

Escola Superior de Gestão de Tomar

A relação entre as características do trabalho e perfis motivacionais e a forma como influencia o desempenho

Dissertação de Mestrado

Ana Catarina Faria Menino

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, outubro de 2021



Escola Superior de Gestão de Tomar

A relação entre as características do trabalho e perfis motivacionais e a forma como influencia o desempenho

Dissertação de Mestrado

Ana Catarina Faria Menino

Orientado por: Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

“It always seems impossible until it is done.”

Nelson Mandela

AGRADECIMENTOS

O tempo passa rápido, e estes últimos dois anos não foram exceção. Mais uma etapa da minha vida que está a terminar, com a concretização da presente Dissertação de Mestrado. Sinto uma enorme gratidão por todos os conhecimentos adquiridos, pelo acompanhamento de todos os professores e por tudo o que a realização deste trabalho me acrescentou, profissional e pessoalmente.

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para que este ciclo de estudos fosse concluído com sucesso, em especial à Professora Ana Junça, orientadora desta dissertação, pela sua dedicação, foco, preocupação e incentivo. Obrigada por estar sempre disponível, pela paciência e capacidade de ultrapassar qualquer adversidade.

À minha família, em especial aos meus pais e irmã, pelo apoio incondicional neste caminho, pelos esforços que fizeram, por serem os primeiros a acreditar nas minhas capacidades e a aplaudir-me de pé. Sem eles, as minhas conquistas não seriam possíveis.

Aos meus amigos, pela força que me transmitiram, por acreditarem em mim e nas minhas capacidades mesmo quando eu própria duvidei.

Ao meu namorado, pela força, apoio incondicional, motivação, paciência, compreensão, por estar sempre ao meu lado e pelo incentivo para a concretização dos meus objetivos.

O meu mais sincero, obrigada!

RESUMO

Atualmente, é possível identificar vários tipos de motivação, entre os colaboradores que, parecem ter impacto significativo no desempenho. A teoria da autodeterminação sugere que a motivação é multidimensional e, como tal, há vários perfis motivacionais que vão desde a motivação autónoma ou intrínseca, a formas mais controladas de motivação. Enquanto a motivação autónoma parece relacionar-se positivamente com o funcionamento ótimo do indivíduo (por exemplo, o bem-estar e desempenho), a motivação controlada parece ser menos benéfica. Para além disso, a motivação é fortemente determinada pelo contexto (por exemplo, pelas características do trabalho como a autonomia) e pelo indivíduo (por exemplo, as competências). Apesar de haver vários estudos que demonstrem a relação entre características do trabalho e motivação, e entre motivação e desempenho, até à data faltam estudos que analisem as especificidades de determinadas características do trabalho, face aos perfis motivacionais e o seu impacto no desempenho. Como tal, este estudo tem como objetivos (1) adaptar e validar as propriedades psicométricas e fatoriais da escala de motivação no trabalho para a população portuguesa; (2) analisar a relação entre as características do trabalho (autonomia, *feedback*, variedade, significado e identidade da tarefa), diferentes perfis motivacionais e o desempenho, e; (3) analisar se as características do trabalho influenciam o desempenho através da motivação. Para responder aos objetivos, conduziu-se um estudo de natureza quantitativa, no qual participaram 212 indivíduos. Os resultados mostraram que a escala multidimensional de motivação no trabalho tem boas propriedades psicométricas e estruturais. Os resultados evidenciaram ainda que o perfil motivacional com maior implicação no desempenho é a motivação intrínseca, e que esta medeia a relação entre as características do trabalho (autonomia, *feedback*, variedade, significado e identidade da tarefa) e o desempenho. As implicações práticas deste estudo refletem que é essencial que as organizações apostem na delineação das funções de cada trabalhador bem como na independência destes, para que tenham maior motivação e desempenho e, conseqüentemente, maior produtividade organizacional.

Palavras-chave: Motivação; Perfis Motivacionais; Características do Trabalho; Desempenho.

ABSTRACT

Nowadays, it is possible to identify, at the organizations, several types of motivation between workers, which have a significant impact on their performance. The self-determination theory suggests that motivation has multiple dimensions and, as a consequence, there are multiple motivational profiles that vary from autonomous or intrinsic motivation to more controlled forms of motivation. While the autonomous motivation seems to be positively related with the optimal state of the individual (for example, his well-being and performance), the controlled motivation seems to be less benefic. The motivation is strongly defined by the context (for example, work characteristics, such as, autonomy) and by the individual (for example, competence). Despite existing several studies proving the relationship between work characteristics and motivation, and between motivation and performance, at this time there are lack of studies that analyze the details of some work characteristics, due to the motivational profiles and their impact on the performance. As that, the goals of this study are (1) adapt and validate the psychometric and factorial properties of the motivational scale at work for the portuguese population; (2) analyze the relationship between the work characteristics (autonomy, feedback, variety, meaning and identity of the task), the different motivational profiles and the performance and; (3) determine if the work characteristics affect the performance through motivation. To answer these goals, we conduct a quantitative study with a sample of 212 individuals. The results showed that the multidimension scale of motivation at work has good psychometric and structural properties. Also, the results showed that the motivational profile that has more impact on the performance is intrinsic motivation. This one mediates the relationship between the work characteristics (autonomy, feedback, variety, meaning and identity of the task) and the performance. The practical implications of this study reflect that it is essential the organizations bet on the delineation of each worker's task as well as their independence, also that they feel more motivation and performance and, consequently, greater organizational productivity.

Keywords: Motivation; Motivational Profiles; Work Characteristics; Performance.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| AGRADECIMENTOS | vi |
| RESUMO..... | vii |
| ABSTRACT | viii |
| ÍNDICE..... | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS | x |
| ÍNDICE DE TABELAS | xi |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | xii |
| INTRODUÇÃO..... | 13 |
| CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA..... | 15 |
| 1. Motivação..... | 15 |
| 2. Fatores preditores da Motivação | 16 |
| 3. Teorias da Motivação | 17 |
| 3.1. Teorias de Conteúdo | 18 |
| 3.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades..... | 18 |
| 3.1.2. Teoria dos Dois Fatores..... | 18 |
| 3.1.3. Teoria X e Y..... | 19 |
| 3.1.4. Teoria ERG (<i>Existence - Relatedness - Growth</i>) | 19 |
| 3.1.5. Modelo das Características do Trabalho | 19 |
| 3.2. Teorias de processo..... | 24 |
| 3.2.2. Teoria da Equidade..... | 24 |
| 3.2.3. Teoria das Expetativas | 24 |
| 3.3. Teoria da Autodeterminação (SDT)..... | 25 |
| 4. Perfis Motivacionais..... | 30 |
| 5. Desempenho no trabalho..... | 33 |
| CAPÍTULO II- MÉTODO | 35 |
| 1. Participantes e Procedimento | 35 |
| 2. Operacionalização das Variáveis | 35 |
| CAPÍTULO III- RESULTADOS | 38 |
| CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO | 49 |
| Limitações e Sugestões para Estudos Futuros | 51 |
| Implicações Práticas | 52 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 54 |
| ANEXOS | 61 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Continnum da autodeterminação (SDT) que relaciona os níveis motivacionais com o controlo externo e autonomia..... | 32 |
| Figura 2. Modelo de mediação..... | 34 |
| Figura 3. Análise de componentes principais da escala de motivação no trabalho..... | 40 |
| Figura 4. Modelo de mediação entre a autonomia e o desempenho através da motivação intrínseca..... | 43 |
| Figura 5. Modelo de mediação entre a autonomia de decisão e o desempenho através da motivação intrínseca..... | 44 |
| Figura 6. Modelo de mediação entre a autonomia de métodos e o desempenho através da motivação intrínseca..... | 45 |
| Figura 7. Modelo de mediação entre a variedade e o desempenho através da motivação intrínseca..... | 45 |
| Figura 8. Modelo de mediação entre a identidade da tarefa e o desempenho através da motivação intrínseca..... | 46 |
| Figura 9. Modelo de mediação entre o significado da tarefa e o desempenho através da motivação intrínseca..... | 47 |
| Figura 10. Modelo de mediação entre o feedback da tarefa e o desempenho através da motivação intrínseca..... | 48 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Apresenta a estatística descritiva, juntamente com as correlações e os índices de consistência interna das variáveis em estudo..... | 38 |
| Tabela 2: Itens, médias, desvios-padrões, e <i>loadings</i> da escala de motivação para o trabalho ($N = 212$)..... | 40 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SDT- *Self Determination Theory* - Teoria da Autodeterminação

LPA – Latent Profile Analyses - Análises de Perfil Latente

INTRODUÇÃO

Atualmente, é, cada vez mais, importante compreender as dinâmicas organizacionais para se definirem estratégias que satisfaçam e motivem todos os colaboradores, pois estes, ao se sentirem motivados, têm maior produtividade. A motivação é a energia, direção e persistência do comportamento (Pinder, 1998). Esta é um conceito complexo, como tem sido evidenciado pela multiplicidade de abordagens teóricas e empíricas que a têm abordado (Howard, et al., 2016). A motivação é uma componente essencial nas organizações, pois influencia o comportamento positivo do indivíduo no trabalho (Howard, et al., 2016). Para que o indivíduo desempenhe as tarefas eficazmente, este deve sentir-se motivado, pois com mais vontade, produzirá mais e apresentará melhores resultados (Azzi et al., 2009). A teoria da autodeterminação (Deci, & Ryan, 1985) sugere que a motivação é determinada por diferentes tipos de regulações comportamentais dirigidos a objetivos, que refletem estados psicológicos. Esta teoria propõe ainda que as regulações comportamentais, embora sendo específicas, são organizadas ao longo de um único continuum de autodeterminação (Deci e Ryan 1985; Howard et al. 2017). Ou seja, a motivação é multidimensional e inclui diferentes perfis motivacionais, que vão desde a motivação autónoma ou intrínseca, a formas mais controladas de motivação (exemplo, regulação externa). Enquanto a motivação autónoma parece relacionar-se positivamente com o funcionamento ótimo do indivíduo (por exemplo, bem-estar e desempenho), a motivação controlada parece ser menos benéfica (Howard et al. 2017).

As características do trabalho têm um papel preponderante quando se pretende analisar a motivação e o desempenho (Morgeson, & Humphrey, 2005). O modelo das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1974) propõe que determinadas características influenciam a motivação e, em resultado, o desempenho. Estas características são a variedade da tarefa, a sua significância, a autonomia e o *feedback* da mesma (Hackman & Oldham, 1974). Apesar das diversas demonstrações empíricas da relação entre características do trabalho, motivação e desempenho, estas focam-se sobretudo no impacto isolado de cada característica do trabalho, associada a um tipo de motivação (e.g., Parker, & Ohly, 2008). Contudo, uma vez que a motivação é multidimensional (Howard, Morin, & Gagné, 2020), e que diferentes perfis motivacionais

poderão ter diferentes preditores situacionais (e.g., características do trabalho), será importante analisar o impacto combinado das diferentes regulações comportamentais para a compreensão da relação entre características do trabalho, motivação e o seu efeito no desempenho (Howard, Morin & Gagné, 2020). Deste modo, a presente dissertação pretendeu (1) adaptar e validar as propriedades psicométricas e fatoriais da escala de motivação no trabalho para a população portuguesa; (2) analisar a relação entre as características do trabalho (autonomia, *feedback*, variedade, significado e identidade da tarefa), os diferentes perfis motivacionais, e o desempenho e; (3) analisar se as características do trabalho influenciam o desempenho através da motivação.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. Motivação

Motivação é uma palavra que deriva do latim *movere* e que significa mover, ou seja, ter força ou estar movido a desempenhar uma determinada atividade com vista a alcançar um determinado objetivo (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018). De acordo com Bergamini (1982), a motivação é um processo que resulta da vida psíquica do indivíduo. Esta, geralmente, definida como a energia, direção e persistência do comportamento (Pinder, 1998), é um conceito complexo e multidimensional (Howard, et al., 2016). Segundo Vernon (1973), a motivação é algo que surge do interior do ser humano, é um elemento intrínseco, que regula e sustenta as ações realizadas pelo próprio. De acordo com Ryan e Deci (2000), estar motivado significa mover-se para concretizar algo. Para Ryan e Deci (2000), a motivação não é apenas uma questão de quantidade pois existem, vários tipos de motivação que terão diferentes resultados comportamentais.

De acordo com Bergamini (1997), a motivação é estimulada por dois fatores: internos e externos. Os fatores internos são os motivos intrínsecos, como as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades, através das quais o trabalhador realiza as tarefas. Os fatores externos são estímulos do ambiente, isto é, objetivos individuais associados a recompensas por determinado esforço, resultado ou comportamento.

A Teoria da Autodeterminação (SDT – *Self Determination Theory*) oferece uma concetualização teórica bem justificada e empiricamente demonstrada (e.g., Howard, et al., 2016). A SDT propõe que a motivação é multidimensional pois diferentes níveis de motivação, têm diferentes regulações comportamentais subjacentes. Como tal, diferencia os tipos de motivação com base nas várias razões que dão origem a uma ação. A distinção mais básica é entre motivação intrínseca, que se refere a fazer algo que a pessoa considera interessante ou agradável, e motivação extrínseca, que se refere a fazer algo para obter uma determinada recompensa (Deci & Ryan, 1985).

2. Fatores preditores da Motivação

As organizações necessitam do desempenho dos seus colaboradores para garantirem sucesso e cumprirem os seus objetivos. Este sucesso advém da intensidade e satisfação do trabalhador pelo seu trabalho que, por sua vez, resulta em bons resultados (Strauss, et al., 2017). O bom ambiente na organização deve-se, muitas vezes, ao facto de os trabalhadores se sentirem motivados e satisfeitos no desenvolvimento das suas tarefas, aumentando a sua produtividade (Razak, et al., 2018).

Para que um colaborador se sinta valorizado no desempenho da sua função, é essencial que a organização explique o papel que este deve desempenhar. Para além disso, esta deve encorajar a partilha de ideias e conhecimento, para que os colaboradores se sintam motivados e com a ideia de que são essenciais para o bom funcionamento da organização (Mikels, & Stuhlmacher, 2020). A motivação tem vindo a ser um fator positivamente associado ao desempenho e à produtividade (Nadreeva, Gaynutdinova & Rakhimova, 2016; Strauss et al., 2017). De acordo com Gil (2002), se um colaborador se encontrar motivado, é mais produtivo, o que leva ao aumento da competitividade organizacional.

Segundo Robbins (2003), a motivação pode aumentar quando os colaboradores sabem que serão recompensados pelo seu desempenho. O mesmo autor, referiu que é importante a aplicação de um programa de administração por objetivos, que subdivida os objetivos gerais da organização, em metas específicas para cada colaborador, e para cada unidade da organização. Este tipo de programas faculta objetivos específicos a alcançar, relacionados com o desempenho de cada um, nomeadamente: a especificidade, a decisão participativa, definição de um prazo para a concretização dos objetivos e o *feedback* do desempenho. Robbins (2003) afirmou que o desempenho de várias tarefas, o aumento destas e o respetivo enriquecimento é relevante para aumentar a independência e a responsabilidade nas tarefas. O *feedback* é essencial para que o indivíduo possa avaliar e corrigir o seu desempenho. Esta prática reduz a rotatividade na empresa e aumenta a satisfação no trabalho (Razak, et al., 2018).

De acordo com Kanfer, Frese e Johnson (2017), a direção da organização torna-se fulcral para os colaboradores sentirem o apoio necessário para desempenharem as suas tarefas, com compromisso e persistência para obterem bons resultados e, conseqüentemente, sentirem satisfação no desenvolvimento das tarefas. Desta forma, a retenção dos trabalhadores por um longo período na organização torna-se mais provável.

No contexto de trabalho, os salários atrativos são considerados uma fonte de motivação para os colaboradores, mas para isso os empregadores devem ter em consideração quatro componentes: *remuneração compatível com a função* e com a importância que a organização lhe atribui; *recompensa pelo desempenho* do trabalhador; e, *remuneração indireta* (por exemplo um vale de alimentação, prémios pelos resultados atingidos). A recompensa pode assumir a forma de benefícios monetários, salários, bónus, incentivos ou abonos, facultados pela organização a um indivíduo ou grupo de indivíduos, como gratificação pelos serviços prestados e pelo compromisso para com a organização (Aunga & Masare, 2017). Steers e Porter (1991) sugeriram que a recompensa do trabalhador através do seu desempenho, faz com que este tenha motivação e felicidade no desempenho das suas funções. Consequentemente, o trabalhador sente-se realizado e mais motivado, tornando o ambiente de trabalho pleno e positivo.

Como referiram Silverstein e Cunha (2009), os colaboradores que tomam iniciativa, que ambicionam e que evoluem na carreira, pelo trabalho prestado e pelo próprio esforço, têm maior probabilidade de serem bem-sucedidos e se sentirem motivados. O indivíduo para se empenhar e desenvolver as suas funções, necessita também que as ferramentas necessárias estejam disponíveis, que o espaço de trabalho esteja adequado, que se realizem pausas para descanso, caso contrário desmotivam e não são tão produtivos quanto seria desejado (Wehrt, et al., 2020).

3. Teorias da Motivação

As teorias de motivação podem ser classificadas como: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo identificam fatores associados às necessidades individuais, mas não se focam nos processos psicológicos, conscientes e inconscientes, que explicam essas necessidades (por exemplo, a hierarquia das necessidades de Maslow). Por outro lado, as teorias de processo focam-se nos processos através dos quais as necessidades motivam o indivíduo e conduzem a determinados resultados (como por exemplo, a teoria das expectativas de Vroom).

3.1. Teorias de Conteúdo

3.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, foi desenvolvida em 1954, por Maslow e identifica cinco necessidades básicas do ser humano, hierarquicamente organizadas, que permitem ao indivíduo atingir a sua satisfação pessoal e profissional. Isto é, à medida que as necessidades do nível inferior são satisfeitas, surgem imediatamente as necessidades do nível superior (Bueno, 2002). Os cinco níveis de necessidades são: (1) *necessidades fisiológicas* (por exemplo: horários flexíveis, descanso físico e mental) para a sobrevivência do indivíduo, através do bom funcionamento do organismo; (2) *necessidades de segurança* (por exemplo: garantia de estabilidade, bom salário) onde se enquadra a necessidade de proteção contra algum perigo; (3) *necessidades sociais* (por exemplo: construir uma boa relação com os colegas e chefias, em contexto de trabalho) referentes ao desejo de pertença e participação, bem como à afetividade despoletada por esses fatores; (4) *necessidades de estima* (por exemplo: reconhecimento e valorização por parte do outros, como colegas, ou chefia) relacionadas com o desejo de prestígio e destaque; (5) *necessidades de autorrealização* (por exemplo: subir de categoria profissional) relacionadas com o crescimento pessoal e profissional (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

3.1.2. Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida, em 1959, por Herzberg. A teoria identifica dois tipos de fatores, higiênicos e motivacionais, que explicam o comportamento dos indivíduos. Os fatores higiênicos, como por exemplo, a gestão da organização, a supervisão, o salário, as condições de trabalho e as relações com a organização e com os outros não motivam por si só, mas se estiverem ausentes provocam insatisfação e desmotivação. Os fatores motivacionais relacionam-se com a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso do indivíduo e levam o indivíduo a sentir satisfação e motivação, quando estão presentes. Estes fatores complementam os fatores higiênicos. Tanto os fatores higiênicos, como os motivacionais não dependem uns dos outros, são independentes. Os fatores motivacionais causam satisfação quando estão presentes, contudo não provocam insatisfação quando estão ausentes. Por outro lado, quando os fatores higiênicos estão presentes, não geram motivação, mas a sua ausência

produz insatisfação (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018). Deste modo, os fatores higiénicos propostos por Herzberg relacionam-se com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais da hierarquia das necessidades de Maslow, enquanto os fatores motivacionais de Herzberg associam-se às necessidades de estima e de autorrealização de Maslow (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

3.1.3. Teoria X e Y

Segundo Macgregor (1960), existem duas visões acerca da gestão das organizações: a Teoria X, uma teoria tradicional, e uma teoria mais moderna, a Teoria Y. A primeira, Teoria X, relaciona-se com a convicção do indivíduo ser alguém que não ambiciona, que privilegia os seus próprios interesses e que é resistente à mudança, pretendendo apenas a sua segurança (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Por outro lado, a Teoria Y tem como foco o facto de o trabalho poder ser uma fonte de satisfação para o indivíduo, através das recompensas, incentivos económicos, tornando-se por isso numa motivação para o colaborador (Galhanas, 2009; Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

3.1.4. Teoria ERG (*Existence - Relatedness - Growth*)

Alderfer (1969) formulou a Teoria ERG (Existência - Relacionamento - Crescimento), como uma resposta à Teoria de Maslow. Contudo, Alderfer (1969) propôs três categorias hierárquicas de necessidades (existência, relacionamento e crescimento), em comparação com as cinco propostas por Maslow. Por outro lado, na teoria de Maslow, o sentido de motivação é ascendente (sentido de satisfação - progressão) enquanto que na teoria de Alderfer o sentido de motivação é descendente (sentido de frustração - regressão) (Ferreira, Boas, Esteves, Fuerth & Silva, 2006; Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

3.1.5. Modelo das Características do Trabalho

Um dos fatores que mais afeta a motivação são as características do trabalho (Peiró et al., 2020). Hackman e Oldham (1976) desenvolveram o Modelo das Características do Trabalho que propõe que a motivação está relacionada com as características das tarefas atribuídas aos trabalhadores, nomeadamente a identidade, a

variedade, o significado, a autonomia e o *feedback*, que por sua vez, estão associadas a três estados psicológicos críticos (relevância percebida, responsabilidade e conhecimento dos resultados atingidos no trabalho) que conduzem a determinados resultados, como o desempenho. As cinco características do trabalho, propostas por Hackman e Oldham (1976) são relevantes para a motivação porque: (1) a *identidade* refere-se à possibilidade do trabalhador para concluir as suas tarefas e com as quais se identifica; (2) o *significado* da tarefa refere-se ao impacto que o trabalho tem no dia-a-dia dos indivíduos, tanto dentro como fora da organização; (3) a *variedade* da tarefa diz respeito à necessidade da utilização das capacidades, conhecimentos e competências dos indivíduos para realizar as suas tarefas; (4) a *autonomia* é o grau de liberdade e o nível de independência que um trabalhador tem para realizar as tarefas, e; (5) o *feedback* é o grau de informação acerca do desempenho numa tarefa e pode ser direto ou indireto.

Destas cinco características, resultam os três estados psicológicos críticos: a *relevância* percebida, isto é, a importância que o indivíduo atribui ao trabalho segundo os seus valores, necessidades e expectativas, o qual é determinado pela variedade, identidade e significado das tarefas; a *responsabilidade*, que é o comprometimento com os resultados no trabalho, onde a autonomia desempenha um papel fulcral; e o *conhecimento* dos resultados atingidos no trabalho, isto é, o indivíduo ter noção da sua eficiência, ou não, no desenvolvimento das tarefas (Hackman e Oldham, 1975). A interação entre as características do trabalho e os estados psicológicos críticos conduz aos resultados ou impactos, como a motivação intrínseca, a satisfação com o trabalho, o desenvolvimento do indivíduo, a diminuição da rotatividade no trabalho e a qualidade do trabalho (Hackman e Oldham, 1975). Para Hackman e Oldham (1975), estas características são indispensáveis para a motivação do indivíduo, levando, por conseguinte, a um maior desempenho e satisfação.

Alguns estudos têm demonstrado que baixos níveis de autonomia e de *feedback* diminuem a motivação (Kullik, et al., 1988). Por outro lado, maior responsabilidade, liberdade e reconhecimento, parecem aumentar a motivação (exemplo, Pedroso & Pilatti, 2010; Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

Em 2005, Morgeson e Humphrey expandiram o modelo de Hackman e Oldham (1975), alargando o número de características de trabalho para *características da tarefa, sociais, contextuais e do conhecimento*. Dentro de cada uma surgem micro-categorias. As *características da tarefa* estão relacionadas com o próprio trabalho, com a forma como

este é realizado, como a variedade da tarefa. Estas características têm sido denominadas *design* do trabalho (Morgeson e Humphrey, 2005). Dentro destas, a *autonomia* é a mais estudada, pois tem sido associada positivamente à motivação (e.g., Pichault, & McKeown, 2019). Primeiramente, era vista como a liberdade e a independência do indivíduo para realizar as suas tarefas no trabalho, mas mais recentemente os estudos sugerem que a autonomia permite ao trabalhador tornar-se livre, independente e capaz de autogerir o trabalho, com capacidade de tomar decisões e escolher quais as metodologias a utilizar para a concretização das tarefas (Hackman & Oldham, 1975). Ou seja, a autonomia foca-se na liberdade do indivíduo para delinear o trabalho, tomar decisões e definir os seus métodos de trabalho (Morgeson e Humphrey, 2005). Quanto à *variedade* de tarefas, esta relaciona-se com a capacidade que o indivíduo tem para realizar as suas tarefas. De acordo com Sims, Szilagyi e Keller (1976), o trabalho torna-se mais interessante e agradável quando envolve um conjunto de tarefas diferentes. O *significado* da tarefa refere-se ao grau de importância das tarefas para o indivíduo, influenciando o seu bem-estar (Hackman & Oldham, 1980). A *identidade* da tarefa refere-se ao grau de identificação do indivíduo com as tarefas. Hackman e Oldham (1980) cit in. Morgeson e Humphrey (2005, p. 1323), afirmaram que “*jobs that involve an intact task, such as providing a complete unit of service or putting together an entire product, are invariably more interesting to perform than jobs that involve only small parts of the task*”. Quanto ao *feedback* no trabalho, este associa-se ao grau de informações diretas e concisas acerca da eficácia do trabalhador no desempenho da tarefa (Hackman & Oldham, 1976).

As *características do conhecimento* referem-se ao conhecimento, aptidões dos trabalhadores para desempenhar as tarefas, e dividem-se em: *complexidade* do trabalho, *processamento da informação*, *resolução de problemas*, *variedade de competências* e *especialização*. A *complexidade* do trabalho é o nível de exigência de uma tarefa: quanto mais complexa for a tarefa, maior é a utilização das competências do indivíduo e, por isso, torna-se uma tarefa mais desafiante e exigente, o que por sua vez aumenta a motivação. O *processamento de informação* resulta da complexidade da tarefa e torna o processamento de dados mais ou menos exigente para completar a tarefa. A *resolução de problemas* reflete-se na prevenção de erros, através do diagnóstico de problemas, do encontro de ideias e soluções inovadoras para a resolução desses problemas. A *variedade de competências* refere-se ao nível de exigência da tarefa que obriga o indivíduo a usar as diferentes competências para concluir a tarefa eficazmente. A *especialização* refere-se

à necessidade de conhecimento especializado para o desenvolvimento da tarefa (Morgeson & Humphrey, 2005).

As *características sociais* dividem-se em *apoio social*, *interdependência*, *interação* fora da organização e *feedback* dos outros. O apoio social refere-se à necessidade de aconselhamento e ajuda de outros, no desempenho de uma tarefa. É fundamental existir suporte social para o bem-estar do indivíduo, em especial nos trabalhos mais complexos e que podem gerar *stress*, para que o trabalhador se sinta motivado. A *interdependência* refere-se à dependência de umas tarefas com outras para se concluir o trabalho. A *interação* fora da organização reflete a comunicação e ligação entre os vários atores organizacionais fora do contexto organizacional. Esta é muitas vezes fulcral para o desenvolvimento das tarefas. O *feedback* dos outros refere-se à transmissão de informação sobre o desempenho do indivíduo no trabalho, que na maior parte das vezes advém dos colegas, ou das chefias (Morgeson & Humphrey, 2005).

Por fim, as *características contextuais* dividem-se em *organização do trabalho*, *condições físicas*, *condições de trabalho* e *uso de equipamentos*. A organização do trabalho refere-se à postura e movimentos apropriados ao longo da realização das tarefas. As condições físicas refletem o nível de esforço físico que a tarefa exige. As *condições de trabalho* referem-se ao espaço onde as tarefas são desempenhadas, e inclui o risco, a temperatura e a higienização do espaço. Por fim, o *uso de equipamentos* refere-se à complexidade da tecnologia e dos equipamentos utilizados para o desempenho das tarefas (Morgeson & Humphrey, 2005).

Outros autores têm estudado o papel das características do trabalho para diversos *outputs*, como o desempenho (e.g., Sonnentag, et al., 2008). As características do trabalho e o perfil da função, em oposição às variáveis do indivíduo (e.g., personalidade), são atributos que se relacionam com o desempenho individual e organizacional (Sonnentag et al, 2008). Como já mencionado, algumas características do trabalho como a variedade, a identidade e o significado das tarefas, a autonomia e o *feedback* estão ligados ao desempenho dos indivíduos (e.g., Pichault, & McKeown, 2019). Esta relação deve-se ao facto de existir um efeito positivo sobre o estado psicológico dos indivíduos, como a intenção para desempenhar as tarefas, a responsabilidade pelos resultados e o conhecimento das metas atingidas (Ribeiro, 2020).

Contudo, é possível que apareçam algumas barreiras durante o desempenho das tarefas, como a falta de materiais e a escassa informação, o que poderá influenciar

negativamente o desempenho (Sonnetag et al, 2008). Existem alguns constrangimentos que decorrem do desempenho das tarefas, em certos momentos, como é o caso do *stress*, da pressão exercida sobre os indivíduos e da complexidade das tarefas, restringindo o desempenho da tarefa, contudo estes constrangimentos poderão incentivar a comportamentos de desempenho contextual (e.g., iniciativa) com o intuito de lidar com os constrangimentos que estão a limitar o desempenho (Sonnetag et al., 2008).

A complexidade do trabalho aumenta, não só no desenvolvimento técnico e no desempenho da tarefa, como na proatividade e no esforço entre toda a equipa, através da perseverança e motivação. Os colaboradores ao realizarem tarefas mais complexas e desafiantes, constituem uma oportunidade para eles evoluírem, tanto a nível profissional, como pessoal, para além de desenvolverem as suas capacidades técnicas (Jung, et al., 2021). O trabalho, ao ser complexo, motiva o crescimento através das experiências que provoca no indivíduo, aumentando a autoeficácia e a sua confiança para o desempenho do seu papel na organização. Como tal, a complexidade do trabalho é uma forma de desenvolvimento pessoal, e um fator positivo para o desempenho (Ribeiro, 2020).

Transmitir com clareza aos indivíduos o que é esperado destes, ou seja, esclarecer expectativas e objetivos parece proporcionar o aumento de comportamentos de desempenho contextual (Reilly & Aronson, 2012). A adaptabilidade e identidade da tarefa e os objetivos comuns da organização, desenvolvem a colaboração entre os trabalhadores e estimula comportamentos de entreaajuda (Peiró et al., 2020). Assim, quanto maior a identidade das tarefas, maior o equilíbrio entre os interesses individuais e organizacionais, aumentando o desempenho contextual e o autodesenvolvimento (Reilly & Aronson, 2012).

Whitaker, Dahling e Levy (2007) mostraram que a clareza das funções aumenta a sua compreensão, bem como ao papel desempenhado na organização. Os indivíduos com tarefas com um nível de clareza mais elevado, compreendem melhor os requisitos do seu papel na organização (Peiró, et al., 2020) e tendem a ter melhor desempenho.

Organ (1988) sugeriu que a interdependência é algo fundamental para a motivação e desempenho. Os indivíduos ao acreditarem que a organização trabalha sob valores de justiça e igualdade, não têm como preocupação as compensações ou recompensas que possam vir a auferir com o desenvolvimento do seu trabalho. Por outro lado, os indivíduos ao constatarem que a organização não segue valores de justiça, limitam-se a desempenhar as suas responsabilidades sem motivação (Peiró, et al.,

2020). Assim, os indivíduos ao verificarem que existe interdependência, os seus comportamentos no trabalho vão além do definido no papel (Pearce & Gregersen, 1991). Segundo Eisenberger et al (1997), a interdependência é o nível necessário para os membros de um determinado grupo trabalharem com proximidade, partilharem conhecimentos, materiais e informações, para concluírem as tarefas. A interdependência traz a necessidade de cooperação e coordenação, para contribuir para a realização e cumprimento das tarefas tanto individuais como coletivas (Liden et al, 2006) o que, por sua vez, aumenta o desempenho de todos (Pearce & Gregersen, 1991).

3.2. Teorias de processo

3.2.2. Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade foi desenvolvida por Adams, em 1961, e aborda a necessidade de justiça no trabalho, nomeadamente nas recompensas que os colaboradores podem receber da organização, como os salários, benefícios ou progressão na carreira. Segundo a teoria, os indivíduos tendem a comparar o que recebem em proporção ao seu desempenho, e comparam a sua condição, com outros trabalhadores que desempenhem funções similares. A perceção de equidade resulta de ambas as comparações. A perceção de iniquidade surge (1) quando o colaborador percebe que os seus benefícios são inferiores aos recebidos pelos seus colegas, ou (2) quando o colaborador percebe que auferir mais regalias, conduzindo a um sentimento de culpa (Lobos, 1975; Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

3.2.3. Teoria das Expectativas

A Teoria das Expectativas foi desenvolvida por Vroom (1964) e foca-se na relação entre as expectativas, motivação e desempenho. Para Vroom (1964) há três perceções (valência, instrumentalidade e expectativa) que podem influenciar separadamente a motivação de um indivíduo, mas quando combinadas, essas perceções podem ter um efeito significativo na motivação e, conseqüentemente, no comportamento. A valência refere-se ao valor atribuído a resultados específicos. Diz-se que um resultado tem uma valência positiva se o indivíduo preferir atingi-lo, do que não o atingir. Por outro lado, um resultado que uma pessoa prefere evitar tem uma valência negativa. Um resultado

pode ser percebido como tendo valor em si mesmo, ou devido à sua instrumentalidade para alcançar outros fins. A valência depende das necessidades, objetivos, valores e fontes de motivação (Vroom, 1964). A instrumentalidade é a crença pessoal de que o desempenho conduz a um determinado resultado (Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964). Ou seja, se um indivíduo acredita que um bom desempenho é fundamental para a obtenção de uma recompensa (como um aumento salarial, por exemplo), e/ou se acredita que um bom desempenho será fundamental para evitar outros resultados (como ser demitido), então esse indivíduo associará uma valência positiva ao bom desempenho. A expectativa é uma crença momentânea sobre a probabilidade de que um determinado comportamento, levará a um determinado resultado (Vroom, 1964). Esta crença é, geralmente, baseada na experiência passada, autoeficácia e dificuldade percebida do padrão de desempenho ou do objetivo (Porter & Lawler, 1968). Vroom (1964) sugeriu que as expectativas, a instrumentalidade e a valência interagem psicologicamente com as crenças de um indivíduo para criar uma força motivacional que, por sua vez, influencia o comportamento. Além disso, Vroom afirmou que, ao decidir entre opções comportamentais, os indivíduos selecionam a opção com as maiores forças motivacionais. A teoria de Vroom pode ser resumida da seguinte forma: (*Força Motivacional = Expectativa x Instrumentalidade x Valência*).

3.3. Teoria da Autodeterminação (SDT)

A SDT conceitualizou a motivação como um conceito multidimensional propondo que diferentes níveis de motivação teriam diferentes regulações comportamentais e, conseqüentemente, diferentes comportamentos (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005). A SDT sugere que a motivação segue um continuum, variando entre formas mais controladas de motivação, a formas mais autónomas como a motivação intrínseca.

A motivação intrínseca ocorre quando um indivíduo realiza uma tarefa pelo prazer inerente à própria atividade, enquanto a motivação extrínseca ocorre quando um indivíduo realiza uma tarefa por uma razão instrumental (Howard & Gagné, 2016).

O fenómeno de motivação intrínseca foi reconhecido, pela primeira vez, em estudos experimentais do comportamento animal, onde foi evidenciado que muitos organismos se envolvem em comportamentos exploratórios, lúdicos e movidos pela curiosidade, mesmo na ausência de reforço ou recompensa (White, 1959). Assim, a motivação intrínseca define-se como a realização de uma atividade pela simples

satisfação de a executar, e não por uma consequência que daí advenha (Shkoler, & Kimura, 2020). Quando intrinsecamente motivada, a pessoa é movida a agir por diversão ou desafio, e não por estímulos externos, como pressões ou recompensas (Ryan & Deci, 2000).

Desde que nascem, os humanos são seres ativos e curiosos e exibem imediatamente vontade para aprender e explorar, não necessitando de incentivos externos para isso (Gkorezis, et al., 2021). Esta tendência motivacional natural é um elemento crítico no desenvolvimento cognitivo, social e físico, pois é agindo de acordo com os próprios interesses que se desenvolvem conhecimentos e habilidades. Esta tendência não se limita à infância, pois é uma característica da natureza humana que afeta o desempenho, a persistência e o bem-estar ao longo da vida (Ryan & LaGuardia, 2000).

Em 1971, Deci mediu a motivação intrínseca através de um método designado por “escolha livre”, no qual os participantes foram expostos, durante um determinado tempo, a realizar uma tarefa em várias condições (por exemplo, receber uma recompensa ou não). Após este período, o investigador dizia aos participantes que estes já não tinham de desempenhar a tarefa-alvo que lhes tinha sido proposta. De seguida, eles eram deixados sozinhos na sala, com a tarefa-alvo, bem como com outras atividades de distração. Neste período, os participantes tinham a "livre escolha" sobre se deviam regressar à atividade ou não. Se não houver motivação extrínseca para fazer a tarefa-alvo (por exemplo, se não houver uma recompensa), então quanto mais tempo eles despenderem com a tarefa, mais intrinsecamente motivados ficavam. Este estudo tem sido a base através do qual a dinâmica da motivação intrínseca tem sido estudada. Um outro método para medir a motivação intrínseca tem sido o recurso ao uso de autorrelatos de interesse e prazer pela atividade em si (Ryan & Deci, 2000).

A maioria das atividades que as pessoas realizam, não são motivadas intrinsecamente, ou seja, as pessoas precisam de estímulos externos para terem motivação para certas tarefas, ou seja, necessitam de motivação extrínseca (Mitchell, et al., 2020). Isto começa a ocorrer após a primeira infância, quando é atribuído, pela primeira vez, aos indivíduos, papéis sociais e responsabilidades por tarefas que não são intrinsecamente interessantes (Gordon, 2020).

A motivação extrínseca depende das recompensas associadas à execução de uma atividade, ou seja, tem um valor instrumental (Mitchell, et al., 2020). A SDT propõe que a motivação extrínseca pode ser internalizada para se tornar regulada de forma autónoma.

Ou seja, a motivação extrínseca pode ter diferentes estímulos, e diferentes níveis de autonomia associados. Por exemplo, um aluno que faz os seus trabalhos de casa porque teme as sanções dos pais, se não o fizer, está extrinsecamente motivado porque está a realizar a sua tarefa para evitar sanções. Da mesma forma, um aluno que faz os seus trabalhos de casa porque acredita que é valioso para a sua carreira, está extrinsecamente motivado pois a execução da tarefa tem um valor instrumental. Ambos os exemplos envolvem instrumentalidades, mas o último caso envolve uma liberdade de escolha, enquanto o primeiro envolve uma conformidade com um controlo externo, a sanção. Ambos representam comportamento intencional, mas os dois tipos de motivação extrínseca variam no grau de liberdade de escolha (Ryan & Deci, 2000) que depende da internalização ou da integração de valores para a regulação comportamental. Esta questão é descrita na SDT (Deci & Ryan, 1985) que compara a internalização e a integração de valores e regulação comportamental. A internalização é o processo de absorção de um valor ou regulação comportamental enquanto a integração é o processo, pelo qual os indivíduos transformam a regulação em algo interno à sua identidade. O conceito de internalização descreve, num contínuo como a motivação para o comportamento pode ir desde a amotivação à conformidade passiva e ao comprometimento ativo. À medida que a internalização aumenta, o comprometimento também aumenta, logo os comportamentos tendem a ser mais persistentes e focados (Deci & Ryan, 1985). As formas integradas de motivação extrínseca assemelham-se à motivação intrínseca, pelo seu grau de autonomia. No entanto, consideram-se extrínsecas porque o comportamento motivado pela regulação integrada deve-se ao seu valor instrumental, esperando o indivíduo algum em concreto (Ryan & Deci, 2000).

Uma forma mais autónoma de motivação extrínseca é a *regulação identificada*. A SDT propõe que a motivação extrínseca pode ser internalizada para se tornar regulada de uma forma autónoma (Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016). A regulação identificada surge quando o comportamento tem importância pessoal e, portanto, há uma regulação comportamental, como algo inerente à sua identidade. Por exemplo, o aluno que faz os trabalhos de casa porque considera estes algo valioso para o seu sucesso futuro (Ryan & Deci, 2000).

Um outro tipo de motivação extrínseca é a *regulação introjetada*. A introjeção descreve um tipo de regulação interna que ainda é bastante controladora, porque as pessoas executam as suas tarefas para evitar o sentimento de culpa ou ansiedade ou até

para alcançar emoções positivas como o orgulho (Howard, et al., 2016; Nicholls, 1984; Ryan, 1982).

Quando um indivíduo realiza determinada tarefa com o intuito de evitar punições ou alcançar recompensas, ou seja, quando o estímulo é meramente externo, diz-se que a motivação extrínseca é regulada externamente (Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016). A *regulação externa* é a forma menos autónoma de motivação extrínseca e usa-se para que as tarefas sejam realizadas para satisfazer uma exigência externa ou para obter uma possível recompensa. Os indivíduos normalmente apresentam um comportamento regulado e controlado externamente, conformando-se com a tarefa imposta (deCharms, 1968). No conceito mais atual de trabalho, a motivação é regulada externamente e é descrita por meio de dois componentes: o externo-social e o externo-material (Gagné et al., 2015). A *regulação externa social* define-se pelo desejo de obter a aprovação ou respeito dos outros, ou para evitar críticas, enquanto a *regulação externa material* foca-se nas recompensas materiais e/ou na prevenção de perder o emprego (Gagné et al., 2015).

Finalmente, a *amotivação* é a ausência de vontade para realizar qualquer esforço (Deci & Ryan, 1985). Quando amotivada, não há intenção comportamental (Ryan & Deci, 2000). A amotivação foi definida como um estado no qual os indivíduos não associam a um comportamento, resultados subsequentes e, como tal, os comportamentos são executados por razões desconhecidas ou não executados (Deci & Ryan, 1985). Consequentemente, indivíduos amotivados tendem a sentir-se distantes dos seus comportamentos ou podem sentir falta de controlo sobre a situação ou comportamento e, portanto, investirão pouco tempo ou energia em tais comportamentos. A amotivação tem sido associada a vários resultados negativos no trabalho, incluindo menor vitalidade, satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, adaptabilidade, proatividade e esforço no trabalho, bem como maior exaustão emocional, esgotamento e intenção de saída da organização (Gagné et al., 2015; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). A amotivação resulta da não valorização de uma atividade (Ryan, 1995), de a pessoa não se sentir competente para fazê-la (Deci, 1975), ou não acreditar que a atividade produzirá o resultado desejado (Seligman, 1975).

Em suporte à demonstração que a amotivação tem sobre o desempenho e bem-estar, uma representação completa do *continuum* da motivação não deve incluir apenas motivos intrínsecos e extrínsecos para o comportamento, mas deve incluir, também, a

amotivação. Estes aspetos formam o *continuum* da autodeterminação (Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016).

Esta representação do *continuum* da autodeterminação foi demonstrada por um estudo de Howard, Gagné, Morin e Forest (2018), no qual demonstrou-se que a amotivação está localizada ao longo do mesmo *continuum* das regulações comportamentais, sem evidências de descontinuidade. Os resultados têm mostrado que a motivação intrínseca e a regulação identificada produzem mais resultados positivos para a organização, como a produtividade e a retenção, do que a regulação introjetada e a regulação externa (Gagné et al., 2015).

De acordo com Ryan e Deci (2000), os comportamentos que derivam da motivação extrínseca, não são intrinsecamente interessantes e, por isso, é necessário que a estimulação parta externamente. Por exemplo, na sala de aula, os alunos ao se sentirem respeitados e valorizados pelo professor, aceitam mais facilmente os trabalhos. Outra questão relaciona-se com a perceção de competência, na qual o indivíduo adota como objetivo extrínseco, ser eficaz em relação a si próprio (Ryan, Stiller & Lynch, 1994). A internalização de um objetivo é mais fácil se houver compreensão sobre o mesmo e competências para o sucesso do mesmo. A oferta de desafios e o *feedback* desenvolvem a competência e facilitam, assim, a internalização de metas.

De acordo com a SDT, uma regulação que foi internalizada, pode ser introjetada e pode deixar as pessoas satisfeitas. Os autores sugeriram que a autonomia é um facilitador da internalização, isto é, é o elemento para que uma regulação seja internalizada e não apenas introjetada (Peiró et al., 2020). A cultura de apoio à autonomia facilita a regulação integrada, contudo a cultura de controlo pode facilitar a regulação introjetada, se apoiarem a competência e o relacionamento (Zafar, & Zafar, 2019). Os indivíduos devem compreender o significado e o valor do comportamento, para se tornarem autónomos e internalizarem o mesmo (Ryan & Deci, 2000). Por exemplo, Grolnick e Ryan (1989) mostraram que os pais encontram níveis mais elevados de internalização e integração de valores relacionados com a escola, quando há maior apoio para a autonomia e o relacionamento. Este estudo concluiu que os suportes para o relacionamento e a competência facilitam a internalização, tal como o suporte para a autonomia facilita a integração de regulações comportamentais. Quando isto ocorre, os indivíduos sentem-se competentes e relacionados, mas sobretudo autodeterminados, ao realizarem as atividades valorizadas extrinsecamente (Peiró, et al., 2020).

4. Perfis Motivacionais

A SDT adota uma perspectiva centrada na pessoa, na qual se identificam características individuais, e com base nisso, se definem perfis motivacionais aos quais estão associados diferentes níveis de motivação (Howard, Gagné, Morin & Forest, 2018). Através das diversas situações que ocorrem no trabalho, o indivíduo reage e tem determinados comportamentos que podem diferir do de outros indivíduos na mesma situação (Gagné. et al, 2015). O perfil motivacional resulta da conjugação dos diferentes comportamentos no trabalho.

Alguns estudos têm proposto perfis motivacionais caracterizados por serem de alta autonomia/baixo controlo, alta autonomia/alto controlo, baixa autonomia/alto controlo, baixa autonomia/baixo controlo (Hayenga & Corpus, 2010). Van den Broeck et al. (2013): dois perfis que contemplavam elevada autonomia e, maior satisfação no trabalho, entusiasmo, comprometimento e menos *burnout*; dois perfis que indicavam baixa autonomia e menor desempenho. Estes resultados realçaram a importância da autonomia para a motivação. Moran et al. (2012), utilizaram a análise de clusters e identificaram cinco perfis motivacionais: um apresentou níveis moderados de motivação em todos os tipos de regulação; outro apresentou elevados níveis de motivação entre todos os tipos de regulação; outro apresentou níveis baixos de autonomia (ou seja, baixa motivação intrínseca e baixa motivação extrínseca, por meios integrados); outro apresentou níveis moderados nas diferentes formas de regulação, no qual o perfil motivacional era mais autodeterminado (alta introjeção, alta identificação e alta motivação intrínseca); e, por fim, outro apresentava níveis moderados na maioria das regulações, ficando de fora o nível baixo de introjeção. Graves et al. (2015) identificaram seis perfis numa amostra de gestores. Estes perfis apresentavam semelhanças com as dimensões da SDT: maiores índices de motivação intrínseca, maiores índices de regulação por meio de identificação e introjeção e inferiores índices de regulamentação externa.

Em contraste às análises *clusters* apresentadas com base em amostras pequenas, foi realizado um estudo, por Howard et al., em 2016 que utilizou a análise de perfil latente (LPA – *Latent Profile Analyses*). Este método foi aplicado a todas as regulações comportamentais em contexto de trabalho, usando amostras heterogéneas de indivíduos de dois países (Canadá e Bélgica), com o objetivo de identificar um conjunto de perfis motivacionais comuns (Howard et al., 2016). A LPA visa encontrar o menor número de

perfis motivacionais que podem descrever associações entre um conjunto de variáveis contínuas, tendo em conta critérios objetivos para orientar a identificação do número ideal de perfis latentes nos dados recolhidos. Os perfis são chamados de latentes porque são de natureza prototípica, ou seja, em vez de forçarem os indivíduos a corresponder a um único perfil, cada um deles recebe uma percentagem de correspondência a todos os perfis (Howard et al., 2016). O estudo identificou três perfis motivacionais: um perfil dominado por formas autónomas de regulação; um perfil dominado por formas controladas de regulação; e um perfil dominado por ambas as formas de regulação, autonomia e controlo.

Com base na literatura empírica, definiu-se como hipótese:

H1. As características do trabalho (autonomia, *feedback*, variedade, significado e identidade da tarefa) têm uma relação positiva com a motivação intrínseca.

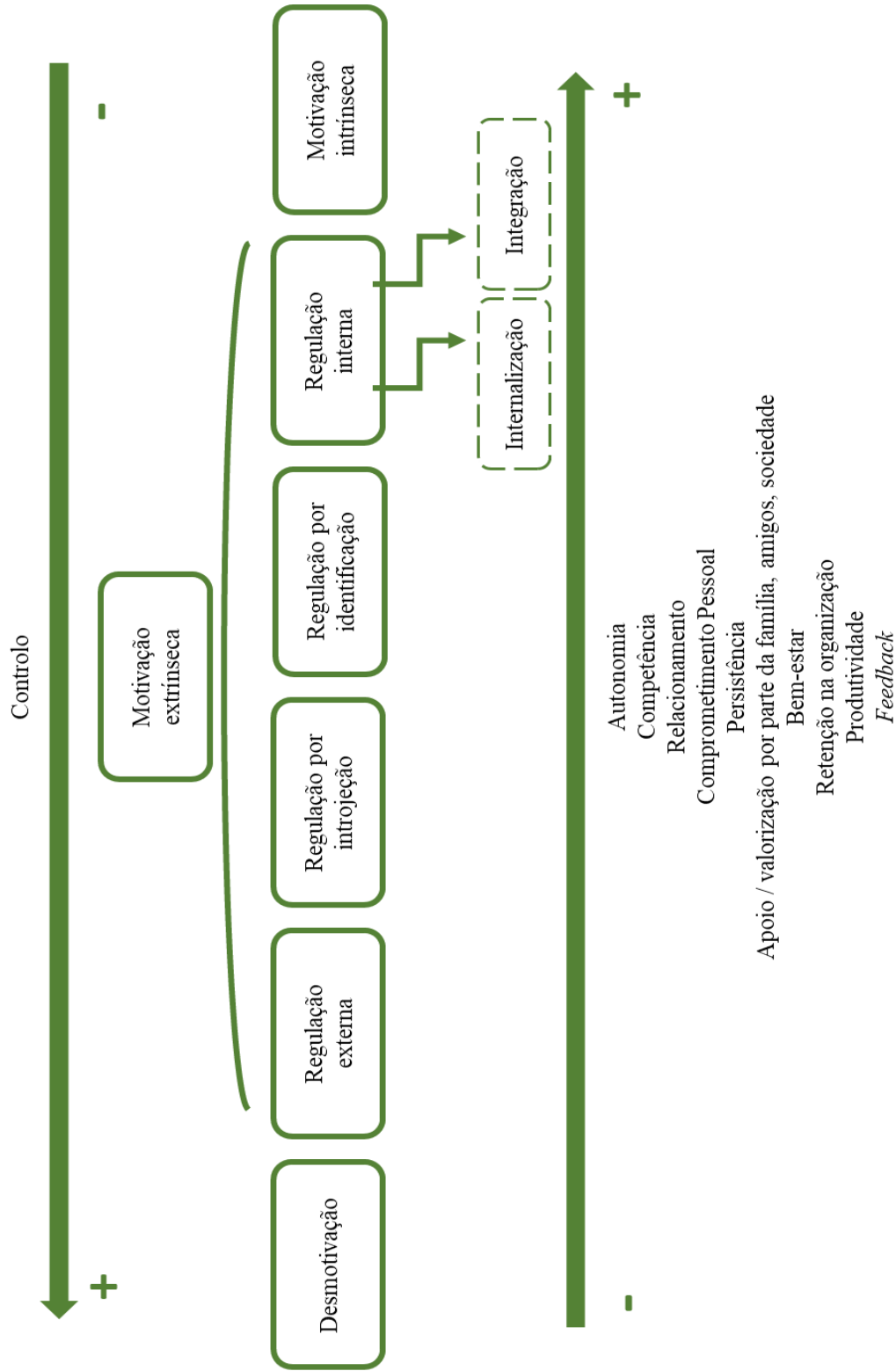


Figura 1. Continuum da autodeterminação (SDT) que relaciona os níveis motivacionais com o controle externo e autonomia

5. Desempenho no trabalho

A motivação, como já referido, tem impacto positivo no desempenho. O desempenho no trabalho envolve teorias que desenvolvem aspetos como a dimensão do “domínio do desempenho, o padrão causal presente nas relações entre antecedentes de desempenho e as respetivas componentes dimensionais dos antecedentes” (Motowidlo et al, 1997 cit. Pereira 2020, p.4).

Por outro lado, o desempenho no trabalho pode relacionar-se com a eficácia das tarefas realizadas para a execução dos objetivos nas organizações. As competências que se relacionam com a adaptação à mudança, a proatividade e inovação na resolução de problemas, a celeridade na aprendizagem bem como o constante desenvolvimento, produzem um desempenho positivo tanto individual como organizacional, e consequentemente, uma maior produtividade (Bienkowska & Tworek, 2020).

O desempenho é um conceito multidimensional (Motowidlo et al., 1997; Sonnentag et al., 2008). O desempenho pode ser definido como o desempenho de papel, que envolve a realização das tarefas de forma eficaz para atingir os objetivos. O desempenho também pode ser definido como uma perspetiva de processo ou de resultado (Sonnentag et al, 2008). A perspetiva de processo concetualiza o desempenho como as ações e comportamentos ao longo da concretização do desenvolvimento da tarefa; a perspetiva de resultado define o desempenho como o conjunto dos comportamentos de cada indivíduo, no qual está incluído o conhecimento sobre os procedimentos e os resultados atingidos (Sonnentag et al, 2008). Ambas as perspetivas, tanto a de processo, como a de resultado, estão relacionadas entre si, contudo a perspetiva de resultado é afetada por fatores externos, como por exemplo a procura no mercado, e o contexto socioeconómico onde a organização está inserida, enquanto na perspetiva de processo, é apenas observado o contexto organizacional onde os indivíduos estão inseridos (Sonnentag et al, 2008).

Existem vários fatores que influenciam o desempenho, nomeadamente o nível de satisfação, motivação e comprometimento (Bienkowska & Tworek, 2020). Por exemplo, Franssen, et al. (2018) mostraram que o suporte dos líderes era um preditor da motivação intrínseca que, por sua vez, influenciava positivamente o desempenho. Também Bai et. al., (2021) evidenciaram que a liderança tinha um efeito preditor sobre a motivação intrínseca e, esta sobre o desempenho e o *engagement*. Similarmente, Shin et al. (2019)

demonstraram o impacto negativo da instabilidade laboral sobre a motivação intrínseca e o efeito mediador desta na relação entre instabilidade e desempenho. Al-Douri, et al., em 2020, mostraram que a motivação intrínseca era um mediador na relação entre a percepção de ética na organização e o desempenho. Assim, com base na literatura empírica espera-se que:

H2. Apenas a motivação intrínseca tem uma relação positiva com o desempenho.

H3. A motivação medeia a relação positiva entre as características do trabalho e o desempenho.

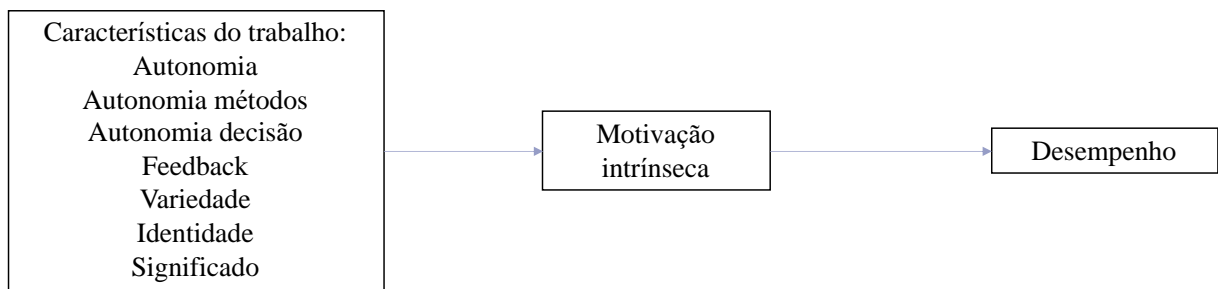


Figura 2. Modelo de mediação.

CAPÍTULO II- MÉTODO

O presente estudo utilizou uma abordagem quantitativa, com recurso à aplicação de um questionário *online*, para testar as hipóteses apresentadas.

1. Participantes e Procedimento

A amostra do estudo foi não probabilística, por conveniência. Este estudo teve um total de 212 participantes, com uma média de 40 anos de idade (DP = 12.35), sendo que 35.8% tinham entre 19 e 30 anos, 22.6% tinham entre 31 e 45 anos e 40.2% tinham entre 46 e 64 anos. A maioria dos participantes eram do sexo feminino (89.6%) e tinham a licenciatura (48.1%). Relativamente ao tipo de contrato de trabalho, 62.7% mencionou ter um contrato a termo indeterminado (efetivo) enquanto apenas 1.9% tinha um contrato de trabalho temporário.

O questionário foi divulgado *online* através da plataforma *Google Forms*® (Anexo A), e disponibilizado nas redes sociais (*Facebook*® e *Instagram*®). Antes dos participantes responderem ao questionário, foi garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas, bem como foi explicado que não havia respostas certas ou erradas, e que as mesmas deviam resultar da opinião pessoal. A recolha de dados ocorreu entre novembro de 2020 e abril de 2021. A taxa de resposta foi 98%, pois das 212 respostas, apenas 209 respostas foram consideradas válidas. Os dados recolhidos foram analisados através do SPSS®, versão 26.

2. Operacionalização das Variáveis

Motivação

Para medir a *motivação*, utilizou-se o *Multidimensional Work Motivation Scale* (Gagné., et al., 2015). Este incluiu 18 itens, divididos por seis dimensões, que pretendiam avaliar os motivos pelos quais os indivíduos se esforçam no trabalho: *desmotivação* (e.g., “Eu não me esforço no trabalho porque acho que é uma perda de tempo”), *regulação externa social* (e.g., “Eu esforço-me no trabalho porque irei obter mais respeito pelos outros), *regulação externa material* (e.g., “Eu esforço-me no trabalho porque apenas serei recompensado/a financeiramente pelos outros, se me esforçar”), *regulação introjetada*

(e.g., “Eu esforço-me no trabalho porque ao esforçar-me, sinto orgulho de mim mesmo/a.”), *regulação identificada* (e.g., “Eu acho importante esforçar-me no meu trabalho.”) e *motivação intrínseca* (e.g., “Eu acho importante esforçar-me no meu trabalho.”). Os *itens* foram respondidos através de uma escala do tipo Likert de sete pontos, em que 1 era considerado “De maneira nenhuma” e 7 “Completamente”. A consistência interna da escala, medida através do alfa de Cronbach, variou entre .77 e .95.

Características do Trabalho

Para a operacionalização desta variável utilizaram-se 21 itens, do *Work Design Questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2005). Os itens da escala dividiram-se por sete dimensões: *autonomia* (e.g., “A função permite-me planear como eu faço o meu trabalho.”), *autonomia de decisão* (e.g., “Dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.”), *autonomia de métodos* (e.g., “A função permite-me tomar decisões sobre os métodos que eu uso para completar o meu trabalho.”), *variedade* (e.g., “A função envolve uma grande variedade de tarefas.”), *significado da tarefa* (e.g., “Os resultados do meu trabalho são suscetíveis de afetar significativamente a vida de outras pessoas.”), *identidade da tarefa* (e.g., “A função dá-me a possibilidade de terminar completamente as partes do trabalho que eu comecei.”), *feedback* (e.g., “A minha função, por si própria, fornece *feedback* sobre o meu desempenho.”). Os indivíduos respondiam através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos (1 - Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente). A consistência interna variou entre .88 e .95

Desempenho

Para medir o *desempenho* usou-se a escala *Work Role Performance* (Griffin., et al., 2007). Esta incluiu nove itens para avaliar a forma como os indivíduos executavam as tarefas no trabalho (e.g., “Realizou bem as partes essenciais do seu trabalho”). Estes tinham que responder com base numa escala do tipo Likert de cinco pontos (1 - Muito Pouco; 5 - Muito). O alfa de Cronbach foi .96.

Análise de dados

Primeiro foram analisadas as consistências internas e as análises descritivas das variáveis em estudo, bem como as suas correlações. Para se analisar a estrutura fatorial da escala de motivação no trabalho, conduziu-se uma análise de componentes principais,

através do SPSS. Para se analisarem as hipóteses 1 e 2 (relação direta entre características do trabalho e motivação, e entre esta e o desempenho, respetivamente) conduziram-se diversas análises de regressão linear simples. Posteriormente, para testar as hipóteses 3, usou-se o modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2018), no qual se recorreu ao método de bootstrapping (5000 vezes) para se obterem os intervalos de confiança.

CAPÍTULO III- RESULTADOS

Análise da normalidade das variáveis

Segundo Kline (2011) é possível analisar os desvios em relação à distribuição normal de múltiplas variáveis se os seguintes critérios forem cumpridos: (1) os valores médios não se aproximam demasiado dos valores mínimos e máximos, (2) os valores de assimetria (*skewness*) são inferiores a 3, e os índices de achatamento (*kurtosis*) não excedem o 5. Assim sendo, concluímos que nenhuma variável apresenta desvios grosseiros à distribuição normal.

Estatística descritiva

Tabela 1: apresenta a estatística descritiva, juntamente com as correlações e os índices de consistência interna das variáveis em estudo.

| Variável | <i>M</i> | <i>DP</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|-----------------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|-----------|-----------|-------|----|----|----|
| 1. Autonomia | 3.87 <i>1</i> | 1.1 4 | (.88) | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Autonomia decisão ¹ | 3.78 <i>1</i> | 1.0 9 | .81* * | (.90) | | | | | | | | | | | | |
| 3. Autonomia métodos | 3.91 <i>1</i> | 1.0 8 | .81* * | .82* * | (.95) | | | | | | | | | | | |
| 4. Feedback | 4.07 <i>1</i> | .85 | .38* * | .46* * | .44* * | (.89) | | | | | | | | | | |
| 5. Variedade | 4.26 <i>1</i> | .91 | .46* * | .49* * | .53* * | .42* * | (.90) | | | | | | | | | |
| 6. Identidade | 3.88 <i>1</i> | .99 | .42* * | .46* * | .42* * | .57* * | .35* * | (.88) | | | | | | | | |
| 7. Significado | 4.02 <i>1</i> | 1.0 7 | .34* * | .35* * | .36* * | .36* * | .53* * | .36* * | (.90) | | | | | | | |
| 8. Amotivação | 1.54 <i>2</i> | 1.3 3 | -.02 | -.05 | -.05 | -.00 | -.02 | .01 | -.03 | (.94) | | | | | | |
| 9. Reg. Social | 3.50 <i>2</i> | 1.9 0 | -.00 | -.02 | -.00 | -.11 | .04 | .02 | .02 | .21* * | (.91) | | | | | |
| 10. Reg. Mat. | 3.41 <i>2</i> | 1.7 4 | .13 | .14* | .12 | .02 | .05 | .09 | .02 | .14* * | .66* * | (.81) | | | | |
| 11. Reg. Introj. | 5.76 <i>2</i> | 1.3 4 | .03 | -.00 | .02 | .01 | .12 | .02 | .10 | -.02 | .27* * | .29* * | (.77) | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----------------|
| 12. Reg. Ident. | 6.51 2 | .98 | .15* | .21* | .24* | .14* | .32* | .19* | .17* | -.12 | .04 | .07 | .53* | (.95) |
| 13. Mot. Intr. | 5.58 2 | 1.4 4 | .44* | .49* | .49* | .39* | .40* | .35* | .40* | -.09 | .04 | .09 | .26* | .52* (.95) |
| 14. Desemp | 4.31 1 | .99 | .30* | .36* | .38* | .42* | .44* | .34* | .26* | -.08 | -.03 | .03 | .12 | .28* .32* (.96) |

Nota. $N = 212$; * $p < .05$ ** $p < .001$.

¹Escala de 1 a 5. ²Escala de 1 a 7. Os alfas de *Cronbach* estão entre parêntesis.

Análise fatorial

Para analisar a estrutura fatorial da escala de motivação no trabalho, conduziu-se uma análise fatorial exploratória, com recurso à análise de componentes principais. Os resultados evidenciaram uma estrutura igual à da validação inicial da escala, ou seja, composta por seis componentes que explicaram 86% da variância dos dados (tabela 2, figura 3). A medida de adequabilidade da amostra Kaizser-Meyer-Olkin (KMO) foi .82, o que indicou que os dados eram adequados para a análise fatorial (Kaizser, 1974).

O primeiro fator resultante da análise, identificado como a *regulação identificada*, obteve um valor próprio (*eigenvalue*) de 5.30. Este englobou três itens que explicaram 29% da variância dos dados. O índice de consistência interna foi .95. O segundo fator foi identificado como a *regulação externa social*, obteve um valor próprio (*eigenvalue*) de 4.18. Este incluiu três itens que explicaram 23% da variância dos dados. O índice de consistência interna foi .91. Já o terceiro fator, denominado como *motivação intrínseca*, mostrou ter um valor próprio de 2.32 e explicou 13% da variabilidade dos dados. Este era composto por três itens e a sua consistência interna foi .95. O quarto fator, composto por três itens, foi identificado como a *amotivação*, e teve um valor próprio de 1.76, cuja variância explicada foi 10%. A sua consistência interna foi .94. O quinto fator obteve um valor próprio de .94, e explicou 5% da variância. Este foi identificado como *regulação externa material*, incluiu três itens e a sua consistência interna foi .81. Por último, o sexto fator, identificado como *regulação introjetada*, obteve um valor próprio de .81 que explicou 5% da variância dos dados. Este fator era composto por três itens e a sua consistência interna foi .77.

No geral, o índice de consistência interna da escala foi .84, o que indicou uma elevada consistência interna (Nunnally, & Bernstein, 1994).

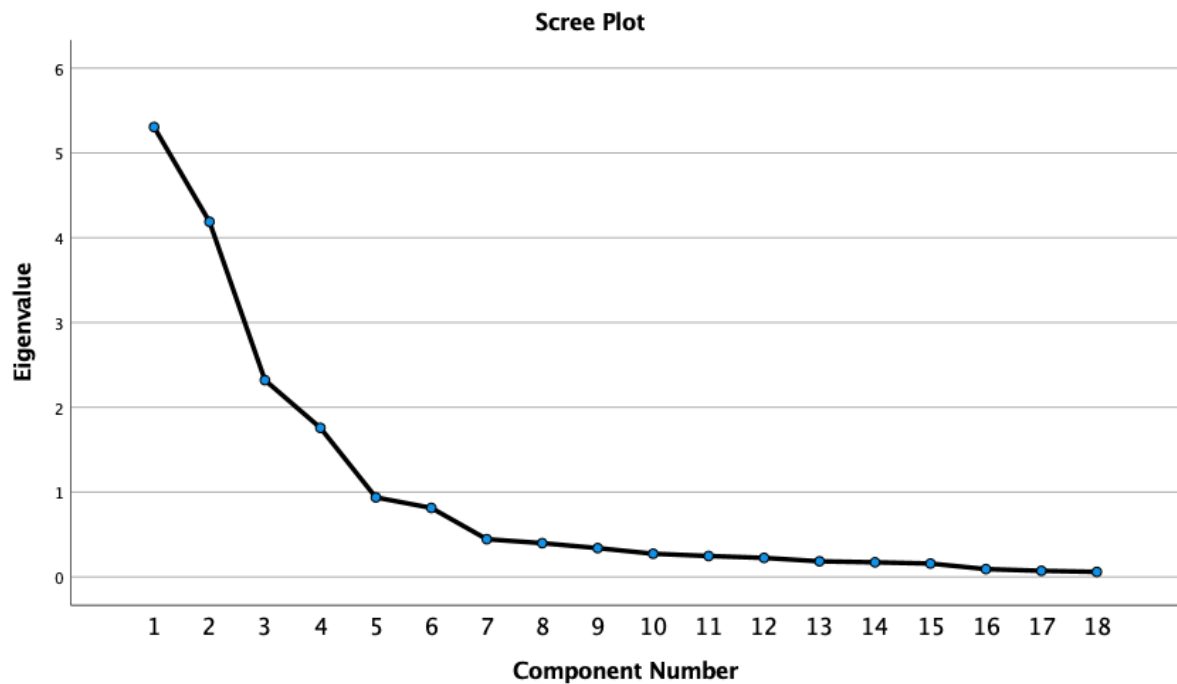


Figura 3. Análise de componentes principais da escala de motivação no trabalho.

Tabela 2. Itens, médias, desvios-padrões, e loadings da escala de motivação para o trabalho ($N = 212$).

| Items | M | SD | Factor |
|--|------|------|--------|
| Regulação identificada | | | |
| $\alpha = .95$ | | | |
| 13. Eu acho importante esforçar-me no meu trabalho. | 6.57 | 1.01 | .87 |
| 14. Esforçar-me no meu trabalho é um dos meus valores pessoais. | 6.55 | 1.01 | .94 |
| 15. Esforçar-me no meu trabalho tem significado pessoal para mim. | 6.45 | 1.08 | .88 |
| Regulação externa social | | | |
| $\alpha = .91$ | | | |
| 4. Eu esforço-me no trabalho para obter a aprovação dos outros (ex.: supervisor, colegas, família, clientes). | 3.52 | 2.10 | .90 |
| 5. Eu esforço-me no trabalho porque irei obter mais respeito pelos outros (Ex.: supervisor, colegas, família, clientes,...). | 3.85 | 2.09 | .88 |
| 6. Eu esforço-me no trabalho para evitar ser criticado pelos outros (ex.: supervisor, colegas, família, clientes,...). | 3.13 | 2.06 | .84 |
| Motivação intrínseca | | | |
| $\alpha = .95$ | | | |
| 16. Eu esforço-me no trabalho porque me divirto a trabalhar. | 5.50 | 1.55 | .89 |
| 17. Eu esforço-me no trabalho porque o que eu faço é entusiasmante. | 5.37 | 1.52 | .92 |
| 18. Eu esforço-me no trabalho porque este é interessante. | 5.67 | 1.49 | .92 |
| Amotivação | | | |
| $\alpha = .94$ | | | |
| 1. Eu não me esforço no trabalho porque acho que é uma perda de tempo. | 1.55 | 1.46 | .94 |
| 2. Eu faço pouco porque acho que este trabalho não vale a pena o esforço. | 1.54 | 1.40 | .96 |
| 3. Eu não sei porque faço este trabalho, é um trabalho sem sentido. | 1.55 | 1.37 | .91 |

| <i>Regulação externa material</i> | | $\alpha = .81$ | |
|---|------|----------------|-----|
| 7. Eu esforço-me no trabalho porque apenas serei recompensado/a financeiramente pelos outros, se me esforçar (Ex.: empregador, supervisor,...). | 3.07 | 2.03 | .62 |
| 8. Eu esforço-me no trabalho porque os outros só me oferecerão segurança se eu me esforçar (ex.: empregador, supervisor,...). | 3.27 | 2.01 | .75 |
| 9. Eu esforço-me no trabalho porque eu arrisco-me a perde-lo, se não me esforçar. | 3.88 | 2.09 | .84 |
| <i>Regulação introjetada</i> | | $\alpha = .77$ | |
| 10. Eu esforço-me no trabalho porque eu tenho que provar a mim mesmo/a que consigo. | 5.67 | 1.64 | .79 |
| 11. Eu esforço-me no trabalho porque se não me esforçar, sinto-me envergonhado de mim mesmo/a. | 5.29 | 1.95 | .88 |
| 12. Eu esforço-me no trabalho porque ao esforçar-me, sinto orgulho/a de mim mesmo/a. | 6.33 | 1.16 | .47 |

Teste de hipóteses

Ao realizar a análise dos dados, verificaram-se todos os pressupostos da regressão linear múltipla: a regressão linear nos coeficientes, está corretamente específica e tem uma componente residual; o valor esperado dos resíduos é zero $E(\epsilon_i) = 0$; as variáveis preditores são não correlacionadas com os resíduos: $Cov(\epsilon_i, X) = 0$; existe ausência de correlação entre os resíduos: $Cov(\epsilon_i, \epsilon_j) = 0, i \neq j$; a variância dos resíduos é constante: $Var(\epsilon_i) = \sigma^2$ (homocedasticidade); a normalidade dos resíduos: $\epsilon_i \cap N(0, \sigma^2)$; e existência de níveis de correlação baixos (aceitáveis) entre as variáveis independentes (multicolinearidade).

Hipótese 1. A hipótese 1 sugeria que as características do trabalho teriam uma relação positiva apenas com a motivação intrínseca. Assim, conduziram-se uma série de regressões lineares simples, onde se analisou a relação entre as características do trabalho com os diferentes perfis motivacionais.

Amotivação. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados: $F(7,203) = .21, p = .98$ com $R^2 = -.02$. Assim, nenhuma das características do trabalho em análise parece predizer positiva e significativamente a amotivação.

Regulação externa social. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados: $F(7,204) = .84, p = .55$ com $R^2 = -.00$. Assim, nenhuma das características do trabalho em análise parece predizer positiva e significativamente a regulação externa social.

Regulação externa material. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados: $F(7,204) = .85, p = .54$ com $R^2 = -.00$. Assim, nenhuma das características do trabalho em análise parece predizer positiva e significativamente a regulação externa material.

Regulação introjetada. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados: $F(7,204) = .68$, $p = .68$ com $R^2 = -.01$. Assim, nenhuma das características do trabalho em análise parece prever positivamente e significativamente a regulação introjetada.

Regulação identificada. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados: $F(7,204) = 4.134$, $p = .00$ com $R^2 = .09$. Como o modelo deu significativo, fomos olhar os coeficientes de cada um dos preditores (características do trabalho) e verificou-se que a variedade da tarefa parece prever, positivamente e significativamente, a regulação identificada ($b = .29$, $t(7,204) = 3.09$ com $p = .00$), ou seja, por cada aumento de unidade da variedade da tarefa, a regulação identificada aumenta 29%.

Motivação intrínseca. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados: $F(7,204) = 14.52$, $p = .00$ com $R^2 = .31$. A análise dos coeficientes mostrou que apenas o significado da tarefa estava positivamente e significativamente relacionado com a motivação intrínseca ($b = .25$, $t(7,204) = 2.67$ com $p = .00$). Ou seja, por cada aumento de unidade do significado da tarefa, a motivação intrínseca aumenta 25%.

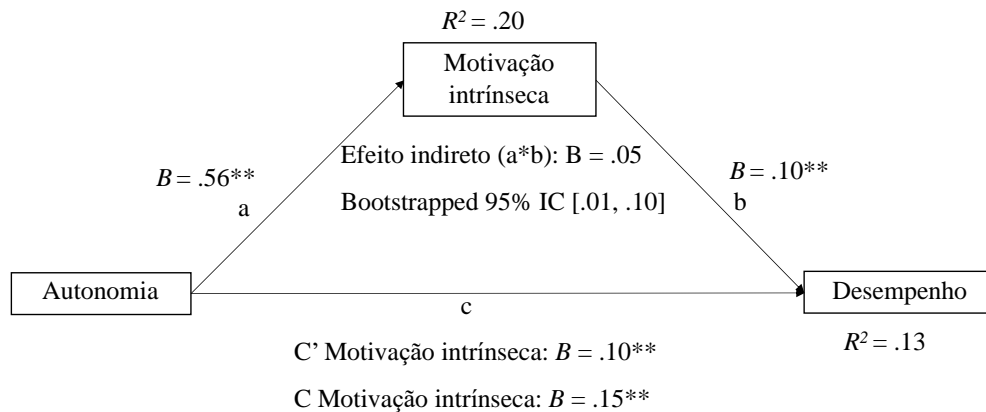
Hipótese 2. A hipótese 2 sugeria que apenas a motivação intrínseca teria uma relação positiva com o desempenho. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados: $F(6,204) = 4.97$, $p = .00$ com $R^2 = .10$. A análise dos coeficientes mostrou que apenas a motivação intrínseca e a regulação identificada estavam, positivamente e significativamente, relacionadas com o desempenho ($b = .09$, $t(6,204) = 2.99$ com $p = .00$; $b = .11$, $t(6,204) = 2.01$ com $p = .04$, respectivamente). Ou seja, por cada aumento de unidade da motivação intrínseca, o desempenho aumenta 9%, e por cada aumento de unidade na regulação identificada, o desempenho aumenta 11%. Assim, a hipótese 2 foi suportada, parcialmente, pelos dados.

Hipótese 3. Para analisar a hipótese 3, conduziu-se uma análise de mediação (modelo 4) através do PROCESS (Hayes, 2018). A mediação é significativa quando a variável preditora (X = características do trabalho) influencia a variável critério (Y = desempenho) através da variável mediadora (M = motivação intrínseca). O efeito total de X em Y representa o efeito total (c). O efeito direto de X em Y depois de se adicionar a variável mediadora (M) é c' . O efeito de X em M é o efeito a , e o efeito de M em Y (controlando o efeito de X) é o efeito b . O efeito indireto entre Y e X é definido como o efeito ab . Na maioria dos casos, o efeito indireto (ab) representa a diferença entre c e c' e, como tal, o efeito total (c) pode ser obtido como o somatório de c' e de ab . Por norma,

temos uma mediação parcial, quando o valor efeito indireto (ab) é menor que o valor do efeito total (c) com o mesmo sinal.

A hipótese 3 previa que a relação entre as características do trabalho e o desempenho fosse mediada pela motivação intrínseca. Assim, dividiu-se a hipótese 3 em sete passos para testar cada uma das características do trabalho (autonomia, autonomia de decisão, autonomia de métodos, *feedback*, variedade, significado e identidade da tarefa).

Hipótese 3a. Assim, a hipótese 3a previa que a relação entre a autonomia e o desempenho fosse mediada pela motivação intrínseca. De acordo com os resultados de mediação, o efeito indireto da motivação intrínseca na relação entre a autonomia e o desempenho foi .05, com IC 95% (.01, .10), indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explica 13% ($R^2=.13$) da variância do desempenho e é significativo ($p = .00$). A relação entre a autonomia e a motivação intrínseca (a ; $B = .56, p = .00$), e a relação entre a motivação intrínseca e o desempenho (b ; $B = .10, p = .00$) foram significativas. O efeito total (c ; $B = .15, p = .00$) entre a autonomia e o desempenho também foi significativo. Após a introdução da motivação intrínseca, o efeito da autonomia no desempenho continuou significativo (c' ; $B = .10, p = .00$), revelando ser uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3a foi suportada pelos dados (figura 4).

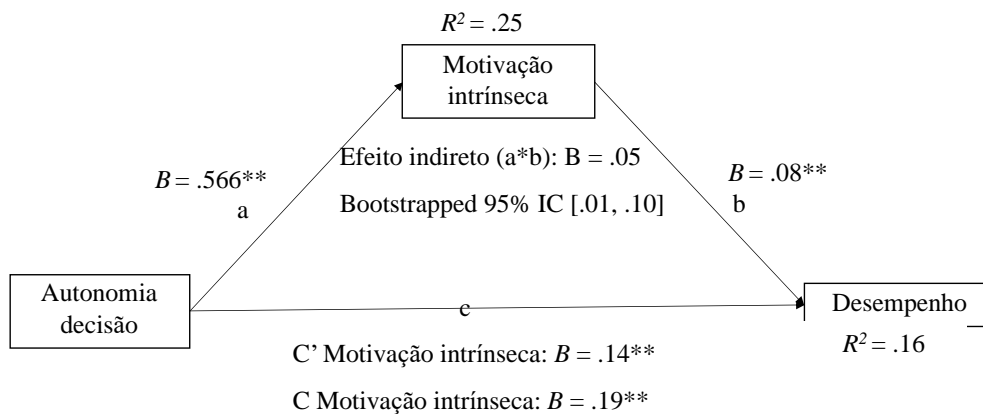


** $p < .01$ (coeficientes de regressão não estandardizados com 5000 amostras corrigidas através do bootstrapped.)

Figura 4. Modelo de mediação entre a autonomia e o desempenho através da motivação intrínseca.

Hipótese 3b. Assim, a hipótese 3b previa que a relação entre a autonomia de decisão e o desempenho fosse mediada pela motivação intrínseca. De acordo com os resultados, o efeito indireto da motivação intrínseca na relação entre a autonomia de decisão e o desempenho foi .05, com IC 95% (.01, .10), indicando, como tal, um efeito

indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explica 16% ($R^2=.16$) da variância do desempenho e é significativo ($p = .00$). A relação entre a autonomia de decisão e a motivação intrínseca (a; $B = .66, p = .00$), e a relação entre a motivação intrínseca e o desempenho (b; $B = .08, p = .01$) foram significativas. O efeito total (c; $B = .19, p = .00$) entre a autonomia de decisão e o desempenho também foi significativo. Após a introdução da motivação intrínseca, o efeito da autonomia de decisão no desempenho continuou significativo (c'; $B = .14, p = .00$), evidenciando uma

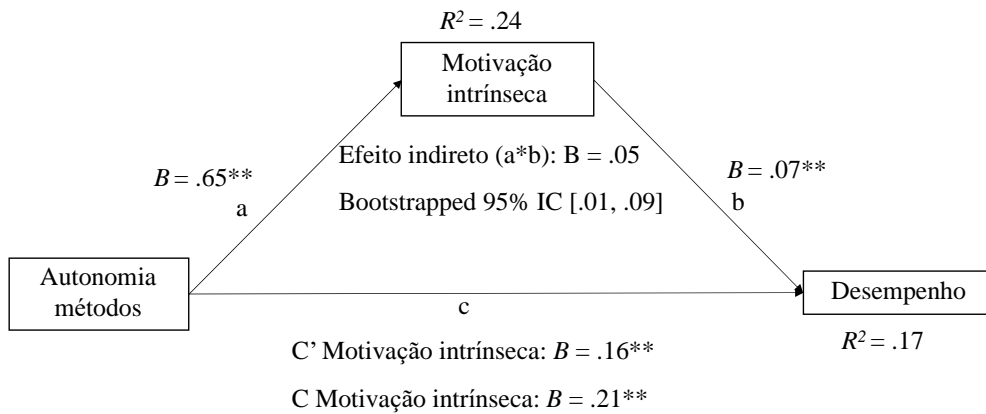


** $p < .01$ (coeficientes de regressão não estandardizados com 5000 amostras corrigidas através do bootstrapped.)

mediação parcial. Como tal, a hipótese 3b foi suportada pelos dados (figura 5).

Figura 5. Modelo de mediação entre a autonomia de decisão e o desempenho através da motivação intrínseca.

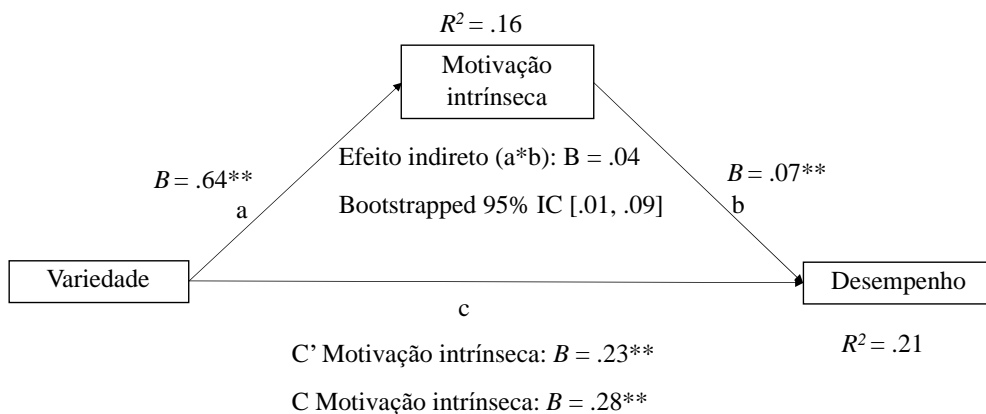
Hipótese 3c. Assim, a hipótese 3c previa que a relação entre a autonomia de métodos e o desempenho fosse mediada pela motivação intrínseca. De acordo com os resultados, o efeito indireto da motivação intrínseca na relação entre a autonomia de métodos e o desempenho foi .05, com IC 95% (.01, .09), indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explica 17% ($R^2=.17$) da variância do desempenho e é significativo ($p = .00$). A relação entre a autonomia de métodos e a motivação intrínseca (a; $B = .65, p = .00$), e a relação entre a motivação intrínseca e o desempenho (b; $B = .07, p = .01$) foram significativas. O efeito total (c; $B = .21, p = .00$) entre a autonomia de métodos e o desempenho também foi significativo. Após a introdução da motivação intrínseca, o efeito da autonomia de métodos no desempenho continuou significativo (c'; $B = .16, p = .00$), evidenciando uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3c foi suportada pelos dados (figura 6).



** $p < .01$ (coeficientes de regressão não estandardizados com 5000 amostras corrigidas através do bootstrapped.)

Figura 6. Modelo de mediação entre a autonomia de métodos e o desempenho através da motivação intrínseca.

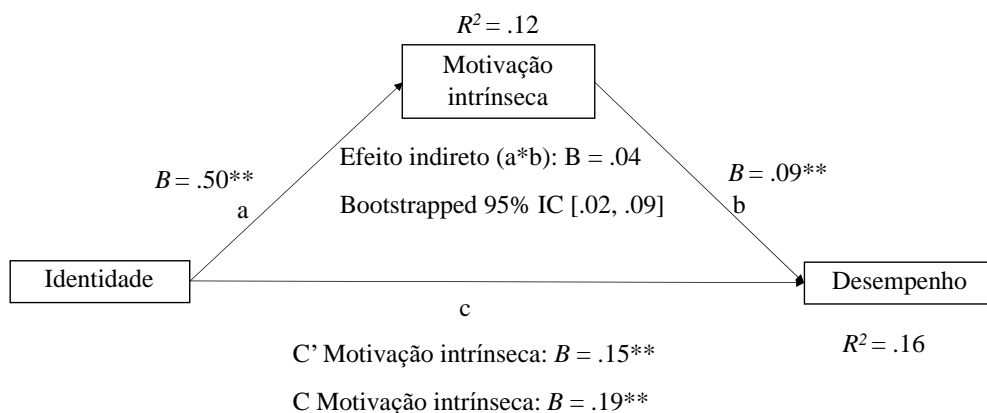
Hipótese 3d. Assim, a hipótese 3d previa que a relação entre a variedade e o desempenho fosse mediada pela motivação intrínseca. De acordo com os resultados, o efeito indireto da motivação intrínseca na relação entre a variedade e o desempenho foi .04, com IC 95% (.01, .09), indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explica 21% ($R^2 = .21$) da variância do desempenho e é significativo ($p = .00$). A relação entre a variedade e a motivação intrínseca (a; $B = .64$, $p = .00$), e a relação entre a motivação intrínseca e o desempenho (b; $B = .07$, $p = .01$) foram significativas. O efeito total (c; $B = .28$, $p = .00$) entre a variedade e o desempenho também foi significativo. Após a introdução da motivação intrínseca, o efeito da variedade no desempenho continuou significativo (c'; $B = .23$, $p = .00$), evidenciando uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3d também foi suportada pelos dados (figura 7).



** $p < .01$ (coeficientes de regressão não estandardizados com 5000 amostras corrigidas através do bootstrapped.)

Figura 7. Modelo de mediação entre a variedade e o desempenho através da motivação intrínseca.

Hipótese 3e. Assim, a hipótese 3e previa que a relação entre a identidade da tarefa e o desempenho fosse mediada pela motivação intrínseca. De acordo com os resultados, o efeito indireto da motivação intrínseca na relação entre a identidade da tarefa e o desempenho foi .04, com IC 95% (.02, .09), indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explica 16% ($R^2 = .16$) da variância do desempenho e é significativo ($p = .00$). A relação entre a identidade da tarefa e a motivação intrínseca (a; $B = .50, p = .00$), e a relação entre a motivação intrínseca e o desempenho (b; $B = .09, p = .00$) foram significativas. O efeito total (c; $B = .19, p = .00$) entre a identidade da tarefa e o desempenho também foi significativo. Após a introdução da motivação intrínseca, o efeito da identidade da tarefa no desempenho continuou significativo (c'; $B = .15, p = .00$), evidenciando uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3e também foi suportada pelos dados (figura 8).

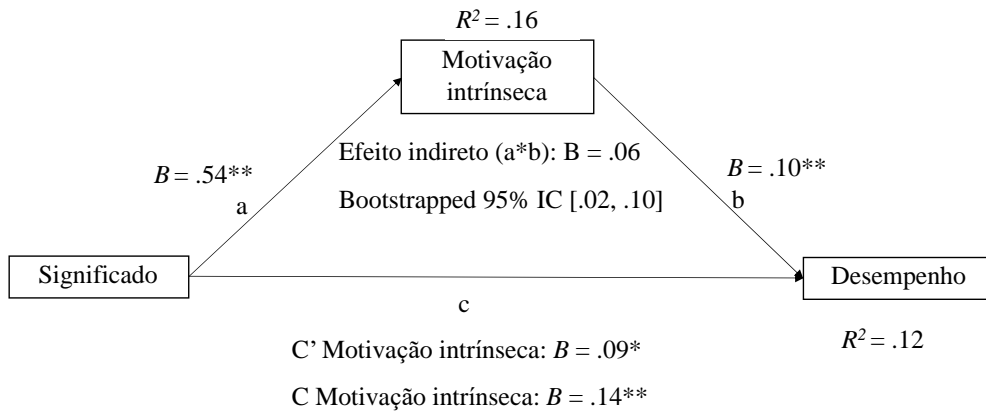


** $p < .01$ (coeficientes de regressão não estandardizados com 5000 amostras corrigidas através do bootstrapped.)

Figura 8. Modelo de mediação entre a identidade da tarefa e o desempenho através da motivação intrínseca.

Hipótese 3f. Assim, a hipótese 3f previa que a relação entre o significado da tarefa e o desempenho fosse mediada pela motivação intrínseca. De acordo com os resultados, o efeito indireto da motivação intrínseca na relação entre o significado da tarefa e o desempenho foi .06, com IC 95% (.02, .10), indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explica 12% ($R^2 = .12$) da variância do desempenho e é significativo ($p = .00$). A relação entre o significado da tarefa e a motivação intrínseca (a; $B = .54, p = .00$), e a relação entre a motivação intrínseca e o desempenho (b; $B = .10, p = .00$) foram significativas. O efeito total (c; $B = .14, p = .00$) entre o significado da tarefa e o desempenho também foi significativo. Após a

introdução da motivação intrínseca, o efeito do significado da tarefa no desempenho continuou significativo (c'; $B = .09, p = .02$), evidenciando uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3f também foi suportada pelos dados (figura 9).

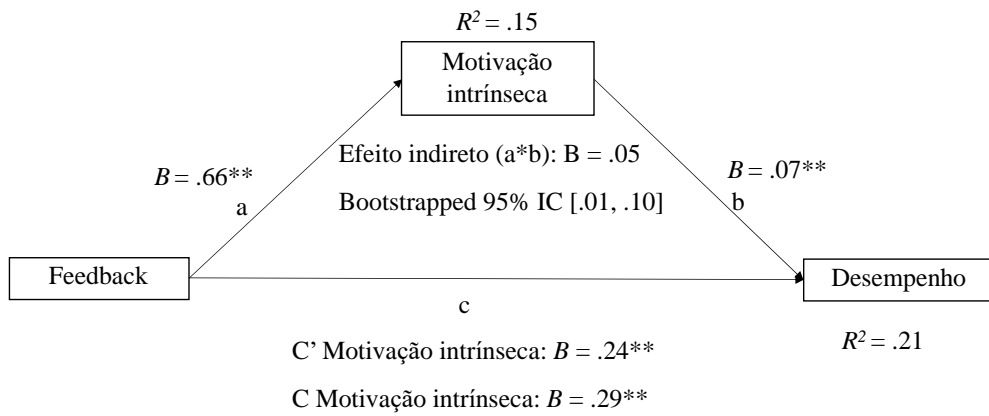


** $p < .01$ (coeficientes de regressão não estandardizados com 5000 amostras corrigidas através do bootstrapped.)

Figura 9. Modelo de mediação entre o significado da tarefa e o desempenho através da motivação intrínseca.

Hipótese 3g. Assim, a hipótese 3g previa que a relação entre o feedback da tarefa e o desempenho fosse mediada pela motivação intrínseca. De acordo com os resultados, o efeito indireto da motivação intrínseca na relação entre o feedback da tarefa e o desempenho foi .05, com IC 95% (.01, .10), indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explica 21% ($R^2 = .21$) da variância do desempenho e é significativo ($p = .00$). A relação entre o feedback da tarefa e a motivação intrínseca ($a; B = .66, p = .00$), e a relação entre a motivação intrínseca e o desempenho ($b; B = .07, p = .00$) foram significativas. O efeito total ($c; B = .29, p = .00$) entre o feedback da tarefa e o desempenho também foi significativo. Após a introdução da motivação intrínseca, o efeito do feedback da tarefa no desempenho continuou significativo ($c'; B = .24, p = .00$), evidenciando uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3g também foi suportada pelos dados (figura 10).

A relação entre as características do trabalho e perfis motivacionais e a forma como influencia o desempenho



** $p < .01$ (coeficientes de regressão não estandardizados com 5000 amostras corrigidas através do bootstrapped.)

Figura 10. Modelo de mediação entre o feedback da tarefa e o desempenho através da motivação intrínseca.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO

O presente estudo pretendia analisar a relação entre as características do trabalho (autonomia, *feedback*, variedade, significado e identidade da tarefa) e os perfis motivacionais propostos por Gagné et al. (2015), bem como a relação entre as características do trabalho e o desempenho através da motivação intrínseca.

Para começar, explorou-se a estrutura fatorial da escala de motivação no trabalho com o intuito de a adaptar e validar para a população portuguesa. A escala evidencia boas propriedades psicométricas e estruturais. A estrutura fatorial evidencia seis dimensões (amotivação, regulação externa social, regulação externa material, regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca), tal como no estudo original (Gagné, et al., 2015). Para além disso, não houve necessidade de remover nenhum item pois todos eles apresentam *loadings* elevados. A análise da consistência interna das dimensões da escala mostra também que estas apresentam uma elevada confiabilidade. Logo, a escala parece ser uma medida fiável para analisar a motivação dos profissionais em contexto nacional.

No que diz respeito à primeira hipótese, esta sugeria que as características do trabalho (autonomia, *feedback*, variedade, significado e identidade da tarefa) teriam uma relação positiva com a motivação intrínseca. Os resultados mostram que a variedade da tarefa tem uma relação positiva com a dimensão motivacional de *regulação identificada*, ou seja, à medida que a variedade da tarefa aumenta, a regulação identificada também aumenta. Alguns estudos têm mostrado a importância da variedade das tarefas para formas mais autónomas de motivação (e.g., Howard, et al., 2016). Contudo, a SDT sugere que a regulação identificada é a forma mais autónoma de motivação extrínseca. Ou seja, a motivação extrínseca pode ser internalizada para se tornar regulada de uma forma autónoma (Howard, et al., 2016). A regulação identificada surge quando o comportamento tem importância pessoal e, portanto, há uma regulação comportamental, como algo inerente à identidade pessoal. Logo, a variedade das tarefas pode ser um fator externo ao indivíduo, mas com relevância pessoal.

Adicionalmente, o significado da tarefa parece ter uma relação positiva com a *motivação intrínseca*. Ou seja, quanto maior for o significado atribuído pelo indivíduo ao seu trabalho, maior a sua motivação intrínseca. Este resultado vai de encontro ao encontrado por Guion et al. (1972) ou por Shin et al. (2019) que demonstraram a

influência positiva do significado do trabalho para a motivação intrínseca. Todas as outras características do trabalho não evidenciam ter uma relação com as restantes dimensões de motivação. Estes resultados podem ser justificados pelo período de recolha de dados (parte durante o confinamento obrigatório, onde muitas pessoas não estavam a trabalhar, e outras estavam num modelo diferente de trabalho, o teletrabalho). Este período específico pode ter sido um fator de enviesamento dos resultados.

A segunda hipótese esperava que apenas a motivação intrínseca tivesse uma relação positiva com o desempenho. Os resultados suportam esta hipótese, em parte, pois além da motivação intrínseca, a regulação identificada também está positivamente associada ao desempenho. Ou seja, o desempenho parece aumentar quando a motivação intrínseca e a regulação identificada aumentam. Vários estudos têm mostrado que a regulação identificada, enquanto uma forma mais autónoma de motivação extrínseca, pode gerar níveis de comprometimento mais elevados e, em resultado gerar maior desempenho (e.g., Deci, & Ryan, 1985). A SDT propõe que a regulação identificada pode assemelhar-se à motivação intrínseca, pelo processo de integração, através do qual os indivíduos transformam a regulação em algo interno à sua identidade (Deci, & Ryan, 1985). Neste sentido, a regulação identificada, embora sendo uma forma de motivação extrínseca, baseia-se num processo de regulação comportamental como algo inerente à identidade pessoal, conduzindo a resultados positivos como o desempenho (Peiró et al., 2020).

A terceira hipótese previa que a motivação intrínseca fosse um mediador na relação entre as características do trabalho e o desempenho. Os resultados mostram que a motivação intrínseca medeia a relação entre a autonomia, a autonomia de decisão e de métodos, a variedade, identidade, o significado e o *feedback* da tarefa e o desempenho. Ou seja, quanto maior forem os níveis destas características do trabalho, maior tende a ser a motivação intrínseca, e em resultado, o desempenho aumenta. Estes resultados são consistentes com a literatura teórica (e.g., Hackman, & Oldham, 1976) e empírica (e.g., Sonnentag, et al., 2008). Por exemplo, Sonnentag et al. (2008) mostraram que as características do trabalho, identificadas em cima, estão relacionadas positivamente com o desempenho, através da motivação intrínseca. Segundo Sonnentag et al. (2008), esta relação de mediação deve-se ao facto de existir um efeito positivo das características do trabalho, sobre o estado psicológico, como por exemplo a responsabilidade pelos resultados a atingir. Também Zaman et al. (2020) mostraram que as características do

trabalho influenciavam a motivação e, por conseguinte, a alegria ao trabalhar e o desempenho. Millette e Gagné (2008) evidenciaram que as características do trabalho estavam positivamente associadas à motivação intrínseca, satisfação e desempenho, e que a motivação era um mediador na relação entre as características do trabalho e o desempenho.

No geral, pode concluir-se que as características do trabalho influenciam a motivação intrínseca dos indivíduos e, conseqüentemente, o seu desempenho. Os indivíduos quando se sentem motivados tendem a aumentar a sua produtividade.

Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações que se relacionam essencialmente com a amostra e a metodologia. Embora o número de participantes seja considerado aceitável para o estudo, a dimensão da amostra ($N=212$) é pequena e, como tal, limita a generalização dos resultados. Uma das razões que poderá ter contribuído para uma participação mais baixa, atribui-se ao facto de a recolha de dados ter sido *online*. Se tivesse sido realizada por outro método, como por exemplo, através de questionário em papel, presencialmente, poderiam ter-se mais participantes. Outra limitação relaciona-se com o auto-reporte dos dados, ou seja, os participantes podem ter dado respostas “socialmente desejáveis”, o que limita a generalização das conclusões obtidas. Por outro lado, o facto de ter sido usado um *design cross-sectional* pode ter levado ao enviesamento pelo método comum. Assim, estudos futuros deviam usar outro tipo de *designs* (e.g., diário) para testar o modelo concetual proposto. Para além disso, estudos futuros deviam recolher dados em momentos diferentes dado que a literatura recente tem mostrado que quer, a motivação, quer o desempenho são dinâmicos (e.g., Wehrt, et al., 2020). Como tal, um estudo diário seria pertinente para capturar a dinâmica das relações entre a motivação diária e o desempenho diário. Adicionalmente, seria interessante testar este modelo, mas aplicado ao teletrabalho, dado que o teletrabalho tem um design de trabalho diferente do que o modelo tradicional.

Implicações Práticas

Atualmente, as organizações enfrentam, cada vez mais, um período de instabilidade. Algumas características do trabalho influenciam a motivação e o desempenho dos indivíduos. Os resultados mostram que a motivação intrínseca se relaciona positivamente com o desempenho, isto é, há um maior desempenho dos colaboradores quando estes se sentem intrinsecamente motivados. Esta motivação parece melhorar o nível de comprometimento e fomentar o alcance de melhores resultados para as organizações (Peiró, et al., 2020).

De acordo com o que foi referido anteriormente, os resultados evidenciam a existência de uma relação positiva entre as características do trabalho (autonomia, *feedback*, variedade, significado e identidade da tarefa), a motivação intrínseca e o desempenho. Neste sentido, a nível prático, é fulcral que as organizações apliquem estratégias para que os colaboradores se sintam ligados a estas, isto é, sintam motivação intrínseca, e possuam uma boa imagem, tanto para os indivíduos que nelas trabalham, como para potenciais novos candidatos, levando a uma maior competitividade organizacional. Por exemplo, as organizações podem pensar em planos de incentivos, recompensas ou condições atrativas para os colaboradores (como por exemplo, horários flexíveis, teletrabalho, folga no dia de aniversário do colaborador, ou no de aniversário dos filhos, vale monetário no Natal, entre outros). Também será relevante a aposta num bom ambiente, a criação de condições para o bom relacionamento entre as pessoas, a definição detalhada das tarefas e das funções inerentes a cada um e a criação de momentos para o *teambuilding*. O objetivo será fomentar o comprometimento e motivação para o desempenho eficaz das tarefas.

Parece ser fulcral que as organizações assumam estratégias e práticas que fomentem um ambiente de trabalho com atividades definidas e complexas e perfis de funções claramente definidas. Também se evidencia que os colaboradores, ao serem mais autónomos no seu trabalho, tendem a sentir-se mais motivados e, conseqüentemente, com maior desempenho e produtividade. As organizações, ao criarem tarefas com maior complexidade e desafiantes, estão a criar condições para um maior desempenho, inovação e proatividade, por parte dos seus colaboradores.

Para além disso, os resultados mostram que a autonomia, a variedade, identidade, significado e *feedback* da tarefa promovem a motivação e o desempenho. Logo, outras estratégias para aumentar a motivação podem incluir (1) dar a autonomia necessária ao

indivíduo, por exemplo, para a realização da tarefa, para tomarem decisões acerca das tarefas que estão relacionadas; (2) definir e dividir as tarefas consoante a identificação com o colaborador para que estes realizem tarefas com que se identificam e com as quais se sintam mais a vontade, pois assim tornar-se-ão mais produtivos, devido ao aumento da motivação intrínseca; (3) fomentar a comunicação para identificar o significado atribuído pelo colaborador às suas tarefas, de forma a perceber se estas têm significado para o mesmo, e se não criar outras que possam ter; (4) estimular a variedade das tarefas, isto é, fomentar a rotatividade em particular para funções onde a monotonia de tarefas parece ser uma constante, e; (5) criar condições para dar *feedback* aos colaboradores acerca da fase do processo de consecução dos objetivos inerentes às suas funções.

Em suma, é fulcral que nas organizações haja um diálogo aberto, comunicação entre todos, um desenho eficaz das funções, para fomentar a motivação intrínseca e, consequentemente, se atingir a produtividade. Assim poderá ser possível assegurar a manutenção dos mesmos nas organizações. A organização do trabalho fundamentada na autonomia do indivíduo tende a produzir benefícios, trazendo vantagens ao nível do desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Douri, J. A., Aldabbagh, I., Mohammad, M. M., & Qawasmeh, R. (2020). The impact of Islamic work ethics on job performance with mediating role of intrinsic motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2), 1-11.

Aunga, D. A., & Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 4(4), 42-52.

Azzi, A., & Bardagi, M. P. (2009). Avaliação do perfil motivacional de funcionários de uma empresa de serviços assistenciais em saúde. *Barbarói*, 30, 45-65.

Bai, S., Hew, K. F., Sailer, M., & Jia, C. (2021). From top to bottom: How positions on different types of leaderboard may affect fully online student learning performance, intrinsic motivation, and course engagement. *Computers & Education*, 173, 104297.

Bergamini, C. W. (1982). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa*. 3 ed., São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 2.

Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2020). Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12(6), 2250.

Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.

Ferreira, A., Boas, A. A. V., & Esteves, R. C. P. M. (2006). Teorias de Motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. *XIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*.

Fransen, K., Boen, F., Vansteenkiste, M., Mertens, N., & Van den Broeck, G. (2018). The power of competence support: The impact of coaches and athlete leaders on intrinsic motivation and performance. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 28(2), 725-745.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.

Galhanas, C. R. G. (2009). A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

Gkorezis, P., Mousailidis, G., Kostagiolas, P., & Kritsotakis, G. (2021). Harmonious work passion and work-related internet information seeking among nurses: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Nursing Management.gr*

Gordon, G. (2020). Infant-inspired intrinsically motivated curious robots. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 35, 28-34.

Graves, L. M., Cullen, K. L., Lester, H. F., Ruderman, M. N., & Gentry, W. A. (2015). Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 87, 32-42.

Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). Um novo modelo de desempenho do papel de trabalho: comportamento positivo em contextos incertos e interdependentes. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.

Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of educational psychology*, 81(2), 143.

Guion, R. M., & Landy, F. J. (1972). The meaning of work and the motivation to work. *Organizational behavior and human performance*, 7(2), 308-339.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human*.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250 –279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hayenga, A., & Corpus, J. (2010). Profiles of intrinsic and extrinsic motivations: A person-centered approach to motivation and achievement in school. *Motivation and Emotion*, 34, 371–383.

Hayes, A.F. (2018). Introdução à mediação, moderação e análise de processos condicionais: Uma perspectiva baseada em regressão (2º ed. Nova Iorque), NY: *The Guilford Press*.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). The Motivation to work. New Yourk: *Transaction Publishers*.

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.

Howard, J. L., Gagné, M., & Bureau, J. S. (2017). Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 143(12), 1346.

Howard, J.L., Gagné, M., Morin, A.J.S., & Forest, J. (2018). Using bifactor exploratory structural equation modeling to test for a continuum structure of motivation. *Journal of Management*, 44(7), 2638-2664.

Howard, J. L., Morin, A. J., & Gagné, M. (2020). A longitudinal analysis of motivation profiles at work. *Motivation and Emotion*, 1-21.

Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International journal of hospitality management*, 92, 102703.

Kaiser, H. F. (1974). Um índice de simplicidade fatorial. *Psicometrika, na imprensa*.

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R.E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 338-355

Kline, R.B. (2011). Convergência de modelagem de equações estruturais e modelagem multinível.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Langner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 73*(3), 462.

Liden, R., Erdogan, B., Wayne, S., & Sparrowe, R. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior, 27*(6), 723-746.

Lobos, J. (1975). Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de empresas, 15*, 17-25.

Mikels, J. A., & Stuhlmacher, A. F. (2020). This time with feeling: Aging, emotion, motivation, and decision making at work. *Industrial and organizational psychology, 13*(3), 395-398.

Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and emotion, 32*(1), 11-22.

Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun. *Journal of Business Research, 106*, 323-330.

Moran, M., Diefendorff, J., Kim, T., & Liu, Z. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 354–363.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2005). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology, 91*(6), 1321.

Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83.

Nadreeva, L., Gaynutdinova, J., & Rakhimova, G. (2016). Productivity and motivation of employees in the services sector. *International Business Information Management Association*.

Nicholls, JG (1984). Motivação para a realização: Conceitos de habilidade, experiência subjetiva, escolha da tarefa e desempenho. *Revisão psicológica*, 91, 328–346.

Nunnally J, Bernstein I, (1994). Teoria psicométrica. McGraw Hill, New York.

Organ, D. W (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: *Lexington Books*.

Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: *An expanded framework for linking work characteristics and motivation*.

Pearce, J., & Gregersen, H. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838- 844.

Pedroso, B., & Pilatti, L. A. (2010). Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no Trabalho: um debate necessário. *Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI*. (pp.197-206). Campinas: IPES Editorial.

Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 109808.

Pichault, F., & McKeown, T. (2019). Autonomy at work in the gig economy: analysing work status, work content and working conditions of independent professionals. *New Technology, Work and Employment*, 34(1), 59-72.

Pinder, C.C. (1998). Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, N J: *Prentice-Hall*.

Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67.

Reilly, R.R. & Aronson, Z.H. (2012). Managing Contextual Performance. In J.W. Smither & M. London (Ed.), *Performance Management: Putting Research into Action* (pp- 297- 328). San Francisco, Jossey-Bass.

Ribeiro, M. F. S. (2020). *Características de trabalho e desempenho contextual: o papel mediador do engagement* (Doctoral dissertation).

Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, (26), 105-131.

- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Ed. 10 São Paulo: Prentice Hall
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- Ryan, R. M., Stiller, J., & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *Journal of Early Adolescence*, 14, 226–249
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & La Guardia, J.G. (2000). What is being optimized?: Self-determination theory and basic psychological needs. *In press*
- Seligman, M. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: *W. H. Freeman*.
- Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1812.
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in psychology*, 11, 38.
- Silverstein, B., & Cunha, M. (2009). *Motivação-Desperte O Que Há de Melhor*. Senac.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195–212.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. In J. Barling & C. Cooper, *Sage Handbook of Organizational Behavior Vol. 1 - Micro Perspectives* (1st ed., pp. 427 - 448). London: *SAGE Publications*.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: *McGraw Hill*, 7.

Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 15-26.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 41*(4), 213.

Vernon, M. D., (1973). *Motivação humana*. Petrópolis: Vozes, 180.

Wehrt, W., Casper, A., & Sonnentag, S. (2020). Beyond depletion: Daily self-control motivation as an explanation of self-control failure at work. *Journal of Organizational Behavior, 41*(9), 931-947.

Whitaker, B., Dahling, J., & Levy, P. (2007). The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance. *Journal of Management, 33*(4), 570-591.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered. *Psychological Review, 66*, 297–333.

Zafar, S., & Zafar, U. (2019). Nexuses between induction training and employee job satisfaction: Exploring the moderating role of organizational culture and motivation. *International Journal of Business and Finance Management Research, 7*, 11-22.

Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking self-determination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1807707.

ANEXOS

Inquérito online.

O impacto das práticas de GRH em tempo de pandemia

O presente questionário tem como objetivo desenvolver a Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. A principal finalidade é compreender o impacto das práticas da GRH na pandemia.

As respostas serão tratadas com sigilo e anonimato.

As questões apresentadas não têm associadas respostas corretas ou incorretas, pretendem apenas recolher opiniões pessoais. As suas respostas são imprescindíveis para o estudo.

Muito obrigada pela sua participação!
Catarina Menino

***Obrigatório**

Secção
sem
título

O seguinte conjunto de afirmações refletem os motivos pelos quais se esforça no seu atual trabalho. Por favor, pense em que medida concorda ou discorda com as mesmas. Responda numa escala de 1 a 7: 1 - de maneira nenhuma; 2 - muito pouco; 3 - um pouco; 4 - moderadamente; 5 - muito; 6 - muito fortemente; 7 - completamente. Porque é que se esforça no seu atual trabalho?

1. 1. Eu não me esforço no trabalho porque acho que é uma perda de tempo. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. 2. Eu faço pouco porque acho que este trabalho não vale a pena o esforço. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. 7. Eu esforço-me no trabalho porque apenas serei recompensado/a financeiramente pelos outros, se me esforçar (Ex.: empregador, supervisor,...). *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. 8. Eu esforço-me no trabalho porque os outros só me oferecerão segurança se eu me esforçar (ex.: empregador, supervisor,...). *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. 9. Eu esforço-me no trabalho porque eu arrisco-me a perde-lo, se não me esforçar. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. 10. Eu esforço-me no trabalho porque eu tenho que provar a mim mesmo/a que consigo. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. 15. Esforçar-me no meu trabalho tem significado pessoal para mim. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16. 16. Eu esforço-me no trabalho porque me divirto a trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. 17. Eu esforço-me no trabalho porque o que eu faço é entusiasmante. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. 18. Eu esforço-me no trabalho porque este é interessante. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Por favor, pense acerca do seu trabalho e do seu atual papel/função, e para cada uma das seguintes afirmações indique em que medida concorda ou discorda com cada uma delas.

Responda numa escala de 1 a 5:

1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo em Parte; 3 - Não concordo nem discordo; 4 – Concordo em parte; 5 - Concordo Totalmente.

19. 1. A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. 2. A função permite-me decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. 3. A função permite-me planear como eu faço o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

22. 4. Dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. 5. Permite-me tomar decisões por conta própria. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. 6. Dá-me autonomia significativa na tomada de decisões. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

25. 7. A função permite-me tomar decisões sobre os métodos que eu uso para completar o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. 8. A função dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como eu faço o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27. 9. A função permite-me decidir por conta própria sobre como proceder para fazer o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

28. 10. A função envolve uma grande variedade de tarefas. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

29. 11. A função consiste em fazer uma série de coisas diferentes. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30. 12. A função exige o desempenho de uma grande amplitude de tarefas. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

31. 13. Os resultados do meu trabalho são suscetíveis de afetar significativamente a vida das outras pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. 14. O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

33. 15. O trabalho desempenhado na função tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

34. 16. A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

35. 17. A função está organizada de modo a que eu possa fazer uma peça inteira do ciclo de trabalho, desde o início ao fim. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

36. 18. A função dá-me a possibilidade de terminar completamente as partes do trabalho que eu comecei. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

37. 19. As próprias atividades que realizo fornecem informação clara e direta sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

38. 20. A minha função por si própria fornece feedback sobre o meu desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

39. 21. A minha função permite-me conhecer o nível do meu desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

52. 1. Realizou bem as partes essenciais do seu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

53. 2. Concluiu bem as suas tarefas principais usando os procedimentos padrão. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

54. 3. Garantiu que as suas tarefas foram concluídas corretamente. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

55. 4. Adaptou-se bem às mudanças nas suas tarefas principais. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

56. 5. Lidou com as mudanças de maneira como deve executar as suas tarefas principais. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

57. 6. Aprendeu novas competências para ajudá-lo/a a adaptar-se às mudanças nas suas tarefas principais. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

58. 7. Iniciou melhores formas de realizar as suas tarefas principais. *

Marcar apenas uma oval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

59. 8. Tem ideias para melhorar a maneira como as suas tarefas principais são realizadas. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

60. 9. Fez mudanças na forma como as suas principais tarefas são realizadas. *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

As seguintes afirmações dizem respeito à rotatividade e liderança na organização. Utilizando a seguinte escala, indique, em que medida, concorda ou discorda com cada uma das afirmações:
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo em Parte; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo em parte; 5 - Concordo Totalmente.

69. 1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

70. 2. Idade *

74. 6. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- Até ao 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

75. 7. Profissão *

76. 8. Exerce Funções de Chefia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

77. 9. Tipo de Contrato *

Marcar apenas uma oval.

- Termo Indeterminado (efetivo)
- Termo Certo
- Trabalho Temporário
- Estágio
- Outro

78. 10. Número de anos na função *

79. 11. Número de anos na organização *

