

2024/2025

**JOANA MARGARIDA
GUEDES DE
CAMPOS DOS
SANTOS SEQUEIRA**

**O EFEITO MODERADOR DA ANTIGUIDADE NA
ORGANIZAÇÃO NA RELAÇÃO MOTIVAÇÃO -
DESEMPENHO PERCECIONADO DOS COLABORADORES DE
UMA IPSS**

2024/2025

**JOANA MARGARIDA
GUEDES DE
CAMPOS DOS
SANTOS SEQUEIRA**

**O EFEITO MODERADOR DA ANTIGUIDADE NA
ORGANIZAÇÃO NA RELAÇÃO MOTIVAÇÃO -
DESEMPENHO PERCECIONADO DOS COLABORADORES DE
UMA IPSS**

Projeto de Dissertação de Mestrado apresentada à
Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da
Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia
Social e das Organizações realizada sob a orientação
científica do Professor Mestre Paulo Jorge Santos
Ferreira, Professor Auxiliar da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho aos meus pais, Sofia Margarida Guedes de Campos e António dos Santos Sequeira, uma vez que sem o seu apoio a todos os níveis nenhuma parte do meu percurso académico teria sido possível.

agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa o culminar de um percurso académico exigente, desafiante e profundamente enriquecedor, que só foi possível graças ao apoio, orientação e incentivo de diversas pessoas e instituições, às quais manifesto o meu mais sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, expresso a minha mais profunda gratidão ao meu orientador, Professor Mestre Paulo Jorge dos Santos Ferreira, pela disponibilidade, rigor científico, incentivo constante e orientação esclarecedora, que foram fundamentais em todas as fases deste trabalho.

À APPACDM de Viseu, endereço um agradecimento muito especial pela disponibilidade, colaboração e confiança na realização desta dissertação. A abertura demonstrada e o contributo prestado foram essenciais.

Aos meus colegas de mestrado, agradeço a partilha de saberes, o espírito de entreajuda e a amizade que tornaram esta jornada mais leve, motivadora e significativa.

Aos meus pais, Sofia Margarida Guedes de Campos e António dos Santos Sequeira agradeço do fundo do coração o amor incondicional, o apoio inabalável e os valores que me transmitiram e que continuam a orientar o meu caminho.

Aos meus irmãos, Inês Sofia Guedes de Campos dos Santos Sequeira e António Miguel Guedes de Campos dos Santos Sequeira, deixo um agradecimento especial pela presença constante e pela força que me transmitiram, mesmo nos momentos de maior exigência.

Ao meu namorado, Luís Manuel da Silva Gomes, agradeço pelo carinho, compreensão e incentivo que me ofereceu incondicionalmente ao longo de todo este processo.

A todos vós, o meu mais sincero reconhecimento. Esta conquista também é vossa.

palavras-chave

Colaboradores; Motivação; Desempenho percebido; Antiguidade na Organização.

resumo

A motivação dos colaboradores representa um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional, influenciando diretamente o desempenho percebido, a dedicação e a persistência nas tarefas. Esta relação é determinante para o alcance de objetivos tanto organizacionais como individuais, uma vez que a motivação molda os comportamentos, a intensidade e a continuidade do esforço no contexto laboral. O presente estudo tem como objetivo geral compreender a relação entre os níveis de motivação e o desempenho percebido laboral dos colaboradores da APPACDM de Viseu, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), avaliando, adicionalmente, se essa relação é influenciada pela antiguidade na organização dos profissionais. Os objetivos específicos incluem: (1) analisar os níveis de motivação tendo em conta as dimensões da escala (motivação de desempenho; motivação tendo em vista a organização do trabalho; motivação de envolvimento; motivação de realização e poder); (2) analisar o desempenho percebido tendo em conta comportamentos produtivos, adaptativos e contraproducentes; A metodologia adotada assenta numa abordagem quantitativa, baseada num modelo de moderação. A recolha de dados será realizada através de dois instrumentos validados: uma escala multidimensional de motivação no trabalho e um questionário de desempenho laboral, sendo ainda aplicado um questionário sociodemográfico para caracterização da amostra. A amostra foi composta por profissionais de diversas áreas funcionais, incluindo cargos técnicos e administrativos, garantindo uma boa representatividade da organização, totalizando 55

participantes (n=55) da qual 78,2% eram do sexo feminino e 21,8% do sexo masculino, com uma média de idades de 43,31 (M=43,21; DP=11,81) anos. A análise estatística foi feita com recurso a SPSS 29.0 e Jamovi 2.6. Os resultados revelaram que a motivação de envolvimento prediz significativamente o desempenho de tarefa ($\beta = .599$, $p < .001$). A antiguidade na organização não demonstrou efeito moderador significativo, indicando que o impacto da motivação no desempenho percebido se mantém constante ao longo do tempo de permanência na organização.

keywords

Employees; Motivation; Performance; Tenure.

abstract

Employee motivation represents one of the fundamental pillars for organizational success, directly influencing perceived performance, dedication, and persistence in tasks. This relationship is crucial for achieving both organizational and individual goals, as motivation shapes behavior, intensity, and continuity of effort in the workplace. The general objective of this study is to understand the relationship between motivation levels and perceived work performance of the employees of APPACDM de Viseu, a Private Institution of Social Solidarity (IPSS), additionally assessing whether this relationship is influenced by the employees' tenure in the organization. The specific objectives include: (1) analyzing motivation levels considering the scale dimensions (perceived performance motivation; motivation regarding work organization; engagement motivation; achievement and power motivation); (2) analyzing perceived performance considering productive, adaptive, and counterproductive behaviors. The methodology adopted is based on a quantitative approach, grounded in a moderation model. Data collection was carried out using two validated instruments: a multidimensional work motivation scale and a perceived work performance questionnaire, along with a sociodemographic questionnaire to characterize the sample. The sample consisted of professionals from various functional areas, including technical and administrative positions, ensuring good organizational representativeness, totaling 55 participants ($n = 55$), of whom 78.2% were female and 21.8% male, with a mean age of 43.31 years (M

= 43.21; SD = 11.81). Statistical analysis was conducted using SPSS 29.0 and Jamovi 2.6. The results showed that engagement motivation significantly predicts task performance ($\beta = .599$, $p < .001$). Tenure in the organization did not demonstrate a significant moderating effect, indicating that the impact of motivation on performance remains constant over time within the organization.

Lista de abreviaturas

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental.

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

IWQP - Individual Work Performance Questionnaire

Multi-Moti - Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho

Índice de Tabelas

Tabela 1 Caracterização da amostra (n = 55).....	24
Tabela 2 Estatísticas descritivas das variáveis psicossociais (n = 55).....	25
Tabela 3 Regressão linear múltipla com desempenho percebido de tarefa como variável dependente (n = 55).....	26
Tabela 4 Estatísticas descritivas e de normalidade das variáveis em estudo (n = 55).....	27
Tabela 5 Correlações de Pearson entre as variáveis em estudo (n = 55).....	29
Tabela 6 Síntese Análise Fatorial Confirmatória.....	30
Tabela 7 Resumo das análises de moderação.....	32

Índice de Figuras

Figura 1 - Adaptado do texto pela autora.....	9
Figura 2 - Representação esquemática dos fatores subjetivos que impactam o desempenho percecionado.	16
Figura 3 - Modelo Concetual de Moderação Simples onde o efeito da motivação no desempenho percecionado é moderado pela antiguidade na organização.	19

Sumário

Sumário.....	1
1. Introdução	3
2. Revisão de Literatura	6
2.1.1 As principais teorias da Motivação	10
2.1.2 Teorias de Conteúdo	10
2.1.3 Teorias de Processo	12
2.2 Desempenho - definição do construto	13
2.2.1 Avaliação de Desempenho	15
2.3 O caso da APPACDM de Viseu.....	16
2.4 Objetivos e Hipóteses de Investigação	18
3. Modelo de Investigação	19
4. Metodologia	20
4.1 Plano de Investigação.....	20
4.2 Participantes.....	20
4.3 Instrumento	20
4.4 Procedimentos	23
5. Resultados.....	24
5.1. Estatística Descritiva.....	24
5.2. Pressupostos de Regressão	26
5.3. Análise da normalidade e simetria das variáveis	26
5.4. Verificação das correlações entre as variáveis	28
5.5 Análise Fatorial Confirmatória.....	29
5.6 Análise de Moderação.....	31
6. Discussão dos resultados.....	33
7. Conclusões	35
7.1 Implicações para futuras investigações	36
8. Referências Bibliográficas	40

1. Introdução

É muito importante que as organizações reconheçam a importância de contar com uma equipa de profissionais motivados e adotem estratégias que incentivem a motivação dos seus colaboradores. Para isso, as organizações precisam de entender as necessidades e características dos seus funcionários (Azzi & Bardagi, 2009).

Desta forma, é fundamental compreender como os colaboradores se sentem motivados ou desmotivados no seu quotidiano dentro da instituição, identificando os fatores que influenciam todo o processo motivacional de cada um. Isto, permite perceber o que os impulsiona e os leva a adotar comportamentos seguros, alcançar objetivos e metas, tanto pessoais quanto institucionais, e, principalmente, a trabalhar com gosto.

As Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS), como todas as organizações, fazem avaliações periódicas das condições de higiene e segurança no local de trabalho. Esta obrigação está prevista no Código do Trabalho e pela Lei 102/2009 de 10 de setembro, que estabelece o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. Os principais pontos destas avaliações centram-se na avaliação de riscos no local de trabalho e implementação de medidas para os prevenir e mitigar. Nos Planos de Segurança e Saúde, baseados nas avaliações de risco realizadas e nas obrigações do empregador de garantir condições seguras para os trabalhadores, asseguram a melhoria contínua das condições de saúde, higiene e segurança no local de trabalho e promovem a formação e informação regular sobre segurança e saúde no trabalho.

No entanto, autores como Herzberg (1959) destacam que, para um ambiente de trabalho saudável, é essencial considerar fatores além das condições de higiene e segurança como o reconhecimento, a realização e o progresso na carreira (Teoria dos Dois Fatores). Ou como Maslow (1943) que postula que as condições de trabalho vão além da segurança (necessidades básicas) e incluem necessidades sociais, de estima e de autorrealização (Teoria da Hierarquia das Necessidades). E, ainda, McClelland (1961), que reitera que a qualidade das condições de trabalho não se limita a aspetos físicos, pois envolve fatores psicológicos e sociais no que toca às motivações intrínsecas dos indivíduos, promovendo satisfação e produtividade.

O âmbito laboral de um trabalhador numa IPSS como a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Viseu é circunscrito por desafios não só físicos, mas também sociais e emocionais.

Atendendo ao facto de que o desempenho percecionado dos colaboradores nas Organizações é de extrema importância, torna-se imprescindível mensurar a sua motivação e a sua correlação com o desempenho percecionado. Os recursos humanos são o elo entre a organização e os seus clientes e os responsáveis pelo sucesso no cumprimento da missão, valores e objetivos propostos pela organização.

Neste contexto, a gestão do comportamento organizacional passa, principalmente, pela compreensão dos processos motivacionais e das suas normas e princípios, o que eleva a motivação a vetor essencial no cumprimento da prestação dos serviços por todas as hierarquias da organização.

Tendo em vista que o grau de motivação influencia diretamente o desempenho percecionado dos colaboradores e o cumprimento dos objetivos a que a Organização se propõe, é fundamental que se conheçam as suas motivações e o grau de impacto que estas detêm no desempenho percecionado.

Compreender como esses fatores se manifestam e se inter-relacionam no contexto específico da APPACDM de Viseu é essencial para identificar estratégias eficazes de gestão de pessoas e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. No segundo capítulo exploram-se as principais teorias e abordagens da motivação, destacando a sua relevância para a compreensão do comportamento dos colaboradores da instituição e para as formas de otimizar o seu envolvimento e desempenho percecionado.

Neste sentido, e indo ao encontro de uma expectativa da Administração, realizou-se um estudo, que teve como objetivo conhecer e caracterizar a motivação laboral dos colaboradores da APPACDM de Viseu na sua relação com o desempenho percecionado.

Dada a natureza específica das IPSS's, os objetivos específicos deste estudo passaram por identificar os principais fatores que influenciam a motivação laboral global que considera as dimensões (organização do trabalho; motivação para o desempenho percecionado; a motivação de

realização e poder; motivação ligada ao envolvimento) e relacioná-los ao desempenho percebido dos colaboradores considerando o efeito moderador da antiguidade organizacional.

Esta dissertação encontra-se organizada em sete capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à introdução. No segundo capítulo é feita uma revisão da literatura sobre os conceitos de motivação e desempenho percebido e sobre as teorias mais mencionadas na literatura. São, ainda, descritos os quatro tipos de motivação: motivação associada à realização e poder, motivação associada ao envolvimento, motivação com a organização do trabalho e motivação relacionada com o desempenho percebido que são a base da Escala a aplicar. Ainda, é abordado o construto de desempenho percebido e de que maneira se pode relacionar com a motivação.

No terceiro e quarto capítulos apresenta-se o modelo conceitual e o enquadramento metodológico com os respetivos objetivos da investigação. É referida a amostra e descritos os instrumentos que foram utilizados para a recolha dos dados.

Nos quinto, sexto e sétimo capítulos, são apresentados, respetivamente, os resultados, a discussão dos resultados e as conclusões.

2. Revisão de Literatura

A relação entre antiguidade na organização, motivação e desempenho percebido dos colaboradores tem sido objeto de diversas investigações. Spitulnik (2006) destaca que, contrariamente às crenças comuns, o desempenho percebido no local de trabalho pode melhorar com a idade, especialmente quando os trabalhadores assumem novos papéis e continuam o seu desenvolvimento cognitivo. Os trabalhadores mais velhos, por exemplo, tendem a apresentar melhor desempenho percebido em tarefas de resolução de problemas, porque aplicam o conhecimento e a experiência acumulados ao longo dos anos, embora possam apresentar dificuldades na memória de trabalho e no processamento rápido, competências mais centrais em tarefas que requerem maior velocidade cognitiva (Spitulnik, 2006). A experiência pode, assim, compensar perdas cognitivas relacionadas à idade, permitindo-lhes manter um elevado nível de desempenho percebido em áreas familiares, desde que haja suporte e oportunidades de aprendizagem contínua no ambiente de trabalho (Spitulnik, 2006).

Estudos em instituições de solidariedade social em Portugal revelam que, embora a certificação de qualidade possa contribuir para um ambiente mais favorável ao desenvolvimento de competências e ao envolvimento dos trabalhadores, os efeitos concretos sobre a motivação, o empoderamento e o envolvimento ainda não foram estatisticamente significativos na maioria dos casos (Casteleiro & Mendes, 2022). Assim, o desempenho percebido organizacional e o bem-estar dos colaboradores dependem de um conjunto mais amplo de fatores, incluindo a cultura organizacional, o perfil dos colaboradores e as práticas de liderança (Moraes et al., 2024).

No âmbito do desempenho percebido, a literatura também assinala que colaboradores mais velhos tendem a superar expectativas em tarefas que envolvem resolução de problemas e transmissão de conhecimento, apoiados na sua experiência acumulada (Spitulnik, 2006).

A relação entre motivação e desempenho percebido dos colaboradores é influenciada por diversos fatores, incluindo a antiguidade na organização. Segundo Hitka e Balázová (2015), a antiguidade na organização, independentemente do tempo de serviço, está associada aos fatores de motivação, com maior sensibilidade a aspetos como o sistema de avaliação justo, a segurança no emprego, o salário base e o reconhecimento da competência. Apesar disso, diferenças estatísticas entre grupos com diferentes antiguidades na organização não foram

significativamente encontradas no nível global de motivação. Contudo, trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade na organização tendem a dar mais importância à valorização organizacional, refletindo uma maior sensibilidade à sua trajetória na empresa (Hitka & Balážová, 2015).

No contexto da saúde mental, Ma, Wu e Hou (2023) demonstraram que a antiguidade na organização de enfermeiros psiquiátricos modera a relação entre satisfação no trabalho, afeto positivo e desempenho percebido: enquanto profissionais mais antigos apresentam melhor desempenho percebido devido à experiência, a influência positiva da satisfação no desempenho percebido diminui com o aumento da antiguidade na organização, possivelmente devido ao desgaste físico e mental, além de limitações na motivação provocadas por tarefas repetitivas e falta de perspectivas de promoção (Ma, Wu & Hou, 2023).

No contexto da saúde mental, Ma, Wu e Hou (2023) demonstraram que a antiguidade de enfermeiros psiquiátricos modera a relação entre satisfação no trabalho, afeto positivo e desempenho: enquanto profissionais mais antigos apresentam melhor desempenho devido à experiência, a influência positiva da satisfação no desempenho diminui com o aumento da antiguidade, possivelmente devido ao desgaste físico e mental, além de limitações na motivação provocadas por tarefas repetitivas e falta de perspectivas de promoção.

2.1 Conceito de Motivação

A palavra *motivação* tem sua origem no latim "motivus", que está relacionada ao movimento ou àquilo que é móvel. Com base nessa origem, entende-se que motivar alguém significa provocar um impulso ou um novo ânimo, o que leva a pessoa a agir em direção a novos objetivos e conquistas (Nakamura, 2005).

A motivação é um dos fatores que influenciam o desempenho percebido, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores nas organizações. A compreensão da sua natureza e mecanismos é essencial para entender como os indivíduos se envolvem nas suas tarefas, como respondem a desafios e como as suas ações têm impacto no ambiente organizacional. De forma geral, a motivação pode ser definida como o conjunto de forças internas e externas que influenciam o

comportamento de um indivíduo, direcionando as suas ações para a concretização de objetivos específicos (Robbins & Judge, 2018).

No campo da psicologia organizacional, a motivação é um tema central, uma vez que está diretamente ligada ao desempenho percebido dos colaboradores e ao sucesso das organizações. Diversos modelos teóricos foram desenvolvidos ao longo das últimas décadas para explicar os fatores que geram e mantêm os comportamentos motivados (Muchinsky, 2006).

O termo "motivação" apresenta diferentes interpretações conforme a linha teórica adotada pelos autores. Existe uma ampla divergência de conceitos, variando desde a ideia de que a motivação é uma resposta a estímulos externos (Skinner, 1953) até à noção de que ela pode ser gerada por fatores inconscientes (Freud, 1915). Além disto, enquanto alguns defendem que a motivação pode ser estimulada e aumentada por recompensas financeiras (Vroom, 1964), outros afirmam que ninguém pode, de facto, motivar outra pessoa diretamente (Deci & Ryan, 2000).

Diversos autores abordam este conceito de maneiras distintas, levando a uma ampla diversidade de teorias. Por exemplo, Deci e Ryan (2000) explicam a motivação a partir da satisfação das necessidades psicológicas humanas, destacando a autonomia, competência e relacionamento como fatores-chave. Herzberg (1959) propôs que a motivação é impulsionada tanto por fatores extrínsecos, como recompensas salariais, quanto por fatores intrínsecos, como a realização pessoal. Já Vroom (1964), com a teoria da expectativa, sugere que a motivação é em função das expectativas de recompensa que os indivíduos têm ao realizar uma tarefa.

Além destas abordagens, McClelland (1985) introduziu a teoria das necessidades adquiridas, sugerindo que a motivação é determinada pelas necessidades de realização, afiliação e poder, que são influenciadas pelas experiências de vida dos indivíduos. Numa linha semelhante, Maslow (1943) afirmou que a motivação humana é impulsionada pela procura de satisfação das necessidades, desde as mais básicas, como as fisiológicas, até às mais complexas, como a autorrealização.

A motivação também pode ser vista sob uma perspetiva social, como o abordado por Deci et al. (1991), que discutem a motivação social, que se manifesta nas relações interpessoais e no desejo de pertença e reconhecimento em grupos. Este aspeto da motivação está particularmente relacionado à motivação intrínseca, onde o indivíduo procura recompensas psicológicas, em vez de recompensas materiais.

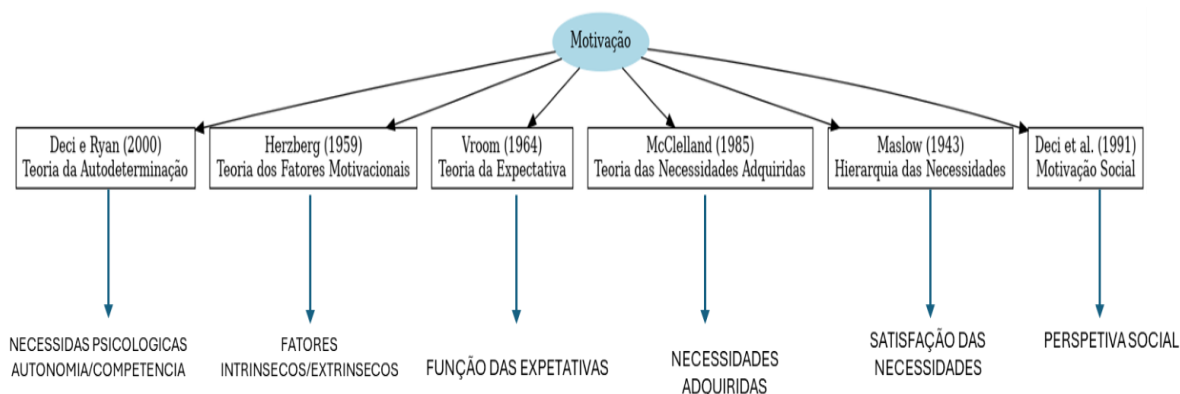


Figura 1
Adaptado do texto pela autora.

Outro conceito relevante no contexto organizacional é o de envolvimento no trabalho, que Schaufeli et al. (2002) definem como um estado positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sendo um fator motivacional essencial no ambiente de trabalho. Este conceito de envolvimento é particularmente importante ao considerar como os colaboradores se sentem motivados para atingir as suas metas e objetivos dentro das organizações.

Portanto, a motivação é um fenómeno multifatorial, com diversas teorias e abordagens que refletem a complexidade do comportamento humano. Desde respostas a estímulos externos até fatores inconscientes, a motivação é influenciada por uma série de fatores, incluindo necessidades pessoais, relações sociais, expectativas e contextos específicos.

Grant & Shandell (2022), concluem que uma compreensão mais profunda das motivações sociais pode ajudar as organizações a criar ambientes de trabalho mais eficazes e satisfatórios. Sugerem que mais pesquisas são necessárias para desenvolver um quadro abrangente que integre essas diferentes dimensões da motivação social. Karaferis et. al. (2022) enfatizam a importância de entender a motivação no setor de saúde para melhorar o desempenho percebido e a satisfação no trabalho dos profissionais. Já autores como Shi et.al. (2023) chegaram à conclusão de que embora a proatividade possa diminuir com a idade, a motivação intrínseca pode atuar como um mediador positivo, enquanto a exaustão emocional pode ter um efeito negativo. Isto sugere que, à medida que os trabalhadores envelhecem, as suas aspirações de carreira podem diminuir, mas aqueles que permanecem motivados intrinsecamente tendem a ser mais proativos. Em relação à motivação intrínseca dos funcionários, Wan et. al. (2022) entendem que atua como um mediador

importante na relação entre a liderança emocional e o envolvimento no trabalho. Funcionários motivados internamente estão mais predispostos a envolver-se nas suas tarefas.

2.1.1 As principais teorias da Motivação

As principais teorias da motivação podem ser agrupadas em duas categorias: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo focam-se em identificar os fatores que impulsionam a motivação, como as necessidades humanas, destacadas em abordagens como a hierarquia das necessidades de Maslow (1943) e a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959). Por outro lado, as teorias de processo concentram-se no modo como a motivação ocorre, analisando os mecanismos e dinâmicas envolvidos no comportamento motivacional. Exemplos incluem a teoria da expectativa de Vroom (1964) e a teoria da equidade de Adams (1963), que explicam como as percepções e expectativas influenciam o esforço e a persistência dos indivíduos.

2.1.2 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo da motivação procuram compreender o que motiva os indivíduos, identificando os fatores internos ou externos que impulsionam o comportamento humano. Estas teorias propõem uma estrutura própria de compreensão das necessidades humanas, sugerindo que a motivação resulta do grau de satisfação - ou frustração - dessas necessidades. No contexto organizacional, estas teorias têm sido amplamente utilizadas para compreender os mecanismos que orientam o envolvimento, a satisfação e o desempenho dos colaboradores, oferecendo pistas relevantes para a formulação de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes.

2.1.2.1 Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldman

Para Hackman e Oldman (1980), no seu Modelo das Características do Trabalho, o *design* das tarefas pode influenciar a motivação, a satisfação e o desempenho percebido dos colaboradores. Os autores argumentam que certas características podem gerar maior envolvimento e maior

motivação intrínseca. Assim, as características centrais do trabalho são a variedade de funções, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*. Os estados psicológicos críticos são definidos como o sentir o trabalho como significativo, perceber responsabilidade pelos resultados do trabalho e obter conhecimento sobre os resultados alcançados. Os resultados pessoais e organizacionais são associados a alta motivação intrínseca, maior satisfação com o trabalho, maior desempenho percebido e baixos níveis de absentismo e *turnover*. Estas, são as variáveis que vão influenciar, entre outras, a motivação dos trabalhadores. Hackman e Oldman (1980) defendem que trabalhos projetados para incluir estas características centrais, levarão à motivação intrínseca dos trabalhadores, aumentando a sua satisfação e desempenho percebido.

2.1.2.2 Teoria dos três componentes do comprometimento organizacional de Allen e Meyer

Segundo Allen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional está ligado ao conceito de motivação e ao grau de envolvimento emocional, psicológico e comportamental dos colaboradores com a organização. Os autores propuseram que o envolvimento tem três componentes principais, (Vertente afetiva; Vertente de continuidade; Vertente normativa) cada uma relacionada com diferentes formas de motivação. Assim, a primeira relaciona-se com o envolvimento emocional e a identificação do colaborador com a organização; os funcionários permanecem na organização porque querem e porque se sentem alinhados com os valores e objetivos da organização; a segunda relaciona-se com o cálculo dos custos associados à saída da organização; os colaboradores permanecem porque precisam, porque entendem que os custos de deixar a organização (financeiros e/ou sociais) são altos e a terceira baseia-se num sentido de obrigação ou dever de permanecer na organização; os indivíduos permanecem na organização porque sentem que devem, por lealdade ou sentido de responsabilidade. Os autores referem que é o comprometimento afetivo que está ligado a uma maior motivação intrínseca, maior desempenho percebido e menor *turnover*.

2.1.2.3 Teoria de McClelland

A teoria de McClelland (1985) identifica três necessidades fundamentais que influenciam o comportamento e a motivação no trabalho, indo além de fatores básicos como higiene e segurança.

A Necessidade de Realização, definida como o desejo de alcançar metas, superar desafios e obter feedback claro, relaciona-se a condições de trabalho que promovem crescimento e autonomia. A Necessidade de Afiliação que se no desejo de manter boas relações interpessoais e de ser socialmente aceite, destaca a importância de um ambiente cooperativo e positivo. Por fim, a Necessidade de Poder que se prende com o desejo de influenciar e liderar outros, almejando autoridade e responsabilidade, enfatiza a relevância de oportunidades de liderança e influência. A qualidade das condições de trabalho, segundo McClelland, não se limita a aspetos físicos, pois envolve fatores psicológicos e sociais.

2.1.3 Teorias de Processo

As teorias de processo da motivação procuram compreender como é que a motivação ocorre, focando-se nos mecanismos que orientam, sustentam e direcionam o comportamento humano. Estas teorias partem do princípio que a motivação não depende apenas de necessidades ou desejos, mas também de processos cognitivos e emocionais que influenciam a tomada de decisão e o esforço. Ao analisar fatores como perceções de justiça, definição de objetivos, expectativas e reforços, estas abordagens oferecem uma visão detalhada sobre os caminhos que levam os indivíduos a agir e a persistir na procura de metas e recompensas.

2.1.3.1 Teoria da Fixação de Objetivos de Locke e Latham

A Teoria da Fixação de Objetivos, proposta por Locke (1990) e desenvolvida em conjunto com Latham, é baseada na definição de objetivos claros, específicos e desafiadores. A teoria salienta como os objetivos influenciam o desempenho percebido, aumentando a persistência, o esforço e o foco. Os indivíduos devem estar comprometidos com os objetivos estabelecidos para que estes influenciem positivamente o desempenho percebido. O envolvimento no processo de estabelecimento de metas aumenta este compromisso. O *feedback* contínuo é essencial para que os indivíduos avaliem o seu progresso e ajustem esforços, se necessário. Em tarefas muito complexas, os indivíduos podem precisar de mais tempo, recursos e formação para atingir os objetivos definidos.

A teoria mostra que a definição de objetivos específicos conduz a níveis de desempenho percebido superiores e que os objetivos difíceis de alcançar estão positivamente relacionados com o desempenho percebido. Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho percebido elevados, os objetivos fixados devem ser tanto específicos (quantitativos e mensuráveis) quanto difíceis de atingir (mas alcançáveis).

2.2 Desempenho - definição do construto

O conceito de desempenho tem sido amplamente estudado no campo da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos, evoluindo ao longo do tempo para contemplar diferentes dimensões e abordagens. Inicialmente, Katz e Kahn (1978) definiram o desempenho como os comportamentos relacionados à execução de papéis no trabalho, destacando a influência de fatores internos, como a motivação e as competências, e externos, como os recursos organizacionais, no desempenho individual. Esta visão inicial abriu espaço para que autores como Campbell et al. (1993) propusessem uma definição mais específica, descrevendo o desempenho como comportamentos ou ações que estão sob o controle do indivíduo e que são diretamente relevantes para os objetivos organizacionais. Campbell (1993) fez uma importante distinção entre desempenho e resultados, argumentando que estes últimos podem ser influenciados por fatores externos, como os recursos disponíveis ou as condições de trabalho, enquanto o desempenho está centrado na agência do colaborador.

Com o avanço das investigações, surgiu a necessidade de diferenciar os diferentes tipos de desempenho no trabalho. Nesse contexto, Motowidlo, Borman e Schmit (1997) introduziram a divisão entre desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho de tarefa refere-se às atividades diretamente relacionadas às responsabilidades técnicas do cargo, enquanto o desempenho contextual engloba comportamentos que promovem o funcionamento organizacional, como a cooperação e o trabalho em equipa. Esta distinção ampliou a compreensão do construto, incorporando dimensões mais abrangentes do comportamento humano no ambiente de trabalho.

Sonnentag e Frese (2002) aprofundaram ainda mais o entendimento do desempenho, destacando-o como um conjunto de comportamentos que contribuem para os objetivos organizacionais, mas que não devem ser confundidos com resultados específicos. Os autores enfatizaram a natureza

multifacetada do desempenho, apontando para fatores como produtividade e qualidade, que são influenciados por características individuais e contextuais. Esta abordagem alinhou-se à definição de Bernadin e Russell (1993), que concebem o desempenho como o registro de metas alcançadas dentro de um período específico, medido por indicadores que refletem a eficácia no cumprimento das tarefas.

A evolução do conceito de desempenho também incluiu abordagens mais amplas, como a de Roe (1999), que definiu o desempenho como o conjunto de ações realizadas por um indivíduo num contexto de trabalho, avaliado em relação a padrões previamente estabelecidos. Roe destacou que estas ações devem estar alinhadas às responsabilidades atribuídas ao colaborador, sublinhando a importância do alinhamento entre o indivíduo e o ambiente organizacional.

Estas definições mostram a complementaridade entre as diferentes perspectivas. Enquanto autores como Katz e Kahn (1978) e Campbell et al. (1993) se focaram nos fundamentos comportamentais e na separação entre desempenho e resultados, outros, como Motowidlo, Borman e Schmit (1997), expandiram o conceito para abranger dimensões contextuais e sociais. Por sua vez, Sonnentag e Frese (2002) e Roe (1999) reforçaram a necessidade de uma visão mais ampla e integrada do desempenho, considerando tanto os comportamentos quanto os fatores individuais e contextuais que os influenciam.

A evolução do construto reflete a crescente complexidade das organizações e a necessidade de compreender o desempenho como um fenómeno multidimensional, que avalia não só o que os colaboradores fazem, mas também como e por que o fazem. Esta trajetória demonstra a relevância de um olhar holístico, que combina os fatores comportamentais, contextuais e organizacionais para promover um entendimento mais profundo e estratégico do desempenho no trabalho.

Koopmans (2014) postula que o construto de desempenho é formado por múltiplos componentes ou dimensões. E, cada dimensão, é formada por indicadores que, estes sim, podem ser mensurados diretamente.

No domínio da avaliação do desempenho individual no trabalho, os contributos de Koopmans e colaboradores (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016) revelam-se particularmente relevantes para a presente dissertação. Estes autores desenvolveram e validaram o *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), um instrumento que permite medir o desempenho laboral a partir da

percepção do próprio colaborador. O modelo proposto assenta numa definição abrangente de desempenho, contemplando três dimensões essenciais: o desempenho de tarefa (relacionado com a eficácia na execução das funções), o desempenho contextual (relativo a comportamentos que contribuem para o ambiente organizacional) e os comportamentos contraproducentes (ações que prejudicam o funcionamento da organização). A sua utilidade é reconhecida em contextos organizacionais diversos, sendo particularmente adequado para estudos que, como o presente, procuram analisar a forma como variáveis psicossociais - como a motivação - influenciam o desempenho percebido dos trabalhadores. A validação empírica do instrumento, demonstrada por Koopmans et al. (2016), reforça a sua aplicabilidade em investigações quantitativas com foco na análise de correlações, regressões e modelos de moderação, como o que aqui se propõe.

2.2.1 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo estruturado de apreciação sistemática de fatores como as competências, a eficácia e as contribuições dos colaboradores para o cumprimento de objetivos organizacionais. Este processo tem como objetivo a obtenção de *feedback* direcionado para alinhar as expectativas e as metas organizacionais (Chiavenato, 2014).

Ainda, a avaliação de desempenho atua como ferramenta de gestão com foco nos objetivos organizacionais que possibilita a análise de comportamentos e resultados no ambiente laboral. Este tipo de avaliação torna-se relevante para a tomada de decisão acerca de promoções, formações e ajustes na política de remuneração (Robbins & Judge, 2018).

À luz da Psicologia Organizacional, a avaliação de desempenho contempla não apenas os resultados obtidos, mas também os aspetos comportamentais, emocionais e motivacionais que influenciam a *performance* laboral e a produtividade individual (Muchinsky, 2006).

Segundo Armstrong (2014), a avaliação de desempenho é caracterizada como uma prática contínua, voltada para a melhoria da produtividade e do envolvimento dos colaboradores. Este processo é possível através de *feedback* regular, com foco no alinhamento entre os objetivos individuais dos trabalhadores e as metas estratégicas da organização.

Sob a ótica da Psicologia, o conceito de desempenho vai além da avaliação de métricas objetivas. Reconhece-se a extrema importância dos fatores humanos que influenciam o comportamento e a produtividade como a motivação, o bem-estar, as relações interpessoais e os estilos de liderança.

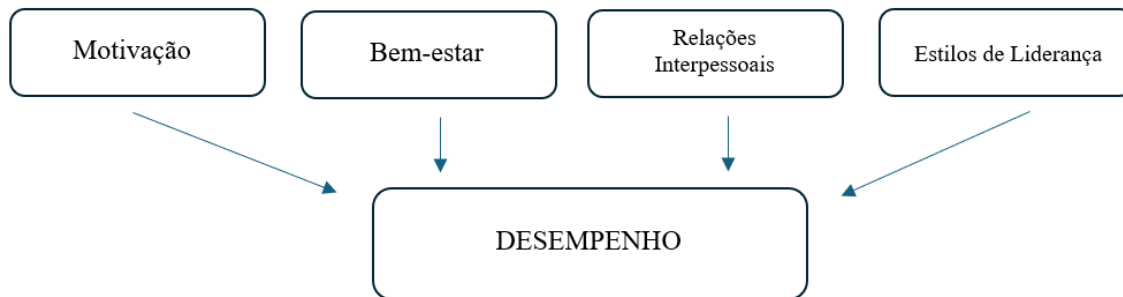


Figura 2
Representação esquemática dos fatores subjetivos que impactam o desempenho percebido.

2.3 O caso da APPACDM de Viseu

Num estudo desenvolvido por Salamon e Anheire (1997), foram delineadas algumas características comuns às organizações do Terceiro Setor, que englobam entidades do setor cooperativo e social. Estas características podem ser de natureza legal, socioeconómica ou funcional, e incluem:

1. Organização;
2. Natureza privada;
3. Proibição de distribuição de lucros;
4. Autonomia na governação;
5. Característica voluntária.

Segundo Salamon e Anheire (1997), as organizações que integram o Terceiro Setor possuem uma estrutura formal e desenvolvem atividades regulares. Estas atividades incluem, por exemplo, reuniões frequentes e a existência de membros ou sócios.

Relativamente à sua natureza privada, estas organizações são independentes do Estado, embora possam beneficiar de apoio financeiro público.

O autogoverno é outra característica fundamental destas entidades, pois a gestão e o controlo das operações são realizados internamente. Estas organizações têm autonomia para encerrar atividades ou tomar decisões estratégicas.

Por último, a dimensão voluntária reflete-se no facto de as atividades poderem ser realizadas por voluntários. Este aspeto está relacionado com o conceito de benefício público, uma vez que cabe a cada indivíduo decidir se reconhece ou não o propósito público da organização como válido para justificar a sua colaboração.

Tendo em conta as características organizacionais específicas das Instituições Particulares de Solidariedade Social, e o volume carga de trabalho dos seus colaboradores, intensifica-se a necessidade de avaliar a sua motivação e desempenho percebido.

A APPACDM foi fundada em Viseu a 1 de dezembro de 1976 e tem como atividade principal a promoção do bem-estar do cidadão portador de deficiência mental, multideficiência e jovens em risco. Os objetivos da sua intervenção pressupõem a educação, reabilitação, formação e integração socioprofissional. Com âmbito regional de intervenção, esta instituição dá resposta a todo o distrito de Viseu e nesse sentido tem vindo a reforçar os seus meios técnicos, humanos e materiais.

Tem como missão: “Incluir a pessoa na sua diversidade.” O cliente / utente é a principal razão da existência da organização e tudo é feito a pensar na sua satisfação. A Instituição tem estado atenta à evolução e alterações sociais da sociedade portuguesa, apostando em respostas sociais do interesse da comunidade. Os valores são os princípios que guiam uma organização e a APPACDM tem como norteadores a Integridade, o Rigor, a Confidencialidade, a Privacidade, a Transparência, a Inclusão, a Diversidade, a Criatividade, a Flexibilidade, a Solidariedade e Responsabilidade como missão desta Instituição e na sua política de qualidade. A APPACDM de Viseu define, implementa e controla o seu compromisso com a satisfação das necessidades e expectativas legítimas dos clientes e de outras partes interessadas, controlando a conformidade e a melhoria contínua dos processos. É neste contexto que surge a preocupação da Administração da Instituição com a motivação dos seus colaboradores.

Neste âmbito, as exigências do trabalho são muito elevadas do ponto de vista físico, mas essencialmente do ponto de vista social e emocional. Manter ao longo do tempo motivação para a prestação deste tipo de cuidados é complexo e pode revestir-se de múltiplos fatores, tanto intrínsecos como extrínsecos. A preocupação da Administração com a motivação dos seus

colaboradores, revela o compromisso com a missão e os valores da Instituição, bem como com a qualidade que constantemente procura.

Em síntese, podemos dizer que a motivação no trabalho não deve ser abordada de modo isolado, mas sim como resultado da interação entre fatores individuais, organizacionais e contextuais. Este panorama teórico fornece uma base para a fundamentação da análise e aplicação no contexto específico da APPACDM de Viseu, permitindo identificar estratégias para promover o envolvimento, a satisfação e o consequente desempenho percecionado dos colaboradores. Ao compreender e aplicar estas abordagens no contexto organizacional, é possível criar ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e alinhados com os objetivos dos indivíduos e das organizações, contribuindo assim para um sucesso simbiótico.

2.4 Objetivos e Hipóteses de Investigação

No nosso caso, o objetivo geral é caracterizar a motivação laboral dos colaboradores de uma Instituição de Solidariedade Social - APPACDM (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental) de Viseu e o seu efeito no desempenho percecionado e, ainda, o efeito moderador da antiguidade na organização na relação entre estas variáveis. Como objetivos específicos pretende-se identificar os principais fatores que influenciam a motivação laboral, considerando dimensões como organização do trabalho, motivação para o desempenho percecionado, motivação de realização e poder, e envolvimento organizacional; analisar o desempenho laboral, considerando comportamentos adaptativos, produtivos e contraproducentes; a possibilidade de a relação entre as variáveis motivação e desempenho percecionado ser moderada pela variável antiguidade na organização. Considerando os objetivos estabelecidos e o modelo concetual da investigação, a hipótese principal a testar é:

H1: Existe uma correlação positiva entre os níveis de motivação e o desempenho percecionado laboral.

A esta associa-se a seguinte hipótese secundária:

H2: A antiguidade na organização modera a relação entre motivação e desempenho percecionado.

3. Modelo de Investigação

O desenvolvimento da presente investigação foi delineado com base em etapas metodológicas articuladas em função do objetivo geral do estudo: compreender a relação entre a motivação laboral e o desempenho percebido, bem como testar o efeito moderador da antiguidade na organização nessa relação. A Figura 3 apresenta o modelo concetual que orienta este estudo, representando graficamente a hipótese de que a motivação influencia diretamente o desempenho de tarefa, e que essa relação pode ser moderada pela antiguidade na organização. Este esquema permite visualizar, a estrutura do modelo de investigação, clarificando as variáveis em análise, os seus papéis funcionais (independente, dependente e moderadora), e o tipo de relação esperada entre elas.

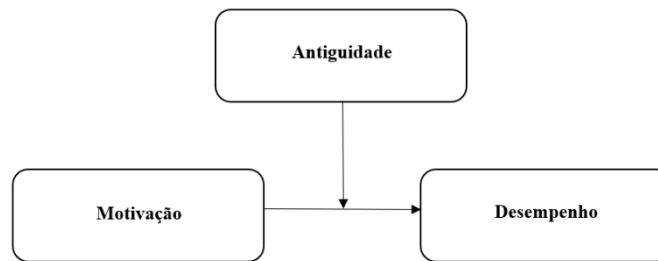


Figura 3

Modelo Concetual de Moderação Simples onde o efeito da motivação no desempenho é moderado pela antiguidade na organização.

4. Metodologia

4.1 Plano de Investigação

Optámos por uma abordagem quantitativa, transversal e correlacional com moderação. Esta abordagem caracteriza-se pela recolha e análise, num único momento, de dados numéricos com o objetivo principal de explorar as relações entre as variáveis. O foco é compreender as particularidades e as complexidades das variáveis em estudo, considerando a sua correlação e a relação que estabelecem com a variável moderadora.

4.2 Participantes

Todos os participantes neste estudo são profissionais da APPACDM e que, por via de convite direto da investigadora através dos seus superiores mostraram disponibilidade para a colaboração no âmbito desta dissertação.

O processo de amostragem foi feito de forma não probabilística e por conveniência visto não ser viável o recurso a uma amostra aleatória (Oliveira & Lisboa, 2011); a participação foi voluntária, e anónima.

Os critérios de inclusão definidos foram a idade igual ou superior a 18 anos, ser profissional com contrato de trabalho sem termo com a APPACDM e ter respondido a todas as perguntas do questionário. O número total de participantes foi de 55 ($n = 55$).

4.3 Instrumento

Para o presente estudo foi elaborado um instrumento de pesquisa constituído por um questionário sociodemográfico, a *Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)* Ferreira et al. (2006). Foi solicitada aos autores, autorização para a sua utilização (anexo 1). E a *Escala de Desempenho Individual do Trabalho (IWQP)* Koopmans et al., (2016). Apresentou-se sob a forma digital no Google forms (ver anexo 2). Os dados sociodemográficos recolhidos foram: idade, sexo e antiguidade na organização, escolaridade e função. A aceitação do consentimento informado foi configurada como fator condicional para a participação; foi também configurada a validação da

existência de respostas em todas as perguntas, não sendo por isso possível a submissão de questionários incompletos.

O procedimento adotado respeitou integralmente os princípios éticos e as normas de proteção de dados inerentes à investigação científica, nomeadamente os previstos no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD - Regulamento (UE) 2016/679). A participação foi voluntária, confidencial e devidamente informada, tendo sido assegurada a anonimização dos dados recolhidos e a utilização exclusiva para fins científicos, em conformidade com os critérios éticos aplicáveis à investigação em ciências sociais e humanas.

Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)

A escala Multi-Moti é constituída por 28 itens cotados numa escala de Likert (1-discordo totalmente; 2-discordo; 3- não concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente). Os itens 8, 20 e 28 encontram-se formulados na negativa, pelo que deverão ser invertidos.

Os itens da escala estão distribuídos por 4 fatores:

FATOR 1- mede a motivação tendo em vista a organização do trabalho (itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25);

FATOR 2- estão associados à motivação para o desempenho (itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26);

FATOR 3- avalia dimensões referentes aos motivos de realização e poder (itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27);

FATOR 4- avalia dimensões referentes à motivação ligadas ao envolvimento (itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28).

Conforme indicação dos autores foram invertidos os itens 8, 20 e 28.

Depois da análise fatorial, foram retirados os itens 9, 20, 23 e 28 por apresentarem cargas fatoriais muito baixas e por isso se terem considerado irrelevantes.

Escala de Desempenho Individual do Trabalho (IWQP)

A escala foi traduzida pela autora do presente trabalho, recorrendo a um grupo de júris qualificados.

Durante o processo de tradução e adaptação cultural do instrumento, foi realizada uma análise semântica e idiomática em colaboração com um painel de júris qualificados. Verificou-se que um dos itens apresentava conteúdo significativamente redundante em relação a outro item da escala, comprometendo a clareza e distinção conceptual entre os mesmos. Por esse motivo, optou-se pela sua exclusão, com o objetivo de assegurar a precisão e a não ambiguidade dos itens apresentados na versão final.

No momento da seleção dos instrumentos, não foi identificada qualquer versão validada para a população portuguesa da escala em causa. Após a recolha de dados, foi localizado um estudo recente que apresenta essa validação, entretanto publicado, mas ainda sem registo indexado ou citação em bases de dados académicas consultadas. Esta limitação metodológica é reconhecida, embora não comprometa a adequação linguística e conceptual da versão utilizada.

O Questionário IWQP é constituído por 17 itens cuja resposta é uma escala de Likert: do item 1-13 as respostas variam entre 1-raramente, 2-às vezes, 3-regularmente, 4-quase sempre e 5-sempre; do item 14-17 as respostas variam entre 1-nunca, 2-raramente, 3-algumas vezes, 4-quase sempre e 5-sempre.

Aborda o desempenho percecionado individual que avalia três dimensões principais:

- a) **Desempenho de Tarefa (DT):** Refere-se à eficácia com que o trabalhador realiza as suas tarefas e cumpre as suas responsabilidades. É avaliado por itens que medem a capacidade de planear e concluir o trabalho de forma oportuna.
- b) **Desempenho Contextual (DC):** Relaciona-se com comportamentos que contribuem para o ambiente de trabalho, como a participação em reuniões e a colaboração com colegas.
- c) **Comportamentos Contraproducentes (CC):** Inclui ações que podem ser prejudiciais ao ambiente de trabalho, como falar negativamente sobre o trabalho ou os colegas.

4.4 Procedimentos

O acesso a amostra foi assegurado por via de contacto direto com a organização e solicitando a participação dos colaboradores. Após a confirmação da participação foi enviado um email com a formalização do convite e informação sobre a finalidade do estudo.

Por uma questão de consistência na apresentação de todas as escalas no instrumento foram seguidas as recomendações de Koopmans e colegas (2016), no sentido de não identificar o nome da escala ou das dimensões apresentadas aos sujeitos. Com esta medida procurou-se minimizar os efeitos de desejabilidade social.

A recolha de respostas decorreu entre fevereiro e maio de 2025. O tratamento de dados entre maio e junho de 2025 em SPSS 29.0 e Jamovi 2.6.

5. Resultados

5.1. Estatística Descritiva

A amostra do presente estudo é composta por 55 colaboradores de uma IPSS, com diversidade em termos de género, escolaridade, função, idade e antiguidade na organização. A maioria é do sexo feminino (78,2%) e possui licenciatura (45,5%). As funções mais representadas são auxiliar (34,5%), terapeuta (27,3%) e técnico superior (25,5%). A média de idade é de 42,31 anos ($DP = 11,81$) e a antiguidade na organização média na instituição é de 10,42 anos ($DP = 9,37$). (Tabela 1)

Tabela 1

Caracterização da amostra ($n = 55$)

Variável	Categoria / Estatística	n / valor	% / DP
Género	Feminino	43	78,2%
	Masculino	12	21,8%
Escolaridade	3.º Ciclo do Ensino Básico	1	1,8%
	Ensino Secundário	11	20,0%
	Curso Profissional	6	10,9%
	Licenciatura	25	45,5%
	Mestrado	12	21,8%
Função	Diretor	1	1,8%
	Técnico Superior	14	25,5%
	Terapeuta	15	27,3%
	Administrativo	6	10,9%
	Auxiliar	19	34,5%
Idade (anos)	Média (DP)	42,31	(11,81)
	Intervalo (mín. - máx.)	22 - 65	
Antiguidade na organização (anos)	Média (DP)	10,42	(9,37)
	Intervalo (mín. - máx.)	0,58 - 42	

Variáveis Psicossociais

Observam-se na Tabela 2 os valores descritivos das variáveis em estudo relativas à motivação e ao desempenho percebido dos colaboradores da Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) analisada. No que se refere à **motivação**, a dimensão com média mais elevada foi o **envolvimento** ($M = 3,89$; $DP = 0,61$), seguida da **realização e poder** ($M = 3,82$; $DP = 0,58$), da motivação tendo em vista o **desempenho** ($M = 3,52$; $DP = 0,56$) e, por fim, da **organização do trabalho** ($M = 3,35$; $DP = 0,57$). Estes resultados sugerem que os participantes tendem a atribuir maior importância às dimensões motivacionais relacionadas com o envolvimento pessoal e os aspetos de autorrealização e influência, em detrimento de outros aspetos.

Relativamente à variável **desempenho percebido**, a dimensão com maior média foi o **desempenho de tarefa** ($M = 3,82$; $DP = 0,86$), seguida do **desempenho contextual** ($M = 3,36$; $DP = 0,82$), sendo a dimensão **comportamentos contraproducentes** aquela que apresentou a média mais baixa ($M = 2,26$; $DP = 0,59$), como esperado. Esta última dimensão foi recodificada, pelo que valores mais baixos indicam menor frequência de comportamentos contraproducentes, o que é interpretado positivamente.

No que respeita à distribuição das respostas, os valores de assimetria e curtose encontram-se, em geral, dentro dos limites aceitáveis para a normalidade, situando-se entre -1 e +1 (George & Mallery, 2010), o que permite assumir que as distribuições das variáveis são aproximadamente simétricas e mesocúrticas, não comprometendo análises paramétricas subsequentes.

Tabela 2

Estatísticas descritivas das variáveis psicossociais (n = 55)

Fator	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
MEnvolvTotal	2,20	5,00	3,8945	0,60718	-0,430	0,092
MRealPoderTotal	2,67	5,00	3,8152	0,57884	-0,026	-0,586
MOrgTrabGlobal	1,71	4,57	3,3481	0,57457	-0,382	0,186
MDesempGlobal	2,14	4,71	3,5247	0,55808	-0,572	0,890
DCompContraPGlobal	1,00	3,50	2,2636	0,59399	-0,041	-0,225
DContextGlobal	1,38	5,00	3,3591	0,81687	-0,197	-0,536
DTarefaGlobal	1,80	5,00	3,8218	0,85866	-0,397	-0,640

Nota: As subdimensões da motivação e do desempenho percebido foram medidas com base em escalas de Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os valores apresentados correspondem às médias, desvios padrão, mínimos e máximos obtidos para cada subdimensão.

5.2. Pressupostos de Regressão

Foi realizada uma análise de regressão linear múltipla (Tabela 3) para avaliar a capacidade preditiva das quatro subdimensões da **motivação (envolvimento, organização do trabalho, realização e poder, e motivação tendo em vista o desempenho)** sobre o **desempenho de tarefa** dos colaboradores da IPSS. O modelo revelou-se estatisticamente significativo, $F(4, 50) = 9,720$, $p < .001$, com um coeficiente de determinação de $R^2 = .437$, indicando que o modelo explicou **43,7% da variância no desempenho de tarefa**. O valor de R^2 ajustado foi de .392 e o erro padrão da estimativa foi de .669, o que indica uma precisão aceitável na previsão dos valores da variável dependente.

No que respeita aos preditores individuais, apenas a subdimensão **motivação - envolvimento** apresentou um contributo estatisticamente significativo para o modelo ($\beta = .599$, $t(50) = 3,990$, $p < .001$). As restantes subdimensões - **realização e poder** ($\beta = .140$, $p = .314$), **organização do trabalho** ($\beta = -.060$, $p = .687$) e **motivação tendo em vista o desempenho** ($\beta = .032$, $p = .830$) - não se revelaram significativas. Estes resultados sugerem que o envolvimento motivacional é o principal fator a influenciar positivamente o desempenho de tarefa no contexto da instituição analisada.

Tabela 3

Regressão linear múltipla com desempenho percebido de tarefa como variável dependente ($n = 55$)

Variável preditora	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i> (50)	<i>p</i>
(Constante)	-0,148	0,722	-	-0,205	.838
Motivação: Realização/Poder	0,207	0,204	.140	1,017	.314
Motivação: Envolvimento	0,847	0,212	.599	3,990	< .001
Motivação: Organização do Trabalho	-0,083	0,206	-.060	-0,405	.687
Motivação: Desempenho	0,050	0,230	.032	0,216	.830

Nota. A variável dependente foi o desempenho de tarefa. A motivação por envolvimento foi o único preditor estatisticamente significativo ($p < .001$).

5.3. Análise da normalidade e simetria das variáveis

A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas e os resultados dos testes de normalidade para as variáveis em estudo: desempenho de tarefa (variável dependente) e as quatro subdimensões da

motivação (realização/poder, envolvimento, organização do trabalho e motivação para o desempenho).

Em termos descritivos, observa-se uma **proximidade geral entre os valores da média e da mediana**, o que sugere distribuições razoavelmente simétricas. Os valores de **assimetria** variaram entre -0,572 (motivação - desempenho) e -0,026 (motivação - realização/poder), e os valores de **curtose** entre -0,640 e 0,890, todos dentro dos limites considerados aceitáveis para uma distribuição normal (-1 a +1; George & Mallery, 2010).

No que respeita ao teste de normalidade de **Shapiro-Wilk**, verificou-se que a variável **desempenho de tarefa** apresentou um desvio estatisticamente significativo da normalidade ($W = 0,943, p = 0,011$), tal como a subdimensão **motivação - desempenho** ($W = 0,939, p = 0,008$). As restantes variáveis não apresentaram desvios significativos da normalidade, com valores de p superiores a 0,05.

Em síntese, a maioria das variáveis revelou uma **distribuição aproximadamente normal**, tanto com base nos indicadores descritivos como nos testes formais, com exceção do desempenho percebido de tarefa e da motivação - desempenho, que evidenciaram ligeiros desvios estatisticamente significativos da normalidade. No entanto, dado o tamanho da amostra e os níveis moderados de assimetria e curtose, considera-se que as distribuições **não comprometem a validade da aplicação de testes paramétricos** nas análises subsequentes.

Tabela 4

Estatísticas descritivas e de normalidade das variáveis em estudo ($n = 55$)

Variável	Média	Mediana	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk W	p (Sig.)
Desempenho de Tarefa	3,8218	3,8000	-0,397	-0,640	0,943	0,011
Motivação - Realização/Poder	3,8152	3,8333	-0,026	-0,586	0,978	0,409
Motivação - Envolvimento	3,8945	4,0000	-0,430	0,092	0,972	0,233
Motivação - Organização Trabalho	3,5152	3,6667	-0,234	-0,234	0,978	0,426
Motivação - Desempenho	3,5247	3,5714	-0,572	0,890	0,939	0,008

5.4. Verificação das correlações entre as variáveis

Verifica-se na Tabela 5 as correlações de Pearson entre a antiguidade na organização, as quatro subdimensões da motivação (realização/poder, envolvimento, organização do trabalho e desempenho motivacional) e a subdimensão desempenho de tarefa. Os resultados indicaram **correlações estatisticamente significativas** entre o desempenho de tarefa e todas as subdimensões da motivação: realização/poder ($r = .435, p < .001$), envolvimento ($r = .647, p < .001$), organização do trabalho ($r = .390, p = .003$) e desempenho motivacional ($r = .396, p = .003$). Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de motivação, em todas as suas dimensões, estão associados a um melhor desempenho na execução de tarefas.

Por outro lado, a **antiguidade na organização na função não apresentou correlações estatisticamente significativas com nenhuma das variáveis em estudo**, incluindo o desempenho de tarefa ($r = .123, p = .369$), o que sugere que o tempo de permanência dos colaboradores na instituição não está linearmente associado à sua motivação nem ao seu desempenho em tarefas.

Apesar da ausência de correlações significativas diretas entre a variável moderadora (antiguidade na organização) e as variáveis independentes e dependente, segundo Hayes (2022) a ausência de correlação entre a variável moderadora e as outras variáveis não impede, nem é condição necessária, para que um efeito de interação se manifeste. O efeito moderador pode manifestar-se precisamente na modulação da intensidade da relação entre motivação e desempenho percebido, independentemente de relações diretas com cada uma das variáveis. Assim, os resultados obtidos não inviabilizam a realização da análise de moderação com a antiguidade na organização como variável moderadora.

Tabela 5*Correlações de Pearson entre as variáveis em estudo (n = 55)*

Variáveis	1. Antiguidade na organização	2. Desempenho de Tarefa	3. Realização/Poder	4. Envolvimento	5. Organização	6. Desempenho Motivacional
1. Antiguidade na organização na APPACDM	-	.123 ($p = .369$)	-.065 ($p = .639$)	.098 ($p = .478$)	.033 ($p = .811$)	-.034 ($p = .804$)
2. Desempenho de Tarefa	.123 ($p = .369$)	-	.435 ($p < .001$)	.647 ($p < .001$)	.390 ($p = .003$)	.396 ($p = .003$)
3. Motivação - Realização/Poder	-.065 ($p = .639$)	.435 ($p < .001$)	-	.497 ($p < .001$)	.345 ($p = .010$)	.588 ($p < .001$)
4. Motivação - Envolvimento	.098 ($p = .478$)	.647 ($p < .001$)	.497 ($p < .001$)	-	.640 ($p < .001$)	.527 ($p < .001$)
5. Motivação - Organização	.033 ($p = .811$)	.390 ($p = .003$)	.345 ($p = .010$)	.640 ($p < .001$)	-	.561 ($p < .001$)
6. Motivação - Desempenho	-.034 ($p = .804$)	.396 ($p = .003$)	.588 ($p < .001$)	.527 ($p < .001$)	.561 ($p < .001$)	-

Nota: Correlações estatisticamente significativas a $p < .05$. n = 55.

5.5 Análise Fatorial Confirmatória

Para avaliar a validade da estrutura fatorial dos instrumentos utilizados, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC), baseada na matriz de covariância e estimada por máxima verossimilhança (Maximum Likelihood), tal como recomendado por Brown (2015) e Kline (2016). A estrutura testada compreendia **quatro fatores de motivação** - Envolvimento (M_E), Organização do Trabalho (M_OT), Realização e Poder (M_RP) e Desempenho (M_D) - e **três fatores de desempenho percebido**, dos quais apenas o **desempenho de Tarefa (D_DT)** foi utilizado. Isto por três razões principais. Em primeiro lugar, esta dimensão representa a **componente central do desempenho funcional**, diretamente ligada às exigências formais do cargo (Borman & Motowidlo, 1997). Em segundo lugar, a AFC demonstrou **excelentes índices de ajustamento**, com elevada fiabilidade composta (CR = .951) e validade convergente (AVE = .794), ao contrário das outras dimensões, que apresentaram fragilidades estatísticas. Por fim, a inclusão exclusiva do desempenho percebido de tarefa assegura **coerência conceptual** com o objetivo do estudo - analisar o impacto da motivação no desempenho formal -, evitando misturas com comportamentos contextuais ou contraproducentes de natureza distinta (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Os modelos individuais das subdimensões apresentaram, em geral, **índices de ajustamento adequados ou excelentes**. Por exemplo, o modelo da subdimensão M_E revelou um ajustamento

excelente ($\chi^2(5) = 5.76, p = .330; CFI = .94; RMSEA = .05; SRMR = .078$), enquanto o modelo de M_OT também evidenciou um ajustamento muito bom ($\chi^2(9) = 7.48, p = .588; CFI = .95; RMSEA = .00; SRMR = .073$). Por sua vez, o modelo M_RP apresentou um ajustamento aceitável ($\chi^2(9) = 19.5, p = .021; CFI = .90; RMSEA = .15; SRMR = .092$), e o modelo M_D evidenciou um ajustamento excelente ($\chi^2(14) = 14.3, p = .428; CFI = .95; RMSEA = .02; SRMR = .082$). O modelo D_DT (Desempenho de Tarefa) revelou valores excepcionais, com $CR = .951$ e $AVE = .794$.

As cargas fatoriais padronizadas situaram-se entre .33 e .96, sendo a maioria superiores a .60. Os coeficientes de fiabilidade composta (CR) oscilaram entre .801 e .951, indicando uma **consistência interna adequada a excelente** em todas as dimensões, conforme os critérios de Fornell e Larcker (1981). Apesar de alguns valores de **validade convergente (AVE)** se encontrarem abaixo do limiar ideal de .50, os valores elevados de **CR** sustentam a **aceitabilidade global das dimensões** (Hair et al., 2019). Adicionalmente, todas as covariâncias fatoriais foram estatisticamente significativas ($p < .01$), indicando **relações robustas entre os fatores de motivação**.

Tabela 6
Síntese Análise Fatorial Confirmatória

Fator	Nº de Itens	Cargas Fatoriais (β)	CR	AVE	Ajustamento do Modelo	RMSEA	CFI	SRMR
M_E - Envolvimento	5	.45-.84	.801	.459	Excelente	.05	.94	.078
M_OT - Org.Trabalho	6	.46-.81	.804	.416	Excelente	.00	.95	.073
M_RP- Realização/Poder	6	.45-.87	.801	.411	Aceitável	.15	.90	.092
M_D - Motivação/Desemp.	7	.33-.90	.803	.393	Excelente	.02	.95	.082
D_DT - Desemp. Tarefa	5	.78-.97	.951	.794	Muito bom	.04	.95	.044

Nota: Valores de CR superiores a .70 e AVE superiores a .50 são considerados desejáveis (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019). Os qualificativos de ajustamento seguem os critérios de Hu & Bentler (1999).

Posteriormente, foi feita a análise de fiabilidade através do **alfa de Cronbach** e os valores para cada uma das subdimensões da escala de motivação variaram entre $\alpha = .623$ (M_OT) e $\alpha = .743$ (M_D), o que se traduz numa consistência interna considerada aceitável a boa.

Ainda, na escala de desempenho percebido, o valor do *alfa de Cronbach* da subdimensão desempenho de tarefa foi de $\alpha = .921$ (D_DT), o que indica consistência interna excelente.

Após a Análise Fatorial Confirmatória optou-se por trabalhar apenas com as 4 subdimensões da motivação e 1 subdimensão do desempenho (desempenho de tarefa). Esta seleção prende-se com o facto de esta representar o núcleo do desempenho funcional, traduzindo-se na execução eficaz das responsabilidades profissionais atribuídas. Para além da sua relevância teórica esta subescala apresentou também os melhores indicadores psicométricos no presente estudo (ver Tabela 6) o que reforça a sua adequação como variável de resultado.

5.6 Análise de Moderação

Com o objetivo de verificar o papel moderador da antiguidade na organização na relação entre as diferentes dimensões da motivação e o desempenho de tarefa, foram realizadas quatro análises de moderação utilizando o modelo 1 da macro PROCESS para SPSS (Hayes, 2022). As variáveis independentes correspondem às quatro dimensões da motivação (M_E - envolvimento; M_OT - organização do trabalho; M_RP - realização e poder; M_D - desempenho), sendo a antiguidade na organização testada como variável moderadora, e o desempenho de tarefa (D_DT) como variável dependente.

Os resultados obtidos evidenciam que, em todos os modelos, os efeitos principais das dimensões da motivação sobre o desempenho percebido foram estatisticamente significativos ($p < 0,01$), com coeficientes positivos, indicando que níveis mais elevados de motivação se associam a um maior desempenho de tarefa.

Contudo, em nenhum dos modelos testados se verificou um efeito de moderação estatisticamente significativo por parte da antiguidade na organização. Os termos de interação ($X \times$ Antiguidade na organização) apresentaram valores de p superiores a 0,30 em todos os casos, bem como valores residuais de ΔR^2 muito reduzidos, o que evidencia a ausência de incremento explicativo do modelo aquando da introdução do efeito moderador.

A tabela 7 apresenta os coeficientes obtidos nas regressões moderadas, incluindo os valores de R^2 total e da variação explicada (ΔR^2) resultante da interação:

Tabela 7*Resumo das análises de moderação*

Dimensão da Motivação (X)	<i>b</i> (X)	<i>p</i> (X)	<i>b</i> (X × Antiguidade na organização)	<i>p</i> (X × Antiguidade na organização)	<i>R</i>² total	ΔR^2 (interação)	<i>p</i> ΔR^2
M_E - Envolvimento	0,9021	< .001	0,0129	.5505	.426	.004	.5505
M_OT - Organização Trabalho	0,5321	.0045	-0,0064	.7783	.165	.001	.7783
M_RP - Realização e Poder	0,6678	.0006	-0,0226	.3073	.229	.016	.3073
M_D - Desempenho	0,6404	.0023	-0,0148	.5710	.181	.005	.5710

Nota. *b* = coeficiente não padronizado; *p* = valor de significância; *R*² = variância explicada total; ΔR^2 = variância explicada adicional pela interação. Todas as análises foram conduzidas com o modelo 1 da macro PROCESS (Hayes, 2022), com *n* = 55.

Em suma, os resultados não confirmam a hipótese (H2) de que a antiguidade na organização modera significativamente a relação entre as dimensões da motivação e o desempenho de tarefa. A associação entre motivação e desempenho percebido revelou-se estável independentemente do tempo de permanência na organização.

As tabelas principais aqui apresentadas no corpo do texto servem para orientar a leitura dos resultados. Os respectivos outputs estatísticos completos encontram-se nos anexos, garantindo transparência metodológica e possibilitando a validação integral dos dados analisados.

6. Discussão dos resultados

Os resultados obtidos no presente estudo permitem corroborar, em parte, as hipóteses formuladas, oferecendo contributos relevantes para a compreensão da dinâmica entre motivação, desempenho percebido e antiguidade na organização em contexto organizacional, especificamente numa IPSS como a APPACDM de Viseu. De um modo geral, verificou-se que todas as dimensões da motivação laboral - nomeadamente o envolvimento, a motivação para o desempenho, a motivação associada à organização do trabalho e a motivação de realização e poder - se associam positivamente ao desempenho de tarefa, embora com diferentes magnitudes. Contudo, a variável antiguidade na organização, testada como moderadora nesta relação, não revelou um efeito estatisticamente significativo, contrariando a hipótese secundária (H2) do presente estudo.

A análise de regressão linear múltipla demonstrou que o envolvimento é a dimensão motivacional com maior poder explicativo sobre o desempenho de tarefa, com um coeficiente padronizado elevado e estatisticamente significativo. Isto, está em consonância com os pressupostos teóricos de Schaufeli et al. (2002), que definem o envolvimento como um estado afetivo positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. A motivação baseada no envolvimento revela-se, portanto, fundamental para promover comportamentos orientados para a eficácia e a produtividade, particularmente em contextos organizacionais emocionalmente exigentes, como é o caso das IPSS (Grant & Shandell, 2022).

Os resultados revelaram correlações significativas entre todas as dimensões da motivação e o desempenho de tarefa. No entanto, apenas o envolvimento demonstrou um contributo preditivo independente nas análises de regressão, o que poderá refletir um efeito mediado, redundância conceptual entre dimensões motivacionais, ou ainda a influência de características contextuais não controladas.

Este dado poderá indicar que, apesar de relevantes, estas dimensões possuem um impacto mais indireto ou condicionado por outros fatores contextuais. Tal como defendido por Hackman e Oldham (1980), a motivação derivada da estrutura do trabalho depende fortemente de características do cargo e do desenho organizacional, que poderão não ter sido suficientemente diferenciados na amostra analisada, composta por funções com diferentes níveis de autonomia e responsabilidade.

Relativamente à análise de moderação, os resultados indicam que a antiguidade na organização não modera significativamente a relação entre as dimensões da motivação e o desempenho de tarefa, contrariando a hipótese H2. Este resultado é particularmente relevante, pois evidencia que, independentemente do tempo de permanência na instituição, a motivação apresenta um impacto direto e positivo no desempenho percebido. Em conformidade com Hayes (2022), a ausência de correlação direta entre a variável moderadora e as variáveis independentes e dependentes não inviabiliza a análise de moderação. Todavia, a inexistência de efeitos de interação significativos indica que a antiguidade na organização, na amostra estudada, não altera a força ou direção da relação entre motivação e desempenho.

Este resultado pode ser interpretado à luz dos estudos de Hitka e Balážová (2015), os quais revelam que, embora a antiguidade na organização possa influenciar a valorização de certos aspetos motivacionais (como a estabilidade ou o reconhecimento), tal influência nem sempre se traduz em alterações significativas no desempenho percebido. De facto, a motivação intrínseca parece assumir um papel preponderante, independentemente do tempo de serviço, o que está alinhado com as conclusões de Shi et al. (2023), que observaram que a motivação intrínseca tende a mediar positivamente o desempenho mesmo em fases mais avançadas da carreira.

Por outro lado, estudos como o de Ma, Wu e Hou (2023) alertam para o possível declínio do impacto da satisfação laboral no desempenho em profissionais com elevada antiguidade na organização, em função do desgaste emocional ou da estagnação de carreira. No entanto, os dados do presente estudo não confirmam tal declínio. Uma possível explicação prende-se com a natureza específica da IPSS em análise, onde a forte missão social e os valores institucionais poderão servir de reforço motivacional contínuo, independentemente da antiguidade na organização (Casteleiro & Mendes, 2022; Morais et al., 2024).

É ainda de salientar que os comportamentos contraproducentes registaram médias baixas, o que reforça a ideia de um ambiente organizacional relativamente saudável e funcional, com níveis reduzidos de atitudes disfuncionais. Este dado pode estar relacionado com o compromisso ético dos colaboradores da APPACDM de Viseu com a sua missão institucional, tal como referido por Salamon e Anheire (1997), que destacam a centralidade do propósito social nas organizações do Terceiro Setor.

7. Conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre a motivação e o desempenho percebido dos colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), mais concretamente da APPACDM de Viseu, bem como testar o efeito moderador da variável antiguidade na organização nessa relação. Com base numa abordagem quantitativa e correlacional, e através da utilização de instrumentos conhecidos a Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Ferreira et al., 2006) e o Individual Work Performance Questionnaire (Koopmans et al., 2016) - foi possível obter evidência empírica significativa que sustenta, em parte, as hipóteses delineadas.

Os resultados confirmam a existência de uma associação positiva entre as diferentes dimensões da motivação e o desempenho de tarefa, validando assim a hipótese H1. Em particular, a dimensão motivacional do envolvimento destacou-se como o principal preditor do desempenho, revelando a importância do comprometimento afetivo dos colaboradores com a missão da instituição. Este dado adquire especial relevância no contexto das IPSS, onde a motivação intrínseca, associada ao propósito e à entrega ao outro, se assume como motor essencial da eficácia organizacional (Grant & Shandell, 2022; Karaferis et al., 2022).

Por outro lado, não se confirmou a hipótese H2, que previa um efeito moderador da antiguidade na organização na relação motivação-desempenho percebido. A análise de moderação revelou que a antiguidade na organização não altera significativamente a força ou a direção dessa relação, o que sugere que o impacto da motivação sobre o desempenho percebido se mantém relativamente estável independentemente do tempo de permanência na organização. Esta constatação está em consonância com investigações recentes que problematizam o papel da antiguidade na organização enquanto variável moderadora, enfatizando antes fatores como o estilo de liderança, as oportunidades de desenvolvimento profissional e a cultura organizacional (Hitka & Balážová, 2015; Ma et al., 2023).

De forma geral, os resultados reforçam a relevância de ambientes organizacionais com forte identidade institucional e práticas que favoreçam o envolvimento, sugerindo que a motivação pode manter-se eficaz independentemente da antiguidade, sobretudo quando sustentada por valores partilhados e um propósito claro.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo sublinham a importância de fomentar ambientes organizacionais que promovam o envolvimento dos trabalhadores, através do reconhecimento, da escuta ativa, da participação nas decisões e do alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais. O investimento em estratégias que estimulem a motivação intrínseca, nomeadamente através da valorização das relações interpessoais, da autonomia e do feedback construtivo, poderá traduzir-se num incremento do desempenho percecionado funcional, com benefícios diretos para a qualidade dos serviços prestados.

Importa, contudo, reconhecer algumas limitações do presente estudo. Desde logo, o reduzido tamanho da amostra e a sua constituição por conveniência limitam a generalização dos resultados. A natureza transversal do estudo impede também a inferência de causalidade entre as variáveis. Adicionalmente, o uso exclusivo de medidas por autorrelato poderá ter introduzido enviesamentos associados à desejabilidade social ou à percepção inflacionada do desempenho.

7.1 Implicações para futuras investigações

Com base nos resultados obtidos e na análise crítica da literatura, torna-se evidente a necessidade de aprofundar o estudo das dinâmicas motivacionais e performativas no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), como é o caso da APPACDM de Viseu. Neste sentido, propõem-se várias direções para futuras investigações, com vista a enriquecer o conhecimento científico e apoiar decisões estratégicas no domínio da gestão de recursos humanos.

Em primeiro lugar, recomenda-se a **incorporação de variáveis mediadoras e moderadoras adicionais** que permitam explorar com maior profundidade a complexidade das relações entre motivação e desempenho percecionado. Variáveis como o *burnout*, o *suporte organizacional percebido*, o *clima organizacional*, os *estilos de liderança* ou a *satisfação profissional* poderão assumir um papel relevante na explicação dos resultados, contribuindo para modelos teóricos mais abrangentes e ajustados à realidade do setor (Ma et al., 2023; Morais et al., 2024).

Em segundo lugar, destaca-se a importância de **abordagens metodológicas longitudinais**, que possibilitem acompanhar a evolução da motivação e do desempenho percecionado ao longo do tempo. Através de estudos com carácter longitudinal, será possível captar mudanças associadas a transformações organizacionais, fases distintas do ciclo profissional ou alterações nas equipas de gestão, permitindo uma leitura mais dinâmica e contextualizada dos fenómenos em análise.

Do ponto de vista metodológico, a **integração de métodos qualitativos** - como entrevistas semiestruturadas, grupos focais ou narrativas de vida - poderá enriquecer a compreensão dos significados atribuídos ao trabalho, às relações interpessoais e ao envolvimento organizacional. Esta abordagem permitirá captar dimensões subjetivas e afetivas que frequentemente escapam à análise quantitativa, mas que são centrais em contextos com forte componente vocacional e emocional, como os das IPSS.

Adicionalmente, sugere-se uma **análise diferenciada por perfil sociodemográfico e funcional**, que contemple a diversidade de funções (e.g., técnicos superiores, auxiliares, administrativos), bem como fatores como o género, a idade ou o nível de escolaridade. Esta desagregação poderá evidenciar padrões específicos de motivação e desempenho percecionado, permitindo a conceção de estratégias mais adequadas às características e necessidades dos diferentes grupos profissionais. Por fim, considera-se pertinente a **investigação do impacto de práticas concretas de gestão de pessoas** sobre a motivação e o desempenho percecionado, nomeadamente a formação contínua, a rotação de funções, os mecanismos de comunicação interna e o reconhecimento institucional. Compreender de que forma estas práticas influenciam o envolvimento, a satisfação e a produtividade dos colaboradores permitirá identificar mecanismos eficazes de valorização e retenção, contribuindo para uma gestão mais estratégica e humanizada dos recursos humanos.

Estas orientações não só ampliam as possibilidades de investigação, como também se alinham com os objetivos de melhoria contínua e sustentabilidade das organizações do terceiro setor, posicionando a APPACDM como um contexto privilegiado para a produção de conhecimento aplicado e socialmente relevante.

Em conclusão podemos dizer que este estudo reforça o entendimento de que a motivação é um fator central na promoção do desempenho organizacional e que o envolvimento emocional com o trabalho pode constituir um elemento diferenciador, particularmente em instituições cuja missão se centra no cuidado ao outro. Ainda que a antiguidade na organização não se tenha revelado um moderador significativo, o seu papel não deve ser desconsiderado, podendo ser mais relevante em articulação com outras dimensões da experiência profissional e do contexto organizacional. As conclusões aqui apresentadas constituem, assim, um contributo empírico para a reflexão crítica sobre a gestão de pessoas no terceiro setor e para a promoção de práticas organizacionais mais motivadoras, inclusivas e sustentáveis.

8. Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Azzi, A., & Bardagi, M. (2009). Avaliação do perfil motivacional de funcionários de uma empresa de serviços assistenciais em saúde. *Barbarói*, 30, 45-65.
<https://doi.org/10.17058/barbaroi.v0i0.433>
- Bartlett, L., & Vavrus, F. (2017). Estudos de caso comparado. *Educação & Realidade*, 42(3), 899-920. <https://doi.org/10.1590/2175-623668636>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Casteleiro, C., & Mendes, L. (2022). Exploring the influence of quality management systems in work engagement and psychological empowerment in private institutions of social solidarity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3), 243-277. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.18324602>.

- Chan, K. K., & Au-Yeung, T. C. (2024). Navigating the challenges of extending working life: A study of employment support services for older workers in Hong Kong. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2024-0132>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Elsevier.
- Constituição da República Portuguesa. (2005). Artigo 80.º - Setores da economia. *Diário da República, 1.ª série, n.º 86*. Disponível em: <https://dre.pt>
- 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.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist, 26*(3-4), 325-346. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2603&4_6
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review, 14*(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences, 2*(1), 26-32.
- European Parliament, & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union, L119*, 1-88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Ferreira, A. I. (no prelo). Situação de testagem psicológica em Portugal. *Psicologia, 2002*.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão, 12*(2), 187-198.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.

- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in psychology, 10*, 137.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Franco, R. C. (2004). Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector. *A questão social no novo milénio*. Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Católica Portuguesa.
- Freud, S. (1915). *The unconscious*. In *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol. XIV).
- Gallucci, M., Jentschke, S. (2021). SEMLj: jamovi SEM Analysis. [jamovi module]. For help please visit <https://semlj.github.io/>.
- Grant, A. M., & Shandell, M. S. (2022). Social motivation at work: The organizational psychology of effort for, against, and with others. *Annual Review of Psychology, 73*, 301-326. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060920-110207>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2022). *PROCESS macro for SPSS and SAS (Version 4.2) [Computer software]*. Retrieved from <https://www.afhayes.com>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.

- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and Practice*, 16(1), 113-120. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.433>
- Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals. *Mater Sociomed*, 34(3), 216-224. <https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Koopmans, L. (2015). The Individual Work Performance Questionnaire: A brief self-report measure of work performance. In *Handbook of Employee Selection* (pp. 1-20).
- Koopmans, L., & colleagues. (2011). Conceptualizing and measuring individual work performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 1-12.
- Koopmans, L., & colleagues. (2016). The Individual Work Performance Questionnaire: A validation study. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1-10.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2013). Development of a short self-report questionnaire to measure individual work performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work & Stress*, 28(3), 231-245. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.934548>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.

- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro. (2009). Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. *Diário da República, 1.ª série, n.º 175*, 5042-5059. Disponível em: <https://dre.pt>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lousã, E. P., Alves, M. P., & Koopmans, L. (2024). Adaptation and Validation of the Individual Work Performance Questionnaire into a Portuguese Version. *Administrative Sciences*, 14(7), 150. <https://doi.org/10.3390/admsci14070150>
- Ma, X., Wu, D., & Hou, X. (2023). Positive affect and job performance in psychiatric nurses: A moderated mediation analysis. *Nursing Open*, 10, 3064-3074. <https://doi.org/10.1002/nop2.1553>
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance. *Studies in Asian social science*, 4(1), 38-43.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Scott, Foresman and Company.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Morais, C., Queirós, F., Couto, S., Gomes, A. R., & Simões, C. (2024). Explaining organizational commitment and job satisfaction: The role of leadership and seniority. *Scientific Reports*, 14, Article 18813. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-45774-8>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>

- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (8th ed.). Thomson Wadsworth.
- Nakamura, C. C. (2005). Motivação no trabalho. *Maringa Management de Ciências Empresariais*, 2(1), 20-25.
- Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: Motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- R Core Team (2024). R: A Language and environment for statistical computing. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335-344.
- Revelle, W. (2023). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>.
- Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2º Ed. Escolar Editora, 2007.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 231-335). Wiley.
- Rosseel, Y. (2019). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. link.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press. (Citado por Franco, 2004).
- Santos, C. M., Vieira, D., Henke, F. S., Cichello, N. P. C., & Baiao, T. M. D. S. (2016). A importância da motivação no ambiente de trabalho. *Revista Aten@*, 1(0). Disponível em: <http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2002). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 62(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164402012001003>
- Scholl, R. W. - *Motivational Processes* - Expectancy Theory. 2002
- Shi, W., Yang, J. F., Sun, T., Zeng, Y., & Cai, Z. (2023). Examining the mediating roles of intrinsic motivation, emotional exhaustion, and career aspiration in the relationship between age and proactive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1154861. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1154861>
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). Wiley.
- Spitulnik, J. J. (2006.). *Cognitive development needs and performance in an aging workforce*. Lifespan Learning Institute. Volumes 24, number 3, Fall 2006.
- Steensma, H., & Visser, E. (2007). *Participation in job-related social support: Psychological processes that protect well-being during performance appraisal stress, coping, and motivation*. *Journal of Collective Negotiations*, 31(2), 101-118.
- The jamovi project (2024). jamovi. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wan, J., Zhou, W., Qin, M., Zhou, H., & Li, P. (2022). The impact of emotional leadership on Chinese subordinates' work engagement: Role of intrinsic motivation and traditionality. *BMC Psychology*, 10, 323. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-01022-0>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

Anexo 1: Autorização utilização Multi-Moti

Anexo 2: Instrumento

Anexo 3: Outputs



Re: Autorização

From Aristides Ferreira <Aristides.Ferreira@iscte-iul.pt>

Date Thu 19/12/2024 12:50

To Joana Sequeira <joanaseq@outlook.com>

Boa tarde Joana,

Tem autorização para utilizar e pode encontrar os itens do survey no artigo. Já foi há imenso tempo, pelo que não tenho esse instrumento comigo. Desculpe.

Cumprimentos,
Aristides

De: Joana Sequeira <joanaseq@outlook.com>

Data: segunda-feira, 16 de dezembro de 2024 às 12:08

Para: Aristides Ferreira <Aristides.Ferreira@iscte-iul.pt>

Assunto: Autorização

Exmo. Sr. Professor Doutor Aristides Ferreira,

O meu nome é Joana Sequeira e sou aluna do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações da Universidade Europeia.

Encontro-me atualmente a fazer um estágio curricular numa IPSS - APPACDM Viseu - no qual pretendo fazer recolha de dados de motivação dos colaboradores no âmbito da minha tese de Mestrado.

Na minha pesquisa de instrumentos de avaliação deste fator, encontrei a sua Escala Multi-Factorial de

Motivação no Trabalho (Multi-Moti) que vai ao encontro total da minha pesquisa.

Venho por este meio, pedir-lhe autorização para usar a sua escala na minha investigação e perguntar se tem disponível o questionário.

Assim sendo, devolver-lhe-ia, quando concluída, uma cópia da minha tese.

Desde já muito obrigada pela disponibilidade e atenção a este assunto.

Com os meus melhores cumprimentos,
Joana Sequeira

Aviso: Email proveniente de um endereço externo. Não clique em links ou abra anexos, a menos que reconheça o remetente e teor da mensagem. Não forneça o seu nome de utilizador e passwords.

Caution: Email from an external address. Only open attachments and click on links if you trust the sender and know the content. Do not share your username and passwords.

Perceção de Motivação e Desempenho dos colaboradores de uma IPSS.

O objetivo deste questionário é recolher dados sobre a perceção de motivação e desempenho no trabalho dos colaboradores da APPACDM para uma dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações da Universidade Europeia.

Pretendemos perceber a perspetiva dos colaboradores acerca do que a Instituição lhes oferece.

Não há boas nem más respostas e são anónimas.

* Indica uma pergunta obrigatória

Pode subscrever ao seguinte consentimento? *

- Declaro ter compreendido os objetivos, os temas e os métodos deste questionário;
- Declaro ter conhecimento de que posso colocar quaisquer questões que me sejam úteis e que sou livre de não responder a perguntas se não o desejar;
- Declaro que me foi assegurado que todas as informações obtidas neste questionário serão estritamente confidenciais e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, nem a ninguém que não esteja diretamente relacionado com este projeto;
- Concordo voluntariamente em responder a este questionário. Estou ciente de que posso recusar-me, em qualquer altura, a responder a quaisquer perguntas.
- Estou ciente de que posso solicitar a eliminação dos meus dados em qualquer altura;
- Se tiver alguma dúvida ou preocupação, não hesite em contactar o responsável deste projeto: Joana Sequeira: joanaseq@outlook.com

☐

Declaro ter recebido as informações necessárias, ter sido informado e concordar em responder a este questionário.

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

Idade *

A sua resposta

Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

Nível de Escolaridade *

- ☐ 1º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ 2º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ 3º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Curso Profissional
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Categoria Profissional *

A sua resposta

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

Antiguidade na APPACDM *

A sua resposta

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

Perante as seguintes afirmações, selecione em que grau concorda com elas. *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Discordo Nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que as avaliações periódicas me motivam.	☐	☐	☐	☐	☐
Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	☐	☐	☐	☐	☐
Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Considero o meu					

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

Sinto-me
satisfeito(a) com
a minha
remuneração.

☐☐☐☐☐

No desempenho
de tarefas é
importante
demonstrar
alguma
emotividade

☐☐☐☐☐

Sinto-me com
capacidade para
gerir um grupo de
trabalho.

☐☐☐☐☐

Sinto-me
envolvido(a)
emocionalmente
com a
organização.

☐☐☐☐☐

O "feedback" que
recebo no
trabalho contribui
enquanto fator
motivacional.

☐☐☐☐☐

Gosto de ser
avaliado(a) no
desempenho de
tarefas.

☐☐☐☐☐

Sinto
necessidade de
crescer cada vez
mais na minha
função.

☐☐☐☐☐

Os meus
conhecimentos
são
determinantes na
forma de
trabalhar.

☐☐☐☐☐

Todos os
funcionários da

☐☐☐☐☐

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

tomada de

decisão.

Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Identifico-me com a função que desempenho.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A organização

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

dos objetivos

profissionais.

Existe
competitividade
no meu grupo de
trabalho.

☐☐☐☐☐

Sinto-me
motivado(a)
quando o
trabalho é
elogiado pelo
meu superior.

☐☐☐☐☐

Trabalharia com
maior empenho
se existissem
formas de
remuneração
alternativa.

☐☐☐☐☐

alternativa.

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

Para responder às próximas questões, reporte aos seus últimos 3 meses de trabalho. Selecione o grau em que concorda com as seguintes afirmações.

*

	1 - Raramente	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Quase Sempre	5 - Sempre
Consegui planear o meu trabalho de forma a concluí-lo atempadamente.	☐	☐	☐	☐	☐
Tive sempre em mente os resultados que tinha de atingir no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Consegui definir prioridades.	☐	☐	☐	☐	☐
Fui eficiente na forma como desempenhei o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Fiz uma boa gestão do meu tempo.	☐	☐	☐	☐	☐
Por minha iniciativa, comecei novas tarefas assim que terminei as antigas.	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciei tarefas desafiantes assim que estas surgiram.	☐	☐	☐	☐	☐
Empenhei-me em manter atualizadas as minhas competências relacionadas com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

soluções criativas

para novos
problemas.

Assumi
responsabilidades
suplementares.

☐☐☐☐☐

Procurei
continuamente
novos desafios no
meu trabalho,

☐☐☐☐☐

Participei
ativamente em
reuniões e/ou
debates.

☐☐☐☐☐

Reclamei de
pequenas
questões
relacionadas com
o trabalho na
empresa onde
exerço funções.

☐☐☐☐☐

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

Para responder às próximas questões, reporte aos seus últimos 3 meses de trabalho. Selecione o grau em que concorda com as seguintes afirmações. *

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Algumas vezes 4 - Quase sempre 5 - Frequentemente

No trabalho tornei os problemas maiores do que realmente eram.

☐☐☐☐☐

Concentrei-me nos aspetos negativos das situações no trabalho em vez dos positivos.

☐☐☐☐☐

Falei com os meus colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

☐☐☐☐☐

Falei com pessoas de fora da empresa onde exerço funções sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

☐☐☐☐☐

Obter link

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. - [Proprietário do formulário de contacto](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

Preencha previamente as respostas e, em seguida, clique em "Obter link".

ANEXOS:

A.1 Estatísticas Descritivas

A.2 Testes de Normalidade (Shapiro-Wilk)

A.3 Matriz de Correlações

A.4 Regressão Linear Múltipla

A.5 Análises de Moderação (PROCESS – Modelo 1)

A.6 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A.7 Alfa de Cronbach por subescala

A.1 Estatísticas Descritivas

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	55	22	65	42,31	11,813
AntiguidadenaAPPACDM	55	,58	42,00	10,4211	9,36923
N válido (de lista)	55				

Gênero1

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	43	78,2	78,2	78,2
	Masculino	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Escolaridade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	3º Ciclo do Ensino Básico	1	1,8	1,8	1,8
	Ensino Secundário	11	20,0	20,0	21,8
	Curso Profissional	6	10,9	10,9	32,7
	Licenciatura	25	45,5	45,5	78,2
	Mestrado	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Função

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Diretor	1	1,8	1,8	1,8
	Técnico Superior	14	25,5	25,5	27,3
	Terapeuta	15	27,3	27,3	54,5
	Administrativo	6	10,9	10,9	65,5
	Auxiliar	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Estatísticas Descritivas									
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
DCompContraPGlobal	55	1,00	3,50	2,2636	,59399	-,041	,322	-,225	,634
DContextGlobal	55	1,38	5,00	3,3591	,81687	-,197	,322	-,536	,634
DTarefaGlobal	55	1,80	5,00	3,8218	,85866	-,397	,322	-,640	,634
N válido (de lista)	55								

Estatísticas Descritivas									
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
MRealPoderTotal	55	2,67	5,00	3,8152	,57884	-,026	,322	-,586	,634
MEnvolvTotal	55	2,20	5,00	3,8945	,60718	-,430	,322	,092	,634
M_OrgTrabalho	55	1,83	4,67	3,5152	,61720	-,213	,322	-,234	,634
MDesempGlobal	55	2,14	4,71	3,5247	,55808	-,572	,322	,890	,634
N válido (de lista)	55								

A.2 Testes de Normalidade (Shapiro-Wilk)

Descritivas				
			Estatística	Estatística do teste Padrão
MTTotalGlobal	Média		3,6720	,06374
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,5442	
		Limite superior	3,7998	
	5% da média aparada		3,6875	
	Mediana		3,7083	
	Variância		,223	
	Erro Padrão		,47270	
	Mínimo		2,29	
	Máximo		4,63	
	Amplitude		2,33	
	Amplitude interquartil		,50	
	Assimetria		-,501	,322
	Curtose		,821	,634
DTTotalGlobal	Média		3,2374	,07874
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,0796	
		Limite superior	3,3953	
	5% da média aparada		3,2442	
	Mediana		3,2353	
	Variância		,341	
	Erro Padrão		,58397	
	Mínimo		2,00	
	Máximo		4,35	
	Amplitude		2,35	
	Amplitude interquartil		,94	
	Assimetria		-,226	,322
	Curtose		-,772	,634

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
DTarefaGlobal	,109	55	,152	,943	55	,011
MRealPoderTotal	,092	55	,200*	,978	55	,409
MEnvolvTotal	,114	55	,070	,972	55	,233
M_OrgTrabalho	,106	55	,186	,978	55	,426
MDesempGlobal	,141	55	,008	,939	55	,008

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

A.3 Matriz de Correlações

Correlações

		Antiguidadena APPACDM	MTotalGlobal	DTotalGlobal
AntiguidadenaAPPACDM	Correlação de Pearson	1	,005	-,037
	Sig. (2 extremidades)		,969	,786
	N	55	55	55
MTotalGlobal	Correlação de Pearson	,005	1	,597**
	Sig. (2 extremidades)	,969		<,001
	N	55	55	55
DTotalGlobal	Correlação de Pearson	-,037	,597**	1
	Sig. (2 extremidades)	,786	<,001	
	N	55	55	55

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A.4 Regressão Linear Múltipla

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,661 ^a	,437	,392	,66929

a. Preditores: (Constante), MDesempGlobal, MEnvolvTotal, MRealPoderTotal, M_OrgTrabalho

b. Variável Dependente: DTarefaGlobal

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	-,148	,722	-,205	,838
	MRealPoderTotal	,207	,204	1,017	,314
	MEnvolvTotal	,847	,212	3,990	<,001
	M_OrgTrabalho	-,083	,206	-,405	,687
	MDesempGlobal	,050	,230	,216	,830

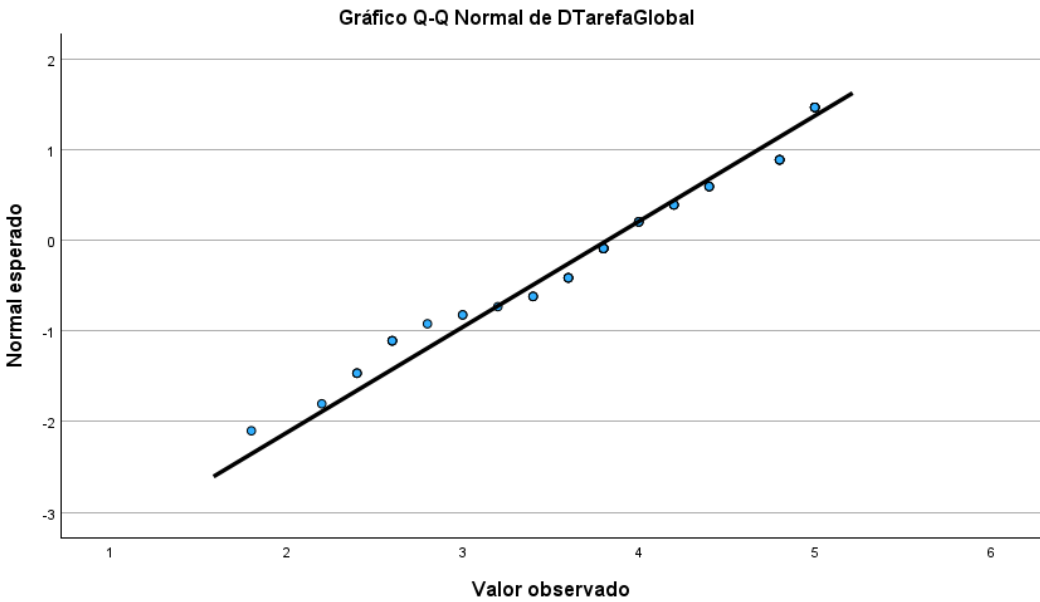
a. Variável Dependente: DTarefaGlobal

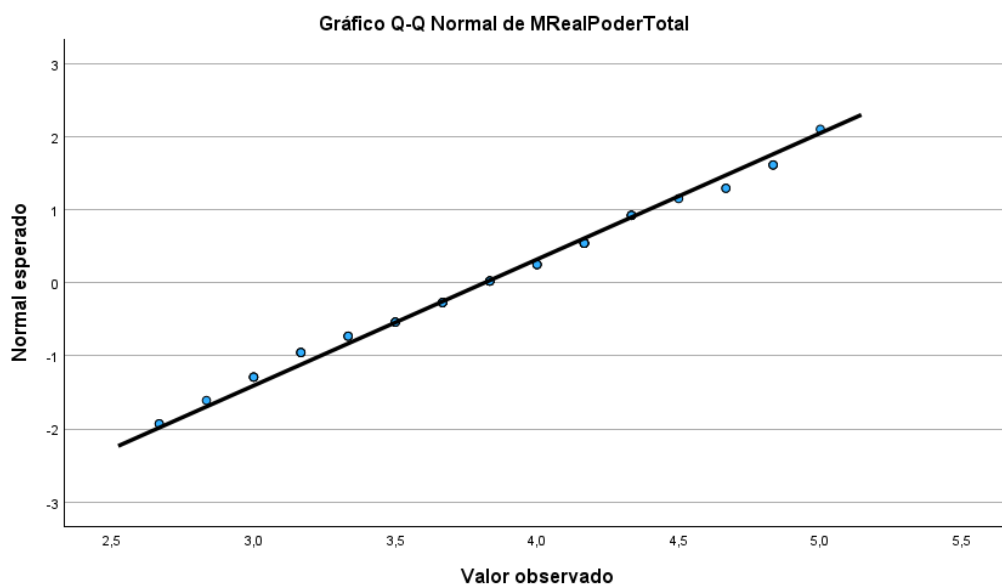
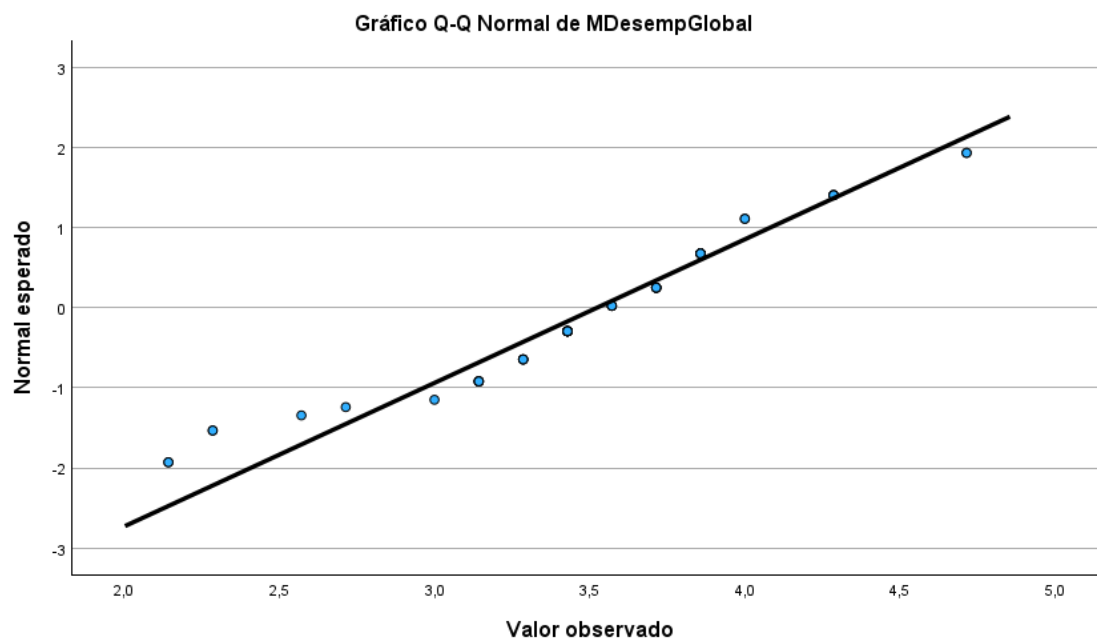
ANOVA^a

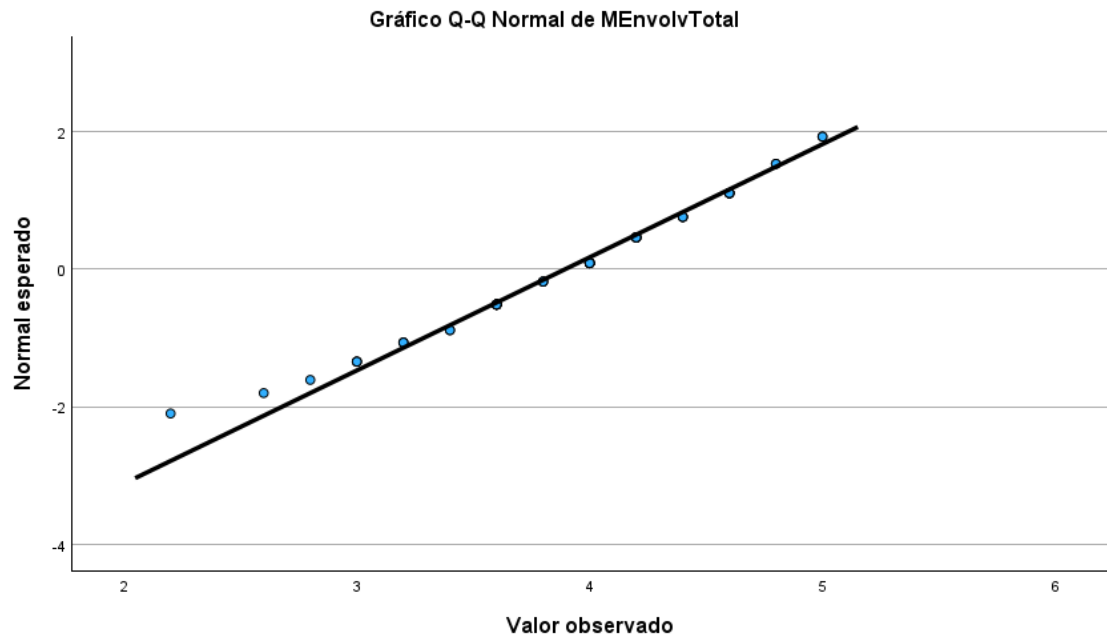
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17,416	4	4,354	9,720	<,001 ^b
	Resíduo	22,398	50	,448		
	Total	39,814	54			

a. Variável Dependente: DTarefaGlobal

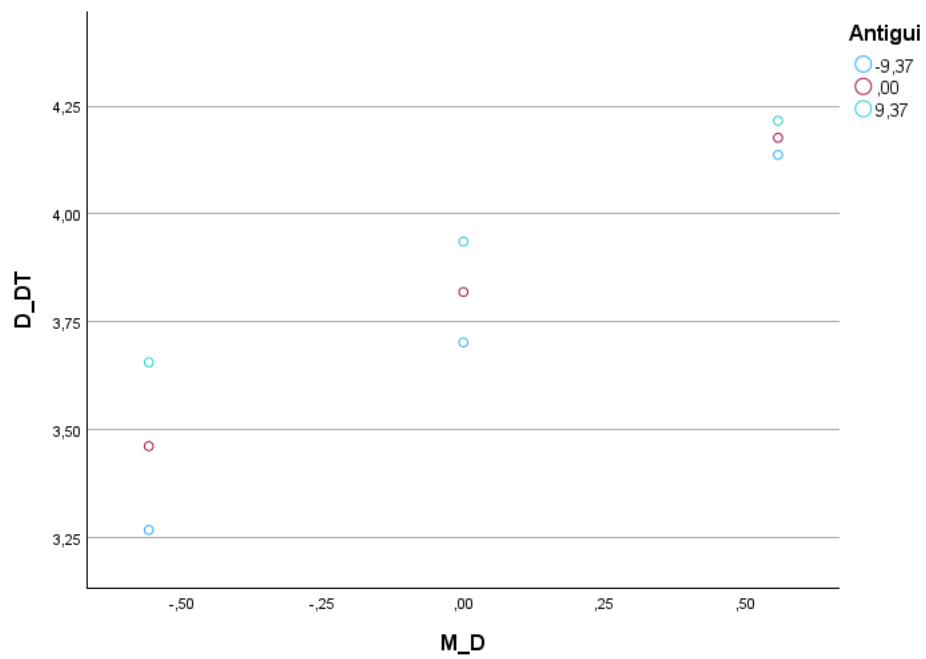
b. Preditores: (Constante), MDesempGlobal, MEnvolvTotal, MRealPoderTotal, M_OrgTrabalho

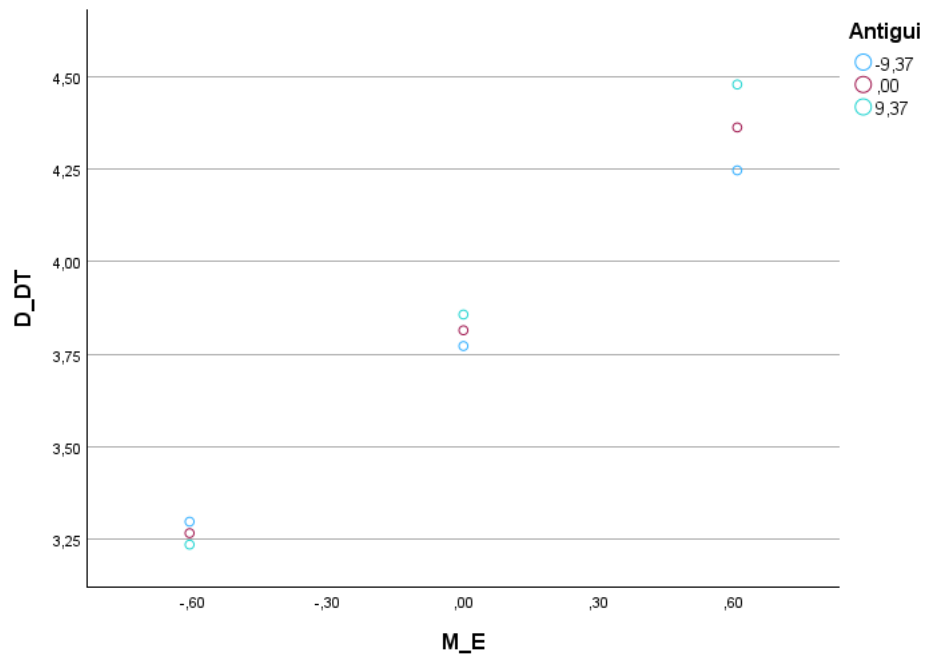
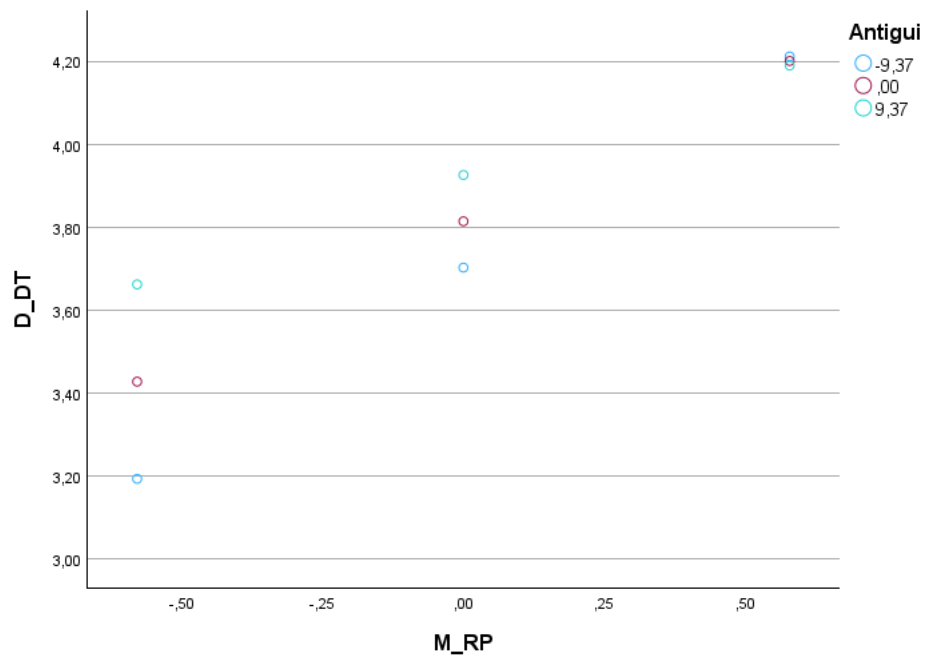






A.5 Análises de Moderação (PROCESS – Modelo 1)





A.6 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

M_E

Model tests

Label	χ^2	df	p
User Model	5.76	5	0.330
Baseline Model	237.72	10	<.001
Scaled User	11.62	5	0.040
Scaled Baseline	175.70	10	<.001

Fit indices

Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.078	0.053	0.000	0.202	0.408
Robust	0.053	0.198	0.087	0.317	0.020
Scaled	0.053	0.157	0.030	0.276	0.068

R²

Variable	R ²
M_E1N	0.361
M_E2N_inv	0.205
M_E3N	0.705
M_E4N	0.351
M_E6N	0.674

Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
M_E	M_E1N	1.000	0.000	1.000	1.00	0.601		
	M_E2N_inv	0.753	0.254	0.255	1.25	0.452	2.96	0.003
	M_E3N	1.398	0.281	0.848	1.95	0.839	4.98	<.001
	M_E4N	0.987	0.227	0.542	1.43	0.593	4.35	<.001
	M_E6N	1.367	0.314	0.753	1.98	0.821	4.36	<.001

M_OT

Model tests

Label	X ²	df	p
User Model	7.48	9	0.588
Baseline Model	232.48	15	<.001
Scaled User	11.18	9	0.264
Scaled Baseline	178.31	15	<.001

Fit indices

Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.073	0.000	0.000	0.134	0.682
Robust	0.051	0.046	0.000	0.196	0.449
Scaled	0.051	0.067	0.000	0.175	0.364

R²

Variable	R ²
M_OT1N	0.384
M_OT2N	0.558
M_OT4N	0.231
M_OT5N	0.211
M_OT6N	0.457
M_OT7N	0.653

Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
M_OT	M_OT1N	1.000	0.000	1.000	1.00	0.619		
	M_OT2N	1.206	0.226	0.763	1.65	0.747	5.34	<.001
	M_OT4N	0.776	0.202	0.379	1.17	0.481	3.83	<.001
	M_OT5N	0.742	0.208	0.334	1.15	0.460	3.57	<.001

Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
	M_OT6N	1.091	0.248	0.606	1.58	0.676	4.41	<.001
	M_OT7N	1.305	0.244	0.826	1.78	0.808	5.34	<.001

M_RP

Model tests

Label	χ^2	df	p
User Model	19.5	9	0.021
Baseline Model	295.2	15	<.001
Scaled User	28.2	9	<.001
Scaled Baseline	220.0	15	<.001

Fit indices

Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.092	0.147	0.054	0.237	0.045
Robust	0.066	0.232	0.156	0.313	<.001
Scaled	0.066	0.199	0.118	0.284	0.003

R^2

Variable	R^2
M_RP1N	0.374
M_RP2N	0.325
M_RP3N	0.359
M_RP4N	0.428
M_RP5N	0.227
M_RP7N	0.752

Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
M_RP	M_RP1N	1.000	0.000	1.000	1.00	0.612		
	M_RP2N	0.931	0.188	0.563	1.30	0.570	4.95	<.001
	M_RP3N	0.979	0.238	0.513	1.44	0.599	4.12	<.001
	M_RP4N	1.069	0.239	0.601	1.54	0.654	4.47	<.001
	M_RP5N	0.778	0.210	0.367	1.19	0.476	3.71	<.001
	M_RP7N	1.417	0.280	0.870	1.97	0.867	5.07	<.001

M_D

Model tests

Label	X ²	df	p
User Model	14.3	14	0.428
Baseline Model	395.6	21	<.001
Scaled User	27.1	14	0.018
Scaled Baseline	250.3	21	<.001

Fit indices

Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.082	0.020	0.000	0.134	0.560
Robust	0.060	0.121	0.043	0.193	0.062
Scaled	0.060	0.132	0.053	0.206	0.046

R²

Variable	R ²
MD_1N	0.156
M_D2N	0.606
M_D3N	0.352
M_D4N	0.811
M_D5N	0.522
M_D6N	0.171
M_D7N	0.130

Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
M_D	MD_1N	1.000	0.000	1.000	1.00	0.395		
	M_D2N	1.973	0.678	0.643	3.30	0.778	2.91	0.004
	M_D3N	1.504	0.507	0.510	2.50	0.593	2.97	0.003
	M_D4N	2.283	0.725	0.861	3.70	0.901	3.15	0.002
	M_D5N	1.831	0.622	0.613	3.05	0.723	2.95	0.003
	M_D6N	1.048	0.375	0.314	1.78	0.413	2.80	0.005
	M_D7N	0.914	0.371	0.186	1.64	0.361	2.46	0.014

D_DT

Model tests

Label	χ^2	df	p
User Model	5.42	5	0.367
Baseline Model	2305.36	10	<.001
Scaled User	9.59	5	0.088
Scaled Baseline	1332.07	10	<.001

Fit indices

Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.044	0.039	0.000	0.196	0.446
Robust	0.030	0.222	0.000	0.432	0.102
Scaled	0.030	0.130	0.000	0.254	0.133

R²

Variable	R ²
D_DT1N	0.609
D_DT2N	0.744
D_DT3N	0.931

R²

Variable	R²
D_DT4N	0.848
D_DT5N	0.839

Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
D_DT	D_DT1N	1.00	0.0000	1.000	1.00	0.781		
	D_DT2N	1.10	0.0905	0.928	1.28	0.862	12.2	<.001
	D_DT3N	1.24	0.0938	1.052	1.42	0.965	13.2	<.001
	D_DT4N	1.18	0.0968	0.990	1.37	0.921	12.2	<.001
	D_DT5N	1.17	0.0922	0.993	1.35	0.916	12.7	<.001

Análise Fatorial Confirmatória

Motivação

Pesos fatoriais

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
M_E	M_E1N	0.436	0.1105	3.95	<.001
	M_E2N_inv	0.374	0.1429	2.62	0.009
	M_E3N	0.716	0.1210	5.92	<.001
	M_E4N	0.365	0.0904	4.04	<.001
	M_E6N	0.697	0.1093	6.37	<.001
M_D	MD_1N	0.333	0.1234	2.70	0.007
	M_D2N	0.607	0.1137	5.34	<.001
	M_D3N	0.517	0.1163	4.44	<.001
	M_D4N	0.798	0.1311	6.09	<.001
	M_D5N	0.540	0.0956	5.65	<.001
	M_D6N	0.284	0.1056	2.69	0.007
	M_D7N	0.289	0.1437	2.01	0.044
M_OT	M_OT1N	0.346	0.0894	3.87	<.001
	M_OT2N	0.678	0.1047	6.48	<.001

Pesos fatoriais

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
M_RP	M_OT4N	0.358	0.1480	2.42	0.015
	M_OT5N	0.310	0.1482	2.09	0.037
	M_OT6N	0.705	0.1420	4.96	<.001
	M_OT7N	0.638	0.1118	5.70	<.001
	M_RP1N	0.531	0.1356	3.92	<.001
	M_RP2N	0.454	0.1477	3.07	0.002
	M_RP3N	0.557	0.1356	4.11	<.001
	M_RP4N	0.467	0.1120	4.17	<.001
	M_RP5N	0.361	0.1351	2.67	0.008
	M_RP7N	0.544	0.1011	5.38	<.001

Estimativas fatoriais

Covariâncias fatoriais

		Estimativas	Erro-padrão	Z	p
M_E	M_E	1.000 ^a			
	M_D	0.740	0.1090	6.79	<.001
	M_OT	0.949	0.0634	14.96	<.001
	M_RP	0.654	0.1346	4.86	<.001
M_D	M_D	1.000 ^a			
	M_OT	0.672	0.1156	5.81	<.001
	M_RP	0.772	0.1146	6.74	<.001
M_OT	M_OT	1.000 ^a			
	M_RP	0.433	0.1572	2.75	0.006
M_RP	M_RP	1.000 ^a			

^a parâmetro fixo

Ajustamento do Modelo

Teste ao Ajustamento Exato

χ^2	gl	p
474	246	<.001

Medidas de Ajustamento

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	IC 90% RMSEA	
				Lim. Inferior	Superior
0.585	0.534	0.125	0.130	0.112	0.147

Desempenho

Análise Fatorial Confirmatória

Pesos fatoriais

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
D_DT	D_DT1N	0.666	0.1210	5.50	<.001
	D_DT2N	0.794	0.1151	6.90	<.001
	D_DT3N	0.962	0.1011	9.51	<.001
	D_DT4N	0.742	0.0957	7.75	<.001

Estimativas fatoriais

Covariâncias fatoriais

		Estimativas	Erro-padrão	Z	p
D_DT	D_DT	1.00 ^a			

^a parâmetro fixo

Ajustamento do Modelo

Teste ao Ajustamento Exato

χ^2	gl	p
9.20	2	0.010

Medidas de Ajustamento

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	IC 90% RMSEA	
				Lim. Inferior	Superior
0.951	0.853	0.0439	0.256	0.106	0.433

A.7 Alfa de Cronbach por subescala

M_E

Análise de Fiabilidade

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.705

M_RP

Análise de Fiabilidade

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.711

M_OT

Análise de Fiabilidade

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.623

M_D

Análise de Fiabilidade

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.743

D_DT

Análise de Fiabilidade

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.921