



O Efeito do Controlo Comportamental na Motivação Intrínseca dos Trabalhadores

por

Elsa Marlene Ferreira da Silva

Dissertação de Mestrado em Economia

Orientada por

Maria Teresa Vieira Campos Proença

Maria Margarida Fernandes Ruivo

2014

Nota biográfica

Elsa Marlene Ferreira da Silva nasceu em Penafiel a 31 de Outubro de 1990.

Frequentou o ensino primário e básico na freguesia de Cabeça Santa, conselho de Penafiel, onde residia. Na Escola Secundária de Penafiel, concluiu o secundário no ano de 2008. Nesse mesmo ano ingressou na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, onde concluiu, em Fevereiro de 2012, a licenciatura em Gestão. No ano 2012 candidatou-se ao Mestrado em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e, como pretendido, inicia o Mestrado.

Aquando da licenciatura envolveu-se em várias atividades relacionadas com a academia, como na associação de estudantes de Gestão. No ano 2011 realizou o programa ERASMUS por um semestre, sendo a Roménia o país de destino.

Ao longo dos últimos seis anos, trabalhou nas férias escolares, numa empresa têxtil e posteriormente numa empresa de distribuição alimentar. Na primeira como auxiliar de costura, na segunda como técnica administrativa. Atualmente frequenta um estágio na Companhia de Seguros Tranquilidade como Profissional de Seguros.

Resumo

O presente estudo pretende analisar, através das perceções dos trabalhadores, se as práticas de controlo comportamental adotadas pelas suas chefias contribuem para a sua motivação intrínseca. Este tema surge no seguimento da necessidade de trabalhadores motivados nas empresas, para que estas consigam atingir os seus objetivos com mais eficiência e eficácia.

Foi efetuada uma pesquisa quantitativa com 247 trabalhadores que atuam em Portugal, aos quais foi solicitado o preenchimento de um questionário. O questionário foi divulgado através de e-mail, no qual era solicitado o reenvio a colegas. Os dados foram analisados através da análise correlacional e da análise da variância.

Os resultados obtidos sugerem essencialmente que a motivação intrínseca é a que predomina nos trabalhadores inquiridos, assim como o controlo de atividades nas chefias portuguesas. Concluimos que há maior tendência para o aumento da motivação extrínseca *identificada*, *introjetada* e *externa* com o aumento do controlo comportamental. Contudo, há apenas uma ligeira tendência para o aumento da motivação intrínseca e motivação extrínseca *integrada* com o aumento do controlo comportamental.

Códigos JEL: C12; M51; M52; M54

Palavras-chave: motivação; controlo comportamental

Abstract

The purpose of this study was to analyze the perceptions of workers, if behavioral control practices adopted by their supervisors contribute to their intrinsic motivation. This theme follows the need for motivated workers in companies so that they can achieve their goals more efficiently and effectively.

A quantitative survey of 247 workers who work in Portugal, to which the filling of a questionnaire was requested was done. The questionnaire was circulated by e-mail, in which the forwarding was requested to colleagues. Data were analyzed by correlation analysis and analysis of variance.

The results essentially suggest that intrinsic motivation is predominant in the Portuguese workers, as well as the capabilities control of the Portuguese leadership. Conclude that there is a greater tendency to increase the identification, introjection and

external extrinsic motivation with increasing behavior control. However, there was only a slight tendency to increase the intrinsic motivation and integrated extrinsic motivation with the increase in behavioral control.

Índice

Nota biográfica	i
Resumo	ii
Abstract.....	ii
Índice de Figuras	v
Índice de Tabelas	v
Índice de Anexos	vi
Introdução	1
Revisão de literatura	4
1. Motivação	4
1.1. Teorias da Motivação	4
2. Controlo Comportamental: Controlo de Atividades, Controlo de Capacidades e Controlo de Resultados.....	7
3. Motivação Intrínseca e Controlo Comportamental	12
4. Modelo Teórico	14
Metodologia.....	16
1. Natureza da Pesquisa	16
2. População Alvo e Amostragem	16
3. Recolha e Tratamento de Dados	17
4. Questionário – Construção e Medida das Variáveis.....	18
5. Método e Técnicas Estatísticas.....	22
Análise dos resultados	24
1. Caraterização da amostra.....	24
2. Consistência Interna das Escalas	26
3. Caraterização da Motivação	30
4. Caraterização do Controlo Comportamental	33
5. Relação entre o Controlo Comportamental e a Motivação	35
6. Conclusões Relativamente às Hipóteses.....	37
Discussão e Conclusão	38
Referências bibliográficas	41
Anexos.....	44

Índice de Figuras

Figura 1 - Continuum da Autodeterminação	5
Figura 2 - Modelo teórico da investigação	15

Índice de Tabelas

Tabela 1 - <i>Constructos</i> motivação intrínseca e motivação extrínseca (<i>integrada, identificada, introjectada e externa</i>), conteúdo e fonte dos itens.....	19
Tabela 2 - Tipos de supervisão	20
Tabela 3 - Caraterização dos inquiridos quanto ao género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa e cargos de chefia.....	24
Tabela 4 - Caraterização das empresas dos inquiridos quanto à atividade económica e dimensão.....	25
Tabela 5 - Caraterização da situação financeira da empresa (na perspetiva dos trabalhadores).	26
Tabela 6 - Consistência interna das subescalas da Motivação.	27
Tabela 7 - Fatores obtidos e respetivos pesos fatoriais, variância explicada e Alfa de Cronbach de cada fator.	27
Tabela 8 - Fatores obtidos e respetivos pesos fatoriais, variância explicada e Alfa de Cronbach de cada fator.	28
Tabela 9 - Fatores obtidos e respetivos pesos fatoriais, variância explicada e Alfa de Cronbach de cada fator.	29
Tabela 10 - Caraterização da motivação intrínseca e extrínseca dos inquiridos, no global da amostra, por género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, cargos de chefia, atividade económica e dimensão da empresa.	31
Tabela 11 - Caraterização do controlo comportamental na amostra global (N = 247). .	33
Tabela 12 - Caraterização do controlo comportamental (de resultados, atividades e capacidades) dos inquiridos, no global da amostra, por género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, cargos de chefia, atividade económica e dimensão da empresa.....	34
Tabela 13 - Correlações entre as escalas do controlo comportamental e da motivação (Coeficiente de Correlação de Spearman).	36

Índice de Anexos

Anexo 1 - Questionário	44
------------------------------	----

Introdução

Este trabalho pretende contribuir para um debate sobre motivação dos trabalhadores que tem animado economistas e psicólogos. Todos reconhecem que trabalhadores motivados são fontes importantes de criação de valor. Tendo como pano de fundo a clássica distinção entre motivação intrínseca e extrínseca, abre-se uma discussão sobre os diferentes tipos de incentivos que as empresas mobilizam para potenciar a motivação.

Em economia, e em particular na economia do trabalho e na economia do pessoal, uma serie de trabalhos abordam os efeitos das formas de recompensa na motivação dos trabalhadores e na produção. Nesse sentido, interessam-se pela motivação extrínseca, para a qual existe uma panóplia variada de instrumentos à disposição das empresas. (A motivação intrínseca é mais difícil de influenciar diretamente). Lazear (2000), num estudo de referência na economia dos incentivos, usando dados reais da Safelite Glass Corporation, estimou um efeito positivo importante no esforço dos trabalhadores (e na produção) causado pela introdução de um sistema de remuneração em função do desempenho. Outros estudos mostram os efeitos, em geral positivos, na produção, de sistemas de remuneração em função do desempenho. No entanto, em psicologia, estes efeitos positivos são controversos, mostrando-se, em certas circunstâncias, efeitos negativos sobre a motivação intrínseca dos trabalhadores. Frey & Jengen (2001), Benabou & Tirole (2003), Gagné & Forest (2008) dão conta desse debate entre economistas e psicólogos e mostram o interesse em considerar na análise a sistemática interação entre motivação intrínseca e extrínseca. Nesse sentido, o elevado efeito do incentivo reportado por Lazear (2000) só teria sido possível porque na Safelit Glass Corporation, dada a simplicidade das tarefas, a motivação intrínseca não teria nenhum papel (Frey & Jengen, 2001:596).

Os empregadores exercem algum tipo de controlo sobre os seus trabalhadores, com o intuito de obter certo tipo de resultados. É de esperar que esse controle tenha efeitos na motivação extrínseca e na motivação intrínseca. Sendo os efeitos na motivação intrínseca o objeto desta investigação, demos particular destaque à Teoria da Autodeterminação (TdA), que tem uma forte contribuição nesta área que se diferencia da teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), quadro teórico privilegiado pela teoria económica para analisar as questões da motivação no trabalho. Neste quadro, a relação

entre o principal e o agente é tipicamente caracterizada por um conflito de interesses. O empregador usa frequentemente o controlo e sistemas de incentivos para induzir no trabalhador um comportamento não oportunístico, que corresponda à realização dos interesses do empregador. Por exemplo, Falk & Kosfeld (2006) analisam como é que o agente interpreta a decisão do principal em controlar e como é que isso afeta o comportamento do agente. Na perspetiva da TdA, o quadro analítico de conflito de interesses entre empregador e trabalhador é limitativo.

A TdA propõe a divisão da motivação em cinco tipos, desde a motivação apenas ligada a fatores externos ao trabalho (como o caso de prémios monetários), até à motivação inerente ao trabalho (o trabalhador gosta do que faz e fá-lo pela sua satisfação pessoal). Os diferentes tipos de motivação denominam-se por: motivação *extrínseca externa*; motivação *extrínseca introjectada*; motivação *extrínseca identificada*; motivação *extrínseca integrada* e motivação *intrínseca*. O que diferencia a TdA de outras teorias da motivação é que se centra na força relativa da motivação controlada, que abarca os dois primeiros tipos, versus motivação autónoma, que se refere aos restantes. Está assim definido um quadro que permite afirmar que onde existe motivação autónoma é mais provável obter bem-estar e desempenho eficaz dos trabalhadores do que quando a motivação é controlada. No presente estudo focamo-nos essencialmente na motivação intrínseca, interessamo-nos pelo que a favorece e pelo que a debilita, dado o seu valor para os trabalhadores e para a empresa.

Para haver trabalhadores motivados intrinsecamente é necessário que as chefias saibam como supervisiona-los. Por isso, esta investigação irá analisar o tipo de controlo comportamental que deverá ser utilizado pela chefia para manter os trabalhadores motivados ou motivá-los. Adotou-se uma tipologia que distingue controlo de atividade, controlo de capacidade e controlo de resultados. O controlo da atividade é mais virado para a realização de objetivos, o cumprimento das metas estabelecidas e um acompanhamento muito ativo das atividades pela chefia. O controlo de capacidade é caracterizado por um acompanhamento da chefia com o intuito de ajudar e melhorar as capacidades do trabalhador, através de uma constante aprendizagem. O controlo de resultados consiste na tendência da chefia se preocupar com os resultados finais produzidos pelo trabalhador, mas ao mesmo tempo monitorizando a realização das atividades do trabalhador.

A presente investigação procura obter conclusões relevantes sobre o tipo de controlo comportamental a utilizar pelas chefias, tendo em conta a sua influência na motivação intrínseca. Assim, pretende-se perceber em que medida o tipo de controlo comportamental pode influenciar a motivação dos trabalhadores. Esta investigação foi aplicada a trabalhadores portugueses, uma vez que, de acordo com o nosso conhecimento, ainda não existia qualquer tipo de estudo em Portugal com este objetivo.

O estudo será dividido em três grandes partes: revisão de literatura; investigação empírica e resultados finais. Na revisão de literatura são apresentados conceitos-chave, como a motivação e o controlo comportamental, um enquadramento teórico da questão de investigação, a integração e análise crítica dos diferentes contributos na literatura e o modelo teórico. Na investigação empírica é apresentada a metodologia utilizada, onde é referida a natureza do estudo, os questionários e a análise dos resultados. Por fim, os resultados finais onde são expostas as conclusões desta investigação.

Os contributos desta investigação passam por saber qual o tipo de controlo comportamental mais utilizado em Portugal, assim como de que forma os trabalhadores estão mais motivados.

Revisão de literatura

1. Motivação

Ryan & Deci (2000) afirmam que a motivação é um conceito que traduz movimento, isto é, um impulso ou uma inspiração usada para atingir um determinado fim. A motivação dos trabalhadores pode assumir vários formatos e depender de vários fatores. Neste seguimento, existem diversas teorias que procuram explicar a motivação, com o objetivo comum de prever o comportamento (Mitchell, 1982). De acordo com Ramlall (2004), as teorias motivacionais diferem entre onde os trabalhadores conseguem a energia ou motivação e as necessidades que cada um tem individualmente e que tenta cumprir. Ramlall (2004) considera que existe um consenso entre as teorias, quando se refere que a motivação envolve um desejo e a capacidade de agir em direção a um objetivo.

Assim, neste capítulo são referidas as diferentes teorias da motivação, em particular a Teoria da Autodeterminação que será a utilizada nesta investigação.

1.1. Teorias da Motivação

Ramlall (2004) sintetiza quatro teorias: a Teoria das Necessidades; a Teoria da Equidade; a Teoria das Expetativas e a Teoria do Desenho do Trabalho. Na Teoria das Necessidades é estabelecida uma pirâmide que se divide em cinco necessidades que considera importantes: fisiologia; segurança; vida social; autoestima e realização pessoal, desde a base até ao topo, respetivamente, sendo que cada necessidade apresentada num ponto mais alto só pode ser conseguida se as primeiras foram cumpridas. A Teoria da Equidade refere que os trabalhadores não estão apenas preocupados com a recompensa que recebem, mas também com a comparação entre essa recompensa e a dos demais trabalhadores. A Teoria das Expetativas transmite que o facto de um trabalhador agir de uma determinada maneira depende da sua expetativa em relação ao resultado que poderá ser alcançado e a atratividade que esse resultado tem para si. Por fim, a Teoria do Desenho do Trabalho assume que a tarefa em si é a chave para a motivação dos trabalhadores, um trabalho maçador e monótono sufoca a motivação não permitindo um bom desempenho, enquanto um trabalho desafiador aumenta a motivação, através da variedade, autonomia e poder de decisão.

Deci & Ryan (2000) apresentam também uma Teoria denominada por Teoria da Autodeterminação (TdA) que irá ser a utilizada nesta investigação por estar mais relacionada com a envolvente do trabalho, por ser mais recente e por dividir a motivação em vários tipos, podendo-se distinguir e enquadrar a motivação de cada trabalhador individualmente.

1.1.1. Teoria da Autodeterminação

Deci & Ryan (2000) avançam com a Teoria da Autodeterminação (TdA), que está bastante relacionada com a Teoria das Necessidades. Esta teoria foca-se na satisfação de três necessidades básicas inatas que são essenciais para o crescimento, integração e bem-estar psicológicos – a autonomia, a competência e a relação social. O contexto da TdA é o ideal para expressar as capacidades e competências pessoais e para a vivência de experiências de autodeterminação (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). A TdA pressupõe que a motivação pode variar num *continuum* desde a sua forma mais autodeterminada até à mais controlada por aspetos externos, como se pode ver na figura 1.

Comportamento	Não Autodeterminado ← → Autodeterminado					
Tipo de Motivação	Amotivação	Motivação Extrínseca				Motivação Intrínseca
Tipo de Regularização	Ausência de regularização	Externa	Introjectada	Identificada	Integrada	Intrínseca
Grau de Internalização	Impessoal	Externo	+/- Externo	+/- Interno	Interno	Interno
Processos Reguladores	Ausência de intenção e competência, desvalorização e falta de controlo	Submissão, recompensas e punições externas	Autocontrolo, envolvimento para o ego, recompensas e punições internas	Importância pessoal, valorização consciente	Congruência, consciência e síntese com o <i>self</i>	Interesse, diversão, satisfação inerente

Figura 1 - Continuum da Autodeterminação

Fonte: Adaptado de Ryan & Deci (2000: 61) e Deci & Ryan (2000: 237).

A motivação intrínseca é caracterizada por Ryan & Deci (2000:56) como o envolvimento do trabalhador numa atividade pelo seu interesse inerente¹, pela diversão

¹ “those [activities] that have the appeal of novelty, challenge, or aesthetic value for the individual” (Ryan & Deci, 2000: 59-60).

ou satisfação que proporcionam, mais do que por estímulos, recompensas ou pressões externas.

Pelo contrário, quando os objetivos de fazer uma determinada atividade não são inerentes à própria atividade, quando existem motivos externos que influenciam a realização, estamos perante motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000). Por exemplo, estamos motivados para um certo trabalho devido à satisfação que o salário proporciona². Esta motivação pode assumir diferentes graus de autonomia: *externa*, *introjectada*, *identificada* e *integrada*. A motivação extrínseca *externa* patenteia a forma menos autónoma da motivação extrínseca, em que o comportamento do indivíduo é controlado por fatores externos específicos, tais como o objetivo de alcançar recompensas tangíveis ou evitar punições, ambas administradas por terceiros³ (Deci & Ryan, 2000:236; Ryan e Deci, 2000). Diferentemente, a motivação extrínseca *introjectada* acontece quando o indivíduo se obriga a si mesmo a levar a cabo uma atividade para evitar sentimentos de culpa, vergonha ou ansiedade, de forma a melhorar o seu ego e orgulho (Ryan & Deci, 2000:62).⁴ No entanto, o comportamento do indivíduo ainda não pode ser considerado autodeterminado, porque as normas que regem o seu comportamento só estão parcialmente internalizadas pelo indivíduo, sendo por isso relativamente instáveis. A motivação extrínseca *identificada* manifesta-se quando o indivíduo reconhece e aceita o valor subjacente a um comportamento (Deci & Ryan, 2000).⁵ A motivação extrínseca *integrada* é a mais próxima da motivação intrínseca, porque envolve a identificação do indivíduo com a importância do comportamento e a sua coerência com outros aspetos que fazem parte de si, da sua identidade (Deci & Ryan, 2000:236). Apesar de partilhar muitas características com a motivação intrínseca, faz parte da motivação extrínseca devido à importância dada ao seu valor instrumental relativamente a algum resultado separável do comportamento, ainda que voluntário (Ryan & Deci, 2000:62). O resultado é motivação extrínseca auto-determinada (Deci & Ryan, 2000:236).

Finalmente, a amotivação reporta a total ausência de intenção de agir e de sentido de causalidade pessoal, por outras palavras, o indivíduo não realiza a atividade, nem tem

² O que na linguagem dos autores é um “resultado separável” [separable outcome].

³ Exemplo dado por (Gagné & Deci, 2005:334): “Trabalho quando o chefe está a observar”.

⁴ “Trabalho porque isso me faz sentir como uma pessoa válida” [I work because it makes me feel like a worthy person], *ibidem*.

⁵ O enfermeiro que não se importa de fazer tarefas desagradáveis porque se identifica com o alto valor que atribui ao conforto do doente, *idem*: 335.

intenções de o fazer. Este conceito resulta da desvalorização da atividade, do sentimento de falta de competência para a realizar ou por não acreditar que os resultados serão os desejados (Ryan & Deci, 2000). Nesse sentido, há ausência total de auto-determinação relativamente a um determinado objetivo comportamental (Deci & Ryan, 2000:237).

Segundo Gagné & Deci (2005), climas organizacionais que avancem com a satisfação das três necessidades básicas da TdA fazem com que aumente a motivação intrínseca dos trabalhadores e promovem uma internalização da motivação extrínseca. O prazer resultante do trabalho é alcançado quando os indivíduos realizam atividades que são significativas para os próprios. Os trabalhadores são mais inovadores e produtivos quando se sentem motivados pelos seus interesses e desafios no trabalho e não por pressões externas ou incentivos como recompensas monetárias além das pré-estabelecidas (Ankli & Palliam, 2012).

Nesta investigação iremos focar-nos na motivação intrínseca. Gagné & Deci (2005) apontam que trabalhadores motivados intrinsecamente esforçam-se mais para alcançar os objetivos da empresa. Assim, níveis elevados de motivação intrínseca promovem criatividade, trabalho inteligente, aumento de negociações do tipo *win-win*, uma atitude mais descontraída, um menor nível emocional negativo e um reforço das relações (Pullins, 2001). No entanto, a motivação intrínseca é a forma de motivação mais difícil de aumentar com as práticas de recompensas tradicionais, de carácter financeiro. Contudo, existem outras práticas, como o controlo comportamental, que podem interferir na motivação intrínseca dos trabalhadores.

2. Controlo Comportamental: Controlo de Atividades, Controlo de Capacidades e Controlo de Resultados

O controlo exercido pelas chefias sobre os trabalhadores pode afetar as suas atitudes, comportamentos e, em particular, a sua motivação.

O objetivo desta secção é mostrar os diferentes tipos de controlo comportamental exercidos pelas chefias e os seus efeitos na motivação. Segundo a literatura analisada, o controlo exercido pelos supervisores pode ser de vários tipos consoante a natureza da atividade e o tipo de supervisor. Dá-se destaque aos estudos aplicados ao trabalho de vendedores (Challagalla & Shervani, 1996 e Kohli *et al.*, 1998) e adapta-se a sua tipologia.

Em seguida, compara-se aquela tipologia com a proposta por Bonner *et al.* (2002) num estudo aplicado a trabalhadores que desenvolvem novos produtos.

Challagalla & Shervani (1996) elaboraram um estudo empírico com base nos trabalhadores da área comercial, onde afirmam que o controlo comportamental pode ser dividido em dois tipos: controlo de atividades e controlo de capacidades.

O controlo de atividades refere-se ao acompanhamento e supervisão das atividades do dia-a-dia desempenhadas pelos trabalhadores. Estas atividades podem incluir por exemplo um certo número de visitas aos clientes, no caso dos vendedores. Usando o controlo de atividades, as chefias especificam e realizam avaliações frequentes das atividades onde o objetivo é perceber se os trabalhadores as realizaram regularmente. Este tipo de controlo pode causar insatisfação, nomeadamente nos trabalhadores mais experientes, pela sua perda de autonomia. Pode também ser entendido pelo trabalhador como controlador ou manipulador do seu comportamento, o que nos leva a concluir que o controlo de atividades afeta de forma prejudicial a motivação intrínseca.

Pelo contrário, o controlo de capacidades enfatiza o desenvolvimento das aptidões e competências a longo prazo dos trabalhadores que possibilitem um bom desempenho, implicando um envolvimento ativo das chefias. Usando o controlo de capacidades, as chefias focam-se na formação, na prática e no apoio ao desenvolvimento de aptidões, proporcionando aos seus trabalhadores informação detalhada e *feedback* sobre elas. O *feedback* informacional deverá afetar positivamente a motivação intrínseca, pois provavelmente será percebido pelo trabalhador como correspondendo ao desejo do seu chefe facilitar o aumento de competências que lhe permitirá agir de forma mais autónoma, bem como gerir a sua carreira.

Para cada tipo de controlo comportamental, Challagalla & Shervani (1996) definem ainda tipos de recompensas e punições. O motivo apresentado passa pela clarificação do papel do supervisor. Quando os supervisores recompensam ou punem os trabalhadores pelo seu desempenho, os trabalhadores são motivados a aumentar o seu esforço para cumprir as expectativas dos supervisores, uma vez que os supervisores, ao aplicarem reforços, levam a que os trabalhadores compreendam mais claramente as suas expectativas.

Kohli *et al.* (1998) prolongam o estudo elaborado por Challagalla & Shervani (1996) e, apoiados também pelos estudos de Dweck & Leggett (1988) e Sujan *et al.*

(1994), fazem uma investigação empírica sobre como os supervisores influenciam o comportamento dos vendedores e quais os efeitos desses comportamentos.

Os autores elaboram um modelo no qual introduzem um novo tipo de controlo, focando-se por isso em três tipos: controlo de atividades; controlo de capacidades e controlo de resultados. O controlo de atividades e o controlo de capacidades são idênticos aos apresentados em Challagalla & Shervani (1996). O controlo de resultados consiste na tendência do supervisor preocupar-se com os resultados finais produzidos pelo trabalhador, para tal acompanhando a realização do trabalho, monitorizando-o, estabelecendo metas e dando *feedback* sobre os resultados alcançados pelo trabalhador.

Kohli *et al.* (1998) analisam o efeito dos três tipos de controlo sobre as motivações (intrínseca e extrínseca) dos trabalhadores, identificando os tipos de controlo que nutrem a motivação intrínseca. A motivação intrínseca, segundo os autores, contribui para a construção de uma organização de aprendizagem. Dweck & Leggett (1988) definem uma organização de aprendizagem como suscetível de reforçar as competências e aptidões que levam a uma melhor execução a longo prazo.

Os resultados do estudo de Kohli *et al.* (1998) sugerem que o controlo comportamental (quando percebido pelos trabalhadores) tem uma influência significativa tanto na motivação intrínseca como na motivação extrínseca. O controlo de resultados e o controlo de capacidades estão positivamente relacionados com a motivação intrínseca. No entanto, o controlo de atividades tem uma influência negativa sobre a motivação intrínseca dos trabalhadores, principalmente dos mais experientes. Se o objetivo é melhorar a motivação intrínseca de trabalhadores experientes, é prudente ter supervisores que não enfatizem a execução das tarefas do dia-a-dia e que se concentrem no controlo de resultados e de capacidades.

O controlo de atividades relaciona-se com a motivação extrínseca, seja no caso de trabalhadores experientes ou inexperientes. Quando os supervisores prestam atenção ao que os trabalhadores fazem diariamente, sensibilizam-nos e motivam-nos, fazendo com que queiram mostrar atividades bem executadas ao supervisor.

Do ponto de vista da organização, a motivação extrínseca é suscetível de conduzir a retornos de curto prazo, enquanto a motivação intrínseca é suscetível de reforçar as competências e aptidões que levam a um melhor desempenho a longo prazo. É essencial que as empresas concebam tipos de controlo adequados às necessidades dos trabalhadores

e da empresa através de uma atribuição criteriosa de supervisores, assim como os trabalhadores experientes devem ser geridos de forma diferente dos inexperientes. É igualmente importante que o tipo de controlo seja bem aceite pelos trabalhadores. Supervisores que enfatizam os resultados finais e os recursos podem ajudar a melhorar o desejo de aprender dos trabalhadores (Kohli *et al.*, 1998).

O estudo empírico de Bonner *et al.* (2002) tem o intuito de analisar o controlo comportamental de trabalhadores que desenvolvem novos produtos. Em projetos de desenvolvimento de novos produtos é essencial um certo grau de liberdade e flexibilidade, são necessárias equipas multifuncionais, com elevada diversidade de opiniões e riqueza de fontes de informação para sustentar as muitas decisões inerentes ao processo de desenvolvimento. Estas equipas são livres para novas estratégias e opções de *design*, no entanto, essa liberdade pode levar a que sejam excedidas as competências ou os recursos da empresa, como por exemplo o orçamento. Neste sentido, os supervisores são confrontados com o desafio de instituir mecanismos efetivos de controlo que dirijam os projetos em direção aos objetivos organizacionais e dos próprios projetos, permitindo ajustes, se necessário. Neste seguimento são considerados dois tipos de controlo comportamental aplicados a este tipo de trabalhadores (apesar da existência de outros): controlo formal e controlo interativo. O controlo interativo consiste então na interação direta entre supervisores e os membros do projeto ao longo do percurso da equipa. Os supervisores participam no desenvolvimento da estratégia e no estabelecimento de objetivos e procedimentos operacionais antes do início do projeto, intervindo também nas tomadas de decisões do projeto. Assim descrito, é bastante semelhante ao controlo de atividade de Kohli *et al.* (1998). Por outro lado o controlo formal, consistindo na definição e monitorização de resultados, tais como objetivos, cronogramas e orçamentos, processos e procedimentos, assemelha-se ao controlo de resultados.

Simons (1994) acredita num controlo interativo ao longo do projeto, intervindo e permanecendo sempre a par dos acontecimentos para que não hajam surpresas. Bonner *et al.* (2002) afirmam que muito controlo formal pode restringir a criatividade da equipa, impedir o seu progresso e afetar o seu desempenho final.

Bonner *et al.* (2002) referem na literatura que as equipas de projetos de desenvolvimento de novos produtos precisam de uma orientação estratégica sobre os objetivos a serem alcançados e os procedimentos a serem seguidos, contudo a imposição

de mecanismos de controlo formal pela gerência pode prejudicar o desempenho do projeto. É sugerido que as equipas determinem a sua própria orientação, que se organizem e tomem as decisões de forma mais autónoma. No entanto, nos resultados empíricos do estudo de Bonner *et al.* (2002), não é encontrada nenhuma relação negativa entre o controlo formal e o desempenho do projeto, ao contrário do sugerido pela literatura. Por outro lado, os autores também sugerem que o uso do controlo interativo durante a execução do projeto, na forma de intervenções de gestão, está negativamente relacionado com o desempenho do projeto. Isto porque o excesso de intervenções com demasiados detalhes e indicações pode minar a criatividade da equipa e constrange-la. A intervenção dos supervisores pode causar o desempenho de “projetos pobres” (Bonner *et al.*, 2002). Mesmo intervenções bem-intencionadas podem forçar uma equipa de trabalhadores a mudar de direção e invalidar algumas atividades já concluídas, aumentando o tempo de conclusão do projeto e os custos e prejudicar a moral da equipa. As intervenções mal informadas também podem ter um impacto negativo sobre a criatividade da equipa, a capacidade de inovação e sobre a qualidade e o desempenho do produto final. Estas conclusões levam-nos a colocar a hipótese de que o controlo interativo está negativamente relacionado com a motivação intrínseca. Contudo, o controlo interativo nos projetos de desenvolvimento de novos produtos tem sido associado a um melhor desempenho. O envolvimento dos supervisores pretende ter um papel facilitador e integrador na medida em que os membros da equipa participam nas decisões e os supervisores guiam-nos com o objetivo de ajudar. No entanto, é evidenciado que os supervisores vão além deste papel para um papel mais diretivo, mudando ativamente decisões e redirecionando a equipa durante o projeto, o que pode ter um impacto negativo no desenvolvimento do projeto. Ainda assim, é possível que o controlo interativo seja bem sucedido, no caso da existência de sinais precoces de um mau desempenho do projeto ou de acumulação de desempenho insatisfatório, pois pode ser forçada a intervenção da supervisão numa tentativa de obter o projeto de volta ao caminho certo. Os resultados encontrados indicam que os supervisores devem ser cautelosos sobre se devem intervir nas decisões, na mudança de alocação de recursos e normas de controlo durante o projeto (Bonner *et al.*, 2002).

3. Motivação Intrínseca e Controle Comportamental

Na motivação intrínseca, quando um trabalho é estruturado e desafiador, os indivíduos tendem a estar entusiasmados com as suas atividades e interessados em concluí-las, sem necessidade de recompensas ou pressões externas (Kuvaas, 2006; Deci, 1972). Havendo pressões externas, como no caso do controle de atividades, que efeitos se esperam sobre a motivação intrínseca? A relação entre o controle de atividades e a motivação intrínseca é provavelmente negativa, de acordo com a TdA, abordagem que aqui temos vindo a destacar. Segundo esta, apesar das intervenções externas à atividade em geral, melhorarem a motivação extrínseca, podem prejudicar a motivação intrínseca (Deci, 1972; Deci *et al.*, 1999; Gagné & Deci, 2005). Uma supervisão assente no controle de atividades envia uma mensagem ao trabalhador acerca do que fez, e controla, ou tenta controlar, o seu comportamento futuro. O controle de atividades delimita a opinião do trabalhador e a sua criatividade (Bonner *et al.*, 2002). Deci (1972) afirma que quanto mais o indivíduo se sentir controlado, tanto mais tenderá a perder interesse no que faz. O autor apoia a argumentação de que as intervenções externas à atividade diminuem a motivação intrínseca dos trabalhadores, especialmente quando o trabalho é avaliado individualmente como interessante.

Na mesma linha, os autores Frey & Jegen (2001) declaram que, sob certas condições, o efeito das intervenções externas sobre o nível de motivação intrínseca pode ser negativo. Sempre que os indivíduos se aperceberem de intervenções externas como meio de controlo (reduzindo a autoestima e a autodeterminação), a motivação intrínseca irá diminuir. Este efeito é designado por efeito *crowding-out*. Quando o desempenho depende das intervenções externas, os trabalhadores são mais propensos a diminuir o seu interesse interno e a focarem-se nos incentivos externos, causando perda de motivação intrínseca (Pierce *et al.*, 2003).

Os autores Bénabou & Tirole (2003) também mostraram os “custos ocultos” das intervenções externas, e como resultado, o efeito *crowding-out* na motivação intrínseca em termos de desempenho. O controlo de atividades é somente reforço positivo no curto prazo, pois irá atingir as metas e objetivos estabelecidos para determinado período, mas é reforço negativo no longo prazo, pois o interesse pela sua atividade irá diminuir, pelo que deve ser utilizado com cuidado. Falk & Kosfeld (2006) também encontraram provas de “custos ocultos” do controlo dos trabalhadores. Os resultados da experiência levada a

cabo mostram que a decisão de controlar em vez de confiar reduz significativamente o desempenho dos trabalhadores.

Não obstante, é possível que as intervenções externas aumentem a motivação intrínseca ao invés de reduzi-la. A explicação para este resultado, aparentemente contraditório face aos estudos referidos anteriormente, localiza-se no domínio psicológico (Bénabou & Tirole, 2003). Para Frey & Jegen (2001), as intervenções externas podem produzir um efeito positivo (efeito *crowding-in*) na motivação intrínseca se forem percebidas pelos trabalhadores como suporte às atividades que realizam, aumentando a autoestima e a autodeterminação. Frey retoma a mesma ideia em Osterloh *et al.*, (2002), ao referir que o estabelecimento de uma meta ou objetivo, em determinadas circunstâncias, pode ser considerado como reflexo de uma apreciação do trabalho realizado por parte da chefia com o objetivo de ajudar o trabalhador e, portanto, tendem a aumentar o gosto ou interesse pelo trabalho. Osterloh *et al.*, (2002) argumentam que a gestão da motivação, equilibrando a motivação intrínseca e extrínseca, é uma fonte importante de competências específicas distintivas das empresas.

Vimos que a TdA tem a ambição de fornecer explicações para a interação entre os dois tipos de motivação e para o processo através do qual a motivação extrínseca se torna autónoma, influenciando o desempenho, a satisfação, a confiança e o bem estar no local de trabalho (Gagné & Deci, 2005:356). Esta possibilidade de internalização, ou seja, de aceitação pelo trabalhador de uma regra de comportamento e do valor que lhe subjaz é, do ponto de vista dos psicólogos que temos vindo a citar, uma contribuição fundamental e diferenciadora da teoria. Assim, espera-se que o controlo de capacidades e o controlo de resultados favoreçam processos de internalização de motivação extrínseca e a motivação intrínseca.

O controlo de capacidades e o controlo de resultados consentem um acompanhamento por parte das chefias no sentido de melhorarem os resultados através da aprendizagem. O *feedback* positivo, das atividades que são executadas com qualidade, promove a motivação intrínseca quando comparado à ausência do mesmo ou em relação ao *feedback* negativo. As recompensas verbais, como os elogios, tendem a aumentar a motivação intrínseca por serem tipicamente inesperadas, mas sobretudo por estarem ligadas à perceção de competência (Deci *et al.*, 1999). O efeito de uma oportunidade de promoção ou formações sobre a motivação intrínseca é mais profundo e positivo do que

o efeito de uma compensação externa à atividade, sendo que as promoções também afetam as características inerentes ao trabalho. Uma promoção aumenta o *status* do trabalhador e pode levar a novos desafios que fortalecem a motivação intrínseca. A promoção também pode ser um sinal de confiança, que está associado positivamente à motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2000).

Depois destes resultados a que os vários autores chegam, podemos concluir que o controlo comportamental afeta a motivação intrínseca. Kohli *et al.* (1998) demonstra-nos que o controlo de atividades está negativamente relacionado com a motivação intrínseca. Por outro lado, o controlo de capacidades e o controlo de resultados estão positivamente relacionados com a motivação intrínseca. O efeito destes dois controlos sobre a motivação intrínseca dá-lhes uma vantagem única e torna-os um fator importante para explicar as razões pelas quais os trabalhadores permanecem numa empresa.

4. Modelo Teórico

Este estudo pretende analisar se as práticas de controlo comportamental adotadas pelas chefias de empresas portuguesas contribuem para a motivação intrínseca dos trabalhadores.

Os objetivos específicos para este estudo são: (1) Identificar os níveis de motivação intrínseca e motivação extrínseca dos trabalhadores; (2) Determinar o tipo de controlo comportamental mais exercido pelas chefias e (3) Investigar as relações entre o controlo comportamental e a motivação intrínseca.

Para conseguir o objetivo (1), iremos focar a atenção na questão relativa ao tipo de motivação do trabalhador. Com este objetivo pretendemos perceber a importância atribuída à motivação intrínseca dos trabalhadores, sabendo que é uma mais valia para a empresa apesar da dificuldade em aumentar este tipo de motivação. Quanto ao objetivo (2), iremos focar a atenção na questão referente ao tipo de controlo comportamental executado pela empresa. Por fim, o objetivo (3) iremos estabelecer a relação entre as variáveis referentes ao controlo comportamental e à motivação intrínseca.

Neste sentido, foram elaboradas várias hipóteses, que se resumem no modelo teórico apresentado na figura 2.

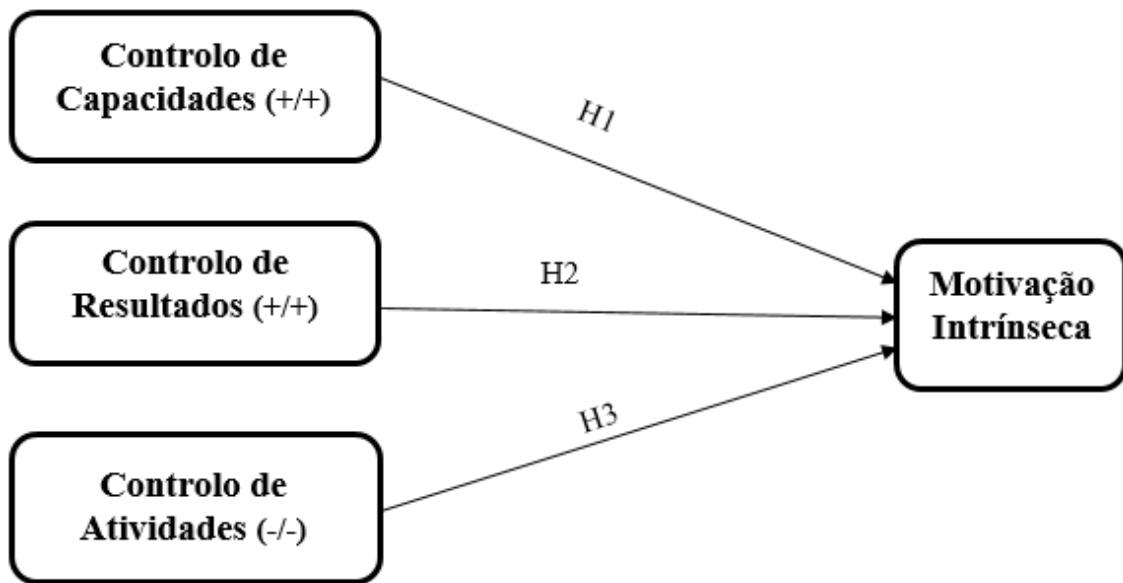


Figura 2 - Modelo teórico da investigação

Hipóteses

De acordo com o modelo teórico evidenciado, serão testadas várias hipóteses com o intuito de obter conclusões referentes aos objetivos deste estudo. Desta forma, é necessário relacionar e analisar os vários tipos de controlo comportamental com a motivação intrínseca.

H1: A motivação intrínseca dos trabalhadores está positivamente relacionada com o controlo de capacidades.

H2: A motivação intrínseca dos trabalhadores está positivamente relacionada com o controlo de resultados.

H3: A motivação intrínseca dos trabalhadores está negativamente relacionada com o controlo de atividades.

Através de H1 e H2, procuramos avaliar se uma supervisão que promove o controlo de capacidades (H1) e o controlo de resultados (H2) estão relacionadas positivamente com a motivação intrínseca dos trabalhadores. Em H3, procuramos avaliar se uma supervisão que promove o controlo de atividades está relacionada negativamente com a motivação intrínseca dos trabalhadores.

Metodologia

1. Natureza da Pesquisa

A pesquisa utilizada para investigação pode ser de dois tipos: qualitativa ou quantitativa. A pesquisa qualitativa é indutiva, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos, através da observação. O principal objetivo é interpretar o fenómeno que observa, descreve-lo e compreende-lo. É utilizada quando se procura percepções e entendimentos sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. A pesquisa quantitativa é um estudo estatístico que se destina a descrever as características de uma determinada situação, medindo numericamente as hipóteses levantadas a respeito de um problema. As informações são recolhidas através de dados obtidos por questionários, por exemplo. É especialmente usada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística.

As pesquisas podem ainda ser classificadas de acordo com o seu objetivo: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas. As pesquisas exploratórias aumentam o conhecimento a respeito de um determinado fenómeno, explorando a realidade através de um maior conhecimento. É caracterizada pela versatilidade e flexibilidade, com o objetivo de obter uma maior compreensão do problema através de uma análise qualitativa. As pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever com exatidão os factos e fenómenos de uma determinada realidade. As pesquisas explicativas são centradas na preocupação de identificar fatores determinantes ou contributos ao desencadeamento dos fenómenos, para explicar a razão dos mesmos.

O presente estudo é de natureza quantitativa e, de acordo com o objetivo é uma pesquisa explicativa, uma vez que o estudo foi realizado através de questionários, numa amostra, num só momento, procurando descrever as características dos trabalhadores. Trata-se também de um estudo de investigação correlacional, porque pretende estabelecer relações entre variáveis, nomeadamente a relação entre o controlo comportamental e a motivação intrínseca.

2. População Alvo e Amostragem

A população alvo define-se pelo conjunto de elementos que possuem a informação que o pesquisador pretende. Para a elaboração do estudo empírico é

necessário estar definida uma população alvo. Neste caso, a população alvo são os trabalhadores por conta de outrem.

Malhotra (2009) afirma que os processos de amostragem probabilística permitem determinar a amostra mais correta a utilizar de acordo com os critérios e objetivos definidos. Contudo, não são tão expeditos e económicos como os processos de amostragem não probabilística, apesar destes não permitirem conhecer as probabilidades de inclusão dos diferentes elementos da população na amostra. O processo de amostragem utilizado neste estudo foi não probabilística, por conveniência e *snowball* (efeito “bola de neve”).

Os métodos de seleção da amostra foram de conveniência, pois foram realizados inquéritos através do questionário em versão online, via e-mail. Inicialmente os questionários foram enviados para trabalhadores de algumas empresas e depois foi criado *snowball*, uma vez que se solicitou aos destinatários do e-mail o reenvio a colegas do trabalho, amigos e conhecidos a trabalhar por conta de outrem.

Através dos questionários foram obtidas 247 respostas válidas, sendo este o tamanho da amostra a estudar.

3. Recolha e Tratamento de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário (anexo1). O questionário é um dos instrumentos de notação mais utilizados para obter informação acerca de uma determinada população. Consiste numa série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder, com o objetivo principal de obter as informações que procuramos (Malhotra, 2009). O questionário utilizado para este estudo baseou-se apenas em questões escritas e fechadas.

Os questionários e a respetiva recolha dos dados foram efetuados através da plataforma on-line *Google Docs* durante o mês de Julho de 2014. Numa fase inicial foi pedida a colaboração de 5 pessoas, escolhidas por conveniência, para averiguar algum erro, lacuna ou falta de clareza nas questões colocadas. O único alerta existente quer na fase inicial, quer posteriormente nas reportações dos inquiridos foi quanto à dimensão do questionário, considerando um questionário bastante longo. Apesar disto, o questionário não foi alterado para que não perdesse validade. Não existiram desistências por parte dos inquiridos.

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efetuado através do *Microsoft Excel* e do *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21.0 para *Windows*.

4. Questionário – Construção e Medida das Variáveis

A elaboração do questionário é uma das partes mais relevantes da pesquisa (Malhotra, 2009). Deste modo, é de destacar a importância de desenhar o questionário cuidadosamente e de forma congruente com os objetivos da investigação e a literatura revista, envolvendo uma decisão quanto à sua estrutura, às questões a colocar, como colocar e qual a ordem em que são colocadas.

O questionário realizado, como se pode verificar no anexo 1, é constituído por questões fechadas para simplificar a resposta por parte dos inquiridos e o posterior tratamento dos dados. Foram escolhidas um conjunto de resposta alternativas para cada uma das questões do tipo nominais, ordinais e de intervalo, ou utilizadas escalas de medidas, em que o inquirido é obrigado a responder a apenas uma, com a exceção das questões de natureza demográfica.

No texto introdutório do questionário foi mencionado o objetivo deste estudo e o âmbito da sua realização, o tempo requerido para completar o questionário, a garantia de confidencialidade, o compromisso de partilha dos resultados, em caso de interesse, aos participantes do estudo e os agradecimentos pela colaboração, esclarecendo e encorajando assim o inquirido a responder (Malhotra, 2009).

Quanto à estrutura do questionário, este está composto por três secções: motivação; controlo comportamental e questões de natureza demográfica.

Na primeira secção apuramos o nível de motivação dos tabalhadores. Este será medido através da escala desenvolvida por Trembley *et al.* (2009), WEIMS – *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*, e adaptada por Barbosa (2013). Tal escala é baseada na TdA desenvolvida por Deci & Ryan (2000), tendo em conta os seus cinco estados motivacionais representados pela Tabela 1. Face à pergunta “Indique por favor o grau em que cada uma das alíneas corresponde à razão pela qual se encontra envolvido(a) no seu trabalho.”, o inquirido indica, para cada uma das 15 razões apresentadas em baixo, usando uma escala de 1 a 7, o seu grau de correspondência com

as afirmações, em que 1 representa “Não corresponde de todo” e 7 representa “Corresponde exatamente”.

Tabela 1 - Constructos motivação intrínseca e motivação extrínseca (*integrada, identificada, introjectada e externa*), conteúdo e fonte dos itens.

Fonte: Adaptado de Barbosa (2013)

Motivação Intrínseca (Tremblay <i>et al.</i>, 2009)
1. Porque me sinto realizado ao aprender coisas novas. 2. Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso. 3. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.
Motivação Extrínseca (Tremblay <i>et al.</i>, 2009)
<i>Integrada</i> 1. Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou. 2. Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida. 3. Porque este trabalho é parte da minha vida. <i>Identificada</i> 4. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida. 5. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes. 6. Porque escolho este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira. <i>Introjectada</i> 7. Porque se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustrado. 8. Porque quero ser um “Vencedor” na vida. 9. Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado. <i>Externa</i> 10. Porque me permite ganhar dinheiro. 11. Porque este tipo de trabalho me dá segurança. 12. Pela remuneração que obtenho.

Na segunda secção avaliamos o tipo de controlo comportamental: controlo de capacidades; controlo de resultados; e controlo de atividades. Para tal, foram adaptadas as variáveis utilizadas por Kohli *et al.* (1998), Challagalla & Shervani (1996) e Bonner *et al.* (2002), representadas na Tabela 2, para perceber o tipo de controlo exercido pelos supervisores. As três dimensões apresentadas para cada tipo de controlo visam caracterizar com precisão o papel dos supervisores. A questão colocada foi “Tendo em consideração as suas perceções quanto ao controlo exercido sobre si na organização, por

favor indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.”, foram apresentadas 34 afirmações. A medida utilizada foi a escala de *likert* em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Tabela 2 - Tipos de supervisão

Fonte: Kohli *et al.*, 1998; Challagalla & Shervani, 1996 e Bonner *et al.*, 2002

Tipos de supervisão – Kohli <i>et al.</i>, 1998; Challagalla & Shervani, 1996 e Bonner <i>et al.</i>, 2002		
Controle de Resultados	Informação	1. O meu supervisor diz qual o nível de realização esperado. 2. Eu recebo <i>feedback</i> sobre se estou a responder às expectativas. 3. O meu supervisor monitoriza o meu progresso no alcance das metas. 4. O meu supervisor garante que estou ciente do grau em que alcanço as metas.
	Recompensas	5. Recebo recompensas se ultrapassar as metas estabelecidas. 6. Oportunidades de promoção dependem do quão bem executar as atividades. 7. Sou reconhecido pela minha empresa se tiver um bom desempenho nas atividades. 8. Há aumentos salariais se eu desempenhar bem as atividades.
	Punições	9. Recebo avisos informais se atividades pré-estabelecidas não são alcançadas. 10. Recebo avisos formais se atividades pré-estabelecidas não são alcançadas. 11. Sou punido se as atividades não forem atingidas com alguma consistência. 12. Se os objetivos não são cumpridos, os meus aumentos salariais sofrem alterações.
Controle de Atividades	Informação	1. O meu supervisor informa-me sobre as atividades que estou a desempenhar. 2. O meu supervisor monitoriza as minhas atividades. 3. O meu supervisor informa-me sobre se estou a ir ao encontro das suas expectativas sobre as atividades.

		4. Se o meu supervisor sente que eu preciso ajustar as minhas atividades, ele diz-me. 5. O meu supervisor avalia as minhas atividades.
	Recompensas	6. Quanto melhor executar as atividades, mais recompensas tenho. 7. Se executar bem as atividades, o meu supervisor elogia-me. 8. Sou reconhecido pelo meu supervisor se ele estiver satisfeito com o quão bem realizo as tarefas.
	Punição	9. Recebo avisos informais se o meu supervisor está insatisfeito com a forma como executo as atividades. 10. Recebo avisos formais se o meu supervisor está insatisfeito com a forma como executo as atividades. 11. Sou punido se o meu supervisor está descontente com a forma como executo as atividades.
Controlo de Capacidades	Informação	1. O meu supervisor tem normas pelas quais as minhas habilidades são avaliadas. 2. O meu supervisor avalia, periodicamente, as habilidades que eu uso para realizar as atividades (ex. negociar). 3. O meu supervisor fornece orientação sobre como melhorar as habilidades e capacidades nas atividades. 4. O meu supervisor diz como devo realizar as atividades. 5. O meu supervisor ajuda com sugestões para o desenvolvimento das atividades.
	Recompensas	6. Atribuição de melhores resultados depende de quão boas são as minhas habilidades. 7. Sou elogiado se eu melhorar as minhas habilidades. 8. Possibilidades de promoção dependem de quão boas são as minhas técnicas e habilidades.
	Punição	9. Recebo avisos informais se o meu supervisor não está satisfeito com as minhas habilidades. 10. Recebo avisos formais se o meu supervisor não está satisfeito com as minhas habilidades. 11. Sou punido se o meu supervisor está descontente com as minhas habilidades.

Por fim, na terceira secção do questionário, foram colocadas questões de carácter informativo relativas a dados de natureza demográfica (ex.: idade; sexo) e profissional

(ex.: atividade; posição hierárquica). Iremos também considerar estas variáveis como variáveis de controlo nesta investigação, pois segundo Mallin & Pullins (2009) a motivação intrínseca pode ser influenciada pelas características do trabalhador, como a idade e género ou experiência.

5. Método e Técnicas Estatísticas

A análise estatística dos dados foi realizada com o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22 para Windows.

A caracterização das variáveis qualitativas foi feita através de frequências absolutas e relativas (em %). Para as variáveis quantitativas foram calculados a média e o desvio-padrão.

Foi feita a análise da normalidade dos dados através da análise dos coeficientes de simetria e curtose. De acordo com Marôco (2011) valores absolutos de assimetria e curtose inferiores a 3 e 7, respetivamente, não são problemáticos em análises de modelos lineares generalizados, como a ANOVA ou a regressão linear, sobretudo em amostras de grande dimensão, como é o caso deste estudo.

Para a validação da escala do Controlo Comportamental, foi realizada uma análise fatorial exploratória para verificar se nesta amostra é mantida a estrutura dos fatores da escala original. Foi utilizada a rotação *oblimin*, de forma a permitir a existência de correlação entre os fatores (Hair *et al.*, 2010). Para verificar a adequação dos dados da amostra para a realização de uma análise fatorial, foi calculada a medida de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e realizado o Teste de Esfericidade de *Bartlett*. O KMO varia entre 0 e 1 e quanto mais próximo da unidade, mais adequada é a amostra, sendo que valores acima de 0,80 indicam uma adequação muito boa (Hair *et al.*, 2010). O Teste de Esfericidade de *Bartlett* indica a presença ou ausência de correlação entre as variáveis, tendo como hipótese nula a não existência de correlação.

Quanto à escala da motivação dos trabalhadores (*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation*), por já se encontrar validada, foi apenas verificada a fiabilidade através do índice de consistência interna Alfa de Cronbach. De acordo com Pestana e Gageiro (2008) a consistência interna é a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos, indicando se as respostas diferem não porque o inquirido é confuso e leva a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diferentes

opiniões. O Alfa de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis, varia entre 0 e 1 e considera-se (Pestana e Gajairo, 2008):

- Muito boa: Alfa superior a 0.9
- Boa: Alfa entre 0.8 e 0.9
- Razoável: Alfa entre 0.7 e 0.8
- Fraca: Alfa entre 0.6 e 0.7
- Inadmissível: Alfa inferior a 0.6

Para a comparação das pontuações das escalas entre os diferentes níveis das variáveis sociodemográficas e da empresa, foi utilizado o Teste T de Student para amostras independentes quando se pretendeu comparar dois grupos, e a ANOVA a um fator quando o objetivo foi comparar mais do que dois grupos. Nos casos em que a ANOVA foi estatisticamente significativa, foi utilizado o teste de comparações múltiplas Tukey HSD para identificar entre que grupos as diferenças eram significativas.

A análise da associação entre variáveis quantitativas foi feita através do coeficiente de correlação de Spearman. De acordo com Marôco (2011) este coeficiente, que varia entre -1 e 1, é adequado para estudar a associação entre variáveis pelo menos ordinais, mesmo quando a relação entre elas não é linear. Valores próximos de 1 (em valor absoluto) indicam uma associação forte entre as variáveis e próximos de zero indicam ausência de associação. Valores positivos indicam que as variáveis variam no mesmo sentido e negativos que variam em sentido contrário.

Foram utilizados modelos de regressão linear para analisar as relações entre variáveis contínuas. A opção por estes modelos deveu-se ao facto de permitirem estudar relações de dependência funcional entre uma ou mais variáveis independentes e uma variável dependente (Marôco, 2011).

Foi considerado um nível de significância de 5% para a tomada de decisão quanto aos resultados dos testes estatísticos.

Análise dos resultados

1. Caraterização da amostra

Na Tabela 3 é apresentada a caraterização do perfil dos trabalhadores incluídos na amostra. As frequências relativas referem-se às percentagens válidas, considerando o total de respostas válidas em cada variável.

A amostra é constituída por 247 trabalhadores, maioritariamente do sexo masculino (57.1%). As idades variam entre os 18 e os 61 anos ($M = 29.27$; $DP = 9.63$), sendo a maioria da classe etária dos 21 aos 30 anos (65.8%).

Relativamente às habilitações literárias, predominam os indivíduos com Bacharelato/ Licenciatura (37.7%) e com o Ensino Secundário (35.6%).

Mais de metade (63.5%) trabalham na empresa há menos de 3 anos (26.2% há menos de 6 meses, 18.4% entre 6 e 12 meses e 18.9% entre 1 e 3 anos), existindo 17.6% que trabalham há mais de 10 anos, 9.8% entre 5 e 10 anos e 9.0% entre 3 e 5 anos.

A maioria dos trabalhadores incluídos na amostra não ocupa cargos de chefia (82.8%), existindo apenas 17.2% que ocupam algum cargo de chefia.

Tabela 3 - Caraterização dos inquiridos quanto ao género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa e cargos de chefia.

Variável	Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Género (N = 247)	Feminino	106	42.9
	Masculino	141	57.1
Idade (N = 237)	Até 20 anos	14	5.9
	De 21 a 30 anos	156	65.8
	De 31 a 40 anos	30	12.7
	De 41 a 50 anos	26	11.0
	De 51 a 61 anos	11	4.6
Habilitações literárias (N = 247)	Ensino Básico	13	5.3
	Ensino Secundário	88	35.6
	Bacharelato/Licenciatura	93	37.7
	Pós-Graduação/MBA	22	8.9
	Mestrado	30	12.1
	Doutoramento	1	0.4

Antiguidade na empresa (N = 244)	< 6 meses	64	26.2
	6 - 12 meses	45	18.4
	1 - 3 anos	46	18.9
	3 - 5 anos	22	9.0
	5 - 10 anos	24	9.8
	> 10 anos	43	17.6
Cargo de chefia (N = 244)	Sim	42	17.2
	Não	202	82.8

Quanto ao perfil das empresas (Tabela 4), a atividade económica mais representada é o comércio e distribuição (40.0%), seguindo-se as atividades financeiras e de seguros (29.3%) e as indústrias transformadoras (18.5%). Com menos de 5% aparecem os setores dos transportes e armazenagem (4.9%), atividades imobiliárias (4.9%) e agricultura e produção animal (2.4%).

Quanto à dimensão das empresas, são mais frequentes as que têm menos de 10 trabalhadores (30.8%), seguindo-se as empresas com número de trabalhadores de 10 e 50 (25.9%), com mais de 250 (24.3%) e de 50 a 250 (19.0%).

Tabela 4 - Caracterização das empresas dos inquiridos quanto à atividade económica e dimensão.

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência relativa (%)
Atividade económica (N = 205)	Agricultura e produção animal	5	2.4
	Atividades financeiras e de seguros	60	29.3
	Atividades imobiliárias	10	4.9
	Comércio e distribuição	82	40.0
	Indústrias transformadoras	38	18.5
	Transportes e armazenagem	10	4.9
Dimensão (N = 247)	Menos de 10 trabalhadores	76	30,8
	De 10 a 50 trabalhadores	64	25,9
	De 50 a 250 trabalhadores	47	19,0
	Mais de 250 trabalhadores	60	24,3

Quando questionados sobre a situação financeira da empresa ("Como considera a situação financeira da sua empresa?"), considerando uma escala de 1 a 7, quase metade (48.2%) consideram que é positiva (respostas 5, 6 ou 7), 24.7% consideram que é negativa (respostas 1, 2 ou 3) e 27.2% responderam 4, indicador de uma situação financeira nem positiva nem negativa (Tabela 5).

Tabela 5 - Caracterização da situação financeira da empresa (na perspectiva dos trabalhadores).

	Situação financeira da empresa						
	Muito negativa				Muito positiva		
	1	2	3	4	5	6	7
Frequência absoluta	4	16	39	65	55	30	30
Frequência relativa (%)	1.7	6.7	16.3	27.2	23.0	12.6	12.6

2. Consistência Interna das Escalas

Para avaliar a consistência interna, ou confiabilidade, das escalas foi calculado o Alfa de Cronbach e analisadas as correlações entre os itens e entre cada item e o total da escala.

Como já referido, de acordo com Pestana & Gajairo (2008) a consistência interna é a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos, indicando se as respostas diferem não porque o inquérito é confuso e leva a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diferentes opiniões. O Alfa de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis, varia entre 0 e 1 e considera-se (Pestana & Gajairo, 2008):

- Muito boa: Alfa superior a 0.9
- Boa: Alfa entre 0.8 e 0.9
- Razoável: Alfa entre 0.7 e 0.8
- Fraca: Alfa entre 0.6 e 0.7
- Inadmissível: Alfa inferior a 0.6

Hair *et al.* (2010) acrescenta que, para além de um valor do Alfa de Cronbach superior a 0.7, as correlações entre os itens devem ser superiores a 0.30 e as correlações de cada item com o total da escala devem ser superiores a 0.5, de forma a garantir que todos os itens da escala estão a medir o mesmo construto.

2.1. Motivação (*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*)

Os valores do Alfa de Cronbach das escalas da Motivação Intrínseca (Alfa = 0.899) e da Motivação Extrínseca (Alfa = 0.919) são indicadores de uma excelente consistência interna. Relativamente às subescalas da Motivação Extrínseca, todas

apresentam valores do Alfa de Cronbach superiores a 0.80, indicadores de uma boa consistência interna (Tabela 6).

Tabela 6 - Consistência interna das subescalas da Motivação.

Escala/subescala	Alfa de Cronbach
Motivação intrínseca	0.899
Motivação extrínseca	0.919
Integrada	0.890
Identificada	0.924
Introjectada	0.826
Externa	0.837

2.2. Controlo Comportamental

A validação da escala do Controlo Comportamental foi feita separadamente em cada uma das suas subescalas: Controlo de Resultados, Controlo de Atividades e Controlo de Capacidades. Desta forma, foram realizadas 3 análises fatoriais de forma a analisar a estrutura fatorial de cada escala.

2.2.1. Controlo de Resultados

O valor do KMO (0.904) e o Teste de *Bartlett* ($\chi^2_{(66)} = 1790.99; p < 0.001$) indicam que os dados são adequados para a realização de uma análise fatorial.

A estrutura fatorial obtida está de acordo com a da escala original com os 12 itens a agruparam-se em 3 fatores (Informação, Recompensas e Punição) que explicam, em conjunto, 72.95% da variabilidade total. Tanto o conjunto dos 12 itens (Alfa = 0.913) como os itens de cada fator (Alfa > 0.80) apresentam bons níveis de consistência interna (Tabela 7).

Tabela 7 - Fatores obtidos e respetivos pesos fatoriais, variância explicada e Alfa de Cronbach de cada fator.

Itens	Fatores		
	1	2	3
	Informação	Recompensas	Punição
CC_Res_Info_1	0.830		
CC_Res_Info_2	0.870		
CC_Res_Info_3	0.780		

CC_Res_Info_4	0.825		
CC_Res_Recom_5		0.849	
CC_Res_Recom_6		0.731	
CC_Res_Recom_7	0.434	0.611	
CC_Res_Recom_8		0.915	
CC_Res_Pun_9	0.396		0.512
CC_Res_Pun_10	0.310		0.571
CC_Res_Pun_11			0.906
CC_Res_Pun_12		0.415	0.648
Variância explicada por cada fator	52.04%	11.65%	9.27%
Total da variância explicada		72.95%	
Alfa de Cronbach de cada fator	0.892	0.872	0.810
Alfa de Cronbach da escala global		0.913	

Método das componentes principais com a rotação *oblimin*. Foram omitidos os pesos fatoriais inferiores a 0.30, em valor absoluto.

2.2.2. Controlo de Atividades

Também no caso do Controlo de Atividades, o valor do KMO (0.910) e o Teste de *Bartlett* ($\chi^2_{(55)} = 1992.86$; $p < 0.001$) indicam que os dados são adequados para a realização de uma análise fatorial.

Também nesta escala se obteve uma estrutura igual à da escala original, tendo sido obtidos 3 fatores correspondentes às 3 subescalas: Informação, Recompensas e Punição, que explicam 77.95% da variabilidade total. Relativamente à confiabilidade das escalas, a escala global (Alfa = 0.923) e os fatores correspondentes às subescalas Informação (Alfa = 0.934) e Recompensas (Alfa = 0.891) apresentam excelentes níveis de consistência interna. O fator correspondente à subescala Punições (Alfa = 0.748) tem um valor de Alfa de Cronbah inferior, no entanto considerado razoável (Tabela 8).

Tabela 8 - Fatores obtidos e respetivos pesos fatoriais, variância explicada e Alfa de Cronbach de cada fator.

Itens	Fatores		
	1	2	3
	Informação	Punição	Recompensas
CC_Ativ_Info_1	0.896		
CC_Ativ_Info_2	0.939		
CC_Ativ_Info_3	0.858		
CC_Ativ_Info_4	0.757		

CC_Ativ_Info_5	0.870		
CC_Ativ_Recomp_6			0.776
CC_Ativ_Recomp_7			0.855
CC_Ativ_Recomp_8			0.809
CC_Ativ_Pun_9		0.600	0.325
CC_Ativ_Pun_10		0.690	
CC_Ativ_Pun_11		0.919	
Variância explicada por cada fator	58.08%	11.50%	8.37%
Total da variância explicada		77.95%	
Alfa de Cronbach de cada fator	0.934	0.748	0.891
Alfa de Cronbach da escala global		0.923	

Método das componentes principais com a rotação *oblimin*. Foram omitidas os pesos fatoriais inferiores a 0.30, em valor absoluto.

2.2.3. Controle de Capacidades

O valor do KMO (0.924) e o Teste de *Bartlett* ($\chi^2_{(55)} = 1817.10$; $p < 0.001$) indicam que os dados são adequados para a realização de uma análise fatorial.

No caso do Controle de Capacidades foram encontrados 3 fatores que explicam 76.94% da variabilidade total. No entanto, neste caso a estrutura fatorial obtida é diferente da original, com o item "O meu supervisor tem normas pelas quais as minhas habilidades são avaliadas", que na escala original pertence à subescala Informações, a aparecer associado à subescala Punições. Desta forma, este item passa a pertencer à subescala Punições, ficando esta subescala com 4 itens e a subescala Informações com 4, em vez dos 5 originais. Os itens correspondentes a subescala Recompensas estão de acordo com a estrutura original. A escala controle de capacidades apresenta um excelente nível de consistência interna (Alfa = 0.934) e as suas subescalas apresentam níveis considerados bons: 0.899 no caso da Informação, 0.861 na Punição e 0.854 nas Recompensas (Tabela 9).

Tabela 9 - Fatores obtidos e respetivos pesos fatoriais, variância explicada e Alfa de Cronbach de cada fator.

Itens	Fatores		
	1	2	3
	Informação	Punição	Recompensas
CC_Capac_Info_1	0.389	0.670	
CC_Capac_Info_2	0.575	0.459	
CC_Capac_Info_3	0.849		

CC_Capac_Info_4	0.748		
CC_Capac_Info_5	0.867		
CC_Capac_Recomp_6	0.358		0.559
CC_Capac_Recomp_7	0.440		0.582
CC_Capac_Recomp_8			0.877
CC_Capac_Pun_9		0.586	
CC_Capac_Pun_10		0.705	
CC_Capac_Pun_11		0.920	
Variância explicada por cada fator	60.88%	10.43%	5.63%
Total da variância explicada		76.94%	
Alfa de Cronbach de cada fator	0.899	0.861	0.854
Alfa de Cronbach da escala global		0.934	

Método das componentes principais com a rotação *oblimin*. Foram omitidas os pesos fatoriais inferiores a 0.30, em valor absoluto.

3. Caraterização da Motivação

Para a caraterização da motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores da amostra foram calculadas as médias das pontuações dos itens que compõem cada uma das escalas e suas subescalas, obtendo-se novas variáveis que variam entre 1 e 7. Valores elevados nas novas variáveis correspondem a elevados níveis de motivação.

A normalidade das novas variáveis foi verificada através da análise dos coeficientes de assimetria e curtose, tendo-se obtido valores absolutos de assimetria inferiores a 1.4 e de curtose inferiores a 2. Estes valores, associados à elevada dimensão da amostra, permitem a utilização de testes paramétricos (Marôco, 2011).

Na Tabela 10 apresenta-se a caraterização da motivação intrínseca e extrínseca e suas subescalas (média e desvio-padrão) da amostra global e por género, escalões etários, habilitações literárias, antiguidade na empresa, cargos de chefia, atividade económica e dimensão da empresa.

Considerando a amostra global de 247 trabalhadores, observa-se que os níveis de motivação intrínseca ($M = 5.83$; $DP = 1.12$) são superiores aos de motivação extrínseca ($M = 4.99$; $DP = 1.23$). Quanto às subescalas da motivação extrínseca, a *introjectada* ($M = 5.20$; $DP = 1.45$) é a que tem média superior, seguindo-se a *integrada* ($M = 5.03$; $DP = 1.44$), a *externa* ($M = 4.97$; $DP = 1.48$) e a *identificada* ($M = 4.77$; $DP = 1.64$). Em todos os casos os valores médios são superiores ao ponto médio da escala, sendo portanto indicadores de elevados níveis de motivação.

Os testes estatísticos de comparação (Teste T de Student e ANOVA) revelaram que não existem diferenças estatisticamente significativas quanto ao género e ao escalão etário, nem na motivação intrínseca nem na motivação extrínseca.

Relativamente às habilitações literárias existem diferenças estatisticamente significativas na motivação intrínseca entre os trabalhadores com o Ensino Básico e os que têm Mestrado/Doutoramento (foi incluído neste grupo o único que tinha doutoramento), com os primeiros a apresentarem níveis de motivação superior. Na motivação extrínseca *integrada*, os trabalhadores com o Ensino Básico têm média superior aos restantes, sendo as diferenças significativas comparativamente com os trabalhadores com o Ensino Secundário e com os que têm Mestrado/Doutoramento. Nas restantes dimensões da motivação extrínseca, os trabalhadores com o Ensino Básico têm também níveis mais elevados, no entanto as diferenças relativamente aos restantes não são estatisticamente significativas.

Quanto à antiguidade na empresa, os trabalhadores com menos de 6 meses de trabalho, têm níveis de motivação intrínseca mais baixa, no entanto as diferenças entre os grupos não são significativas. Na motivação extrínseca, de uma forma geral, os trabalhadores mais antigos (> 10 anos) são os que têm níveis de motivação mais elevada.

De destacar o facto dos trabalhadores que ocupam cargos de chefia apresentarem níveis mais elevados de motivação intrínseca e extrínseca do que os que não ocupam, sendo as diferenças estatisticamente significativas em todos os casos.

Relativamente às variáveis relacionadas com as empresas onde são desempenhadas as funções, não se observaram diferenças estatisticamente significativas na motivação intrínseca ou extrínseca entre as empresas das diferentes atividades económicas nem entre as empresas de diferentes dimensões.

Tabela 10 - Caraterização da motivação intrínseca e extrínseca dos inquiridos, no global da amostra, por género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, cargos de chefia, atividade económica e dimensão da empresa.

Variável	Motivação	Motivação Extrínseca				
	Intrínseca	M (DP)				
	M (DP)	Global	<i>Integrada</i>	<i>Identificada</i>	<i>Introjectada</i>	<i>Externa</i>
GLOBAL	5.83 (1.12)	4.99 (1.23)	5.03 (1.44)	4.77 (1.64)	5.20 (1.45)	4.97 (1.48)
Género⁽¹⁾						
Feminino	5.82 (1.11)	4.92 (1.30)	5.03 (1.50)	4.54 (1.76)	5.27 (1.50)	4.84 (1.52)

Masculino	5.85 (1.13)	5.05 (1.17)	5.04 (1.41)	4.94 (1.53)	5.15 (1.42)	5.08 (1.44)
Idade⁽²⁾						
Até 20 anos	5.88 (1.30)	5.07 (1.57)	4.98 (2.02)	4.98 (1.91)	4.93 (1.68)	5.40 (1.59)
De 21 a 30 anos	5.74 (1.12)	4.82 (1.19)	4.77 (1.42) ^a	4.61 (1.66)	5.04 (1.43)	4.86 (1.52)
De 31 a 40 anos	5.72 (1.21)	5.18 (1.32)	5.46 (1.40)	4.91 (1.53)	5.29 (1.70)	5.06 (1.33)
De 41 a 50 anos	6.21 (0.97)	5.55 (1.01)	5.87 (1.08) ^a	5.28 (1.43)	5.78 (1.23)	5.27 (1.27)
De 51 a 61 anos	6.61 (0.33)	5.50 (1.30)	5.58 (1.19)	5.15 (2.01)	6.12 (0.91)	5.15 (1.64)
Habilitações literárias⁽²⁾						
Ensino Básico	6.54 (0.62) ^a	5.85 (1.11)	6.05 (0.91) ^{ab}	5.69 (1.81)	5.87 (1.42)	5.77 (1.64)
Ensino Secundário	5.78 (1.16)	4.93 (1.41)	4.86 (1.65) ^a	4.46 (1.83)	5.17 (1.57)	5.23 (1.48)
Bacharelato/Licenciatura	5.92 (1.09)	5.04 (1.07)	5.20 (1.25)	4.96 (1.46)	5.25 (1.34)	4.76 (1.46)
Pós-Graduação/MBA	5.86 (0.92)	4.86 (0.86)	4.91 (0.94)	4.53 (1.33)	5.52 (1.12)	4.50 (1.30)
Mestrado/ Doutorado	5.41 (1.24) ^a	4.75 (1.28)	4.66 (1.64) ^b	4.83 (1.58)	4.65 (1.56)	4.87 (1.38)
Antiguidade na empresa⁽²⁾						
< 6 meses (n = 64)	5.63 (1.14)	4.87 (1.09)	4.69 (1.36) ^a	4.83 (1.42)	4.75 (1.37) ^a	5.20 (1.26)
6 - 12 meses (n = 45)	5.81 (1.14)	5.00 (1.16)	5.00 (1.36)	4.96 (1.47) ^a	5.21 (1.45)	4.84 (1.67)
1 - 3 anos (n = 46)	5.81 (1.14)	4.63 (1.31)	4.71 (1.55) ^b	3.95 (1.80) ^{ab}	5.25 (1.35)	4.62 (1.71)
3 - 5 anos (n = 22)	6.14 (1.15)	5.28 (1.47)	5.20 (1.71)	5.05 (1.92)	5.61 (1.60)	5.29 (1.63)
5 - 10 anos (n = 24)	5.93 (1.07)	4.90 (1.31)	5.24 (1.35)	4.60 (1.84)	5.10 (1.57)	4.67 (1.55)
> 10 anos (n = 43)	5.99 (1.05)	5.43 (1.14)	5.67 (1.29) ^{ab}	5.25 (1.48) ^b	5.64 (1.47) ^a	5.18 (1.09)
Cargo de chefia⁽¹⁾						
Sim (n = 42)	6.28 (0.81)*	5.67 (1.08)*	5.66 (1.26)*	5.42 (1.40)*	5.87 (1.20)*	5.73 (1.14)*
Não (n = 202)	5.75 (1.16)*	4.84 (1.21)*	4.90 (1.45)*	4.62 (1.66)*	5.05 (1.47)*	4.80 (1.49)*
Atividade económica da empresa⁽²⁾						
Agricultura e produção animal	6.33 (0.47)	5.40 (0.81)	5.20 (0.96)	5.27 (1.62)	6.00 (0.41)	5.13 (1.41)
Atividades financeiras e de seguros	5.81 (0.97)	4.96 (1.18)	4.81 (1.44)	4.93 (1.48)	5.16 (1.41)	4.94 (1.43)
Atividades imobiliárias	6.00 (1.01)	5.38 (1.03)	5.53 (1.14)	5.30 (1.40)	5.77 (1.17)	4.93 (1.58)
Comércio e distribuição	5.67 (1.31)	4.84 (1.21)	4.89 (1.47)	4.48 (1.75)	5.07 (1.51)	4.92 (1.42)
Indústrias transformadoras	6.17 (0.89)	5.10 (1.31)	5.18 (1.49)	4.83 (1.72)	5.14 (1.56)	5.25 (1.64)
Transportes e armazenagem	5.40 (1.17)	4.86 (1.79)	4.90 (1.83)	4.70 (1.95)	4.77 (1.81)	5.07 (1.88)
Dimensão da empresa⁽²⁾						
Menos de 10 trabalhadores	5.86 (1.22)	5.20 (1.24)	5.18 (1.43)	5.02 (1.63)	5.34 (1.44)	5.26 (1.40)
De 10 a 50 trabalhadores	5.85 (0.97)	4.82 (1.12)	4.85 (1.42)	4.37 (1.68)	5.14 (1.28)	4.93 (1.59)
De 50 a 250 trabalhadores	5.72 (1.31)	5.01 (1.25)	5.25 (1.39)	4.99 (1.51)	5.09 (1.69)	4.73 (1.39)
Mais de 250 trabalhadores	5.88 (0.97)	4.90 (1.29)	4.88 (1.52)	4.69 (1.66)	5.18 (1.47)	4.84 (1.49)

(1) Foi utilizado o Teste T de Student para amostras independentes; (2) Foi utilizada a ANOVA a um fator, seguida do teste de comparações múltiplas Tukey HSD.

* Grupos com diferenças estatisticamente significativas: $p < 0.05$ no Teste T de Student;

^{a, b} Grupos com diferenças estatisticamente significativas: $p < 0.05$ nos testes de comparações múltiplas Tukey HSD;

4. Caraterização do Controlo Comportamental

Para a caraterização do controlo comportamental dos trabalhadores da amostra, foram criadas novas variáveis que resultaram das médias das pontuações dos itens que compõem cada uma das suas dimensões: Controlo de Resultados (Global, Informação, Recompensas e Punições); Controlo de Atividades (Global, Informação, Recompensas e Punições) e Controlo de Capacidades (Global, Informação, Recompensas e Punições). As novas variáveis variam entre 1 e 5 e valores elevados correspondem a elevados níveis de controlo comportamental.

A normalidade das novas variáveis foi verificada através da análise dos coeficientes de assimetria e curtose, tendo-se obtido valores absolutos de assimetria inferiores a 0.55 e de curtose inferiores a 0.90. Estes valores, associados à elevada dimensão da amostra, permitem a utilização de testes paramétricos (Marôco, 2011).

Na Tabela 11 apresentam-se as médias e desvios-padrão das escalas e subescalas do controlo comportamental na amostra global. A pontuação média do Controlo de Atividades ($M = 3.27$; $DP = 0.92$) é a mais alta e ligeiramente superior à do Controlo de Capacidades ($M = 3.23$; $DP = 0.93$). O Controlo de Resultados ($M = 3.13$; $DP = 0.89$) é a dimensão que apresenta pontuação média mais baixa. No entanto, as pontuações médias das 3 dimensões são próximas e ligeiramente acima do ponto médio da escala, podendo assim considerar-se que existe um nível médio de controlo comportamental nos trabalhadores incluídos na amostra.

Relativamente às subescalas Informação, Recompensas e Punições, observam-se pontuações médias mais altas na Informação, seguindo-se as Recompensas e as Punições. Esta tendência é a mesma no Controlo de Resultados, no Controlo de Atividades e no Controlo de Capacidades.

Tabela 11 - Caraterização do controlo comportamental na amostra global (N = 247).

Escala/subescala	Média (Desvio-padrão)
Controlo de Resultados	3.13 (0.89)
Informação	3.49 (0.95)
Recompensas	3.04 (1.16)
Punições	2.86 (1.01)
Controlo de Atividades	3.27 (0.92)
Informação	3.40 (1.05)

Recompensas	3.35 (1.18)
Punições	2.98 (1.00)
Controlo de Capacidades	3.23 (0.93)
Informação	3.34 (1.01)
Recompensas	3.25 (1.09)
Punições	3.03 (1.01)

Na Tabela 12 apresenta-se a comparação do controlo comportamental de resultados, de atividades e de capacidades, por género, escalões etários, habilitações literárias, antiguidade na empresa, cargos de chefia, atividade económica e dimensão da empresa.

Os resultados dos testes estatísticos realizados mostram que não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das 3 dimensões do controlo comportamental quando comparadas por escalão etário, por habilitações literárias, por antiguidade na empresa, por atividades económica da empresa e por dimensão da empresa. No entanto, existem diferenças significativas quanto ao género e desempenho de cargos de chefia.

Relativamente ao género, os homens apresentam níveis de controlo comportamental superiores às mulheres no controlo de resultados, de atividades e de capacidades, sendo as diferenças estatisticamente significativas em todos os casos.

Os trabalhadores que desempenham cargos de chefia têm pontuações mais elevadas do que os restantes nas 3 dimensões do controlo comportamental, sendo também neste caso as diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões.

Tabela 12 - Caracterização do controlo comportamental (de resultados, atividades e capacidades) dos inquiridos, no global da amostra, por género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, cargos de chefia, atividade económica e dimensão da empresa.

Variável	Categorias	Controlo Comportamental		
		Resultados M (DP)	Atividades M (DP)	Capacidades M (DP)
GLOBAL (N = 247)		3.13 (0.89)	3.27 (0.92)	3.23 (0.93)
Género ⁽¹⁾	Feminino (n = 106)	2.89 (0.90)*	3.07 (0.98) [#]	3.02 (1.00) [§]
(N = 247)	Masculino (n = 141)	3.31 (0.85)*	3.42 (0.85) [#]	3.39 (0.83) [§]
Idade ⁽²⁾	Até 20 anos (n = 14)	3.41 (1.05)	3.56 (1.15)	3.58 (1.11)

(N = 237)	De 21 a 30 anos (n = 156)	3.08 (0.81)	3.21 (0.85)	3.19 (0.87)
	De 31 a 40 anos (n = 30)	3.21 (1.02)	3.33 (1.02)	3.23 (0.98)
	De 41 a 50 anos (n = 26)	3.16 (1.04)	3.35 (1.15)	3.26 (1.07)
	De 51 a 61 anos (n = 11)	3.22 (1.18)	3.31 (1.00)	3.35 (1.11)
Habilitações literárias ⁽²⁾ (N = 247)	Ensino Básico (n = 13)	3.31 (1.31)	3.45 (1.27)	3.29 (1.35)
	Ensino Secundário (n = 88)	3.12 (0.97)	3.23 (1.02)	3.21 (1.00)
	Bacharelato/Licenciatura (n = 93)	3.15 (0.85)	3.31 (0.86)	3.28 (0.88)
	Pós-Graduação/MBA (n = 22)	2.85 (0.73)	2.97 (0.89)	2.93 (0.85)
	Mestrado/ Doutorado (n = 31)	3.23 (0.66)	3.39 (0.67)	3.34 (0.63)
Antiguidade na empresa ⁽²⁾ (N = 244)	< 6 meses (n = 64)	3.25 (0.65)	3.46 (0.63)	3.41 (0.72)
	6 - 12 meses (n = 45)	3.21 (0.89)	3.28 (0.95)	3.33 (0.99)
	1 - 3 anos (n = 46)	2.85 (0.83)	3.05 (0.84)	3.04 (0.82)
	3 - 5 anos (n = 22)	3.19 (1.09)	3.20 (1.16)	3.11 (1.07)
	5 - 10 anos (n = 24)	2.93 (1.12)	3.08 (1.10)	2.94 (1.01)
	> 10 anos (n = 43)	3.22 (1.01)	3.35 (1.09)	3.27 (1.09)
Cargo de chefia ⁽¹⁾ (N = 244)	Sim (n = 42)	3.60 (0.98)*	3.65 (0.87) [#]	3.51 (0.92) ^{\$}
	Não (n = 202)	3.04 (0.85)*	3.19 (0.92) [#]	3.18 (0.92) ^{\$}
Atividade económica da empresa ⁽²⁾ (N = 205)	Agricultura e produção animal (n = 5)	3.03 (1.24)	2.95 (1.23)	3.16 (1.32)
	Atividades financeiras e de seguros (n = 60)	3.34 (0.76)	3.49 (0.71)	3.41 (0.67)
	Atividades imobiliárias (n = 10)	3.34 (0.77)	3.53 (0.70)	3.56 (0.47)
	Comércio e distribuição (n = 82)	2.94 (0.87)	3.06 (0.91)	3.03 (0.91)
	Indústrias transformadoras (n = 38)	3.15 (0.99)	3.18 (1.06)	3.11 (1.02)
	Transportes e armazenagem (n = 10)	3.38 (1.25)	3.27 (1.24)	3.35 (1.38)
Dimensão da empresa ⁽²⁾ (N = 247)	Menos de 10 trabalhadores (n = 76)	3.29 (0.93)	3.40 (0.91)	3.38 (0.94)
	De 10 a 50 trabalhadores (n = 47)	3.03 (0.85)	3.18 (0.91)	3.10 (0.86)
	De 50 a 250 trabalhadores (n = 47)	2.99 (0.90)	3.28 (0.83)	3.24 (0.88)
	Mais de 250 trabalhadores (n = 60)	3.14 (0.87)	3.19 (1.03)	3.17 (1.00)

(1) Foi utilizado o Teste T de Student para amostras independentes; (2) Foi utilizada a ANOVA a um fator, seguida do teste de comparações múltiplas Tukey HSD.

* Grupos com diferenças estatisticamente significativas no controlo de resultados ($p < 0.05$).

[#] Grupos com diferenças estatisticamente significativas no controlo de atividades ($p < 0.05$).

^{\$} Grupos com diferenças estatisticamente significativas no controlo de capacidades ($p < 0.05$).

5. Relação entre o Controlo Comportamental e a Motivação

Na Tabela 13 apresentam-se os coeficientes de correlação entre as variáveis do controlo comportamental e as da motivação intrínseca e extrínseca.

Para classificar a intensidade das correlações, será considerada a classificação proposta por Pestana & Gajero (2008): um valor inferior a 0.20 reflete uma associação muito baixa; entre 0.20 e 0.39 - baixa; entre 0.40 e 0.69 - moderada; entre 0.70 e 0.89 - alta e por fim entre 0.90 e 1 - muito alta.

Os coeficientes de correlação entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca *integrada* e as escalas do controlo comportamental são todas positivas mas de baixa intensidade, sugerindo que existe uma ligeira tendência de aumento da motivação intrínseca com o aumento do controlo comportamental de resultados, de atividades e de capacidades.

Também a motivação extrínseca se encontra positivamente correlacionada com as escalas do controlo comportamental. As motivações extrínsecas *identificada*, *introjectada* e *externa* apresentam níveis superiores de correlação. Neste caso, as correlações são moderadas, mostrando uma tendência de aumento da motivação extrínseca destes três tipos de motivação com o aumento do controlo comportamental.

Todas as escalas da motivação extrínseca estão positivamente correlacionadas com todas as escalas e subescalas do controlo comportamental, sendo a maioria das correlações de intensidade moderada. Essas correlações são mais fortes no caso da motivação extrínseca global e *identificada*, sendo mais fracas no caso da motivação extrínseca *integrada*. Considerando o controlo de resultados, as correlações com a motivação extrínseca e intrínseca são mais baixas na subescala punições, comparativamente com as correlações das subescalas informação e recompensas. O mesmo sucede no controlo de atividades e no controlo de capacidades.

Tabela 13 - Correlações entre as escalas do controlo comportamental e da motivação (Coeficiente de Correlação de Spearman).

	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca				
		Global	Integrada	Identificada	Introjectada	Externa
Controlo Resultados	0.227**	0.518**	0.343**	0.494**	0.403**	0.448**
Informação	0.303**	0.477**	0.376**	0.427**	0.385**	0.428**
Recompensas	0.168**	0.461**	0.263**	0.441**	0.348**	0.434**
Punições	0.162*	0.415**	0.271**	0.395**	0.346**	0.325**
Controlo Atividades	0.252**	0.520**	0.369**	0.467**	0.428**	0.445**
Informação	0.279**	0.496**	0.369**	0.410**	0.433**	0.449**
Recompensas	0.247**	0.464**	0.316**	0.443**	0.356**	0.387**
Punições	0.145*	0.374**	0.263**	0.364**	0.316**	0.281**
Controlo Capacidades	0.225**	0.547**	0.356**	0.528**	0.433**	0.451**
Informação	0.241**	0.526**	0.343**	0.478**	0.446**	0.463**

Recompensas	0.282**	0.553**	0.353**	0.532**	0.430**	0.446**
Punições	0.117	0.398**	0.270**	0.404**	0.306**	0.311**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

6. Conclusões Relativamente às Hipóteses

H1: *A motivação intrínseca dos trabalhadores está positivamente relacionada com o controlo de capacidades.*

Confirma-se a hipótese, no entanto a correlação ($r = 0.225$), apesar de estatisticamente significativa, é de baixa intensidade.

H2: *A motivação intrínseca dos trabalhadores está positivamente relacionada com o controlo de resultados.*

Confirma-se a hipótese, no entanto a correlação ($r = 0.227$), apesar de estatisticamente significativa, é de baixa intensidade.

H3: *A motivação intrínseca dos trabalhadores está negativamente relacionada com o controlo de atividades.*

Não se confirma a hipótese, pois a correlação é positiva ($r = 0.252$) e estatisticamente significativa.

Discussão e Conclusão

Esta investigação foi desenvolvida com o objetivo de perceber se as práticas de controlo comportamental adotadas pelas chefias de um conjunto de trabalhadores portugueses ajudam na sua motivação intrínseca. Manter a empresa com um bom funcionamento não é possível sem trabalhadores motivados, pois estes são uma parte muito importante da empresa que dependendo da sua satisfação com a atividade atuam ou não de forma a manter ou melhorar o bom desempenho da empresa.

Após a realização de questionários a trabalhadores, podemos elaborar uma análise estatística sobre as questões da motivação e do controlo comportamental. Assim, concluímos que, na nossa amostra, os trabalhadores têm níveis de motivação intrínseca superiores aos de motivação extrínseca. Contudo, não podemos afirmar que exista alguma diferença estatisticamente significativa quanto ao género e ao escalão etário, seja na motivação intrínseca ou na motivação extrínseca. Da mesma forma que não se observam diferenças estatisticamente significativas na motivação intrínseca ou extrínseca quer entre as empresas das diferentes atividades económicas, quer entre as empresas de diferentes dimensões. Pelo contrário, relativamente às habilitações literárias existem diferenças significativas na motivação intrínseca e na motivação extrínseca *integrada* (que pela sua definição é bastante próxima da motivação intrínseca) entre os trabalhadores com o Ensino Básico e os que têm Mestrado/Doutoramento, com os primeiros a apresentar níveis de motivação superior. Esta conclusão poderá ser explicada por trabalhadores com mais habilitações literárias terem expectativas de trabalho superiores a trabalhadores com menos habilitações literárias. Podemos ainda constatar que trabalhadores com menos de 6 meses de trabalho têm níveis de motivação intrínseca mais baixos e trabalhadores com mais de 10 anos de trabalho têm motivação mais elevada. Esta conclusão poderá ser explicada pelo facto dos trabalhadores com menos de 6 meses de trabalho ainda se estarem a adaptar à atividade ou mesmo a realizar trabalhos que ainda não correspondem exatamente às suas expectativas, enquanto os trabalhadores mais antigos já terão evoluído na sua carreira podendo estar a realizar tarefas do seu agrado. Também os trabalhadores que ocupam cargos de chefia apresentam níveis mais elevados de motivação intrínseca e extrínseca do que os que não ocupam, este facto poderá ser explicado por trabalhadores com cargos de chefia terem a melhor perceção do que é motivar.

Quanto ao controlo comportamental, podemos afirmar através do nosso estudo empírico que o controlo de atividades é o mais utilizado, pelo menos de acordo com a perceção dos trabalhadores. Contudo, a média de chefias que pratica o controlo de capacidades está muito próxima da média do controlo de atividades, pelo que ambos são os mais utilizados pelas chefias. No controlo comportamental, os fatores onde existem diferenças significativas são no género e nos cargos de chefia. Os homens têm a perceção de que são mais controlados do que as mulheres, independentemente do tipo de controlo. Este é um resultado interessante que futuramente deverá ser mais explorado. Será que na realidade os homens são mais alvo de controlo, ou será apenas uma questão diferenciada de perceção entre os géneros? Os trabalhadores que desempenham cargos de chefia têm a perceção de que são mais controlados do que os que não têm. Isto poderá ser explicado pelo facto de trabalhadores com cargos de chefia perceberem melhor quando são controlados por também controlarem.

Quando relacionada a motivação com o controlo comportamental, concluímos que há uma ligeira tendência de aumento da motivação intrínseca e da motivação extrínseca *integrada* com o aumento do controlo comportamental. Mas a motivação extrínseca *identificada*, *introjectada* e *externa* apresentam uma correlação de intensidade moderada, pelo que existe uma maior correlação na motivação extrínseca com características mais autónomas. Esta conclusão é expectável dadas as características dos diferentes tipos de motivação.

Relativamente às hipóteses definidas no modelo concluímos que H1 e H2 se confirmam, apesar de a correlação ser de baixa intensidade. Pelo contrário, H3 não se confirma, sendo que neste caso a correlação é positiva e estatisticamente significativa, desta forma, e segundo a nossa análise aos questionários, a motivação intrínseca dos trabalhadores não está negativamente relacionada com o controlo de atividade. Este resultado poderá ser justificado por um trabalhador motivado intrinsecamente ficar ainda mais motivado com incentivos extrínsecos, o efeito *crowding-in*.

Para estas conclusões, deveremos admitir que as questões do questionário poderiam não estar bem claras e que o questionário poderá não ser suficientemente adequado para testar as hipóteses, apesar de já ter sido testado pelos autores Kohli *et al.* (1998) e Challagalla & Shervani (1996) com vendedores. Nesta investigação, o questionário foi aplicado a um público genérico de trabalhadores e não apenas a

vendedores, talvez por este motivo haja alguma desadequação. Os vendedores têm uma forma muito peculiar de serem remunerados e controlados. Ainda para reforçar esta questão, no questionário foi pedida a informação da atividade económica da empresa do inquirido, quando deveria ter sido questionada a profissão de cada inquirido, uma vez que dentro de uma determinada atividade económica da empresa existem diversas atividades profissionais que os trabalhadores podem desempenhar. O tipo de controlo pode estar mais relacionado com o posto de trabalho do que com o setor de atividade da empresa. Por fim, poderá haver distorções nos resultados por a amostra utilizada ser de conveniência.

Futuros desenvolvimentos poderão aproveitar as limitações desta investigação e, por exemplo: estudar outras variáveis que expliquem melhor a motivação intrínseca; corrigir lapsos que se encontram no questionário, como a informação pedida ser a atividade da empresa em vez da atividade do trabalhador; adaptar o questionário a um público geral. Por outro lado, esta investigação também poderá ser utilizada para desenvolver a área da motivação e do controlo comportamental em Portugal.

Referências bibliográficas

Ankli, R. & Palliam, R. (2012), “Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation”, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 26, pp. 7-10.

Barbosa, J. (2013), “A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal”, *Tese de Mestrado em Gestão Comercial*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Bénabou, R. & Tirole, J. (2003), “Intrinsic and extrinsic motivation”, *Review of Economic Studies*, Vol. 70, pp. 489-520.

Bonner, J., Ruekert, R. & Walker, O. (2002), “Upper management control of new product development projects and project performance”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, pp. 233-245.

Challagalla, G. & Shervani, T. (1996), “Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, no. 1, pp. 89-105.

Deci, E. (1972), “The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 8, pp. 217-229.

Deci, E. & Ryan, R. (2000), “The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior”, *Psychological Inquiry*, Vol. 11, no. 4, pp. 227-268.

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999), “A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation”, *Psychological Bulletin*, Vol. 125, pp. 627-668.

Dweck, C. & Leggett, E. (1988), “A social-cognitive approach to motivation and personality”, *Psychological Review*, Vol. 95, no. 2, pp. 256-273.

Falk, A. & Kosfeld, M. (2006), “The hidden costs of control”, *American Economic Review*, Vol. 96, no 5, pp. 1611-1630.

Frey, B. & Jegen, R. (2001), “Motivation crowding theory”, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15, no. 5, pp. 589-611.

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

Gagné, M. & Forest, J. (2008), “The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: reconciling 35 years of debate”, *Canadian Psychology*, Vol. 49, pp. 225-232.

Hair, J., Black, C., Babin, J. & Anderson, E. (2010), *Multivariate data analysis – international edition (7th Edition)*, Pearson Education.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976), “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol.3, no. 4, pp. 305-360.

Kohli, A., Shervani, T. & Challagalla, G. (1998), “Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, pp. 263-274.

Kuvaas, B. (2006), “Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 365-385.

Lazear, E. (2000), “Performance pay and productivity”, *American Economic Review*, Vol. 90, no 5, pp. 1346-1361.

Malhotra, N. (2009), *Marketing research: an applied orientation*, 6^a ed, New Jersey: Pearson.

Mallin, M. & Pullins, E. (2009), “The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, no.7, pp. 769-777.

Marôco, J. (2011), *Análise estatística com o SPSS statistics – 5^a edição*, Editora Report Number.

Mitchell, T. (1982), “Motivation: new direction for theory, research and practice”, *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 80-88.

Osterloh, M., Frey, B. and Frost, J. (2002), “The dynamics of motivation of new organizational forms”, *International Journal of Economics and Business*, Vol. 9, no. 1, pp. 61-77.

Pestana, M., Gajairo, J. (2008), *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS - 5^a Edição*, Edições Sílabo.

Pierce, W., Cameron, J., Banko, K., & So, S. (2003), "Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation", *The Psychological Record*, Vol. 53, pp. 561-579.

Pullins, E. (2001), "An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, no. 5, pp 403-413.

Ramlall, S. (2004), "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, pp. 52-63.

Ryan, R. & Deci, E. (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54-67.

Simons, R. (1994), "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, no. 3, pp. 169-189.

Sujan, H., Weitz, B. & Kumar, N. (1994), "Learning orientation, working smart and effective selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, no. 3, pp. 39-52.

Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009), "Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 41, no. 4, pp. 213-226.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

O efeito do controlo comportamental na motivação dos trabalhadores

No âmbito do Mestrado de Economia, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, está a ser desenvolvido um estudo sobre a motivação dos trabalhadores e o controlo comportamental. A sua resposta é muito importante, pelo que proponho a sua colaboração no preenchimento deste questionário, que demorará cerca de 8 minutos.

Todos os dados recolhidos serão tratados com total anonimato e confidencialidade. Se pretender ter acesso aos resultados do estudo deixe-nos o seu e-mail no final.

Obrigada pela disponibilidade.

1. Indique por favor o grau em que cada uma das alíneas corresponde à razão pela qual se encontra envolvido(a) no seu trabalho, usando a seguinte escala: 1 – Não corresponde de todo; 7 – Corresponde exatamente).

	1	2	3	4	5	6	7
Porque me sinto realizado ao aprender coisas novas.							
Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.							
Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.							
Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou.							
Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.							
Porque este trabalho é parte da minha vida.							

Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.							
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes.							
Porque escolho este tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira.							
Porque se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustrado.							
Porque quero ser um "Vencedor" na vida.							
Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado.							
Porque me permite ganhar dinheiro.							
Porque este tipo de trabalho me dá segurança.							
Pela remuneração que obtenho.							

2. Tendo em consideração as suas perceções quanto ao controlo exercido sobre si na organização, por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, assumindo 1 – Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5
O meu supervisor diz qual o nível de realização esperado.					
Eu recebo feedback sobre se estou a responder às expectativas.					
O meu supervisor monitoriza o meu progresso no alcance das metas.					
O meu supervisor garante que estou ciente do grau em que alcanço as metas.					

Recebo recompensas se ultrapassar as metas estabelecidas.					
Oportunidades de promoção dependem do quão bem executar as atividades.					
Sou reconhecido pela minha empresa se tiver um bom desempenho nas atividades.					
Há aumentos salariais se eu desempenhar bem as atividades.					
Recebo avisos informais se atividades pre-estabelecidas não são alcançadas.					
Recebo avisos formais se atividades pre-estabelecidas não são alcançadas.					
Sou punido se as atividades não forem atingidas com alguma consistência.					
Se os objetivos não são cumpridos, os meus aumentos salariais sofrem alterações.					
O meu supervisor informa-me sobre as atividades que estou a desempenhar.					
O meu supervisor monitoriza as minhas atividades.					
O meu supervisor informa-me sobre se estou a ir ao encontro das suas expectativas sobre as atividades.					
Se o meu supervisor sente que eu preciso ajustar as minhas atividades, ele diz-me.					
O meu supervisor avalia as minhas atividades.					
Quanto melhor executar as atividades, mais recompensas tenho.					
Se executar bem as atividades, o meu supervisor elogia-me.					
Sou reconhecido pelo meu supervisor se ele estiver satisfeito com o quão bem realizo as tarefas.					
Recebo avisos informais se o meu supervisor está insatisfeito com a forma como executo as atividades.					

Recebo avisos formais se o meu supervisor está insatisfeito com a forma como executo as atividades.					
Sou punido se o meu supervisor está descontente com a forma como executo as atividades.					
O meu supervisor tem normas pelas quais as minhas habilidades são avaliadas.					
O meu supervisor avalia, periodicamente, as habilidades que eu uso para realizar as atividades (ex. negociar).					
O meu supervisor fornece orientação sobre como melhorar as habilidades e capacidades nas atividades.					
O meu supervisor diz como devo realizar as atividades.					
O meu supervisor ajuda com sugestões para o desenvolvimento das atividades.					
Atribuição de melhores resultados depende de quão boas são as minhas habilidades.					
Sou elogiado se eu melhorar as minhas habilidades.					
Possibilidades de promoção dependem de quão boas são as minhas técnicas e habilidades.					
Recebo avisos informais se o meu supervisor não está satisfeito com as minhas habilidades.					
Recebo avisos formais se o meu supervisor não está satisfeito com as minhas habilidades.					
Sou punido se o meu supervisor está descontente com as minhas habilidades.					

3. Como considera a situação financeira da sua empresa? (1 – Muito negativa; 7 – Muito positiva)

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

--	--	--	--	--	--	--

4. O meu supervisor tem autoridade para decidir a atribuição de recompensas financeiras? (1- Pouca autoridade; 7- Muita autoridade)

1	2	3	4	5	6	7

5. Sexo:

☐	Feminino
☐	Masculino

6. Idade:

7. Habilitações literárias:

☐	Ensino básico
☐	Ensino secundário
☐	Bacharelato/Licenciatura
☐	Pós-Graduação/MBA
☐	Mestrado
☐	Doutoramento

8. Antiguidade na empresa

☐	<6 meses
☐	6-12 meses
☐	1-3 anos
☐	3-5 anos
☐	5-10 anos
☐	>10 anos

9. Dimensão da sua Empresa (Nº de Trabalhadores)

☐	<10
☐	10-50
☐	50-250
☐	>250

10. Ocupa cargos de chefia?

☐	Sim
☐	Não

11. Atividade económica da sua empresa:

☐	Atividades imobiliárias
☐	Atividades financeiras e de seguros
☐	Agricultura e produção animal
☐	Comércio e distribuição
☐	Indústrias transformadoras
☐	Transportes e Armazenagem

Email