

A relação entre a motivação para o trabalho e a satisfação com o trabalho

Maria do Carmo Cabral Magalhães de Ataíde
Amaral

M

2024



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

A relação entre a motivação para o trabalho e a satisfação com o trabalho

Maria do Carmo Cabral Magalhães de Ataíde Amaral

Junho 2024

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada por Professor Doutor Rui A. Alves e Doutora Ana Camacho (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela vida de todas as pessoas que me acompanharam durante este percurso, em especial:

Ao Professor Doutor Rui A. Alves, pela orientação exímia, por todos os ensinamentos e total disponibilidade.

À Professora Doutora Ana Camacho, pelo apoio incondicional e pela bondade e paciência com que ensina.

À minha família, por serem exemplos de vida, por me levarem sempre mais longe e mais alto e pelo amor e carinho sem fim da nossa pedrinha.

Aos meus amigos por me ajudarem a crescer, pela alegria, apoio e carinho incansáveis.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre a motivação e a satisfação com o trabalho através de um enquadramento teórico baseado em teorias da motivação para o trabalho como a Teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 1985), a Teoria da Equidade de Adams (1960) e a Teoria das características da função (Hackman & Oldham, 1980) e a definição da satisfação com o trabalho (Robbins, 2009) de forma a melhor descrever a complexidade destes conceitos e a integrar os itens utilizados pelas escalas. Para tal, foram inquiridos 112 participantes através de quatro instrumentos: a escala *Multi-Moti* (Ferreira et al., 2006), a *Multi-Dimensional Work Motivation Scale* (Gagné et al., 2015), a *Job Satisfaction Scale* (Sinval & Marôco, 2020) e uma tarefa de escrita. Verificou-se através dos resultados obtidos que as pessoas com uma modalidade de trabalho híbrida ou remota estão mais satisfeitas com o trabalho e estão mais motivadas para com a organização de trabalho do que as pessoas com uma modalidade presencial. Observou-se também que existem diferenças de género e que as mulheres são mais motivadas por envolvimento do que os homens. Os resultados demonstram também que existe uma relação entre a motivação para o trabalho e a satisfação com o trabalho, na qual a motivação intrínseca, a motivação identificada e a motivação para com a organização de trabalho predizem a satisfação com o trabalho. Na tarefa de escrita, os participantes identificaram um bom ambiente de trabalho e uma boa equipa de colegas como fatores motivacionais principais. Este estudo alerta para o impacto benéfico e a para a importância da motivação e da satisfação no mundo do trabalho.

Palavras-chave: motivação para o trabalho, satisfação com o trabalho, organizações

Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between work motivation and job satisfaction using a theoretical framework based on theories of work motivation such as the Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 1985), the Adams' Equity Theory (1960), the Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1980) and the definition of job satisfaction (Robbins, 2009) in order to thoroughly describe the complexity of these concepts and integrate the items used by the scales. To this end, 112 participants were surveyed using four instruments: the Multi-Moti Scale (Ferreira et al., 2006), the Multi-Dimensional Work Motivation Scale (Gagné et al., 2015), the Job Satisfaction Scale (Sinval & Marôco, 2020) and a writing task. The results showed that people with hybrid or remote work are more satisfied with their work and are more motivated by their relation with the work organization than people with face-to-face work. It was also observed that there are gender differences in which women are more motivated by involvement than men. The results also show that there is a relationship between work motivation and job satisfaction, in which intrinsic motivation, identified motivation and motivation towards the work organization predict job satisfaction. In the writing task, participants identified a good working environment and a good team of work colleagues as the main motivational factors. This study highlights the beneficial impact and importance of motivation and satisfaction at work.

Keywords: work motivation, work satisfaction, organizations

Índice

Introdução.....	8
Teorias da motivação.....	8
Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 1985).....	8
Teoria da Equidade (Adams, 1960).....	10
Teoria das características da função Oldham & Hackman (1981).....	11
Considerações acerca da motivação.....	11
Promoção da motivação para o trabalho.....	12
Relação entre motivação e satisfação com o trabalho.....	12
Impacto da modalidade de trabalho na motivação e satisfação com o trabalho.....	13
Método.....	16
Resultados.....	19
1.Diferenças de modalidade de trabalho na satisfação e na motivação com o trabalho.....	19
1.1.Satisfação com o trabalho.....	20
1.2.Motivação para o trabalho com base na Multidimensional Work Motivation Scale.....	20
Discussão.....	31
Referências.....	35
Anexos.....	41

Introdução

A motivação tem vindo a ser alvo de investigação pelo papel preponderante que detém sobre a ação humana. Recorrendo à sua etimologia, a origem da palavra motivação parece ligada à física e vem do latim *motivus*, significando a causa ou razão para um movimento (Cofer et al., 2023). No entanto, a motivação tem sido aplicada a diversos domínios além do plano físico. De um modo geral, é possível afirmar que a motivação pode definir-se essencialmente como os processos que explicam a intensidade, direcção e persistência do esforço de um indivíduo para atingir um objetivo (Robbins & Judge, 2021). Embora exista um grande número de teorias da motivação, é possível agrupá-las em dois grandes grupos: as teorias de processo e as teorias de conteúdo (Campbell et al., 1970). As teorias de processo caracterizam-se por definirem o processo através do qual o comportamento motivado começa, é mantido e termina. Já as teorias de conteúdo colocam variáveis individuais ou situacionais como fator central do comportamento motivado (Campbell et al., 1970). Uma abordagem ideal para investigar a motivação como um todo deveria abarcar os teorias de processo e de conteúdo, pelo que serão apresentadas algumas teorias para melhor definir a motivação para o trabalho.

Teorias da motivação

Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 1985)

A teoria da autodeterminação procura demonstrar como o ser humano necessita de satisfazer algumas necessidades psicológicas básicas de forma a poder atingir a sua plena realização (Gagné, 2019). Estas necessidades fundamentais são a autonomia, a relação e a competência. Os autores argumentam que a motivação não é um conceito unidimensional, mas sim multifacetado, operacionalizando-o através destas três necessidades.

A primeira necessidade, a autonomia, é a sensação de agência que o trabalhador tem ao compreender e estar envolvido no trabalho. Esta necessidade é, assim, facilitada quando os trabalhadores sentem que as suas ações são o resultado das suas escolhas. A segunda diz respeito à relação, ou seja, é a necessidade humana de pertença e de criação de laços afetivos com significado, que promovam a sensação de apoio também no local de trabalho. A necessidade de relação é nutrida quando existe trabalho de equipa entre todos os níveis da estrutura da organização e também quando o trabalhador se sente valorizado, validado e respeitado (Ryan & Rigby, 2018). A última dimensão é a competência ou a necessidade

humana de sentir que se domina uma certa capacidade, de sucesso e de crescimento. Dentro das organizações este comportamento revela-se como um motivador através da aquisição de recursos, competências e aprendizagens.

Em suma, a teoria da autodeterminação mostra como a satisfação de cada uma destas necessidades psicológicas básicas contribui para um aumento da qualidade da motivação (i.e., formas mais autodeterminadas de motivação), levando ainda a resultados positivos de segurança e confiança na organização, a um aumento de qualidade do feedback e na satisfação com o trabalho em geral (Rigby & Ryan, 2018).

O ser humano pode ser motivado pela satisfação das necessidades anteriormente descritas, mas é também capaz de se motivar de forma intrínseca ou de forma extrínseca. No primeiro caso, a motivação deriva da satisfação inerente à realização do trabalho através de interesse puro (Deci et al., 1989), ou seja, tem um locus interno e fornece ao trabalhador ferramentas internas para o levar à ação, tendo por isso uma tendência estável para se manter ao longo do tempo. Além disso, este tipo de motivação caracteriza-se por ser a motivação de maior qualidade ou mais adaptativa e com maiores benefícios associados que se traduzem em menores níveis de burnout, maiores níveis de envolvimento e compromisso com a organização, comportamentos mais proativos e melhor desempenho no trabalho (Deci & Ryan, 2008).

No segundo caso, a motivação extrínseca tem um locus de controlo externo, ou seja, a fonte de motivação é um fator exterior ao indivíduo e, quando retirado, pode levar tendencialmente à perda da motivação, o que significa que a motivação do indivíduo deriva de uma necessidade externa de obter uma recompensa ou de evitar uma punição (Deci & Ryan, 1985).

Segundo Deci and Ryan (1985), as pessoas intrinsecamente motivadas, isto é, com interesse nas tarefas por motivos internos, têm maior probabilidade de serem melhores aprendizes (Dickinson, 1995). Para além disso, quando são as organizações e chefias a promover a motivação intrínseca, tendem a aumentar a satisfação do trabalhador e, por sua vez, o seu envolvimento e empenho nas tarefas (Gagnè, 2019).

Dentro destes dois tipos de motivação, é ainda possível identificar dois subtipos: a motivação introjetada e a motivação identificada. A motivação introjetada é uma forma de motivação extrínseca que deriva de um modo internalizado de regular as ações, ou seja, o comportamento é motivado pela pressão interna de cumprir a tarefa, como se disso dependesse a autoestima ou o valor pessoal (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). A motivação identificada existe quando o comportamento é motivado pela identificação do indivíduo com

o valor ou com a importância da tarefa. Embora se inclua na motivação extrínseca, esta identificação com a tarefa faz com que seja um fenómeno internalizado (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994) e, por isso, consiste numa forma mais autodeterminada de motivação e mais próxima da motivação intrínseca.

Globalmente, a motivação extrínseca (i.e., motivação inteiramente regulada por fatores externos, como recompensas ou punições) e a motivação introjetada (i.e., motivação regulada por pressão interna ou por valores impostos externamente, como uma *deadline* para uma tarefa de trabalho) podem ser consideradas formas menos autodeterminadas de motivação, enquanto a motivação intrínseca (i.e., motivação regulada pelo interesse e prazer inerente a uma tarefa de trabalho) e a motivação identificada (i.e., motivação regulada pela importância atribuída a uma tarefa em consonância com os próprios objetivos e valores do trabalho) podem ser caracterizadas como formas mais autodeterminadas de motivação.

A teoria da autodeterminação determina que a qualidade de motivação de um determinado indivíduo está relacionada não só com o contexto de trabalho, mas sobretudo pela forma como o contexto é capaz de preencher as ambições e as necessidades psicológicas básicas anteriormente mencionadas (Ryan & Deci, 2000).

Tal como Deci e Ryan (1985) notaram, diversos autores procuraram investigar quais são as raízes da motivação do ser humano, em que aspetos se centra e aplica ou como se manifesta. Assim, de forma a enriquecer a compreensão acerca deste tema, serão apresentadas de seguida algumas teorias da motivação de diversos autores, períodos e correntes .

Teoria da Equidade (Adams, 1960)

A motivação para o trabalho pode também assumir um fenómeno perceptivo, fazendo com que esta primeira assuma um carácter individual, dependente da forma como os trabalhadores percebem os *inputs* do meio que os rodeia. De acordo com Adams (1960), os trabalhadores trocam impressões e comparam os *inputs* dados às organizações como forma de perceber se existe justiça e equilíbrio entre o seu esforço despendido e a distribuição das recompensas. Geralmente, os trabalhadores comparam-se a colegas de trabalho dentro da mesma organização, procurando equidade interna, mas também é possível que o façam fora da sua organização, dando origem a uma procura de equidade externa (Holbrook Jr & Chappell, 2019). Em suma, os trabalhadores estarão tanto mais motivados, quanto perceberem que existe equidade entre a sua dedicação e respetiva retribuição.

Teoria das características da função Oldham & Hackman (1981).

A teoria das características da função de Oldham & Hackman (1981) postula que existem cinco características fundamentais associadas ao local de trabalho que detêm um papel fundamental na motivação do trabalhador: a variedade de funções, a identidade, significado das tarefas, a autonomia e o feedback (Hackman et al., 2015). As três primeiras características podem agrupar-se pelas semelhanças na importância atribuída à estruturação das tarefas desempenhadas no local de trabalho. Assim, a identidade, o significado das tarefas e a variedade de funções, dependem da percepção do trabalhador acerca da riqueza da diversidade destas mesmas tarefas. Quando esta percepção é positiva, verifica-se um aumento da motivação intrínseca (Hackman et al., 2015). Relativamente à autonomia, é possível concluir que, quando existe autonomia no trabalho, os trabalhadores tendem a relacionar os seus resultados com os seus esforços, atribuindo-lhes um locus de controlo interno, promovendo a sensação de responsabilidade (Hackman et al., 2015). Por fim, o feedback, quando efetuado com qualidade e regularidade, possibilita aos trabalhadores terem conhecimento externo acerca das funções que desempenham. Segundo os mesmo autores, estas cinco variáveis influenciam largamente a motivação no trabalho.

Considerações acerca da motivação

Apesar da literatura relacionada com as teorias da motivação ter uma origem recuada no tempo em relação à atualidade, verifica-se que é constantemente citada e utilizada nas investigações recentes como quadro estrutural para analisar diversos fenómenos, conferindo-lhe uma atualização constante e uma aplicação a variados domínios complexos. A título de exemplo, segundo McGregor e Doshi (2015), baseando-se no trabalho de Deci e Ryan (1985) a motivação assume a forma de um espectro variando entre fatores internos e externos que os autores distribuem através de um gráfico com várias tipologias de motivação com diferentes “motivos” ou razões (um pouco à semelhança das motivações intrínseca e extrínseca supracitadas; McGregor & Doshi, 2015).

Mais recentemente, a motivação tem sido também apontada como um dos preditores de sucesso no âmbito organizacional, segundo a Harvard Business Review (2022), tendo sido colocada como primeiro preditor do sucesso (Fernández-Aráoz, et al., 2017). Assim, compreendemos como o significado da motivação na agência humana assume uma dimensão primordial na vida dentro das organizações.

Promoção da motivação para o trabalho

Importa compreender como a motivação para o trabalho deve ser promovida por todos os níveis das organizações, mas pode surgir também através da estrutura do trabalho, da variedade do contexto (Abyad, 2018), ou através de características individuais específicas. Como tal, além de partir dos trabalhadores, a motivação parte também das organizações, do ambiente e da cultura organizacional em que se inserem. Porém, tal como na cultura fora do mundo do trabalho, as culturas organizacionais, estão sujeitas a alterações sensíveis ao tempo e a novas investigações acerca das boas práticas relativas a este meio, pelo que é fundamental que haja flexibilidade na estratégia de motivação das pessoas nas empresas. Assim, é fundamental que se crie uma estrutura que seja capaz de dar resposta às necessidades motivacionais presentes na literatura, transformando-as em práticas de melhoria contínua, que sejam permeáveis às alterações que ocorrem à sua volta, como parte integrante de um macrossistema. Desta forma, promovendo o comprometimento e a motivação dos trabalhadores, será possível promover também capacidades relacionadas como a lealdade, o empenho e envolvimento, bem como a disponibilidade para investir tempo e esforço no trabalho (Markos & Sridevi, 2010).

Além das fontes de motivação acima descritas, existem também outros fatores de motivação em contexto de trabalho relevantes evidenciados na literatura. Dentro destes fatores encontram-se os desafios e oportunidades de aprendizagem sugeridos por Tannenbaum e Yukl (1992), o reconhecimento e recompensas (Cameron & Pierce, 1996), uma cultura e ambiente positivos (Schneider et al., 2013), oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Noe et al., 2017), colegas que dão apoio (Liden et al., 2008), comunicação e expectativas claras (Goleman, 2006), trabalho significativo e sentido de objetivos (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e, por fim, equilíbrio e flexibilidade entre a vida profissional e pessoal (Kossek & Thompson, 2016).

Relação entre motivação e satisfação com o trabalho

Como foi referido anteriormente, a cultura organizacional corresponde não só ao total das percepções das pessoas acerca das funções que desempenham, mas também às considerações acerca dos seus colegas de trabalho e da organização como um todo. Adicionalmente, Robbins (2009) alerta para o facto de que o “trabalho” é muito mais do que a função em si, é também o tempo de convivência entre as pessoas, os objetivos comuns a alcançar, ou a obediência a padrões de desempenho e regras, levando a que os *outputs* das pessoas acerca do trabalho sejam algo complexos e subjetivos. Neste âmbito, um dos fatores

que se encontram a par da cultura organizacional e da motivação para o trabalho é o construto da satisfação com o trabalho.

A satisfação com o trabalho pode ser definida como o conjunto de sentimentos que uma determinada pessoa possui acerca do seu trabalho (Robbins, 2009). A satisfação resulta da percepção acerca do trabalho, mas também da adequação entre o indivíduo e a função que desempenha (Spagnoli et al., 2012). Os mesmos autores sublinham que embora o estudo da satisfação com o trabalho não seja um fenómeno recente, este conceito tem vindo a ser uma das principais variáveis em análise quando se investiga o contexto organizacional.

Uma vez que a satisfação com o trabalho é considerada uma atitude, segundo o modelo tripartido das atitudes, é possível afirmar que esta variável possui uma vertente cognitiva (que corresponde a crenças e opiniões sobre o trabalho), uma vertente afetiva (que engloba os sentimentos provocados pelo trabalho) e uma vertente comportamental (que se revela através do comportamento no trabalho; Rosenberg & Hovland, 1960; Schleicher, Hansen, & Fox, 2011). Embora o construto seja composto por estas três componentes, investigações recentes nesta área têm-se focado sobretudo na dimensão afetiva da satisfação com o trabalho (Judge, Hulin, e Dalal, 2012; Judge et al., 2017).

Existem diversas associações na literatura entre a motivação para o trabalho e a satisfação com o trabalho. Segundo Shropshire e Kadlec (2012), a satisfação com o trabalho é considerada um indicador não só da motivação e do bem-estar no trabalho, mas também do desempenho no trabalho. De forma análoga, também Kandas (1998), indica que o estudo da motivação para o trabalho contribui ativamente para a compreensão de diversos comportamentos de trabalho, nomeadamente, a satisfação com o trabalho, que se torna particularmente relevante por ser um dos fatores principais associados à eficiência das organizações (Mullins, 2015). Neste sentido, Panagiotopoulos et al. (2018) revelam que a motivação tem um papel fundamental como fator que antecede a satisfação no trabalho e que, além disso, aumenta também a satisfação dos trabalhadores, uma vez que, estando motivados, estes caracterizam as funções que desempenham como mais interessantes, mais significativas e mais produtivas (Popoola, et al., 2023).

Impacto da modalidade de trabalho na motivação e satisfação com o trabalho

A modalidade de trabalho, que se divide em trabalho presencial, híbrido ou remoto, tem sido, atualmente, uma preocupação crescente nos contratos de trabalho. Em Portugal, verifica-se que as modalidades de trabalho remoto e híbrido são uma tendência que aumentou

exponencialmente durante a pandemia, permitindo aos trabalhadores desempenharem as suas funções de forma remota (Ferreira, 2021). Por contraste à modalidade presencial de trabalho tradicional, este modelo remoto de trabalho concede aos trabalhadores uma maior autonomia, flexibilidade e capacidade de tomada de decisão relativamente ao local, horário e forma de trabalho (Brânzea e Secară, 2017). Segundo Dryselius & Pettersson (2021), esta flexibilidade é apreciada e tem um impacto positivo na satisfação com o trabalho (Mullere Niessen, 2019), por possibilitar uma redução dos tempos de deslocação, em prol de mais horas de descanso que, por sua vez, permitem ter tempo extra para fazer exercício e levar os filhos à escola, por exemplo. Por outro lado, os mesmos autores refletem também que apesar dos benefícios evidenciados, existem também dificuldades, nomeadamente pela desmotivação causada por um menor envolvimento na dinâmica de trabalho (Martínez-Perales et al., 2022), a nível da comunicação, do aumento das horas de trabalho e do isolamento provocado pela falta de interação com as equipas de trabalho, levando a que os trabalhadores reportem uma sensação mais baixa de relação e identificação com o trabalho (Dryselius & Pettersson, 2021).

A literatura parece apresentar factos contraditórios em relação aos custos e benefícios associados às modalidades de trabalho descritas. Neste sentido, parece importante verificar se estas diferenças na modalidade de trabalho se traduzem também em diferenças na motivação e na satisfação com o trabalho.

Diferenças de género na motivação e satisfação com o trabalho

De acordo com os autores Stefko et al. (2017), existem diferenças de género na motivação e na satisfação com o trabalho, uma vez que a importância atribuída aos fatores de motivação varia consoante os inquiridos são homens ou mulheres. De modo semelhante, num estudo conduzido por Lašáková et al. (2023) enquanto que 50.2% mulheres atribuem uma importância motivacional significativa à existência de uma boa equipa, apenas 37.3% dos homens lhe atribui importância. Ademais, Worthley et al., (2009) postularam que os homens tendem a valorizar mais fatores intrínsecos e as mulheres a valorizar mais os fatores extrínsecos que os homens, pelo que será interessante compreender como estas variáveis se comportam na amostra do presente estudo.

Objetivos, questões de investigação e hipóteses

A motivação e a satisfação com o trabalho são dois fatores de relevância na literatura quando se pretende estudar um contexto organizacional. No entanto, não só a satisfação, mas

também a motivação para o trabalho são construtos complexos que se podem dividir em diversas tipologias já exploradas neste trabalho. Uma vez que estas tipologias têm diferentes impactos para a vida das pessoas, quer a nível profissional, quer a nível pessoal, este estudo pretende compreender qual é o impacto da motivação para o trabalho na satisfação com o trabalho de uma amostra de trabalhadores ativos de diferentes regiões em Portugal. Complementarmente, este estudo visa compreender mais aprofundadamente que fatores específicos motivam estes trabalhadores no seu contexto de trabalho. Finalmente, o presente estudo pretende ainda analisar eventuais diferenças de género e de modalidade de trabalho (i.e., presencial ou remoto/híbrido) ao nível da motivação e satisfação com o trabalho. Atendendo à complexidade das variáveis em estudo, foram utilizados quatro tipos de instrumentos (duas escalas de autorrelato motivacionais baseadas na literatura supracitada (Hackman & Oldham, 1981; Deci & Ryan, 1985), uma escala sobre satisfação com o trabalho e uma tarefa de escrita com o objetivo de compreender os fatores de motivação individuais específicos de cada realidade através das narrativas dos participantes acerca do que os motiva no contexto de trabalho), este estudo procurou caracterizar a motivação e a satisfação com o trabalho numa amostra de trabalhadores portugueses. O recurso a estes quatro instrumentos baseia-se na tentativa de investigar a motivação e a satisfação com o trabalho de forma holística. Nos próximos parágrafos, descrevem-se as questões de investigação e respetivas hipóteses do atual estudo.

Questão de investigação e Hipótese 1 (H1): Há diferenças no formato de trabalho (presencial vs. remoto ou híbrido) na motivação e satisfação com o trabalho? Antecipamos que trabalhadores num regime remoto ou híbrido apresentem níveis mais elevados de motivação e satisfação no trabalho. De acordo com Fadzilah et al. (2021), o trabalho híbrido ou remoto constitui um dos principais fatores de motivação devido à sua flexibilidade inerente, permitindo não só uma melhor gestão da vida pessoal e profissional, mas também a possibilidade de poupar dinheiro e tempo nas deslocações casa-trabalho.

Questão de investigação e Hipótese 2 (H2) : Há diferenças de género na motivação e satisfação com o trabalho? A hipótese explorada é que existam diferenças de género na motivação e satisfação com o trabalho, uma vez que as mulheres parecem ser motivadas de forma mais introjetada do que os homens no contexto de trabalho (Stefko et al., 2017), embora possuam muitos fatores motivacionais comuns (Lašáková et al., 2023), como um

ambiente positivo, um trabalho com significado ou sucesso no trabalho. Ainda que mulheres e homens possam diferir na importância atribuída a cada uma destas variáveis.

Questão de investigação 3: Será que a motivação (e os seus diferentes fatores) predizem significativamente a satisfação com o trabalho? Prevemos que trabalhadores mais motivados estejam também mais satisfeitos com o seu trabalho. De facto, a literatura indica que a motivação é necessária para criar satisfação com o trabalho (Bagajjo, 2021) e que as duas variáveis são indissociáveis uma vez que um aumento na qualidade da motivação se traduz, simultaneamente, num aumento da satisfação com o trabalho (Rigby & Ryan, 2018).

Método

Com o objetivo de dar resposta às questões de investigação levantadas, conduzimos um estudo implementado num único momento temporal (i.e., estudo de carácter transversal). O estudo contemplou a recolha de dados junto de participantes portugueses a exercer uma atividade profissional através da aplicação de um questionário online.

Participantes

A amostra recolhida para a presente dissertação incluiu 112 participantes portugueses a exercer uma atividade profissional, dos quais 49% ($n = 55$) são homens e 51% ($n = 57$) são mulheres. Os participantes têm idades compreendidas entre os 19 e os 68 anos, com uma idade média de 38 anos ($DP = 13.99$) e o nível de escolaridade médio é a licenciatura. Foi também recolhida a modalidade de trabalho dos participantes separando este construto entre modalidade presencial e remota/híbrida.

Procedimento

Para a recolha de dados, foi construído um questionário online na plataforma Qualtrics XM. O questionário online incluiu o consentimento informado a detalhar os objetivos do presente estudo, assim como todos os procedimentos éticos (e.g., carácter estritamente anónimo, confidencial e voluntário da participação). Para além disso, o questionário englobou três blocos de questões. O primeiro bloco era composto pela solicitação de dados sociodemográficos (e.g., idade, género); o segundo por uma tarefa de escrita que questionava os participantes sobre o que mais os motivava no seu trabalho; o terceiro por três escalas de autorrelato, designadamente duas escalas motivacionais (viz., *Multi-Moti* de Ferreira et al., 2006; *The Multidimensional Work Motivation Scale* de Gagné et

al., 2015) e uma escala de satisfação com o trabalho (viz., *Job Satisfaction Scale* de Sinval & Marôco, 2020). A utilização da tarefa de escrita tem como objetivo enriquecer a recolha de dados, contemplando perspetivas individuais acerca da motivação para o trabalho. Esta tarefa poderá permitir aceder a perceções dos participantes que poderão não ser captadas com as escalas de autorrelato.

O recrutamento de participantes foi realizado através do email e do LinkedIn, com cinco blocos distintos de questões.

Instrumentos

Dados sociodemográficos

O primeiro bloco de questões tinha como objetivo recolher os dados sociodemográficos dos participantes, por isso, foi-lhes pedido que reportassem a sua idade, modalidade de trabalho (presencial ou híbrido/remoto), género, entre outros.

Escalas motivacionais

Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)

O questionário Multi-Moti é uma escala multifatorial que foi construída e validada para a população portuguesa em 2006 (Ferreira et al., 2006). O Multi-moti avalia a motivação para o trabalho através de 28 itens (i.e. “sinto-me satisfeito com a minha remuneração” ou “gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade”) e engloba quatro fatores diferentes: motivação para com a organização de trabalho ($\alpha = .81$), motivação para o desempenho ($\alpha = .63$), motivação de realização e poder ($\alpha = .69$) e, por fim, motivação por envolvimento ($\alpha = .60$). Nesta escala foi necessário retirar um item do fator motivação por envolvimento, uma vez que a exclusão deste item (“Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções. “) aumentou o valor da consistência interna para .60.

The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)

De acordo com os autores citados na introdução (Ryan & Rigby, 2018), a motivação é um construto multidimensional, podendo variar entre motivação intrínseca e extrínseca. No entanto, existem diferenças nas consequências destes dois tipos de motivação e verifica-se que a motivação intrínseca se correlaciona positivamente com o bem-estar e a performance, e no caso da motivação extrínseca os resultados não são tão positivos em relação às variáveis

anteriores (Gagné et al., 2015). Embora já existissem outras escalas de medição da motivação para o trabalho, as limitações nestas identificadas levaram à criação da *Multidimensional Work Motivation Scale* (Gagné et al., 2015). Esta escala foi mais tarde reduzida para a versão apresentada nesta dissertação (Guedes, 2021), sendo composta por 12 itens nos quais os participantes classificam numa escala de Likert qual a importância de diferentes razões/motivos que o levam a colocar esforço no seu trabalho. Esta escala possui quatro fatores: motivação intrínseca (e.g., “Porque eu gosto muito do meu trabalho”; $\alpha = .86$); motivação extrínseca (e.g., “Porque este trabalho me proporciona um certo nível de vida”; $\alpha = .72$), motivação introjetada (e.g., “Porque o meu trabalho é a minha vida e eu não quero falhar”; $\alpha = .71$), motivação identificada (e.g., “Escolhi este trabalho porque me permite alcançar os meus objetivos de vida; $\alpha = .76$). De forma a aumentar o valor da consistência interna do fator motivação extrínseca foi necessário remover o item “Eu só faço este trabalho pelo dinheiro”, o que permitiu elevar a consistência interna de .53 para .72. Os valores de consistência dos quatro fatores revelaram-se adequados no atual estudo, variando de .71 a .86.

Escala de satisfação no trabalho

Short Index of Job Satisfaction Scale.

O *Short Index of Job Satisfaction Scale* (Sinval & Marôco, 2020) é um instrumento validado para a população portuguesa em 2020 que corresponde a uma versão reduzida da escala *Index of Job Satisfaction* (Brayfield & Rothe, 1951) que mede a satisfação no trabalho através de 5 itens: “Sinto-me razoavelmente satisfeito com o meu trabalho atual”, “Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho”, “Cada dia de trabalho parece não ter fim”, “Sinto-me realmente satisfeito com o meu trabalho”, “Considero que o meu emprego é particularmente desagradável”. A *Short Index of Job Satisfaction Scale* tem apenas um fator e no presente estudo revelou um valor elevado de consistência interna ($\alpha = .91$).

Tarefa de escrita

A tarefa de escrita teve como objetivo integrar uma forma de análise de conteúdo na qual foi dada a oportunidade aos participantes de escreverem livremente acerca da sua motivação. Assim, foi também possível aferir se a narrativa dos indivíduos é coerente com os resultados que apresentam no questionário, ou se pretendem acrescentar alguma informação complementar. Para o desenvolvimento desta tarefa, foi apresentado um estímulo através de uma frase (“Pense na organização em que trabalha. Pedimos-lhe que escreva um pequeno

texto de quatro a cinco frases sobre os aspetos da organização em que trabalha que o motivam mais e menos. Escreva livremente as ideias que lhe ocorrerem, sem se preocupar em produzir um texto bem escrito e formalmente correto.”) para induzir uma breve reflexão de quatro a cinco linhas acerca da motivação para o trabalho de cada um dos participantes.

Resultados

Os resultados são apresentados pela seguinte ordem: a) estatísticas descritivas; b) análise das diferenças de modalidade de trabalho (presencial vs. remoto ou híbrido) e de género (mulheres vs. homens) na satisfação e na motivação para o trabalho; c) análise da associação entre todas as variáveis; d) análises de regressão linear simples das variáveis motivacionais (variáveis independentes) em relação à satisfação com o trabalho (variável dependente).

No Quadro 1, constam as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas: motivação para com a organização de trabalho ($M = 3.61$, $DP = .74$), motivação para o desempenho ($M = 3.81$, $DP = .533$), motivação de realização e poder ($M = 3.94$, $DP = .59$), motivação por envolvimento ($M = 3.77$, $DP = .78$), motivação extrínseca ($M = 2.87$, $DP = 1.01$), motivação intrínseca ($M = 3.91$, $DP = .86$), motivação identificada ($M = 3.84$, $DP = .85$), motivação introjetada ($M = 2.92$, $DP = 1.03$) e satisfação com o trabalho ($M = 3.85$, $DP = .90$). De uma forma global e considerando que as escalas utilizadas foram numeradas de 1 a 5, é possível afirmar que os participantes classificam de forma positiva a sua motivação e satisfação com o trabalho, sendo que a motivação de realização e poder apresenta a média mais elevada e a motivação extrínseca a média mais baixa.

1.Diferenças de modalidade de trabalho na satisfação e na motivação com o trabalho

De forma a verificar se existem diferenças de modalidade de trabalho (**H1**) e de género (**H2**) ao nível da motivação e da satisfação com o trabalho foram efetuados dois testes *t de student* para amostras independentes para comparar as médias dos grupos, representadas nos Quadros 2 e 3.

1.1.Satisfação com o trabalho

Uma vez que não houve significância no teste de Levene, é possível assumir a homogeneidade das variâncias. Como é possível verificar no Quadro 2, o teste t de amostras independentes revela que existem diferenças estatisticamente significativas entre a modalidade de trabalho $t(100) = -2.31, p = .02$, e a a satisfação com o trabalho $d = -0.47$. Através das diferenças de médias verifica-se que as pessoas que possuem uma modalidade de trabalho presencial ($M = 3.96, DP = .96$) estão menos satisfeitas com o trabalho do que as pessoas com regime híbrido ou remoto ($M = 4.08, DP = .74$).

1.2.Motivação para o trabalho com base na Multidimensional Work Motivation Scale

É possível assumir a homogeneidade das variâncias através do teste de Levene na motivação extrínseca ($M = 2.87, DP = 1.01$), $p = .96$, motivação intrínseca ($M = 3.91, DP = .86$), $p = .06$, motivação identificada ($M = 3.84, DP = .85$), $p = .07$ e motivação introjetada ($M = 2.92, DP = 1.03$), $p = .55$. No Quadro 2, o teste t de amostras independentes revela que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$) entre o trabalho presencial e trabalho híbrido ou remoto na motivação extrínseca $t(101) = -1.51, p = .40 (d = -.31)$., na motivação intrínseca $t(101) = -1.54, p = .57 (d = -.31)$, na motivação introjetada $t(101) = .59, p = .99, (d = 0.12)$ e na motivação identificada $t(101) = -.87, p = .39 (d = -0.18)$.

1.3. Motivação para o trabalho com base no Multi-Moti

De forma semelhante, as motivações utilizadas na escala Multi-Moti [i.e. motivação para com a organização de trabalho ($M = 3.61, DP = .74$), motivação para o desempenho ($M = 3.81, DP = .533$), motivação de realização e poder ($M = 3.94, DP = .59$), motivação por envolvimento ($M = 3.77, DP = .78$)] demonstram que não houve significância no teste de Levene, e que é possível assumir a homogeneidade das variâncias para a motivação para com a organização de trabalho, $p = .77$, motivação para o desempenho $p = .53$, motivação de realização e poder $p = .89$, e motivação por envolvimento $p = .14$.

Assim, avançou-se com a análise. O teste t de amostras independentes revelou que existem diferenças estatisticamente significativas entre a modalidade de trabalho e a motivação para com a organização de trabalho ($p < .05$) Estas diferenças demonstram que as pessoas com trabalho híbrido ou remoto ($M = 3.81, DP = .65$) estão mais motivadas para com a organização de trabalho do que as pessoas com trabalho presencial ($M = 3.46, DP = .77$).

Não existem diferenças significativas entre o trabalho presencial e o trabalho remoto ou híbrido na motivação de realização e poder, $t(109) = -1.75, p = .43, d = .57$, na motivação para o desempenho $t(109) = , p = .08, d = .57$, e na motivação por envolvimento, $t(109) = -.39, p = .70, d = .54$.

2.Diferenças de género na satisfação com o trabalho e na motivação

2.1.Satisfação com o trabalho

No Quadro 3, uma vez que não houve significância no teste de Levene, é possível assumir a homogeneidade das variâncias, $p = .14$. No Quadro 3, o teste t de amostras independentes revela que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$) entre o género masculino ($M = 3.80, DP = 0.98$) e o feminino ($M = 3.90, DP = 0.83$) na satisfação para o trabalho.

2.2. Motivação para o trabalho *Multidimensional Work Motivation Scale*

No caso dos fatores de motivação extrínseca ($M = 2.87, DP = 1.01$), motivação intrínseca ($M = 3.91, DP = .86$), motivação identificada ($M = 3.84, DP = .85$) e motivação introjetada ($M = 2.92, DP = 1.03$), verifica-se que não houve também significância no teste de Levene, pelo que é possível assumir a homogeneidade das variâncias $p = .60$ para a motivação extrínseca, para a motivação intrínseca, $p = .17$, para a motivação identificada, $p = .28$ e para a motivação introjetada, $p = .31$. O teste t de amostras independentes revela que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$) entre o género masculino e o feminino na motivação extrínseca $t(102) = 1.05, p = .30$ ($d = .21$), intrínseca $t(102) = -1.17, p = .25$ ($d = .23$), identificada $t(102) = -.82, p = .21$ ($d = .04$) e introjetada $t(102) = .18, p = .86$, ($d = -.16$).

2.3.Motivação para o trabalho *Multi-Moti*

Os fatores motivação para com a organização de trabalho ($M = 3.61, DP = 0.74$), motivação para o desempenho ($M = 3.81, DP = .533$), motivação de realização e poder ($M = 3.94, DP = .59$), motivação por envolvimento ($M = 3.77, DP = .78$) também revelaram homogeneidade de variâncias através do teste de Levene para cada um dos fatores: motivação para com a organização de trabalho, $p = .77$, motivação para o desempenho $p = .53$, motivação de realização e poder $p = .89$ e motivação por envolvimento $p = .14$. O teste t de amostras independentes revela que existem diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$) entre o género masculino e o feminino na motivação por envolvimento $t(109) =$

-2.50, $p = .01$ ($d = -.48$). As diferenças sugerem que as mulheres ($M = 3.90$, $DP = .52$) são mais motivadas por envolvimento do que os homens ($M = 3.63$, $DP = .62$).

Os fatores motivação para com a organização de trabalho $t(109) = .46$, $p = .65$ ($d = .09$), motivação para o desempenho $t(109) = .55$, $p = .29$ ($d = .10$) e motivação de realização e poder $t(109) = 1.87$, $p = .07$ ($d = .35$), não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Após esta análise, foi efetuada uma correlação com o objetivo de compreender se e em que medida as variáveis da motivação e satisfação com o trabalho se relacionam entre si, apresentada no Quadro 4.

Quadro 1. Médias e desvios-padrão de todas as variáveis

	Média	Desvio-Padrão	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Motivação para com a organização de trabalho	3.61	.74	1	5	-.72	.24
Motivação para o desempenho	3.81	.53	1	5	-.18	-.30
Motivação de realização e poder	3.94	.59	1	5	-.19	-.84
Motivação por envolvimento	3.54	.53	1	5	-.93	.54
Motivação extrínseca	2.87	1,01	1	5	-.30	-.75
Motivação intrínseca	3.91	.86	1	5	-1.10	1.66
Motivação identificada	3.84	.85	1	5	-.61	.206
Motivação introjetada	2.92	1.03	1	5	.12	-.75
Satisfação com o Trabalho	3.85	.90	1	5	-1.27	1.25

Nota. * $p < .05$

** $p < .01$

Quadro 2. Diferenças de modalidade de trabalho na satisfação e motivação com o trabalho

Medida	Trabalho presencial		Trabalho remoto/híbrido		<i>t</i> (100)	<i>p</i>	<i>d</i> de Cohen
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Satisfação com o trabalho	3.96	.96	4.08	.74	-2.31	.02	-.47
Motivação para com a organização de trabalho	3.46	.77	3.81	.65	-2.43	.02	-.48
Motivação para o desempenho	3.82	.51	3.74	.54	.80	.43	.16
Motivação de realização e poder	3.85	.57	4.05	.61	-1.75	.08	-.35
Motivação por envolvimento	3.74	.53	3.78	.66	-.39	.70	-.08
Motivação extrínseca	2.73	.98	3.04	1.04	-1.51	.13	-.31
Motivação intrínseca	3.79	.96	4.06	.68	-1.54	.13	-.31
Motivação introjetada	3.77	.92	3.92	.72	.59	.56	.12
Motivação identificada	2.96	1.03	2.83	1.04	-.87	.39	-.18

Nota. * $p < .05$

** $p < .01$

Quadro 3. Diferenças de género na satisfação e motivação com o trabalho

Medida	Masculino		Feminino		<i>t</i> (102)	<i>p</i>	<i>d</i> de Cohen
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Satisfação com o trabalho	3.80	.98	3.90	.83	-.58	.57	-.11
Motivação para com a organização de trabalho	3.64	.73	3.58	.76	.46	.65	.09
Motivação para o desempenho	3.83	.57	3.78	.50	.55	.59	.10
Motivação de realização e poder	4.05	.60	3,84	.60	1.87	.07	.35
Motivação por envolvimento	3.63	.62	3.90	.52	-2.50	.01	-.48
Motivação extrínseca	2.97	.99	2.76	1.03	1.05	.30	.21
Motivação intrínseca	3.81	.92	4.00	.80	-1.17	.25	-.23
Motivação introjetada	3.77	.90	3.91	.80	.18	.86	-.16
Motivação identificada	2.94	1.0	2.90	1.08	-.82	.41	.04

Nota. * $p < .05$

** $p < .01$

Quadro 4. Matriz de correlação entre as medidas utilizadas

	Motivação para com a organização de trabalho	Motivação para o desempenho	Motivação de realização e poder	Motivação por envolvimento	Motivação extrínseca	Motivação intrínseca	Motivação identificada	Motivação introjetada	Satisfação com o trabalho
Motivação para com a organização de trabalho	-	.52**	.18	.57**	.31**	.46**	.50**	.27**	.79**
Motivação para o desempenho		-	.49**	.45**	.18	.29**	.38**	.42**	.46**
Motivação de realização e poder			-	.03	.25**	.32**	.32**	.55**	.24*
Motivação por envolvimento				-	-.04	.05**	.36**	.13	.58**
Motivação extrínseca					-	.14	.31**	.42**	.21*
Motivação intrínseca						-	.60**	.29**	.67**
Motivação identificada							-	.36**	.66**
Motivação introjetada								-	.31**
Satisfação com o trabalho									-

Nota. * $p < .05$

** $p < .01$

3. Associação entre as variáveis

Ao observar o Quadro 4, é possível verificar que houve uma correlação estatisticamente significativa forte entre a variável motivação para com a organização de trabalho e a motivação para o desempenho $r = .52, p < .01$, a motivação por envolvimento $r = .57, p < .01$, uma correlação moderada com a motivação extrínseca $r = .31, p < .01$, e a motivação intrínseca $r = .46, p < .001$, uma correlação forte com a motivação identificada $r = .50, p < .01$, fraca com a motivação introjetada $r = .27, p < .001$ e uma correlação forte na satisfação com o trabalho $r = .79, p < .01$. A variável motivação de realização e poder não apresentou uma correlação estatisticamente significativa com a motivação para com a organização de trabalho $p > .05$.

Observam-se, igualmente, correlações significativas moderadas entre a variável motivação para o desempenho e as variáveis motivação de realização e poder $r = .49, p < .01$, a motivação por envolvimento $r = .45, p < .01$, uma correlação fraca com a motivação intrínseca $r = .29, p < .01$, moderada com a motivação identificada $r = .38, p < .01$, a motivação introjetada $r = .42, p < .01$ e a satisfação com o trabalho $r = .46, p < .01$. A variável motivação extrínseca não apresentou nenhuma correlação significativa com a motivação para o desempenho, $p > .05$.

Na variável motivação de realização e poder existem correlações significativas fracas com a motivação extrínseca $r = .25, p < .01$, moderadas com a motivação intrínseca $r = .32, p < .001$ e a motivação identificada $r = .32, p < .01$, uma correlação elevada com a motivação introjetada $r = .55, p < .01$ e uma correlação fraca com a satisfação com o trabalho $r = .24, p < .05$. A motivação por envolvimento não obteve correlações significativas, $p > .05$.

Na variável motivação por envolvimento, existe uma correlação significativa forte com a motivação intrínseca $r = .55, p < .01$, moderada na motivação identificada $r = .40, p < .01$ e uma correlação forte com a satisfação com o trabalho $r = .58, p < .01$. A motivação introjetada $r = .16, p > .05$, não apresenta correlações significativas, bem como a motivação extrínseca, $r = -.04, p > .05$.

A variável motivação extrínseca evidencia correlações significativas moderadas com a motivação identificada $r = .31, p < .01$, a motivação introjetada $r = .42, p < .01$ e fraca com a satisfação com o trabalho $r = .21, p < .05$. Não possui uma correlação significativa com a motivação intrínseca, $p > .05$.

A variável motivação intrínseca revela correlações significativas fortes com a motivação identificada $r = .60, p < .01$, com a satisfação com o trabalho $r = .67, p < .01$ e moderada com a motivação introjetada $r = .29, p < .01$. A motivação identificada apresenta

uma correlação moderada com as variáveis motivação introjetada $r = .36, p < .01$, e uma forte correlação com satisfação com o trabalho $r = .66, p < .01$. Por fim, a motivação introjetada revela uma correlação estatisticamente significativa moderada com a satisfação com o trabalho, $r = .31, p < .01$.

4. Regressão linear entre as variáveis motivacionais e a satisfação com o trabalho

Após a confirmação da não violação do pressuposto da normalidade através de análises preliminares e com a finalidade de compreender a natureza da relação entre as variáveis e qual o papel dos diferentes tipos de motivação (variáveis independentes ou preditores) na satisfação com o trabalho (variável dependente ou *outcome*), foi realizada uma regressão linear, cujos valores estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5. Matriz de coeficientes de regressão

	B	Erro	β	t	Sig.
Constante	.61	.43	-	-1.42	.16
Motivação para com a organização de trabalho	.64	.09	.53	7.45	<.01
Motivação para o desempenho	.06	.12	.03	.46	.65
Motivação de realização e poder	-.10	.10	-.07	-.95	.35
Motivação por envolvimento	.10	.11	.06	.85	.40
Motivação extrínseca	-.06	-.06	-1.08	.28	.28
Motivação intrínseca	.28	.07	.27	3.79	<.01
Motivação identificada	.23	.07	.21	3.14	.02
Motivação introjetada	.05	.06	.05	.81	.42

Através da regressão foi possível observar que, em conjunto, as variáveis motivacionais predizem 77% da variabilidade da satisfação com o trabalho ($R^2 = .77, F(8,$

95) = 39.79, $p < .01$. Posteriormente, ao analisar o Quadro 3, verificou-se que a motivação para com a organização de trabalho ($B = .64$, $\beta = .53$, $t = 7.45$, $p < .01$), a motivação intrínseca ($B = .28$, $\beta = .27$, $t = 3.79$, $p < .01$) e a motivação identificada ($B = .23$, $\beta = .21$, $t = 3.14$, $p < .05$) constituem preditores estatisticamente significativos da satisfação com o trabalho. Esta relação sugere que a motivação para com a organização de trabalho e formas mais autodeterminadas de motivação (i.e., a motivação intrínseca e a motivação identificada) são, de entre as variáveis analisadas, as variáveis que predizem de forma única e independente a satisfação com o trabalho.

A motivação para o desempenho, a motivação de realização e poder, a motivação por envolvimento, a motivação extrínseca e a motivação introjetada, não apresentaram resultados significativos como preditores da satisfação com o trabalho, $p > .05$.

Tarefa de Escrita

Além das fontes de motivação acima descritas, existem também outros fatores de motivação em contexto de trabalho relevantes evidenciados na literatura. Dentro destes fatores encontram-se os desafios e oportunidades de aprendizagem sugeridos por Tannenbaum & Yukl (1992), o reconhecimento e recompensas (Cameron & Pierce, 1996), uma cultura e ambiente positivos (Schneider et al., 2013), oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Noe et al., 2017), colegas que dão apoio (Liden et al., 2008), trabalho com significado e sentido de objetivos (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e, por fim, equilíbrio e flexibilidade entre a vida profissional e pessoal (Kossek & Thompson, 2016).

Através da análise da tarefa de escrita, onde os participantes puderam escrever livremente acerca do que mais os motivava na função que desempenham, foi possível identificar os fatores motivacionais principais da amostra, apresentados no Quadro 6.

Quadro 6. Fatores motivacionais principais evidenciados na amostra.

Fator motivacional	Citações
Bom ambiente de trabalho	“Ambiente bastante cooperativo e amigável.” “Ambiente quase familiar.” “Ambiente de equipa simpático e descontraído.” “Ambiente de trabalho é incrível e sinto-me em casa desde o primeiro dia de trabalho” “Ambiente muito bom.” “Bom ambiente de trabalho entre colegas.”

	“Bom ambiente de trabalho.” “O que motiva mais, é o ambiente dentro da empresa, completamente descontraído e despedido de tabus.” “Ambiente informal” “Bom ambiente entre profissionais” “O facto de gostar do ambiente também motiva.” “Bom ambiente e relações profissionais saudáveis contribuem para o meu bem estar e saúde mental.” “Ambiente saudável e positivo.”
Boa equipa de colegas	“Bom ambiente entre equipa e espírito de equipa” “Excelente ambiente entre todos os colaboradores; ótima relação entre chefia e colaboradores” “Trabalho de equipa” “O que mais me motiva é perceber que há muitas pessoas na organização empenhadas, motivadas e competentes, com muito espírito de equipa” “Equipa que ajuda sempre que necessário” “Ambiente de equipa simpático e descontraído” “Gosto da equipa” “Gosto da motivação das equipas.” “Trabalho com três excelentes equipas.” “A equipa é importante para produzir efeitos positivos (...) todos devem remar no mesmo sentido (...) tenho a sorte de trabalhar numa equipa brilhante.” “Trabalho em equipa, com interligação entre todos os grupos profissionais da mesma para atingir objectivos comuns.” “O melhor é o espírito de equipa.” “Espírito de equipa.” “O privilégio de trabalhar em equipas interdisciplinares” “Confiança na equipa e a equipa comigo.” “Espírito de equipa para concretizar objetivos de apoio a pessoas e organizações.” “Equipa dinâmica.” “Integração, espírito de equipa, ambiente saudável e positivo.” “Ambiente dentro das equipas”
Flexibilidade	“Flexibilidade de horários.” “O que motiva mais é a flexibilidade.” “Trabalhar remotamente traz os seus benefícios como a flexibilidade do meu dia-a-dia. “ “Gosto da flexibilidade de horários .” “Flexibilidade de horários.” “Flexibilidade de horário de trabalho.” “Valorização do cliente e reconhecimento de colaboradores.”
Autonomia	“O mais motivante é a autonomia técnica.” “Possibilidade de boa autonomia.” “Autonomia de trabalho.” “Valorizo muito a criatividade e a autonomia que me são dadas, por

	isso, à medida que estes aumentam, o mesmo acontece com a minha motivação.” “Autonomia é motivador”
Aprendizagem	“Necessidade de constante aprendizagem e actualizações.” “Gosto pela aprendizagem e investigação. “ “Aprendizagem contínua e desafios constantes.”
Reconhecimento	Reconhecimento dos colaboradores Valorização do cliente e reconhecimento de colaboradores.
Equilíbrio vida profissional/pessoa l	“Alguma flexibilidade no horário permite ter uma uma melhor relação vida pessoal-trabalho.” “Conjunto de elementos facilitadores para a minha vida pessoal : por ex: ginásio no local de trabalho, entrega de compras diárias sem custo acrescido, médico e enfermeiro diariamente, laboratório de análises clínicas, costureira, lavandaria.” “Equilíbrio entre vida profissional, social e profissional.” “Horário compatível com vida familiar.”

Discussão

Os objetivos desta dissertação de mestrado consistiram em verificar se existem diferenças na motivação e satisfação com o trabalho com base na modalidade de trabalho (presencial vs. híbrido ou remoto) ou no género (homens vs. mulheres) e qual a relação entre a motivação e a satisfação com o trabalho. Consoante os resultados obtidos, observou-se que as pessoas com uma modalidade de trabalho híbrida ou remota estão mais satisfeitas com o trabalho do que as pessoas com uma modalidade presencial, e que as pessoas com trabalho híbrido ou remoto estão mais motivadas para com a organização de trabalho do que as pessoas com trabalho presencial. Ao nível das diferenças de género, verificou-se que as mulheres são mais motivadas por envolvimento do que os homens e ao explorar a relação entre as variáveis motivação e satisfação com o trabalho, verificou-se que alguns tipos de motivação são capazes de predizer a satisfação com o trabalho: a motivação intrínseca, a motivação para com a organização de trabalho e a motivação identificada. Na tarefa de escrita os dois fatores motivacionais principais narrados pelos participantes foram uma boa equipa de colegas e um bom ambiente de trabalho.

As diferenças encontradas na modalidade de trabalho, mostram que as pessoas com uma modalidade híbrida ou remota estão mais satisfeitas com o trabalho do que as

pessoas com uma modalidade presencial, e, em concordância com a literatura supracitada , onde Fadzilah et al. (2021) preconizam que o trabalho híbrido ou remoto constitui um dos principais fatores de motivação, as pessoas com trabalho híbrido ou remoto estão mais motivadas para com a organização de trabalho do que as pessoas com trabalho presencial. Embora não seja possível identificar qual o fator principal de motivação através destes dados, as diferenças revelam que a modalidade de trabalho é relevante pelo menos um tipo de motivação de forma significativa. Dado que as pessoas estão mais satisfeitas e têm mais motivação para com a organização de trabalho na modalidade híbrida ou remota, parece relevante impulsionar este tipo de prática, na medida em que está também relacionado com alguns outros benefícios, como um aumento de produtividade, uma redução no stress e uma melhoria do desempenho (Autor et al., 2003).

No que concerne às diferenças de género na motivação para o trabalho, os resultados são análogos à literatura investigada que indica que os homens e as mulheres são motivados por diferentes variáveis no contexto de trabalho (Stefko et al., 2017; Lašáková et al., 2023). No entanto, contrariamente ao que era esperado, num estudo de Worthley et al. (2009) onde indicam que os homens tendem a valorizar mais fatores intrínsecos e as mulheres a valorizar mais os fatores extrínsecos, neste caso, as mulheres são mais motivadas por envolvimento com a organização do que os homens, o que demonstra que as mulheres reportam uma motivação mais intrínseca ou identificada para com a organização do que os homens.

A relação entre a motivação e a satisfação com o trabalho são resultados coerentes com a literatura explorada na introdução, que postula que a motivação é fundamental para antecipar a satisfação com o trabalho (Panagiotopoulos et al., 2018), que é um mediador do comportamento de trabalho (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017), e que a motivação intrínseca está relacionada com uma maior satisfação com o trabalho (Richer et al., 2002). Analisando os resultados à luz da Teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985), é interessante denotar que apenas formas mais autodeterminadas de motivação (i.e., motivação intrínseca e motivação identificada) foram preditores significativos e independentes da satisfação com o trabalho e que formas menos autodeterminadas de motivação (i.e., motivação extrínseca e motivação introjetada) não emergiram como preditores significativos. Este padrão de resultados parece traduzir a importância dos líderes organizacionais fomentarem a motivação intrínseca e identificada nos seus trabalhadores, uma vez que a motivação intrínseca possui uma forte relação com uma série de resultados considerados positivos a nível organizacional, como a produtividade, pelo que é de interesse comum entre as organizações e os

trabalhadores que esta dimensão seja promovida com qualidade, através de várias áreas como a estrutura da função, a comunicação ou a liderança (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). A literatura aponta também que é possível conduzir as pessoas a altos níveis de satisfação com o trabalho, através de uma equipa de colegas colaborativos, de recompensas justas, trabalho intelectualmente desafiante e condições de suporte no trabalho (Robbins, 2009).

Na tarefa de escrita, foi utilizada uma codificação dos principais fatores motivadores evidenciados pela amostra por temas, organizados por hierarquia de frequência: bom ambiente de trabalho, boa equipa de colegas, autonomia, flexibilidade, aprendizagem, reconhecimento e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Neste âmbito, diversas características do trabalho supramencionadas na introdução, (*Hackman & Oldham, 1980*), e na descrição dos principais fatores motivacionais encontrados na literatura (Cameron, J. e Pierce, W. D., 1996; Goleman, 2006; Kossek e Thompson, 2016; Liden et al., 2008; Noe et al., 2017; Schneider et al., 2013; Tannenbaum & Yukl, 1992; Wrzesniewski e Dutton, 2001); e que constam nos instrumentos utilizados surgiram também na tarefa de escrita, com diferentes narrativas. Verifica-se que o bom ambiente de trabalho, reportado com elevada frequência na tarefa de escrita, é um resultado recorrente neste tipo de pesquisas (Kirchmayer & Fratričová, 2020) e que uma boa equipa de colegas e o trabalho de equipa possuem uma elevada correlação com a motivação para o trabalho (Mukhtar et al., 2022). Deste modo, é possível classificar os fatores relacionais como aqueles que tiveram maior destaque, nomeadamente uma boa equipa de colegas e um bom ambiente de trabalho (*e. g.* “Confiança na equipa e a equipa comigo.” ou “Ambiente saudável e positivo.”), o que se alinha com estudos recentes que têm mostrado que a motivação não é um fenómeno individual, mas sim o resultado de uma relação complexa entre o indivíduo e o seu meio ambiente (Bandhu et al., 2024).

Limitações

As principais limitações identificadas neste estudo prendem-se com o tamanho reduzido da amostra e o tratamento da informação recolhida pela tarefa de escrita. No primeiro caso, apesar do esforço ativo em divulgar o questionário através dos canais mencionados no método, houve pouca adesão à participação no estudo (tendo em conta a quantidade de pessoas contactadas) e um elevado número de informação excluída da base de dados, correspondente a questionários incompletos. Relativamente à informação recolhida pela tarefa de escrita, existe ainda uma grande quantidade de informação que se perde ao agrupar os temas, uma vez que existem perspectivas muito interessantes que podem vir a ser

objeto de estudo no futuro e que apenas não revelaram dimensão suficiente nesta amostra. Outra limitação relaciona-se com o carácter transversal do estudo, o que impossibilita retirar conclusões sobre a causalidade das relações entre as variáveis estudadas. O facto de ter sido recolhida uma amostra por conveniência impede a generalização dos resultados encontrados, embora tenha sido feito um esforço por incluir participantes de diferentes distritos portugueses. Finalmente, não foram incluídas outras variáveis preditoras da satisfação com o trabalho (como as características estruturais do trabalho) ou *outcomes* deste construto (como o envolvimento ou o desempenho no trabalho).

Sugestões para investigação futura

Apesar das limitações anteriormente elencadas, este estudo oferece algumas pistas acerca da importância e do impacto positivo da motivação e satisfação com o trabalho. Para investigação futura, seria interessante utilizar outro tipo de indicadores que poderão constar nos dados sociodemográficos, como a antiguidade na função, o tamanho da organização ou o tipo de cultura organizacional para compreender como as variáveis da motivação e satisfação com o trabalho variam nesses contextos. Por último, parece fundamental realçar o facto de, não só na tarefa de escrita, mas também nos restantes instrumentos utilizados, os fatores que mais motivam os participantes e que mais conduzem a satisfação no trabalho são fatores internos ou relacionais. Como se verificou anteriormente, a motivação depende, não só, mas também, da necessidade de relação, que pode ser nutrida através de trabalho de equipa, mas também na forma como as relações interpessoais se alimentam, por exemplo, quando o trabalhador se sente validado e respeitado (Ryan & Rigby, 2018). De forma complementar, quando existe uma promoção da autonomia e da relação com os colegas no trabalho (necessidades psicológicas básicas descritas anteriormente por Ryan & Rigby, 1985) existe um aumento da motivação intrínseca e até da criatividade no trabalho Hon (2012), pelo que seria interessante estudar, futuramente, a relação entre a promoção e realização plena destas necessidades e a motivação e satisfação com o trabalho.

Conclusão

Um dos objetivos fundamentais desta investigação é alertar para a importância da motivação e da satisfação no mundo do trabalho, contribuindo com dados empíricos que demonstram o seu impacto positivo nas pessoas e nas suas organizações. Para tal, é sugerido por Rigby et al. (2018) que o dilema mais atual das empresas não é como é que estas podem

criar políticas externas de motivação dos seus colaboradores, mas sim como podem criar formas de acolher e promover uma motivação de alta qualidade que pode apenas partir dos próprios trabalhadores. Uma das sugestões dadas pelos autores é o desenvolvimento de motivação intrínseca e a construção de laços afetivos no local de trabalho, criando uma ambiente estimulante e informativo (Dickinson, 1995) que leve a um maior comprometimento e que, em última instância, que contribua para um maior bem-estar do trabalhador e, por extensão, da organização em que se insere. Os benefícios deste tipo de investigação e promoção da motivação nos recursos humanos das organizações, leva a que os colaboradores estejam mais disponíveis para encontrar novas formas de evoluir na função que desempenham e que direcionem continuamente os seus esforços para atingir objetivos (Manzoor, 2012).

Referências

- Abyad, A. (2018). Project management, motivation theories and process management, *Middle East Journal of Business*, 13(4), 18-22. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration, *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>
- Bagajjo, W. S. (2021). The Impact of Motivation on Employees' Job Satisfaction. Motivation and Job Satisfaction. *Technium Social Sciences Journal*, 16(1), 342–354. <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/2501>
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Brînzea, V. M., Secară, C.G. (2017). Telework, a flexible way to work in a changing workplace. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 16 / Special Issue EtaEc. https://web.archive.org/web/20200711165531/http://economic.upit.ro/RePEc/pdf/2017_3_14.pdf
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Campbell, J. P., Dunnette, M.D., Lawler, E. E. & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. McGraw-Hill Book Company. <https://doi.org/10.1037/h0021421>
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1996). *Rewards and intrinsic motivation: Resolving the controversy*. Westview Press. DOI:10.15517/ap.v23i110.15

Cofer, C. N., Petri, H. L. (2023, 27 de Abril). Motivation. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/motivation>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>

Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. *Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research, and applications*, 53-73. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8542-6_3

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Dryselius, A., & Pettersson, J. (2021). Motivation in the remote workplace: Understanding the threats and opportunities to motivation during enforced remote work. *KTH Royal Institute of Technology*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1530501/FULLTEXT01.pdf>

Fadzilah et al. (2021). A study of work from home motivation among employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388-398. DOI:10.18488/journal.1.2021.118.388.398

Fernández-Aráoz, C., Roscoe, A., Aramaki, K. (2017). Turning Potential into Success: The missing link in leadership development. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/turning-potential-into-success-the-missing-link-in-leadership-development>

Ferreira, A. et al. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, vol. 12, n.º 2, 187-198. <http://hdl.handle.net/10400.12/4992>

Ferreira, M. P. (2021). A ampliação do teletrabalho e home office em tempos de pandemia e seus reflexos na saúde do trabalhador. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*. DOI: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2021.v7i1.7934>

Gagnè, M. (2019). The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Oxford%20Handbook%20of%20_%20work%20engagement-%20motivation-%20and%20self-determination%20theory.pdf

Hackman, R., Lawler, E., & Oldham, G. (2015). Job characteristics theory. In *Organizational Behavior* 1 (pp. 75-93). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702018-8/job-characteristics-theory-richard-hackman-edward-lawler-greg-oldham>

Holbrook Jr, R. & Chappell, D. (2019). Sweet Rewards: An Exercise to Demonstrate Process Theories of Motivation. *Management Teaching Review*, 4(1), 49 - 62. <https://doi.org/10.1177/2379298118806632>

Hon, A. (2012). Shaping environments conducive to creativity: the role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1):53–64. DOI:10.1177/1938965511424725

Judge, T.A., Hulin, C.L., & Dalal, R.S. (2012). Job satisfaction and job affect. The Oxford Handbook of Organizational Psychology (Vol. 1, pp. 496–525). doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0015

Judge, T.A., Weiss, H.M., Kammeyer-Mueller, J.D., & Hulin, C.L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. doi.org/10/f9zrh6

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019, 6030. [https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Wo](https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia)
[rk_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia](https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Wo)

Kossek, E. E., Thompson, R. J., Lawson, K. M., Bodner, T., Perrigino, M. B., Hammer, L. B. & Bray, J. W. (2019). Caring for the elderly at work and home: Can a randomized organizational intervention improve psychological health?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 36. <https://doi.org/10.1037/ocp0000104>

Lašáková, A., Vojteková, M., & Procházková, L. (2023). What (de) motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 771-796. DOI:10.3846/jbem.2023.20439

Dickinson, L. (1995). Autonomy and motivation a literature review. *System*. 23(2), 0–174. [doi:10.1016/0346-251x\(95\)00005-5](https://doi.org/10.1016/0346-251x(95)00005-5) .

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees' motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12. DOI:10.5296/bms.v3i1.904

Martínez-Perales, J., Luna-Benoso, B., Córtes-Galicia, J. (2022). Remote work performance versus presential in lockdown times. *International Journal of Computing and Optimization*, 9(1):41–50. [doi:10.12988/ijco](https://doi.org/10.12988/ijco)

McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How company culture shapes employee motivation. *Harvard Business Review*, 11, 1-13. <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>

Mukhtar, M. Q., Niazi, H. K., Abro, S., Shaukat, O., & Saeed, H. T. (2022). Transformational leadership and its impact on organizational commitment and work motivation: Moderating role of teamwork at workplace. *South Asian Journal of Management & Administrative Sciences*, 2(1), 78-92. https://www.academia.edu/download/87580179/8_Transformational_leadership.pdf

Muller, T., Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*. 40(8), 883-898. DOI:10.1002/job.2371

Mullins, L. J. (2007). *Management and organizational behaviour*. 8, Pearson education ltd. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3022287>

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. McGraw-Hill Education. <https://pt.scribd.com/document/482694598/Noe-R-A-Hollenbeck-J-R-Gerhart-B-Wright-P-M-2013-Human-Resource-Management-Gaining-A-Competitive-Advantage>

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66–83. <https://doi.org/10.2307/2392600>

Panagiotopoulos, G., Petta, E. & Karanikola, Z. (2018). The contribution of motivation to job satisfaction: A Survey of Technological Educational Institute Employees of Western Greece, *European Journal of Training and Development Studies*, 5. 18–26. <https://www.researchgate.net/publication/328292813>

Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(4). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102741>

Richer SF, Blanchard C, Vallerand RJ. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 89–113. DOI:10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x

Rigby, C. Scott; Ryan, Richard M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. doi:10.1177/1523422318756954

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Robbins, S. R. (2009). *Comportamento organizacional*, 6. Pearson Prentice Hall. https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organ_iz.pdf

Rosenberg, M. J., Hovland, C. I., McGuire, W. J., Abelson, R. P., & Brehm, J. W. (1960). Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components, 6. Yale University Press. <https://psycnet.apa.org/record/1962-00924-000>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). I'm leaving the IT field: The impact of stress, job insecurity, and burnout on IT professionals. *International Journal of Information and Communication Technology Research*. https://www.researchgate.net/publication/266164590_I'm_Leaving_the_IT_Field_the_Impact_of_Stress_Job_Insecurity_and_Burnout_on_IT_Professionals

Sinval, J., Marôco, J. (2020). Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE* 15(4): e0231474. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>

Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609–616. doi:10.1016/j.jbusres.2011.02.048

Stefko, et al. (2017). Gender differences in the case of work satisfaction and motivation. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 215-225. DOI:10.17512/pjms.2017.16.1.18

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>

Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., & Rose, E. L. (2009). Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503–1520. <https://doi.org/10.1080/09585190902983421>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. DOI:10.2307/259118

Anexos

Anexo A. Lista dos 28 itens da escala Multi-moti utilizada.

Organização de trabalho

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.

Motivação de desempenho

2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.

- 14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas
- 18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
- 22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
- 26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.

Motivação de realização e poder

- 3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
- 7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
- 11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
- 15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.
- 19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.
- 23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
- 27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

Motivação de envolvimento

- 4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
- 8. Considero o meu trabalho monótono.
- 12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
- 16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
- 20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
- 24. Identifico-me com a função que desempenho.
- 28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

Anexo B-Lista de Itens da *Multi-Dimensional Work Motivation Scale*

Intrínseca

- 1. Porque eu gosto muito do meu trabalho.
- 2. Porque eu me divirto a fazer o meu trabalho.
- 3. Pelos momentos de prazer que este trabalho me proporciona.

Identificada

- 4. Escolhi este trabalho porque me permite alcançar os meus objetivos de vida.
- 5. Porque este trabalho contribui para a realização dos meus planos de carreira.
- 6. Porque está de acordo com os meus valores pessoais.

Introjetada

- 7. Porque tenho de ser o melhor no meu trabalho.
- 8. Porque o meu trabalho é a minha vida e eu não quero falhar.

9. Porque a minha reputação depende do meu trabalho.

Extrínseca

10. Porque este trabalho me proporciona um certo nível de vida.

11. Porque este trabalho me permite ganhar muito dinheiro.

12. Eu só faço este trabalho pelo dinheiro.

Anexo C-Lista de Itens da *Job Satisfaction Scale*

1. “Sinto-me razoavelmente satisfeito com o meu trabalho atual”
2. ”Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho”
3. “Cada dia de trabalho parece não ter fim”
4. “Sinto-me realmente satisfeito com o meu trabalho”
5. “Considero que o meu emprego é particularmente desagradável.”