



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

# **O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho**

Dissertação de Mestrado

**Marisa Alexandra Ribeiro Nunes**

Mestrado em Gestão

**Tomar/Janeiro/2021**



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

# **O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho**

Dissertação de Mestrado

**Marisa Alexandra Ribeiro Nunes**

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, doutorada, Professora Adjunta

Convidada no IPT

**Tomar/Janeiro /2021**



## Resumo

O presente estudo teve como principal objetivo: analisar a relação entre características do trabalho específicas (autonomia, autonomia de decisão e de métodos, variedade e identidade de tarefa e feedback) e as diferentes dimensões da motivação; e explorar a relação entre as diferentes dimensões da motivação e o desempenho, e o bem-estar.

Estes objetivos serão analisados numa empresa no setor dos transportes de mercadorias. Para responder a estes objetivos, foi aplicado um questionário a 73 funcionários.

Os resultados demonstraram que, dependendo da dimensão da motivação, há diferentes características do trabalho que as predizem. Os resultados mostraram que é a autonomia de métodos que parece ter uma maior influencia sobre as dimensões da motivação mais internas. Esta motivação parece predizer, significativa e positivamente, o desempenho e o bem-estar dos participantes. Assim, a motivação dos trabalhadores influencia a qualidade de vida e o seu desempenho diário, sendo que quanto mais intrínseca for a motivação, maior será o desempenho, e o bem-estar dos trabalhadores.

As implicações teóricas e práticas desta investigação pode vir a beneficiar as organizações neste setor, principalmente, e contribuir para a sua capacidade de aumentar o desempenho dos colaboradores conseguindo assim atingir níveis mais altos nas suas performances e nas performances das empresas também.

**Palavras-chave:** características do trabalho, motivação, bem-estar, performance.

## **Abstract**

The present study had as main objective: to analyze a relation between the work characteristics, specific (autonomy, decision autonomy and methods, variety and identity of task and feedback) and as different dimensions of motivation; and explore the relationship between the different dimensions of motivation and performance, and well-being.

These objectives are clear company in the product transport sector. To answer these objectives, a questionnaire was applied to 73 employees.

The results showed that, depending on the dimension of motivation, there are different characteristics of the work that they predict. The essential results that is the autonomy of methods that seems to have a greater influence on the dimensions of the most internal motivation. This motivation seems to predict, significantly and positively, the participants' performance and well-being. Thus, a workers' motivation influences the quality of life and their daily performance, and the more intrinsic to a motivation, the greater the performance, and the well-being of the workers.

The theoretical and practical rates of this investigation may come to benefit as associations in this sector, mainly, and contribute to their ability to increase the performance of employees, thus achieving higher levels in their performances and in the performances of companies as well.

**Keyword:** work characteristics, motivation, well-being, performance.

## **Agradecimentos**

Finalizado esta investigação, após muita dedicação e tempo despendido na elaboração do mesmo, tenho o dever de agradecer às pessoas que tornaram possível alcançar este feito.

De forma mais particular, agradeço à Professora Ana Junça pela disponibilidade, colaboração e aconselhamento prestado, sendo a sua ajuda fundamental para o desenvolvimento e conclusão deste projeto nos moldes em que é apresentado.

Adicionalmente gostaria também de prestar os meus agradecimentos a todo o corpo docente do curso de Mestrado em Gestão, que durante o percurso de 2 anos me foram preparando para o momento da realização da dissertação. Expresso também os meus agradecimentos aos meus colegas de curso, com quem partilhei ideias, trabalhos de grupo, experiências e momentos importantes no decorrer destes 2 anos, especialmente à Cátia Neves que foi a colega mais presente em todo o percurso.

Por fim, e não menos importante, agradeço à minha família e amigos, com enfoque especial ao meu namorado, à minha mãe e à Raquel, pois eles foram sem dúvida os grandes alicerces para conseguir o alcançar e o cumprimento deste meu objetivo.

# Índice

Resumo.....	I
Abstract .....	II
Agradecimentos.....	III
Índice.....	IV
Índice de Figuras .....	V
Índice de Tabelas.....	V
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	3
1.1 Características de Trabalho.....	3
1.2 Motivação.....	6
1.2.1 Teorias da Motivação.....	6
1.3 Qualidade de Vida.....	13
1.3.1 Bem-estar.....	13
1.3.2 Desempenho .....	14
2. Contextualização do sector.....	17
3. Métodos de Investigação .....	20
3.1 Procedimento.....	20
3.2 Amostra .....	20
3.3 Instrumentos .....	20
4. Análise de Resultados .....	23
4.1 Análise das relações entre as características do trabalho e a motivação.....	26
4.2 Análise da relação entre a motivação e o bem-estar e o desempenho.....	27
5. Discussão e Conclusões.....	29
5.1 Limitações e Investigações Futuras.....	31

5.2 Implicações Práticas	32
6. Referências Bibliográficas.....	33
7. Anexos.....	37

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	7
Figura 2: Continuum da Teoria de Autodeterminação.....	10
Figura 3: Evolução do número de empresas de transporte rodoviário de mercadorias em atividade .....	17

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Estatística descritiva entre as variáveis estudadas.....	23
Tabela 2: Correlações entre as características do trabalho e as dimensões da motivação .....	25
Tabela 3: Relação entre a motivação e o desempenho e o bem-estar .....	26

## Introdução

Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.16) descrevem a motivação como uma “ação dirigida a objetivos, sendo auto regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”.

Vários autores têm mostrado a relação entre motivação e bem-estar, (e.g., Gagné & Deci, 2005), salientando a existência de uma ligação positiva entre ambos os conceitos. Assim, a motivação parece ser um preditor do bem-estar, na medida em que a motivação aumenta o bem-estar das pessoas.

O bem-estar refere-se à avaliação que as pessoas fazem das suas vidas, ou seja, está relacionado com o julgamento individual sobre a qualidade de vida (Diener et al.,1985). Não obstante, o bem-estar refere-se ainda ao conjunto de experiências afetivas positivas e negativas, sendo que existe bem-estar, quando há uma maior preponderância das positivas sobre as negativas.

Outro construto muito associado ao bem-estar e à motivação, é o desempenho. O desempenho no trabalho pode ser definido como um construto comportamental, episódico e multidimensional (Motowidlo, et al., 1997). Para além da definição e compreensão do construto em si (a realização eficaz das tarefas e atividades que levam aos objetivos desejados), é também possível conceptualizar o desempenho através de uma perspectiva de processo ou, em alternativa, uma perspectiva de resultado (Sonntag et al.,2008).

O problema da presente dissertação foca-se sobre a motivação, o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores, numa empresa de transportes de mercadorias. Dada a conjuntura económica do país, nos tempos atuais, torna-se, cada vez mais difícil, motivar os trabalhadores nesta profissão. Assim, os objetivos são: (1) analisar a relação entre características do trabalho específicas (autonomia, autonomia de decisão e de métodos, variedade e identidade de tarefa e feedback) e as diferentes dimensões da motivação; (2) explorar a relação entre as diferentes dimensões da motivação e o desempenho, e o bem-estar.

Ao fazer um estudo sobre a motivação e o bem-estar no trabalho pretende-se compreender o que faz alterar estes dois fatores, permitindo ainda que sejam dadas propostas de melhoria a apresentar às empresas do setor de transportes de mercadorias para que se possa aumentar a motivação dos trabalhadores trazendo assim benefícios nos resultados das organizações.

Esta investigação será estruturada em quatro partes. Na primeira parte, elabora-se um enquadramento teórico, que reflete sobre as características do trabalho, as dimensões da motivação, o bem-estar e desempenho. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia utilizada relativa aos objetivos, participantes, instrumento e procedimento. A terceira parte refere-se à apresentação dos resultados obtidos. Por fim, será apresentada a discussão e conclusão do estudo assim como propostas de melhoria.

# 1. Revisão de Literatura

## 1.1 Características de Trabalho

As variáveis situacionais assumem um papel importante no desempenho individual e organizacional (Ribeiro, 2020).

Particularmente, as características do trabalho e o perfil da função, em contraste com variáveis intrínsecas ao indivíduo, constituem particularidades inerentes à situação onde o desempenho ocorre e, por isso, influenciam no mesmo (Sonnetag et al. 2008).

A teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1975) centra-se nos efeitos conjuntos das forças que incitam a necessidade de desenvolvimento pessoal e das características do emprego, sobre a motivação e a satisfação no trabalho. Os autores desenvolveram um modelo centrado cinco características do trabalho suscetíveis de influenciar a motivação intrínseca (Figueiredo, 2017).

As características são:

1. Variedade de Competências - a necessidade de usar habilidades e competências diferentes para efetuar o trabalho (e.g., A função envolve uma grande variedade de tarefas que obriga ao uso variado de competências).
2. Identidade de Tarefas – a possibilidade que dá de efetuar um ciclo de trabalho completo e que seja identificável, com princípio, meio e fim, que se possa “ver” (e.g., A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis).
3. Significância de Tarefas - o impacto que o trabalho possa ter na vida de outras pessoas, dentro ou fora da organização (e.g., O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas fora da organização).
4. Autonomia - o grau de independência que o trabalho dá ao trabalhador para decidir como o executar (e.g., A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho).
5. Feedback - o grau em que a realização do trabalho dá, à executante, informação, tanto direta, como indiretamente (e.g., A minha função por si própria fornece feedback sobre o meu desempenho).

Estas características estão relacionadas positivamente com os níveis de desempenho (Ribeiro, 2020). Este tipo de relação ocorre com base no efeito positivo que os facilitadores

exercem nos estados psicológicos dos indivíduos, como o sentido de propósito, a responsabilidade pelos resultados e o conhecimento das metas atingidas (Ribeiro, 2020).

De acordo com Hackman e Oldham (1976) quanto maior for a existência destas características no trabalho, maior o potencial motivador que o trabalho pode ter e, conseqüentemente, maior será o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores. Por outro lado, obstáculos situacionais como fatores de stress, problemas técnicos, lacunas materiais e faltas de informação parecem influenciar negativamente os níveis de desempenho dos indivíduos por criarem impedimentos momentâneos (Sonnentag et al., 2008).

A partir da Teoria das Características de Trabalho, Hackman & Oldham (1980) criaram o “Inquérito do Diagnóstico da Função”, conhecido como “*Job Diagnostic Survey*”, sendo esta uma medida de desenho do trabalho centrada num conjunto limitado de características motivacionais de trabalho, ignorava outras igualmente importantes, nomeadamente as relações com as outras pessoas, o que demonstrou ser uma grande fraqueza (Parker et al., 2001). Foi então desenvolvido o “Questionário Multimétodo de Desenho de Trabalho” (Campion & Thayer, 1985 cit in Morgeson & Campion, 2003), que, tal como a medida anterior, contempla as características do trabalho, abrangendo ainda uma maior variedade de características.

Contudo, estas medidas tinham algumas inconsistências a nível de construção e medição e não eram devidamente completas, o que motivou Morgeson & Humphrey (2006) a criar o “Questionário do Desenho de Trabalho” que veio trazer um leque mais completo, abrangente e atual de características de trabalho (Andrade, 2017). O “Questionário do Desenho de Trabalho” identifica as principais características de trabalho que se distinguem em quatro categorias: as características da tarefa, as características do conhecimento, as características sociais e as características referentes ao contexto e condições físicas do trabalho (Andrade, 2017).

- As caraterísticas da tarefa contemplam a autonomia de três formas diferentes: no planeamento do trabalho, na tomada de decisão e na escolha dos métodos de trabalho; e, ainda a variedade das tarefas, ou seja, se uma função exige que sejam feitas várias tarefas diferentes; o significado das tarefas, que aborda o impacto que uma função pode ter na vida dos outros; a identidade da tarefa, isto é, se a função leva a que o trabalhador leve a cabo o trabalho que inicia; e também o feedback do trabalho, ou seja, a extensão em que a própria execução da função permite obter informações sobre a sua eficácia e desempenho (Andrade, 2017).

- As caraterísticas do conhecimento abordam os tipos de conhecimento, capacidades e habilidades necessárias para os indivíduos realizarem as tarefas no trabalho, nomeadamente, a

extensão da complexidade da função, isto é, se dada função exige que seja feita apenas uma atividade de cada vez ou se podem ser realizadas várias em simultâneo; o processamento de informação, depende da quantidade de processamento de informação necessária num dado trabalho, o que pode requerer o atendimento e processamento de dados; a resolução de problemas, em que medida é necessário solucionar problemas que não eram conhecidos anteriormente e, como tal, exige que o trabalhador seja mais ou menos criativo; a extensão da variedade de competências a fim de completar uma função; e a especialização, remete para situações em que a função é altamente especializada, necessitando de ferramentas, procedimentos ou competências que sejam igualmente especializados (Andrade, 2017).

- As caraterísticas sociais abrangem a extensão em que as funções desempenhadas exigem o estabelecimento de relações sociais dentro da organização, designadamente se os trabalhadores desenvolvem uma relação de amizade entre si; quais as interdependências exigidas: interdependência iniciada que remete para situações em que um certo trabalhador tem de ter terminado o seu trabalho para que os restantes colegas possam completar o seu; e a interdependência recebida que exige que todos trabalhadores colaborem para que o trabalho fique terminado; que interações e comunicação fora da organização são exigidas; e qual o feedback recebido, tal como o nome sugere, trata-se do feedback que os trabalhadores recebem dos seus colegas de trabalho e de membros da chefia (Andrade, 2017).

- Por último, as caraterísticas relativas ao contexto de trabalho compreende: a adequação da disposição dos materiais e ferramentas no local de trabalho; as distâncias percorridas para realização de uma função; as exigências físicas a que uma função pode sujeitar os trabalhadores, isto é, se a execução de uma tarefa exige uma grande quantidade de força muscular; as condições de trabalho, que apuram se o local de trabalho é calmo e silencioso, é confortável e limpo, não apresentando qualquer risco para a saúde; e o uso de equipamentos compreende os possíveis equipamentos e tecnologias que podem ser necessários para a realização de uma tarefa (Andrade, 2017).

O presente estudo tem como objetivos analisar a relação entre características do trabalho (autonomia, autonomia de decisão e de métodos, variedade, identidade da tarefa e feedback) e as diferentes dimensões da motivação e ainda explorar a relação entre as diferentes dimensões da motivação e o desempenho e bem-estar.

## 1.2 Motivação

Definir o conceito de motivação não é fácil, pois trata-se de um constructo invisível e imaterial, utilizado sob variadas perspectivas, geralmente na área das ciências humanas. (Nogueira, 2018)

Geralmente é descrita como uma condição interior que impele o indivíduo a adotar determinados comportamentos (Spector, 2006).

A designação de motivação deriva da expressão latina *movere*, que significa mover. De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa (2006), motivação significa o ato de mover; a exposição de motivos ou causas; é o conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que determina a conduta do indivíduo (Nogueira, 2018).

No entanto, são vários os autores que se preocupam em tentar defini-la. De acordo com Pinder (1998, p.11, cit. Cunha, et al., 2006) a motivação é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Gonçalves, 2012). Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.16) definem motivação como uma “ação dirigida a objetivos, sendo auto regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”.

A motivação despertou o interesse dos investigadores tornando possível conduzir por um espectro amplo de teorias que foram desenvolvidas para entender os principais fatores implícitos na motivação, ressaltando a ênfase na ativação (estado inicial da pessoa), direção (alvo da ação), intensidade (variação da força da ação) e persistência (manutenção da ativação) (Goldim & Silva, 2009).

Nesta ordem de ideias, é fundamental que, como todo o tipo de comportamento, a motivação também seja considerada como um conceito bastante complexo, pois abrange um vasto número de variáveis que interagem entre si, e devem ser analisadas em profundidade e individualmente, tendo em conta o indivíduo e o contexto organizacional em que está inserido (Nogueira, 2018).

### 1.2.1 Teorias da Motivação

As teorias sobre a Motivação começaram a surgir com grande intensidade na década de 50, no século XX, dado o vasto interesse neste conceito. A Teoria psicanalítica de Freud, em

1882, é das mais antigas, na qual se tentou explicar o conceito de motivação. Esta Teoria revelou que o comportamento é determinado pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos, sendo que esses instintos por vezes são conscientes, por vezes são inconscientes. Ou seja, as pessoas, em alguns momentos, estão conscientes das motivações das suas ações, só que, muitas vezes, são comandadas pela necessidade de libertação e satisfação dos instintos. Segundo o autor, esses instintos estão intimamente relacionados com experiências do passado da sua infância e, por isso, a principal contribuição de Freud encontra-se no facto de considerar o homem prisioneiro da sua hereditariedade, do seu passado e do seu meio (Nogueira, 2018).

Na perspetiva da teoria comportamental (J.B.Watson), a motivação apresenta um carácter apenas impulsivo: são respostas automáticas ao estímulo e são motivadas pelo ambiente. Ou seja, a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos que são soberanos à sua vontade. Esta teoria pode representar, de certa forma, um perigo por se chegar, indevidamente, à perceção de que o homem está verdadeiramente motivado quando, na verdade, está apenas alterando o seu comportamento, reagindo ao meio exterior e movimentando-se (Nogueira, 2018).

Por outro lado, surge a Teoria Humanista de Abraham Maslow (1946), denominada de Hierarquia das Necessidades Humanas, da qual resulta a pirâmide de Maslow (Figura 1), que nos dá a conhecer os princípios desta Teoria. Neste contexto, temos como base teórica o facto das necessidades não satisfeitas serem os motivadores principais do comportamento humano, havendo prioridade das necessidades mais básicas, sobre as mais elevadas. Assim, estando satisfeitas as necessidades de um determinado nível, tornam-se ativas as necessidades do nível imediatamente a seguir, deixando as de nível anterior de ser motivadoras, embora tenham de ser satisfeitas (Cunha et al.,2003).



Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow

As necessidades primárias são as fisiológicas onde o indivíduo age para assegurar a sua vida, no caso da alimentação, sede, sexo e descanso. Seguem-se as necessidades de segurança que compreendem a proteção física dos riscos que poem em causa a sua saúde e a sua existência. O sentimento de medo, ansiedade e frustração são fatores a interferir na forma de estar indivíduo pelo que o mesmo só se sente estável emocionalmente quando obtém este grau. As necessidades sociais referem-se à necessidade que os indivíduos carecem de manter um relacionamento com os outros seres humanos que estão no mesmo ambiente. Relativamente às necessidades de estima, estão associadas à necessidade que os seres humanos têm em obter a aprovação dos outros de modo a que se sintam com mais confiança neles próprios. Por último, as necessidades de autorrealização estão relacionadas com o crescimento e desenvolvimento profissional do indivíduo.

Na sequência destas teorias, surgiu no final do século XX a teoria de autodeterminação criada por Deci e Ryan (1970), sendo, talvez, a teoria sobre a motivação mais válida e reconhecida depois da Teoria de Maslow. Este modelo mostra que é possível alcançar o bem-estar psicológico a partir da autodeterminação (Deci & Ryan, 1987). Esse bem-estar psicológico poderá surgir porque a autodeterminação representa um conjunto de comportamentos e habilidades que capacitam a pessoa com a possibilidade de agir intencionalmente, ou seja, de ser o agente causal relativamente ao seu futuro (Wehmeyer, 1992). Assim, a natureza da motivação, isto é, o “porquê” de determinado comportamento, é a chave desta teoria (Tremblay et al., 2009). Para além disso, Deci & Ryan (2002) postulam que há tres grandes necessidades motivacionais: a necessidade de relacionamento, de autonomia e de competencia. Os autores referem ainda que há uma distinção a fazer, é entre motivação extrínseca e motivação intrínseca. Quando as atividades são realizadas por serem consideradas interessantes, desafiadoras, ou agradáveis está presente uma motivação intrínseca. Todas as atividades que não apresentem este caráter, normalmente, não são realizadas, a menos que haja uma razão extrínseca para as fazer (Ryan & Deci, 2000). Contudo, o seu enquadramento deve ser visto num contínuo motivacional que vai da ausência de motivação, num extremo, até à motivação intrínseca, no outro, passando pela motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000). Esta variação ocorre em função da autonomia (autodeterminação) ou da forma controlada que os indivíduos revelam quando se envolvem nas atividades (Nogueira, 2018). Assim, surgem três tipos de categorias motivacionais:

1. Amotivação
2. Motivação Extrínseca
3. Motivação Intrínseca

▪ **Amotivação**

Esta verifica-se quando os indivíduos não se sentem nem intrínseca, nem extrinsecamente motivados. A desmotivação envolve a ausência de intenção de ação, ou seja, envolve não ter intencionalidade para o comportamento; refere-se a situações em que os indivíduos não observam resultados das suas ações, ou seja, quando experienciam a sensação de incompetência e falta de controlo (Deci & Ryan, 2002).

▪ **Motivação Extrínseca**

A motivação extrínseca pode variar em função do grau, assumindo as seguintes formas, de acordo com os níveis decrescentes de autonomia: integração (existe uma escolha em função de valores), identificação (a pessoa valoriza a importância da tarefa), interiorização (a pessoa age, porque se sente culpada ou envergonhada) e regulação externa (recompensa ou medo). (Deci & Ryan, 2002).

- 1) Integração - Quando as regulações são integradas, o indivíduo terá aceiteado totalmente o comportamento, de modo coerente e harmonioso com os aspetos da sua identidade e valores próprios (Nogueira, 2018).
- 2) Identificação - A motivação identificada aponta para a execução de uma atividade por parte do sujeito onde este se identifica com o valor ou significado dela (Tremblay et al., 2009); (Gagné et al., 2014). O comportamento é regulado por objetivos e valores bem interiorizados, que são considerados como pessoalmente importantes (Deci & Ryan, 1985).
- 3) Introjada - A regulação introjetada representa a primeira etapa do processo de internalização (Deci & Ryan, 2002) e refere-se a comportamentos que começaram a ser interiorizados devido a influências do ambiente envolvente; este tipo de regulação lida com contingências externas passadas que, agora, foram internalizadas dentro da pessoa. Estes comportamentos podem surgir com a finalidade de obter um reconhecimento social, evitar pressões internas e sentimentos de culpa ou de vergonha. Embora seja ainda um tipo de regulação interna é,

de certa forma, controlada, sendo que os comportamentos deixam de ser autônomos nesta etapa (Nogueira, 2018).

- 4) Externa - (Deci & Ryan, 2002) definem a regulação externa como a forma menos autônoma de motivação extrínseca, podendo definir-se como o comportamento que é controlado por forças externas ou contingências socialmente impostas. A pessoa age para obter a consequência desejada (recompensas materiais) ou para evitar uma punição e percebe o seu comportamento como sendo controlado (Nogueira, 2018).

#### ▪ **Motivação Intrínseca**

No fim deste continuum, que se inicia com a amotivação, está a motivação intrínseca, considerada, por isso, o oposto extremo da amotivação. Este tipo de motivação revela-se através de um comportamento intrinsecamente motivado, do qual a pessoa demonstra e sente gratificação e interesse. Esta está associada a emoções como a alegria e o entusiasmo (Gagné et al., 2014) logo as pessoas exercem uma atividade com pura vontade e por opção própria, revelando uma motivação inteiramente autodeterminada (Ryan & Deci, 2000).

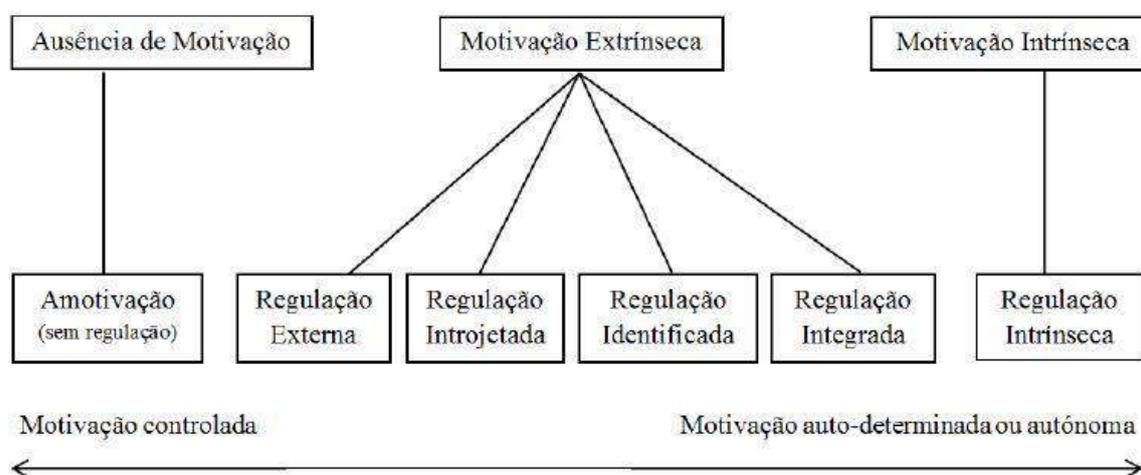


Figura 2: Continuum da Teoria de Autodeterminação

Como podemos ver na figura 2, a motivação intrínseca é o nível representativo de maior autodeterminação e menor controlo, sendo, por isso, a forma de motivação mais importante para o desempenho e bem-estar da pessoa. Vários estudos têm demonstrado isso mesmo, referindo que a motivação intrínseca sustenta e mantém, de forma mais eficaz, o comportamento do que a motivação extrínseca e recompensas extrinsecamente administradas

(Deci, 1975). As necessidades inatas de autonomia, competência e relacionamento, referenciadas atrás, como base da motivação intrínseca, são a chave para alcançar a eficácia e o bom desempenho de um indivíduo. Sendo assim, é essencial, a promoção das condições organizacionais contextuais que suportem estas necessidades (Ryan & Deci, 2000).

Ryan e Deci (2000) consideram que os efeitos das recompensas intrínsecas e extrínsecas são interativos, tendendo a motivação intrínseca a diminuir tanto mais, quanto maior for o incentivo extrínseco fornecido. Ou seja, se se atribui uma recompensa extrínseca a uma atividade que foi iniciada por motivação intrínseca, poderá fazer diminuir o interesse pela referida atividade. Mas esta relação parece não ser assim tão linear, pois nem sempre isto acontece, dependendo da importância que o indivíduo atribua a cada uma delas (Deci, 1975).

Deci (1975) faz a distinção entre dois tipos de recompensa extrínseca, uma que tem a função de controlo (depende de determinado nível de desempenho) e outra que tem a função de feedback positivo (informando sobre a competência da realização de uma tarefa). O autor refere que a primeira se traduz numa diminuição de motivação intrínseca e, ao invés, a segunda num aumento da mesma (Nogueira, 2018). Por exemplo, num local de trabalho, os funcionários raramente, ou nunca, relatam terem um único motivo para promulgar comportamentos, mas em vez disso, têm vários motivos que podem influenciar as suas decisões para os vários graus. Por exemplo, um funcionário pode decidir ficar até tarde para impressionar os colegas de trabalho (externa/social) e atrair uma recompensa financeira através de horas extras pagas (externa/material), enquanto ainda encontrar algum grau de prazer no seu trabalho (motivação intrínseca). Em contrapartida, outro funcionário pode chegar à mesma decisão com base num desejo combinado de encaminhar um projeto que considere altamente significativo (regulamento identificado), enquanto que procura evitar a culpa relacionada aos atrasos causados por si próprio no cronograma do projeto devido a procrastinação na semana anterior (regulação introjetada). No entanto, além dessas orientações específicas para o trabalho, ambos os funcionários podem tender a adotar uma orientação global a este trabalho de hora extra que parece ser essencialmente autodirigido (por exemplo, encontrar prazer intrínseco no trabalho ou no projeto), ou que parece ser essencialmente impulsionado por contingências externas (por exemplo, a necessidade de dinheiro extra ou atrasos na progressão do projeto) (Joshua et al., 2020).

Uma vez que a generalização ou estabilidade de uma solução centrada na pessoa foi estabelecida, torna-se importante estabelecer a validade dos perfis identificados por meio da

demonstração de que os perfis apresentam relações bem diferenciadas e significativas com uma série de preditores e resultados teoricamente relevantes, (Morin, 2016). O modelo de motivação para o trabalho baseado em SDT (Gagné & Deci, 2005) inclui preditores como comportamentos gerais e fatores de desenho de trabalho, bem como resultados como desempenho e volume de negócios. Formas desejáveis de liderança (por exemplo, transformacional), suporte à gestão, fatores motivacionais de desenho de trabalho e sistemas de remuneração que não se concentram indevidamente nos bônus individuais são considerados para promover a satisfação da necessidade e a motivação no trabalho autónomo, que devem por si mesmas promover o desempenho, o bem-estar e a retenção. Estudos prévios centrados na pessoa de motivação no trabalho apoiam essas proposições (Joshua et al., 2020).

Em termos de preditores, Graves et al., 2015 demonstraram que níveis mais elevados de supervisão e apoio estava relacionado à adesão de perfis motivados de forma mais autónoma, e que os funcionários com cargos mais altos na hierarquia de uma organização apresentaram uma probabilidade maior de pertencer a perfis mais autónomos. Moran et al., 2012 mostraram que a satisfação das necessidades básicas dos funcionários para a autonomia, a competência e o relacionamento foi positivamente relacionado à associação em perfis mais autónomos. Finalmente, Howard et al., 2016 observaram que os funcionários administrativos eram mais propensos a serem membros de perfis caracterizados por formas autónomas de motivação do que os funcionários que operam na parte manual. Ele também sugeriu que as diferenças entre os funcionários administrativos e os restantes funcionários, em termos de características de trabalho, como o maior nível de autonomia no trabalho associado à administração, poderia explicar em parte os seus resultados (Joshua et al., 2020).

Com base na revisão de literatura, hipotetizou-se o seguinte:

**Hipótese 1:** As características do trabalho (autonomia, autonomia de decisão e de métodos, variedade e significado de tarefa, e feedback) relacionam-se positivamente com a motivação intrínseca.

**Hipótese 1a:** a autonomia relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca.

**Hipótese 1b:** a autonomia de decisão relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca.

**Hipótese 1c:** a autonomia de métodos relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca.

**Hipótese 1d:** a variedade de tarefa relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca.

**Hipótese 1e:** o significado de tarefa relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca.

**Hipótese 1f:** o feedback relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca.

## 1.3 Qualidade de Vida

Etimologicamente a expressão qualidade de vida, refere que qualidade significa o nível, grau ou estado de excelência atribuído a alguém ou a alguma coisa; o termo vida, engloba o estado completo da atividade funcional da pessoa, tendo em conta o seu comportamento, desenvolvimento, fontes de prazer ou de sofrimento e o seu estilo geral de vida. (Canavarro & Serra, 2010)

### 1.3.1 Bem-estar

O bem-estar subjetivo, segundo (Diener, 1984), é um construto multidimensional composto por duas componentes: cognitiva e afetiva. A componente cognitiva refere-se à satisfação com a vida e a afetiva diz respeito à experiência de afeto positivo e negativo, sendo que o bem-estar é elevado quando o indivíduo se sente satisfeito com a sua vida, e experiência uma maior preponderância de emoções positivas sobre negativas.

Segundo (Bakker et al., 2008) os antecedentes relativos ao bem-estar e ao desempenho estão relacionados com as exigências e os recursos no trabalho. Segundo esta teoria, é necessário que exista uma correspondência entre as exigências e os recursos disponíveis no trabalho, para que um indivíduo se possa sentir satisfeito com o seu trabalho, experiencie bem-estar durante o decorrer do mesmo e tenha um desempenho que corresponda às expectativas profissionais. Desta forma, quando as exigências excedem os recursos disponíveis no trabalho, os colaboradores experienciam afeto negativo, o que diminui significativamente o seu desempenho e bem-estar no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008). De acordo com (Waterman, 1993), um colaborador tem a percepção de sentimentos de crescimento, produtividade e felicidade quando as exigências correspondem, ou excedem ligeiramente os recursos. Acaba por se tornar um ciclo: quando um indivíduo no seu trabalho experiêcia bem-estar, satisfação e emoções positivas, estas acabam por aumentar os seus recursos cognitivos e afetivos. Se estes recursos se mantiverem em quantidades superiores ou equivalentes às exigências, o bem-estar e as emoções positivas vão continuar a proliferar, e assim sucessivamente. É o que refere a teoria *broad-and-build* de (Fredrickson, 2001), onde os indivíduos que têm acesso a estas emoções positivas conseguem expandir o seu capital humano (Santos, 2019).

O ciclo, acima mencionado, pode ainda ser visualizado e interpretado como duas espirais, segundo (Fredrickson & Joiner, 2002), onde uma espiral ascendente em direção ao bem-estar é ativada pelo afeto positivo, e, pelo contrário, uma espiral descendente é ativada pelo afeto negativo, em direção à depressão e ansiedade (Junça-Silva et al., 2017).

São vários os estudos que referem que o compromisso no trabalho está positivamente relacionado com o aumento do bem-estar (Schaufeli et al., 2002), com o afeto positivo no trabalho (Bakker & Bal, 2010), com o desempenho no trabalho (Xanthopoulou et al., 2009) e até com comportamentos de cidadania (Bakker et al., 2004). De acordo com Rich, Lepine & Crawford (2010), os colaboradores que demonstram maior compromisso com o seu trabalho, são os mesmos que estarão mais propensos a trabalhar mais, reflexo da influência nos estados afetivos positivos no desempenho global (Junça-Silva et al., 2017). De acordo com o que foi mencionado, hipotetiza-se que:

**Hipótese 2a:** A motivação intrínseca relaciona-se positivamente com o bem-estar.

**Hipótese 2b:** A motivação intrínseca relaciona-se positivamente com a satisfação com o trabalho.

### 1.3.2 Desempenho

O desempenho no trabalho pode ser definido como um construto comportamental, episódico e multidimensional. As teorias desenvolvidas sobre o conceito expõem e aprofundam temas como a estrutura dimensional do domínio de desempenho, o padrão causal presente nas relações entre antecedentes de desempenho, e as respetivas componentes dimensionais dos antecedentes (Motowidlo et al., 1997).

O desempenho de trabalho pode também representar a eficácia com que as atividades que contribuem para a realização dos objetivos organizacionais são realizadas. As competências subjacentes a estas capacidades, como a adaptabilidade à mudança, a proatividade e inovação na resolução de problemas, a rapidez de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo, produzem um efeito evidente na qualidade do desempenho individual e organizacional, e na forma como este é avaliado e percebido (Bieńkowska & Tworek, 2020).

#### 1.3.2.1 Multidimensionalidade do Desempenho no Trabalho

A investigação das últimas décadas tem vindo a revelar que o desempenho deve ser considerado um conceito multidimensional (Campbell et al., 1996; Motowidlo et al., 1997; Sonnentag et al., 2008). Para além da definição e compreensão do construto em si (a realização eficaz das tarefas e atividades que levam aos objetivos desejados), é também possível conceptualizar o desempenho através de uma perspetiva de processo ou, em alternativa, uma perspetiva de resultado (Sonnentag et al., 2008).

Numa ótica processual, o desempenho refere-se às ações e comportamentos específicos que os colaboradores vão desempenhando enquanto realizam o seu trabalho. Isto implica que, para avaliar o desempenho, devem ser valorizados comportamentos escaláveis ou mensuráveis, sendo estes diretamente orientados para a função de cada colaborador (Ribeiro, 2020).

Por outro lado, o desempenho enquanto resultado é percebido como sendo a soma resultante dos comportamentos individuais realizados que inclui, entre outros componentes, o conhecimento sobre os procedimentos, o nível de faturação gerado, ou a quantidade de produtos vendidos (Ribeiro, 2020).

Empiricamente, as perspetivas do desempenho como processo e como resultado relacionam-se entre si apesar de não se sobreporem totalmente, uma vez que a perspetiva de resultado é afetada por fatores externos, como os níveis de procura do mercado e o enquadramento socioeconómico (Sonntag et al., 2008) enquanto a perspetiva de processo é fundamentalmente ditada pelos indivíduos e pelo contexto organizacional em que estes se inserem (Ribeiro, 2020).

Importa referir que os resultados dos comportamentos não estão sob o total controlo dos indivíduos. Aliás, os resultados do desempenho são significativamente influenciados por fatores externos aos colaboradores, nomeadamente as práticas de gestão implementadas, equipas alheias à equipa do colaborador em questão, a localização geográfica e respetivos condicionantes, taxas de juro aplicadas no mercado, procura do serviço ou produto, entre outros (Campbell et al., 1996).

### 1.3.2.2 Dimensão de Tarefa e Dimensão de Contexto

No âmbito do conhecimento dos principais pilares do desempenho, determinados temas são especialmente relevantes, como a distinção entre comportamentos discricionários e comportamentos prescritos, a compreensão de comportamentos afetivos de cooperação (relacionados com comportamentos de cidadania organizacional), e a diferenciação entre comportamentos de desempenho relacionados e não relacionados com a proficiência da tarefa (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Estes pilares partilham entre si a preocupação em solidificar e estabelecer como independentes o desempenho de tarefa e o desempenho contextual (Ribeiro, 2020).

Por desempenho de tarefa entendem-se os comportamentos formalmente prescritos na descrição da função desempenhada pelo colaborador. Atividades inerentes a este tipo de

desempenho são específicas ao cargo desempenhado e explicitamente detalhadas no perfil de cada função (Johnson, 2001) (Sonnetag et al.,2008).

O desempenho contextual trata de comportamentos discricionários, extraordinários à função desempenhada (Sonnetag et al.,2008). Atividades de desempenho contextual são transversais a múltiplos trabalhos e funções, na medida em que não dependem exclusivamente daquilo que compete ao colaborador em termos formais para a execução do seu trabalho (Ribeiro, 2020).

Motowidlo & Van Scotter (1994) sublinham ainda que ambos os tipos de desempenho contribuem para a eficácia organizacional, apesar de o fazerem através de mecanismos díspares. De acordo com os autores, os comportamentos de desempenho da tarefa constituem o cerne técnico do funcionamento organizacional, enquanto os comportamentos de desempenho contextual sustentam este cerne técnico através do suporte que concedem ao ambiente organizacional, social e psicológico como um todo (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

**Hipótese 3a:** A motivação intrínseca relaciona-se positivamente com o desempenho.

## 2. Contextualização do sector

- **Visão Geral:**

Segundo o Banco de Portugal, a atual fase expansiva da economia portuguesa tem sido caracterizada por um maior equilíbrio entre o contributo da procura interna e das exportações para o crescimento do PIB. Tal continuou a verificar-se na primeira metade do ano (2018), contribuindo para a preservação do equilíbrio externo da economia. No primeiro semestre de 2018, a economia portuguesa manteve uma capacidade de financiamento face ao exterior, ainda que inferior à observada em 2017. A expansão da atividade tem sido também compatível com a redução do endividamento dos agentes privados.

No que se refere às administrações públicas, a conjugação de um excedente Banco de Portugal primário com uma taxa de juro do stock da dívida inferior ao crescimento nominal da economia deverá continuar a implicar uma dinâmica descendente da dívida pública em rácio do PIB. Neste âmbito, a evidência disponível sobre a execução orçamental sugere que o objetivo fixado para o saldo das administrações públicas em 2018 é exequível, embora não isento de riscos. A consolidação e aprofundamento dos progressos nestas áreas é fundamental para uma correção duradoura dos desequilíbrios macroeconómicos acumulados, continuando os elevados níveis de endividamento a ser uma das principais vulnerabilidades da economia portuguesa. A posição devedora líquida da economia face ao exterior mantém níveis muito elevados em comparações internacionais e em termos históricos. A dívida pública em rácio do PIB permanece também das mais elevadas da área do euro.

- **Setor do Transporte Rodoviário de Mercadorias:**

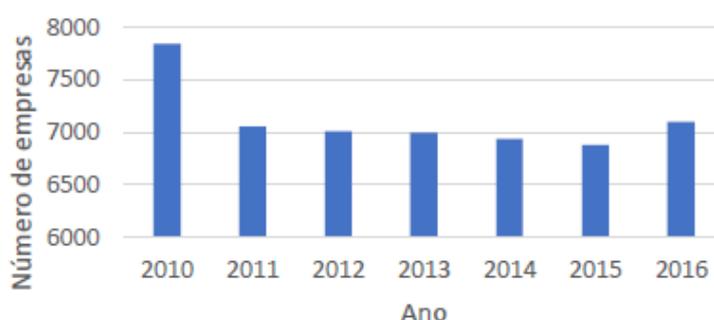


Figura 3: Evolução do número de empresas de transporte rodoviário de mercadorias em atividade

O número de empresas em atividade, segundo o IMT, tem apresentado uma tendência de decréscimo, registando-se em 2016 um número de 7095 empresas a operar no setor do transporte rodoviário de mercadorias (Abreu, 2018).

O fator crise será sempre uma das principais causas para se justificarem valores decrescentes a partir dos anos de 2010 para a frente. Para reforçar a ideia de que a crise económica tomou um papel importante nos números registados, registou-se um aumento no ano de 2016, que vai de encontro à recuperação económica que tem vindo a ser efetivada (Abreu, 2018).

Em 2017, o setor dos transportes representava 4% das empresas em Portugal (16 mil empresas), 3% do volume de negócios (12 mil milhões de euros) e 4% das pessoas ao serviço (113 mil pessoas). O número de empresas em atividade no setor aumentou 0,3% em relação a 2016, aumento inferior ao registado para o total das empresas (1,7%). A variação do número de empresas em atividade no setor foi positiva pela primeira vez desde 2012, ainda que o peso do setor no total das empresas se tenha mantido relativamente inalterado face a 2016, independentemente da variável considerada (Banco de Portugal, 2019).

A autonomia financeira do setor aumentou em 2017, embora se tenha mantido abaixo do valor registado pelo total das empresas (Banco de Portugal, 2019). Existe um elevado nível competitivo no setor do transporte de mercadorias, que se tem acentuado pela expansão dos grandes grupos empresariais do setor. Isto tem despoletado uma oferta mais concentrada, registando-se vários processos de fusão e de aquisição de empresas. Assim justifica-se o aumento da quota de mercado das maiores empresas do setor e a simultânea diminuição do número de pequenas empresas (Abreu, 2018).

Os gastos e a estrutura de custos têm aqui um papel muito importante, visto que este possui um nível de diferenciação dos serviços baixo, o que faz com que os preços derivem muito da capacidade de gestão dos custos da operação. As formas mais comuns de diferenciação são a aposta em frotas com veículos mais eficientes e os serviços de valor acrescentado para o cliente, como a disponibilização do rastreamento das cargas (Abreu, 2018).

Em suma, segundo (Abreu, 2018):

- O setor foi bastante afetado pela crise económica sentida nos últimos anos, todavia encontra-se em franca recuperação. Os grandes operadores têm ganho ainda mais quota de mercado, através da aquisição e/ou fusão com outras empresas;
- O aumento da exploração do transporte internacional é uma tendência chave que explica

alguns indicadores, destacando-se a distância anual percorrida. O principal parceiro comercial é a Espanha, seguida da França e da Alemanha. Em qualquer um dos casos, Portugal exporta a um valor inferior ao que importa, e com exceção da França, em importa em maiores quantidades do que as que exporta;

- Este setor apresenta uma baixa rentabilidade potencial, dado o seu nível de intensidade competitiva. Os clientes possuem um alto poder negocial, enquanto a oferta tem uma elevada concentração. O setor é especialmente ameaçado pelo preço dos combustíveis e pelo desenvolvimento de outros meios de transporte alternativos;

- A nível financeiro, a faturação do setor encontra-se em recuperação após os anos de crise, prevendo-se que atinja em 2019 valores similares aos de 2008. A rentabilidade tem aumentado, principalmente em 2015 e 2016 onde se registou um abaixamento dos preços dos combustíveis.

### 3. Métodos de Investigação

A metodologia considerada nesta investigação será o estudo de caso. Será alvo desta investigação uma empresa do sector de transportes de mercadorias, como foi referido.

#### 3.1 Procedimento

Foi utilizado o método quantitativo, no qual a técnica de recolha de dados foi o inquérito por questionário, previamente aprovado pela empresa e apresentado presencialmente a cada funcionário. Foi garantido o anonimato e confidencialidade dos dados.

Um total de 76 colaboradores acederam ao inquérito disponibilizado durante 2 meses. A taxa de resposta foi de 96%, sendo que 73 respostas foram consideradas válidas para análise, uma vez que foram estes os inquéritos submetidos como finalizados.

#### 3.2 Amostra

Participaram neste estudo 73 indivíduos com uma média de 41 anos de idade e um desvio padrão de 9,9. Relativamente ao sexo, 93% da amostra pertence ao sexo masculino. Em termos de habilitações académicas, 39% tem como último grau adquirido o 3º Ciclo. Os dois concelhos onde residem mais participantes é Benavente com 13% e em Torres Novas com 9%. 94% dos participantes são de nacionalidade portuguesa. Por fim, quanto à antiguidade na organização, a média é de 3 anos e o seu desvio padrão é de 3,6.

#### 3.3 Instrumentos

Os dados foram recolhidos com base numa metodologia quantitativa, através de um questionário de autopreenchimento composto por escalas já validadas na literatura. Este questionário é composto por um grupo de questões sociodemográficas (e.g.: género, idade, vínculo laboral) e por escalas que medem as variáveis em estudo.

Para medir a *motivação no trabalho* foi aplicada a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (Gagné et al., 2014). Esta escala é composta por 18 itens que medem seis dimensões da motivação: Intrínseca (três itens, e.g., “Eu esforço-me no trabalho porque eu tenho que provar a mim mesmo/a que consigo.”); Identificada (três itens, e.g., “Eu acho importante esforçar-me no meu trabalho.”); Introjetada (três itens, e.g., “Eu esforço-me no

trabalho porque me divirto a trabalhar”); Regulação Externa Social (três itens, e.g., “Eu esforço-me no trabalho para obter a aprovação dos outros (ex.: supervisor, colegas, família, clientes).”); Regulação Externa Material (três itens, e.g., “Eu esforço-me no trabalho porque apenas serei recompensado/a financeiramente pelos outros, se me esforçar (Ex.: empregador, supervisor,...).”); e Amotivação (três itens, e.g., “Eu não me esforço no trabalho porque acho que é uma perda de tempo.”). Os participantes indicaram a razão pela qual se esforçam no seu local de trabalho, numa escala de likert de sete pontos, que variou entre (1) “De maneira nenhuma”, (2) “Muito pouco”, (3) “Um pouco”, (4) “Moderadamente”, (5) “Muito”, (6) “Muito fortemente” e (7) “Completamente”. O alfa de Cronbach da escala foi .88, indicando um bom índice de consistência interna.

O *bem-estar subjetivo* foi avaliado através da Satisfaction With Life Scale (SWLS) desenvolvida por (Diener et al., 1985). Esta permite medir a satisfação global do indivíduo com a sua vida, e é composta por cinco itens (e.g. “Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.”, “Estou satisfeito/a com a minha vida”). Os participantes respondiam numa escala tipo Likert de cinco pontos que variava entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). O índice de consistência interna da escala foi .93, revelando por isso uma elevada confiabilidade.

Para medir a *satisfação no trabalho* foi usado um item geral de satisfação com o trabalho “De um modo geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho”, o qual era respondido numa escala tipo Likert de cinco pontos que variava entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

As *características do trabalho* foram medidas através do work design questionnaire (Morgeson, & Humphrey, 2006). Foram usados 24 itens que mediam seis dimensões: autonomia (três itens, e.g. “A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho”, alfa: .87), autonomia de decisão (três itens, e.g. “A minha função dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho”, alfa = .90), autonomia de método (três itens, e.g. “A função dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como eu faço o meu trabalho”, alfa = .89), variedade (três itens, e.g. “A função envolve uma grande variedade de tarefas”, alfa = .88), significado (três itens, e.g., “Os resultados do meu trabalho são suscetíveis de afetar significativamente a vida de outras pessoas”, alfa = .91), identidade (três itens, e.g. “A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis”, alfa = .89), e feedback

(três itens, e.g. “A minha função por si própria fornece feedback sobre o meu desempenho”, alfa = .85). Todos os itens foram avaliados numa escala de Likert de cinco pontos que variou entre o 1 (Discordo totalmente) e o 5 (Concordo Totalmente).

O *desempenho* foi medido através do instrumento de Griffin et al. (2007) que avaliou a *proficiência da tarefa* (três itens, e.g. “Realizou bem as partes essenciais do seu trabalho”, alfa = .86), a *proatividade* (três itens, e.g. “Iniciou melhores formas de realizar as suas tarefas principais”, alfa = .85) e *adaptação* (três itens, e.g. “Adaptou-se bem às mudanças nas suas tarefas principais”, alfa = .87). Todos os itens foram avaliados numa escala de Likert de cinco pontos que variou entre o 1 (Muito Pouco) e o 5 (Muito).

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado com recurso à utilização do IBM® SPSS® Statistics (versão 24). Serão realizadas análises de estatística descritiva análise de correlações, e regressões lineares simples para verificação das análises pretendidas.

## 4. Análise de Resultados

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

Na tabela 1, estão representadas as estatísticas descritivas relativas a todas as variáveis que foram estudadas ao longo desta investigação.

	Média	Desvio Padrão
Proficiência	4.68	.61
Adaptabilidade	4.40	.68
Proatividade	4.16	.77
Autonomia	3.46	1.17
Autonomia de Decisão	3.17	1.19
Autonomia de Métodos	3.43	1.12
Variedade de Tarefas	4.05	.89
Significado de Trabalho	3.60	1.17
Identidade	4.07	.76
Feedback	4.29	.67
Regulação Extrínseca Social	4.09	1.71
Regulação Extrínseca Material	4.18	1.64
Regulação Introjetada	5.01	1.47
Regulação Identificada	5.58	1.28
Motivação Intrínseca	4.67	1.45
Bem-estar	3.69	.87
Amotivação	1.60	1.28
Satisfação com o trabalho	4.13	1.06

Tabela 1: Estatística descritiva entre as variáveis estudadas

De acordo com os resultados que a tabela 1 apresenta, observamos que os participantes, em média, apresentavam valores médios em relação ao seu desempenho (variáveis: proficiência, adaptabilidade e proatividade) tendo como valores de média 4.68; 4.40 e 4.16, respetivamente, correspondentemente a cada variável e o seu desvio padrão rondou entre os .61 e .77.

Relativamente às características do trabalho (autonomia, autonomia de decisão, autonomia de métodos, variedade de tarefas, significado de trabalho, identidade e feedback), podemos observar que a média mais baixa é de 3.17 (na autonomia de decisão) e a mais alta é de 4.29 (feedback).

Observando as seis dimensões da motivação (regulação extrínseca social, regulação extrínseca material, regulação introjetada, regulação identificada, a motivação intrínseca e amotivação), vemos que a regulação identificada é que apresenta a média maior de todas as variáveis deste estudo com uma média de 5,58 e a variável que apresentou um desvio padrão maior foi a regulação extrínseca social.

Os resultados mostraram que, em média, as pessoas apresentaram valores médios em relação ao seu bem-estar ( $M = 3.69$ ;  $DP = 0.87$ ). Já, na satisfação com o trabalho obteve-se uma média de 4,13 ( $DP = 1.06$ ).

Analisando agora o quadro de correlações, as dimensões amotivação e a regulação externa material, não parecem ter influência significativa de qualquer uma das características do trabalho. A dimensão regulação externa social, parece ser influenciada pela autonomia de decisão ( $r = .30$ ,  $p < .05$ ). A dimensão regulação introjetada é influenciada pela autonomia de decisão ( $r = .25$ ,  $p < .05$ ). e pela autonomia de métodos do colaborador ( $r = .29$ ,  $p < .05$ ). A regulação identificada é influenciada pela autonomia de métodos ( $r = .25$ ,  $p < .05$ ) e pelo feedback da tarefa ( $r = .24$ ,  $p < .05$ ). E, por fim, a motivação intrínseca é influenciada pela autonomia ( $r = .23$ ,  $p < .05$ ) e pela autonomia de métodos ( $r = .24$ ,  $p < .05$ ).

	Amotivação	Reg Ext Social	Reg Ext Material	Reg Introjada	Reg Identificada	Motivação Intrínseca
Autonomia	.133	.215	.018	.189	.219	<b>.237*</b>
Autonomia decisão	.070	<b>.300*</b>	.063	<b>.256*</b>	.200	.164
Autonomia métodos	.014	.152	.015	<b>.290*</b>	<b>.255*</b>	<b>.242*</b>
Variedade	-.050	-.026	-.056	-.067	.199	.209
Identidade	.022	.162	.188	.234	.156	.204
Feedback	-.033	.086	.045	.193	<b>.249*</b>	.169

\* $p < .05$

*Tabela 2: Correlações entre as características do trabalho e as dimensões da motivação*

Por outro lado, quando se analisaram as relações entre a motivação e o desempenho e o bem-estar, pode verificar-se o seguinte. A amotivação não tem qualquer influencia significativa nas variáveis em análise. A dimensão regulação externa material apresenta uma relação positiva com a proficiência ( $r = .31, p < .05$ ). Já a regulação externa social parece estar positivamente relacionada com a proficiência ( $r = .25, p < .05$ ), com o bem-estar ( $r = .27, p < .05$ ), e com a satisfação no trabalho ( $r = .27, p < .05$ ). A dimensão regulação introjetada está positivamente relacionada com a proficiência ( $r = .30, p < .05$ ), com a proatividade ( $r = .24, p < .05$ ), bem-estar ( $r = .43, p < .01$ ) e satisfação com o trabalho ( $r = .39, p < .01$ ). A regulação identificada está positivamente associada à proficiência ( $r = .30, p < .05$ ), adaptabilidade ( $r = .35, p < .01$ ), proatividade ( $r = .23, p < .05$ ), bem-estar ( $r = .40, p < .01$ ) e satisfação com o trabalho ( $r = .42, p < .01$ ). E, por fim, a motivação intrínseca parece estar positivamente associada à proficiência ( $r = .37, p < .01$ ), adaptabilidade ( $r = .39, p < .01$ ), proatividade ( $r = .35, p < .05$ ), bem-estar ( $r = .48, p < .01$ ) e satisfação com o trabalho ( $r = .38, p < .01$ ).

	Amotivação	Reg Ext Social	Reg Ext Material	Reg Introjetada	Reg Identificada	Mot. Intrínseca
Proficiência	-.151	<b>.312**</b>	<b>.251*</b>	<b>.308*</b>	<b>.363**</b>	<b>.370**</b>
Adaptabilidade	-.075	-.001	.133	.200	<b>.355**</b>	<b>.397**</b>
Proatividade	-.028	.033	.136	<b>.243*</b>	<b>.239*</b>	<b>.357**</b>
Bem-estar	.059	.180	<b>.271*</b>	<b>.436**</b>	<b>.406**</b>	<b>.481**</b>
Satisfação trabalho	-.026	.163	<b>.279*</b>	<b>.390**</b>	<b>.422**</b>	<b>.389**</b>

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Tabela 3: Relação entre a motivação e o desempenho e o bem-estar

#### 4.1 Análise das relações entre as características do trabalho e a motivação

##### Regulação Extrínseca Social

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a autonomia de decisão e a regulação extrínseca social. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F(1,68) = 6.73$ ,  $p < .01$  com  $R^2 = .08$ .

Desta forma, existe suporte para afirmar que, nesta análise, a autonomia de decisão predisse, significativamente, a regulação extrínseca social. O coeficiente obtido,  $b = .43$ ,  $t(1,68) = 2.596$  com  $p < .05$ , significa que quando ocorre o aumento de 1 unidade da variável autonomia de decisão, a regulação extrínseca social tende a aumentar 43%.

##### Regulação Introjetada

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a autonomia de decisão e dos métodos com a regulação introjetada. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F(1,68) = 3.08$ ,  $p > .05$  com  $R^2 = .06$ .

Desta forma, existe suporte para afirmar que, nesta análise, a autonomia de decisão e dos métodos não predisse, significativamente, a regulação introjetada.

### Regulação Identificada

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a autonomia de métodos e o feedback com a regulação identificada. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F_{(1,68)} = 3.70$ ,  $p < .05$  com  $R^2 = .07$ .

Foi possível concluir que nem a autonomia dos métodos ( $b = .23$ ,  $t_{(1,68)} = 1.656$  com  $p > .05$ ), nem o feedback ( $b = .37$ ,  $t_{(1,68)} = 1.586$  com  $p > .05$ ) predizem significativamente a regulação identificada.

### Motivação Intrínseca

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a autonomia e a autonomia de métodos com a motivação intrínseca. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F_{(1,68)} = 2.27$ ,  $p > .05$  com  $R^2 = .04$ .

Assim, foi possível concluir que nem a autonomia dos métodos ( $b = .18$ ,  $t_{(1,68)} = .735$  com  $p > .05$ ), nem a autonomia ( $b = .14$ ,  $t_{(1,68)} = .611$  com  $p > .05$ ) predizem significativamente a motivação intrínseca. Assim, a hipótese 1 não foi suportada pelos dados.

## 4.2 Análise da relação entre a motivação e o bem-estar e o desempenho

### **A) Bem-estar**

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a regulação identificada, a introjetada e a extrínseca material, juntamente com a motivação intrínseca com o bem-estar. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F_{(4,61)} = 7.17$ ,  $p < .01$  com  $R^2 = .28$ . Tal como nas outras análises, apenas a motivação intrínseca predisse, positiva e significativamente, o bem-estar. O coeficiente obtido,  $b = .21$ ,  $t_{(4,61)} = 2.46$  com  $p < .05$ , significa que quando ocorre o aumento de 1 unidade da variável motivação intrínseca, o bem-estar tende a aumentar 21%. Assim, a hipótese 2a foi suportada pelos dados.

### **B) Satisfação com o trabalho**

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a regulação extrínseca material, a identificada e a introjetada, juntamente com a motivação intrínseca com a satisfação com o trabalho. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F_{(4,63)} = 6.31$ ,  $p < .01$  com  $R^2 = .24$ . Nesta análise, a regulação identificada e a motivação intrínseca predisseram, positiva e significativamente, a satisfação com o trabalho. O

coeficiente obtido,  $b = .21$ ,  $t(4,63) = 2.20$  com  $p < .05$ , significa que quando ocorre o aumento de 1 unidade da variável motivação intrínseca, a satisfação com o trabalho tende a aumentar 21%. Também, o coeficiente obtido demonstrou ( $b = .24$ ,  $t(4,63) = 2.19$  com  $p < .05$ ), que quando ocorre o aumento de 1 unidade da variável regulação identificada, a satisfação com o trabalho tende a aumentar 24%. Como tal, pode afirmar-se que a hipótese 2b foi suportada pelos dados.

### **C) Proficiência**

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a Regulação extrínseca material e social, a identificada e introjetada e com a motivação intrínseca com a proficiência. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F(5,60) = 3.46$ ,  $p < .01$  com  $R^2 = .16$ . Contudo, nenhum dos fatores de motivação teve uma influência significativa com a proficiência.

### **D) Adaptabilidade**

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a regulação identificada e a motivação intrínseca com a adaptabilidade. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F(2,67) = 7.95$ ,  $p < .01$  com  $R^2 = .17$ . Desta forma, existe suporte para afirmar que, nesta análise, apenas a motivação intrínseca predisse, positiva e significativamente, a adaptabilidade. O coeficiente obtido,  $b = .14$ ,  $t(2,67) = 2.429$  com  $p < .05$ , significa que quando ocorre o aumento de 1 unidade da variável motivação intrínseca, a adaptabilidade tende a aumentar 14%.

### **E) Proatividade**

A análise das correlações demonstrou uma relação positiva e significativa entre a regulação identificada e a introjetada, e a motivação intrínseca com a proatividade. Através da regressão linear, foi possível obter os seguintes resultados:  $F(3,65) = 3.23$ ,  $p < .05$  com  $R^2 = .09$ . Nesta análise, apenas a motivação intrínseca predisse, positiva e significativamente, a proatividade. O coeficiente obtido,  $b = .15$ ,  $t(3,65) = 1.99$  com  $p < .05$ , significa que quando ocorre o aumento de 1 unidade da variável motivação intrínseca, a proatividade tende a aumentar 15%. Como tal, a hipótese 3 foi parcialmente suportada pelos dados.

## 5. Discussão e Conclusões

O presente estudo tinha como objetivo estudar a relação entre as características do trabalho (autonomia, autonomia de decisão e de métodos, variedade, identidade da tarefa e feedback) e as diferentes dimensões da motivação e ainda analisar a relação entre as diferentes dimensões da motivação e o desempenho e bem-estar.

As hipóteses sugeriam que as variáveis consideradas antecedentes – as características do trabalho, a motivação, o bem-estar e o desempenho se relacionam positivamente.

Os resultados mostraram que, a autonomia apresentou uma relação positiva e significativa com a motivação intrínseca, indicando que o colaborador quando tem autonomia pode ter maior motivação interna. Segundo (Ryan & Deci, 2000), as necessidades inatas de autonomia, competência e pertença, como base da motivação intrínseca, são a chave para alcançar a eficácia e o bom desempenho de um indivíduo. Sendo assim, é essencial, a promoção das condições sociais contextuais que suportem estas necessidades.

Também conseguimos observar, que a dimensão da motivação que menos está relacionada positivamente com a autonomia é a regulação externa material porque para os participantes não são as recompensas materiais (e.g. monetárias) que os fazem ter autonomia na sua função. Este resultado complementa também o resultado acima descrito sendo que um é ao contrário do outro.

Relativamente à autonomia de decisão, segundo os resultados, a dimensão que mais relação positiva teve foi a regulação externa social, o que significa que a autonomia de decisão é dada pelos outros, neste caso, supervisores e colegas. Outra das dimensões que influencia positivamente a autonomia de decisão é a regulação intrínseca, o que significa que esta autonomia que os participantes sentem faz parte dos seus valores.

A autonomia de métodos parece ter uma influência significativa e positiva nas três dimensões de motivação: a regulação introjetada, a regulação identificada e a motivação intrínseca. O que significa que estes comportamentos surgem com a finalidade de obter um reconhecimento social, evitar pressões internas e sentimentos de culpa ou de vergonha. Embora seja ainda um tipo de regulação interna é, de certa forma, controlada, sendo que os comportamentos deixam de ser autónomos nesta etapa (Nogueira, 2018).

Tanto a variedade como a identidade de tarefas não parecem ter qualquer influência positiva em nenhuma das dimensões da motivação. Significa assim, que os participantes não

têm a necessidade de usar novas competências nem têm a possibilidade do seu trabalho seja identificável, isto é, que se possa ver.

Por fim, como última característica do trabalho foi analisado que o feedback tinha uma influência positiva na regulação identificada. Este resultado prediz que o colaborador tem feedback acerca do seu desempenho na tarefa que lhe está atribuída. Segundo (Deci & Ryan, 1985), o comportamento é regulado por objetivos e valores bem interiorizados, que são considerados como pessoalmente importantes. E, portanto, ao ser fornecido o feedback para o desempenho na tarefa, é significativamente mais simples concretizar os objetivos por si definidos.

De salientar com base no quadro de correlações, as dimensões amotivação e a regulação externa material, não parecem ter influência significativa de qualquer uma das características do trabalho. Significa isto que os colaboradores não se sentem desmotivados e que ao mesmo tempo não se esforçam com a finalidade de serem recompensados complementando o resultado acima mencionado em que os trabalhadores se empenham por si próprios e pelos valores pessoais que cada um tem.

Quanto ao primeiro objetivo desta investigação, podemos concluir que nem todas as características do trabalho têm influência sobre as seis dimensões da motivação. Sendo que a que mais influência tem é a autonomia de decisão na motivação intrínseca. Predizendo assim que os colaboradores têm um maior grau de liberdade nas decisões tomadas perante a sua tarefa de forma a que vá ao encontro daquilo que são os seus valores pessoais e a sua vontade própria.

Analisando agora a relação entre a motivação e o bem-estar e desempenho podemos verificar que: a proficiência está relacionada positivamente com todas as dimensões da motivação à exceção da amotivação. Isto significa que quando não há motivação é racional que as tarefas não sejam executadas com sucesso.

Quanto à adaptabilidade, conclui-se que esta variável está mais ligada à regulação externa identificada e motivação intrínseca. Este resultado prediz que a forma como os participantes se adaptam a novas mudanças nas suas tarefas, são convenientemente concluídas com sucesso porque advém de si próprios essa versatilidade de adaptação ao meio.

Na proatividade, tem as mesmas modalidades de motivação ligadas, acrescentando ainda a motivação intrínseca.

Quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho têm influência positiva todas as modalidades de motivação à exceção da amotivação e a regulação externa social.

Posto isto, concluindo sobre o segundo grande objetivo deste estudo, podemos dizer que a motivação está positivamente relacionada com o bem-estar e o desempenho, isto é, quanto mais motivação o trabalhador tem, melhor desempenho e feliz vai estar nas suas tarefas.

Depois das conclusões apresentadas nos resultados acima expostos, podemos afirmar que a motivação intrínseca é o primeiro nível representativo de maior autodeterminação e menor controlo, sendo, por isso, a forma de motivação mais importante para o desempenho e bem-estar da pessoa. Vários estudos têm demonstrado isso mesmo, referindo que a motivação intrínseca sustenta e mantém, de forma mais eficaz, o comportamento do que a motivação extrínseca e recompensas extrinsecamente administradas (Deci, 1975). As necessidades inatas de autonomia, competência e pertença, referenciadas atrás, como base da motivação intrínseca, são a chave para alcançar a eficácia e o bom desempenho de um indivíduo. Sendo assim, é essencial, a promoção das condições sociais contextuais que suportem estas necessidades (Ryan & Deci, 2000).

### 5.1 Limitações e Investigações Futuras

A maior limitação apresentada neste estudo atribui-se à sua amostra, dado que se houvesse um número de trabalhadores nesta empresa, teríamos uma consistência de resultados proporcional, ou seja, maior ainda.

Outra circunstância que pode ter contribuído para uma menor adesão, foi o facto de o inquérito ter sido apresentado num período de confinamento resultado do estado de emergência devido à pandemia do Covid-19.

Seria interessante averiguar e identificar as características de trabalho e de motivação, correspondentemente, se alteram em diferentes gerações e tipos de personalidade.

Sabendo que o desempenho se relaciona positivamente tanto com as características do trabalho, como a motivação e o bem-estar, uma investigação futura poderia passar por compreender em vários tipos de situações, como por exemplo as situações de alta tensão na resolução de um problema imediato, que tipo de desempenho iria ser atribuído por cada funcionário. Podemos assim colocar uma questão: será que a forma e o estado em que os trabalhadores se coordenam e comunicam é ajustada à situação em si?

Reitero ainda a importância da comunicação por parte da organização e a apropriação por parte dos colaboradores, que pode afetar a sua eficácia e o seu sucesso. Ligado à comunicação, há um ponto que seria interessante de abordar que seria os tipos de liderança

exercidas nas organizações, neste caso, afunilando depois para as empresas dos setores de transportes de mercadorias.

## 5.2 Implicações Práticas

Os resultados obtidos demonstraram que podemos concluir que nem todas as características do trabalho têm influência sobre as seis dimensões da motivação. Sendo que a que mais influência tem é a autonomia de decisão na motivação intrínseca. E ainda que a motivação está positivamente relacionada com o bem-estar e o desempenho. Ou seja, estas relações remetem para o papel das estratégias de desenvolvimento e capacitação das forças de trabalho, uma vez que, as características do trabalho e a motivação estão positivamente correlacionadas e a motivação com o desempenho e bem-estar dos colaboradores.

As conclusões desta investigação predizem que a proficiência, a proatividade e adaptabilidade, e outras que sejam suplementares à componente técnica do trabalho desempenhado, devem ser trabalhadas e estimuladas no contexto profissional, nomeadamente em circunstâncias de tarefas desafiantes e complexas, que tendam a contribuir para os colaboradores aprenderem a gerir e a desenvolver o seu desempenho contextual e, conseqüentemente, produzam um contributo mais integral e eficaz para o sucesso organizacional. (Ribeiro, 2020)

Contribuindo para que as organizações ganhem conhecimento e capacidade de reunir as condições ótimas para o desenvolvimento dos seus colaboradores, o presente estudo clarificou a importância das características do trabalho, da motivação e bem-estar na construção do desempenho dos colaboradores de uma organização. (Ribeiro, 2020)

## 6. Referências Bibliográficas

- Abreu, V. A. (Dezembro de 2018). Análise ao Setor de Transporte Rodoviário em Portugal.
- Andrade, A. R. (2017). Desenho do Trabalho – Geração Y e o Mercado de Trabalho. (U. d. Falcudade de Economia e Gestão, Ed.)
- Bakker & Demerouti. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), pp. 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), pp. 187-200.
- Banco de Portugal. (Junho de 2019). *Banco de Portugal*. Obtido de <https://www.bportugal.pt/comunicado/nota-de-informacao-estatistica-analise-das-empresas-do-setor-dos-transportes-2017>
- Banton, M. (1965). Roles: An Introduction to the Study of Social Relations. *New York: Basic Books*.
- Bieńkowska & Tworek. (2020). Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12(6), p. 2250.
- Campbell, J.P., Gasser, M.B., & Oswald, F.L. (1996). The substantive nature of job performance variability. (I. K. Murphy, Ed.) *Individual differences and behavior in organizations*, pp. 258-299.
- Canavarro & Serra . (2010). Qualidade de vida e saúde: Uma abordagem na perspectiva da Organização Mundial de Saúde. pp. ISBN978-972-31-1334-1.
- Cunha, M. P., Rego A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deci & Ryan. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci & Ryan. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024-1037.
- Deci & Ryan. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press, 17-45.
- Deci. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.

- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Figueiredo, H. (2017). Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Hoteleiro. *Instituto Superior Miguel Torga*.
- Fredrickson & Joiner. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional wellbeing. *Psychological Science*, 13, pp. 172-175.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), p. 218.
- Gagné & Deci. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A., Aspel, A. et al. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. (E. J. Psychology, Ed.) 24(2), pp. 1-19.
- Gaspar, S. (2011). Bem Estar no trabalho: O impacto do suporte no trabalho percebido pelos trabalhadores.
- Goldim, S. & Silva. (2009). *Motivação no trabalho*. In Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B., (Org.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artemed.
- Gonçalves, R. M. (2012). *Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho*. Faro.
- Graves, L.M., Cullen, K.L., Lester, H.F., Ruderman, M.N., & Gentry, W.A. (2015). Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 32-42.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management*, 50(2), 327-347.
- Güntert, S. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motiv Emot*, 39, 74-87.
- Hackman & Oldham. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied*, 60, 159-170.

- Hackman e Oldham. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), pp. 250-279.
- Howard, J.L, Gagné, M., Morin, A.J.S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.
- Johnson, J. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996.
- Joshua L. Howard<sup>1</sup>, Alexandre J.S. Morin<sup>2</sup>, Marylène Gagné. (2020). Running Head: Longitudinal Motivation Profiles. *Motivação e Emoção*.
- Junça-Silva, A., Caetano, A. & Lopes, R. R. (2017). Daily Uplifts, well-Being and performance in organizational settings: The differential mediating roles of affect and work engagement. *Journal of Happiness Studies*, 18, 591-606.
- Kiggundu, M. (1981). Task Interdependence and the Theory of Job Design. *The Academy of Management Review*, 6(3), p. 499.
- Moran, M., Diefendorff, J., Kim, T., & Liu, Z. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 354-363.
- Morgeson, F. & Campion, M. (2003). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, pp. 589-612.
- Morgeson, F. & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire: Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morin, A. (2016). Person-centered research strategies in commitment research. (I. J.P., Ed.) *The handbook of employee commitment*, Cheltenham, UK: Edward Elgar., pp. 490-508.
- Motowidlo & Van Scotter. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), pp. 71-83.
- Nogueira, A. R. (2018). *Motivação dos docentes de Educação Física: fatores influenciadores e estratégias motivacionais - Um estudo na Ilha Terceira (Açores)*. Vila Real.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Parker, S.K., Wall, T.D. & Cordery, J.L. (2001). "Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Pearce & Gregersen. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Ribeiro, M. F. (Outubro de 2020). Características de Trabalho e Desempenho Contextual: o papel mediador do Engagement. (I.-I. –I. Lisboa, Ed.)
- Ryan & Deci. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.
- Santos, T. M. (2019). Micro-eventos Afetivos Diários e o seu impacto no Bem-estar e Desempenho: O Papel Moderador da Mindfulness.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Sage Handbook of Organizational Behavior Vol. 1 - Micro Perspectives. (S. Publications, Ed.) pp. 427-448.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo. Editora Saraiva.
- 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*, 41(4), 213-226.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.
- Wehmeyer, M. L. (1992). Self-determination and the education of students with mental retardation. *Education and Training in Mental Retardation*, 27(4), 302-314.

## 7. Anexos

### Anexo A – Questionário



#### Anexo I - QUESTIONÁRIO

---

O questionário que se segue destina-se à recolha de informação para a elaboração da dissertação de mestrado em Gestão, do Instituto Politécnico de Tomar. Agradeço desde já a sua colaboração, solicitando o máximo de rigor nas respostas dadas. Todas as informações individuais serão confidenciais e o anonimato é totalmente garantido. Por favor, responda a todas as questões de forma consciente e responsável.

---

**Sexo:**

Masculino       Feminino

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Estado Civil:**

Solteiro       Casado/a       Divorciado/a

**Dependentes:**

1       2       3 ou mais

**Nacionalidade:** \_\_\_\_\_

**Concelho:** \_\_\_\_\_

**Habilitações Literárias:**

1º Ciclo (até ao 4º ano)

2º Ciclo (5º ao 7º ano)

3º Ciclo (8º ao 9º ano)

Secundário (10º ao 12º ano)

Licenciatura

## O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho

1. O seguinte conjunto de afirmações refletem os **motivos pelos quais se esforça no seu atual trabalho**.

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

Pense no esforço diário que coloca no seu trabalho...		1	2	3	4	5	6	7
1 AM	Eu não me esforço no trabalho porque acho que é uma perda de tempo.							
2 AM	Eu faço pouco porque acho que este trabalho não vale a pena o esforço.							
3 AM	Eu não sei porque faço este trabalho, é um trabalho sem sentido.							
4 REG EXT SOC	Eu esforço-me no trabalho para obter a aprovação dos outros (ex.: supervisor, colegas, família, clientes).							
5 REG EXT SOC	Eu esforço-me no trabalho porque irei obter mais respeito pelos outros (Ex.: supervisor, colegas, família, clientes,...).							
6 REG EXT SOC	Eu esforço-me no trabalho para evitar ser criticado pelos outros (ex.: supervisor, colegas, família, clientes,...).							
7 REG EXT MAT	Eu esforço-me no trabalho porque apenas serei recompensado/a financeiramente pelos outros, se me esforçar (Ex.: empregador, supervisor,...).							
8 REG EXT MAT	Eu esforço-me no trabalho porque os outros só me oferecerão segurança se eu me esforçar (ex.: empregador, supervisor,...).							
9 REG EXT MAT	Eu esforço-me no trabalho porque eu arrisco-me a perdê-lo, se não me esforçar.							
10 REG INT	Eu esforço-me no trabalho porque eu tenho que provar a mim mesmo/a que consigo.							
11 REG INT	Eu esforço-me no trabalho porque se não me esforçar, sinto-me envergonhado de mim mesmo/a.							
12 REG INT	Eu esforço-me no trabalho porque ao esforçar-me, sinto orgulho/a de mim mesmo/a.							
13 REG ID	Eu acho importante esforçar-me no meu trabalho.							
14 REG ID	Esforçar-me no meu trabalho é um dos meus valores pessoais.							
15 REG ID	Esforçar-me no meu trabalho tem significado pessoal para mim.							
16 MOT INT	Eu esforço-me no trabalho porque me divirto a trabalhar.							
17 MOT INT	Eu esforço-me no trabalho porque o que eu faço é entusiasmante.							
18 MOT INT	Eu esforço-me no trabalho porque este é interessante.							

## O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho

2. Utilizando a seguinte escala, indique, em que medida, concorda ou discorda com cada uma das afirmações. [BEM-ESTAR & BALANCE]

			<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo em parte</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>
			1	2	3	4	5
SWLS	1.	Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SWLS	2.	As minhas condições de vida são excelentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SWLS	3.	Estou satisfeito/a com a minha vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SWLS	4.	Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SWLS	5.	Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STG	6.	De um modo geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BAL	7.	O meu trabalho faz com que não possa estar tanto tempo com a minha família como gostaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BAL	8.	Tenho de faltar a atividades extratrabalho devido ao tempo que tenho de dedicar ao trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BAL	9.	O tempo que tenho de dedicar ao meu trabalho não permite dedicar-me de igual modo a atividades e responsabilidades extratrabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho

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

<i>A minha função...</i>		<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo em parte</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>
		1	2	3	4	5
AU T	1. A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AU T	2. A função permite-me decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AU T	3. A função permite-me planear como eu faço o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AT D	4. Dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AT D	5. Permite-me tomar um monte de decisões por conta própria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AT D	6. Dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AT ME T	7. A função permite-me tomar decisões sobre os métodos que eu uso para completar o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ME T	8. A função dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como eu faço o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AT ME T	9. A função permite-me decidir por conta própria sobre como proceder para fazer o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VA R	10. A função envolve uma grande variedade de tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VA R	11. A função consiste em fazer uma série de coisas diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV AR	12. A função exige o desempenho de uma grande amplitude de tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ST	14. Os resultados do meu trabalho são suscetíveis de afetar significativamente a vida de outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ST	16. O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ST	17. O trabalho desempenhado na função tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T ID	18. A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T ID	19. A função está organizada de modo a que eu possa fazer uma peça inteira do ciclo de trabalho, desde o início ao fim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T ID	20. A função dá-me a possibilidade de terminar completamente as partes do trabalho que eu comecei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FE E	22. As próprias atividades que realizo fornecem informação clara e direta sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FE E	23. A minha função por si própria fornece feedback sobre o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho

<b>FE</b>		24. A minha função permite-me conhecer o nível do meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>4. As seguintes afirmações dizem respeito à forma como tem executado as suas tarefas. Utilizando a seguinte escala, indique, em que medida, concorda ou discorda com cada uma das afirmações. [PERFORMANCE GRIFFIN ET AL., 2007]</p>							
			<i>Muito pouco</i>	<i>Pouco</i>	<i>Nem pouco, nem muito</i>	<i>Um pouco</i>	<i>Muito</i>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PROF</b>	<b>1.</b>	Realizou bem as partes essenciais do seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PROF</b>	<b>2.</b>	Concluiu bem suas tarefas principais usando os procedimentos padrão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PROF</b>	<b>3.</b>	Garantiu que as suas tarefas foram concluídas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ADAP</b>	<b>4.</b>	Adaptou-se bem às mudanças nas suas tarefas principais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ADAP</b> <b>T</b>	<b>5.</b>	Lidou com as mudanças de maneira como deve executar as suas tarefas principais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ADAP</b> <b>T</b>	<b>6.</b>	Aprendeu novas competências para ajudá-lo/a a adaptar-se às mudanças nas suas tarefas principais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PROA</b>	<b>7.</b>	Iniciou melhores formas de realizar as suas tarefas principais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PROA</b> <b>T</b>	<b>8.</b>	Tem ideias para melhorar a maneira como as suas tarefas principais são realizadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PROA</b> <b>T</b>	<b>9.</b>	Fez mudanças na forma como as suas principais tarefas são realizadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>