279 | .0266 | .0079  | .1269 |
| 1.0289   | .1299  | .0471 | 2.7558 | .0062 | .0371  | .2226 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CInov MIdentif Desemp .

BEGIN DATA.

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| -.9887 | -.9711 | 4.1645 |
| .1113  | -.9711 | 4.1698 |
| 1.0113 | -.9711 | 4.1742 |
| -.9887 | .0289  | 4.2308 |
| .1113  | .0289  | 4.3049 |
| 1.0113 | .0289  | 4.3656 |
| -.9887 | 1.0289 | 4.2972 |
| .1113  | 1.0289 | 4.4400 |
| 1.0113 | 1.0289 | 4.5569 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CInov WITH Desemp BY MIdentif.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

MIdentif CInov

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Desemp

X : CInov

W : MIntroj

Sample

Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
| .2406 | .0579 | .2369 | 6.0648 | 3.0000 | 296.0000 | .0005 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.3162 | .0284 | 152.1196 | .0000 | 4.2603 | 4.3720 |
| CInov    | .0939  | .0284 | 3.3018   | .0011 | .0379  | .1498  |
| MIIntroj | .0671  | .0300 | 2.2334   | .0263 | .0080  | .1261  |
| Int_1    | -.0013 | .0315 | -.0408   | .9675 | -.0634 | .0608  |

Product terms key:

Int\_1 : CInov x MIIntroj

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CInov  | MIIntroj | Int_1  |
|----------|----------|--------|----------|--------|
| constant | .0008    | .0000  | .0000    | -.0001 |
| CInov    | .0000    | .0008  | -.0001   | -.0001 |
| MIIntroj | .0000    | -.0001 | .0009    | -.0001 |
| Int_1    | -.0001   | -.0001 | -.0001   | .0010  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | .0000   | .0017 | 1.0000 | 296.0000 | .9675 |

-----

Focal predict: CInov (X)

Mod var: MIIntroj (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```

CInov  MIntroj  Desemp  .
BEGIN DATA.
-.9887  -.9511  4.1584
.1113  -.9511  4.2630
1.0113  -.9511  4.3485
-.9887  .0489  4.2267
.1113  .0489  4.3299
1.0113  .0489  4.4143
-.9887  1.0489  4.2950
.1113  1.0489  4.3968
1.0113  1.0489  4.4800

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CInov WITH Desemp BY MIntroj .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
MIntroj CInov

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : Desemp  
X : CInov  
W : MExtr

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
| .2435 | .0593 | .2366 | 6.2211 | 3.0000 | 296.0000 | .0004 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.3162 | .0281 | 153.3641 | .0000 | 4.2608 | 4.3716 |
| CInov    | .0986  | .0288 | 3.4180   | .0007 | .0418  | .1553  |
| MExtr    | .0624  | .0268 | 2.3271   | .0206 | .0096  | .1152  |
| Int_1    | -.0030 | .0277 | -.1068   | .9150 | -.0576 | .0516  |

Product terms key:

Int\_1 : CInov x MExtr

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CInov  | MExtr  | Int_1  |
|----------|----------|--------|--------|--------|
| constant | .0008    | .0000  | .0000  | -.0001 |
| CInov    | .0000    | .0008  | -.0001 | -.0002 |
| MExtr    | .0000    | -.0001 | .0007  | .0000  |
| Int_1    | -.0001   | -.0002 | .0000  | .0008  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | .0000   | .0114 | 1.0000 | 296.0000 | .9150 |

-----

Focal predict: CInov (X)

Mod var: MExtr (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CInov MExtr Desemp .

BEGIN DATA.

|        |         |        |
|--------|---------|--------|
| -.9887 | -1.1450 | 4.1440 |
| .1113  | -1.1450 | 4.2561 |
| 1.0113 | -1.1450 | 4.3479 |
| -.9887 | -.1450  | 4.2093 |
| .1113  | -.1450  | 4.3182 |
| 1.0113 | -.1450  | 4.4073 |
| -.9887 | .8550   | 4.2746 |
| .1113  | .8550   | 4.3802 |
| 1.0113 | .8550   | 4.4667 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CInov WITH Desemp BY MExtr .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

MExtr CInov

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Desemp

X : CRegras  
W : MIntrín

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| .3512 | .1234 | .2205 | 13.8837 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.2812 | .0287 | 148.9297 | .0000 | 4.2246 | 4.3377 |
| CRegras  | .1140  | .0347 | 3.2872   | .0011 | .0457  | .1822  |
| MIntrín  | .1011  | .0318 | 3.1779   | .0016 | .0385  | .1637  |
| Int_1    | .1112  | .0305 | 3.6424   | .0003 | .0511  | .1712  |

Product terms key:

Int\_1 : CRegras x MIntrín

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CRegras | MIntrín | Int_1  |
|----------|----------|---------|---------|--------|
| constant | .0008    | .0000   | .0000   | -.0003 |
| CRegras  | .0000    | .0012   | -.0004  | .0001  |
| MIntrín  | .0000    | -.0004  | .0010   | .0000  |
| Int_1    | -.0003   | .0001   | .0000   | .0009  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F       | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | .0393   | 13.2672 | 1.0000 | 296.0000 | .0003 |

-----

Focal predict: CRegras (X)

Mod var: MIntrín (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| MIntrín | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|---------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| -1.0433 | -.0020 | .0440 | -.0452 | .9640 | -.0887 | .0847 |
| .2900   | .1462  | .0368 | 3.9686 | .0001 | .0737  | .2187 |
| .9567   | .2203  | .0480 | 4.5861 | .0000 | .1258  | .3149 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CRegras MIntrín Desemp .  
BEGIN DATA.

|        |         |        |
|--------|---------|--------|
| -.8013 | -1.0433 | 4.1773 |
| -.0513 | -1.0433 | 4.1758 |
| .9488  | -1.0433 | 4.1738 |
| -.8013 | .2900   | 4.1933 |
| -.0513 | .2900   | 4.3030 |
| .9488  | .2900   | 4.4492 |
| -.8013 | .9567   | 4.2013 |
| -.0513 | .9567   | 4.3666 |
| .9488  | .9567   | 4.5869 |

END DATA.  
 GRAPH/SCATTERPLOT=  
 CRegras WITH Desemp BY MIntrín .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
 MIntrín CRegras

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
 Y : Desemp  
 X : CRegras  
 W : MIdentif

Sample  
 Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 Desemp

Model Summary

|  | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|  | .3581 | .1283 | .2192 | 14.5163 | 3.0000 | 296.0000 | .0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.2878 | .0287 | 149.5374 | .0000 | 4.2314 | 4.3443 |
| CRegras  | .0988  | .0341 | 2.9002   | .0040 | .0318  | .1659  |
| MIdentif | .1291  | .0314 | 4.1095   | .0001 | .0673  | .1909  |
| Int_1    | .0959  | .0325 | 2.9460   | .0035 | .0318  | .1599  |

Product terms key:  
 Int\_1 : CRegras x MIdentif

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CRegras | MIdentif | Int_1  |
|----------|----------|---------|----------|--------|
| constant | .0008    | .0000   | .0000    | -.0003 |
| CRegras  | .0000    | .0012   | -.0004   | .0001  |
| MIdentif | .0000    | -.0004  | .0010    | .0001  |
| Int_1    | -.0003   | .0001   | .0001    | .0011  |



Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F      | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | .0256   | 8.6788 | 1.0000 | 296.0000 | .0035 |

-----

Focal predict: CRegras (X)

Mod var: MIdentif (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| MIdentif | Effect | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI  |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| -.9711   | .0057  | .0443 | .1283  | .8980 | -.0816 | .0929 |
| .0289    | .1016  | .0342 | 2.9730 | .0032 | .0343  | .1688 |
| 1.0289   | .1975  | .0499 | 3.9587 | .0001 | .0993  | .2956 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CRegras MIdentif Desemp .

BEGIN DATA.

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| -.8013 | -.9711 | 4.1580 |
| -.0513 | -.9711 | 4.1622 |
| .9488  | -.9711 | 4.1679 |
| -.8013 | .0289  | 4.2102 |
| -.0513 | .0289  | 4.2864 |
| .9488  | .0289  | 4.3879 |
| -.8013 | 1.0289 | 4.2624 |
| -.0513 | 1.0289 | 4.4105 |
| .9488  | 1.0289 | 4.6080 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CRegras WITH Desemp BY MIdentif .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

MIdentif CRegras

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : Desemp

X : CRegras  
W : MIntroj

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
| .2697 | .0727 | .2332 | 7.7398 | 3.0000 | 296.0000 | .0001 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.3154 | .0281 | 153.8241 | .0000 | 4.2601 | 4.3706 |
| CRegras  | .1306  | .0328 | 3.9813   | .0001 | .0660  | .1951  |
| MIntroj  | .0649  | .0299 | 2.1705   | .0308 | .0061  | .1238  |
| Int_1    | .0066  | .0319 | .2060    | .8369 | -.0562 | .0693  |

Product terms key:

Int\_1 : CRegras x MIntroj

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CRegras | MIntroj | Int_1  |
|----------|----------|---------|---------|--------|
| constant | .0008    | .0000   | .0000   | -.0001 |
| CRegras  | .0000    | .0011   | -.0001  | .0000  |
| MIntroj  | .0000    | -.0001  | .0009   | -.0001 |
| Int_1    | -.0001   | .0000   | -.0001  | .0010  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | .0001   | .0424 | 1.0000 | 296.0000 | .8369 |

-----

Focal predict: CRegras (X)

Mod var: MIntroj (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

CRegras MIntroj Desemp .  
BEGIN DATA.

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| -.8013 | -.9511 | 4.1540 |
| -.0513 | -.9511 | 4.2472 |
| .9488  | -.9511 | 4.3715 |
| -.8013 | .0489  | 4.2137 |
| -.0513 | .0489  | 4.3118 |
| .9488  | .0489  | 4.4427 |
| -.8013 | 1.0489 | 4.2733 |
| -.0513 | 1.0489 | 4.3764 |
| .9488  | 1.0489 | 4.5139 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CRegras WITH Desemp BY MIntroj .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
MIntroj CRegras

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : Desemp  
X : CRegras  
W : MExtr

Sample  
Size: 300

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Desemp

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
| .2679 | .0718 | .2334 | 7.6307 | 3.0000 | 296.0000 | .0001 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4.3156 | .0281 | 153.8329 | .0000 | 4.2604 | 4.3708 |
| CRegras  | .1314  | .0328 | 4.0027   | .0001 | .0668  | .1960  |
| MExtr    | .0571  | .0269 | 2.1260   | .0343 | .0042  | .1099  |
| Int_1    | .0042  | .0324 | .1291    | .8974 | -.0596 | .0680  |

Product terms key:

Int\_1 : CRegras x MExtr

Covariance matrix of regression parameter estimates:

|          | constant | CRegras | MExtr  | Int_1  |
|----------|----------|---------|--------|--------|
| constant | .0008    | .0000   | .0000  | -.0001 |
| CRegras  | .0000    | .0011   | -.0001 | -.0001 |
| MExtr    | .0000    | -.0001  | .0007  | -.0001 |
| Int_1    | -.0001   | -.0001  | -.0001 | .0011  |

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | .0001   | .0167 | 1.0000 | 296.0000 | .8974 |

-----

Focal predict: CRegras (X)  
Mod var: MExtr (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  CRegras MExtr Desemp .
BEGIN DATA.
  -.8013 -1.1450 4.1488
  -.0513 -1.1450 4.2438
  .9488 -1.1450 4.3704
  -.8013 -.1450 4.2025
  -.0513 -.1450 4.3006
  .9488 -.1450 4.4314
  -.8013 .8550 4.2563
  -.0513 .8550 4.3575
  .9488 .8550 4.4925
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  CRegras WITH Desemp BY MExtr .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
      MExtr CRegras

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----
```