



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Dalila de Lurdes Palmas Rato

**O PAPEL DAS VARIÁVEIS INDIVIDUAIS E
ORGANIZACIONAIS NOS DIFERENTES TIPOS
DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Psicologia Organizacional
orientada pela Professora Doutora Susana Cristina Alves da Silva
Pereira e apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da
Educação da Universidade de Coimbra.**

Setembro de 2023

Agradecimentos

Dedico a minha dissertação de mestrado aos meus pais, os grandes pilares da minha vida. Sempre me apoiaram nesta jornada e fizeram de tudo para que conseguisse alcançar os meus objetivos. Obrigada por todo o amor e esforço que me fez chegar até aqui. Amo-vos incondicionalmente.

À Professora Susana Pereira pela orientação e pela partilha de experiências e conhecimento que me enriqueceram tanto a nível profissional como pessoal.

Às minhas colegas de casa Inês e Raquel pelo apoio emocional e pelas palavras certas na hora certa. À Beatriz e à Filipa pela força que me transmitiram e me ajudaram a ter outro olhar face aos momentos mais difíceis. A todas elas, obrigada por ouvirem os meus desabafos, pelos incentivos e pela amizade.

À Marta e ao André que me conseguiram tirar gargalhadas nos momentos mais improváveis e me fizeram encarar os obstáculos com mais leveza.

Ao João por ser um dos meus maiores pilares em Coimbra. Por estar presente em todos os momentos, pela força que me transmitiu, pelos conselhos certos e pela paciência. Obrigada por acreditares em mim. Sabes o quão importante és para mim.

À avó Dalila, ao avô Palmas, ao tio Zé Luís, à Leninha, à avó Lurdes e ao Zé por olharem por mim. Espero que estejam orgulhosos.

Por último e não menos importante, ao resto da minha família, amigos e colegas de trabalho pelo companheirismo, pelo apoio, amor e confiança em mim.

Obrigada a todos! Sem vocês o meu percurso universitário não seria o mesmo.

Resumo

A motivação para o trabalho é um conceito relevante na área da Psicologia Organizacional. O presente estudo pretende analisar o papel das variáveis individuais (sexo, idade, educação, antiguidade na função) e organizacionais (antiguidade na organização) nos diferentes tipos de motivação para o trabalho, de acordo com a Teoria da Autodeterminação. Procedeu-se a um estudo exploratório através da análise inferencial e estatísticas paramétricas e não paramétricas. Uma amostra de 244 trabalhadores portugueses completaram a *Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho*.

Os resultados comprovam que o sexo feminino apresenta níveis mais elevados de *Regulação Social Extrínseca*. Paradoxalmente, os trabalhadores do sexo masculino têm mais *Regulação Material Extrínseca* e *Motivação Intrínseca*. Trabalhadores mais novos, com menos tempo na organização e com o Ensino Superior conseguem motivar-se através da *Motivação Intrínseca*. Trabalhadores sem o Ensino Superior, com mais antiguidade na função e na organização mostram altos níveis de *Desmotivação*.

As implicações teóricas deste estudo visam promover a internalização do valor da tarefa nos trabalhadores com mais *Regulação Extrínseca Material*. Como implicações práticas destacamos o contacto intergeracional, a promoção da internalização do valor da tarefa, a auscultação de interesses, os salários e a rotatividade de funções como estratégias para o aumento da *Motivação Autónoma e Intrínseca*.

Os resultados obtidos não podem ser generalizáveis devido à amostra intencional utilizada. Estudos futuros realizados em contextos e linhas temporais diferentes poderão incluir uma amostra de maior dimensão com diferentes métodos de recolha de informação.

Palavras-chave: motivação para o trabalho, sexo, idade, educação, organizações, Teoria da Autodeterminação

Abstract

Work motivation is a relevant concept in Organizational Psychology. The present study aims to analyze the role of individual (gender, age, education, seniority in the job) and organizational (seniority in the organization) variables in the different types of work motivation, according to the Self-Determination Theory. We conducted an exploratory study, using inferential analysis and parametric and nonparametric statistics. A sample of 244 portuguese workers completed the *Multidimensional Work Motivation Scale*.

The results prove that female workers have higher levels of *Extrinsic Social Regulation*. Paradoxically, male workers are ruled by *Material Extrinsic Regulation* and *Intrinsic Motivation*. Younger workers, with less time in the organization and with higher education are able to motivate themselves to work through *Intrinsic Motivation*. Workers without higher education, workers with more seniority in the function and in the organization show high levels of *Demotivation*.

The theoretical implications of this study aim to promote the internalisation of task value in workers with more *Material Extrinsic Regulation*. As practical implications, we emphasise intergenerational contact, promoting the internalisation of the value of the task, listening to interests, salaries and job rotation as strategies for increasing *Autonomous* and *Intrinsic Motivation*.

The results obtained cannot be generalised because of the intentional sample used. Future studies conducted in different contexts and timelines could include a larger sample with different methods of collecting information.

Keywords: work motivation, gender, age, education, organizations, Self-Determination Theory

Índice

Introdução.....	7
Motivação para o Trabalho: Teoria da Autodeterminação.....	8
<i>Tipos de Motivação</i>	9
<i>Teoria das Necessidades Básicas Psicológicas</i>	11
Determinantes da Motivação para o Trabalho.....	12
Método.....	16
Análise de dados.....	18
Resultados.....	19
Discussão.....	25
Implicações do Estudo.....	29
Limitações do Estudo e Estudos futuros	30
Conclusão	31
Referências Bibliográficas.....	33
Anexos	39

Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Tipos de Motivação no continuum da autodeterminação</i>	10
Tabela 2. <i>Características demográficas e relacionadas com o trabalho da amostra</i>	16
Tabela 3. <i>Médias, desvio padrão e t-test das dimensões da motivação para o trabalho em função do sexo</i>	20
Tabela 4. <i>Médias de ordens e Mann-Whitney Test das dimensões da motivação para o trabalho em função do sexo</i>	20
Tabela 5. <i>Médias, desvio padrão e ANOVA das dimensões da motivação para o trabalho em função da idade</i>	21
Tabela 6. <i>Médias de ordens e Kruskal-Wallis das dimensões da motivação para o trabalho em função da idade</i>	21
Tabela 7. <i>Médias, desvio padrão e ANOVA das dimensões da motivação para o trabalho em função do nível educacional</i>	22
Tabela 8. <i>Médias de ordens e Kruskal-Wallis das dimensões da motivação para o trabalho em função do nível educacional</i>	22
Tabela 9. <i>Médias, desvio padrão e ANOVA das dimensões da motivação para o trabalho em função da antiguidade na função</i>	23
Tabela 10. <i>Médias de ordens e Kruskal-Wallis das dimensões da motivação para o trabalho em função da antiguidade na função</i>	23
Tabela 11. <i>Médias, desvio padrão e ANOVA das dimensões da motivação para o trabalho em função da antiguidade na organização</i>	24
Tabela 12. <i>Médias de ordens e Kruskal-Wallis das dimensões da motivação para o trabalho em função da antiguidade na organização</i>	25

Introdução

A saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores são fatores importantes para a motivação na realização das suas funções. Manter um ambiente de trabalho agradável, desafiante e condições de trabalho adequadas é essencial para motivar os trabalhadores (Ilfalih, 2021; Pereira, 2021). A motivação para o trabalho é um determinante do desempenho e comprometimento organizacional que contribui para o bem-estar dos mesmos (Shigemura et al., 2020; Trougakos et al., 2020).

A motivação para o trabalho é um conceito fundamental no trabalho estando relacionada com o bom funcionamento das organizações, mais especificamente com a satisfação e produtividade dos trabalhadores. É, por isso, o ramo da Psicologia Organizacional com mais investigações realizadas (Trougakos et al., 2020). Adicionalmente, é um tópico relevante para as intervenções baseadas em valores da Economia para o Bem Comum (Pereira, 2021). Em 1964, Vroom afirmou que “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada pela sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”. Também Choi et al. (2020) explicam que a motivação para o trabalho é a força que estimula a direção, intensidade e persistência do comportamento do trabalhador e é fundamental para o sucesso da organização.

A Teoria da Autodeterminação evidencia uma das perspectivas que abrange as complexidades da motivação (Kanfer et al., 2017). Explicita quais as formas mais eficazes de motivação para o trabalho dando ênfase às necessidades psicológicas dos trabalhadores (Slemp et al., 2021). Esta teoria desdobra a motivação em vários tipos: a *Amotivação*, *Motivação Extrínseca* (com *Motivação Externa*, *Introjetada* e *Identificada*) e *Motivação Intrínseca*. Por sua vez, estes tipos de motivação manifestam-se através de diversos comportamentos (Gagné & Deci, 2005).

De facto, a motivação para o trabalho é um fator relevante para o sucesso das organizações e é afetada por diversas variáveis tais como o sexo, a idade, a educação, a antiguidade na empresa e a antiguidade na função de cada trabalhador. Portanto, cada trabalhador é motivado para o trabalho por diferentes tipos de situações que dão origem a vários tipos de motivação (Van den Broeck et al., 2021). Dependendo da motivação e da importância atribuída, o trabalhador ficará mais envolvido nas tarefas propostas aumentando a sua produtividade (Van den Broeck et al., 2021).

Neste sentido o objetivo do presente estudo é estudar a influência da idade, do sexo, da educação, da antiguidade na empresa e da antiguidade na função nos diferentes tipos de motivação para o trabalho, de acordo com a Teoria da Autodeterminação. Os estudos já realizados nesta linha de investigação conduziram à consideração da relevância em estudar o papel das variáveis individuais nos diferentes tipos de motivação para o trabalho.

O estudo pretende dar resposta à questão: “em que medida as variáveis individuais e organizacionais influenciam os diferentes tipos de motivação para o trabalho?” e responder a algumas lacunas da literatura atual. Assim sendo, o presente trabalho é composto por várias partes:

A primeira parte, de enquadramento teórico que aborda o conceito de motivação e a Teoria da Autodeterminação, os seis tipos de motivação para o trabalho, a Teoria das Necessidades Básicas Psicológicas e os determinantes da motivação para o trabalho. Na segunda parte é descrito e apresentado o estudo empírico realizado. É apresentada a investigação e a sua metodologia, que inclui as hipóteses formuladas, a operacionalização das variáveis, a seleção da população e a amostra, os instrumentos e procedimentos de recolha de dados. Segue-se a apresentação e análise dos resultados com a respetiva discussão dos resultados tendo em conta as hipóteses formuladas. Por último, são apresentadas as conclusões, limitações e estudos futuros perante os resultados encontrados. Seguem-se as referências bibliográficas consultadas e anexos.

Motivação para o Trabalho: Teoria da Autodeterminação

O ambiente de trabalho possibilita que o trabalhador experiencie um desenvolvimento pessoal (Duque, 2013). Quando desmotivados, os trabalhadores não valorizam nem se esforçam para realizar as tarefas que fazem parte do seu trabalho (Van den Broeck et al., 2021). Paradoxalmente, quando motivados e produtivos garantem o sucesso organizacional (Slemp et al., 2021). Por isso, as organizações procuram soluções para melhorar o bem-estar, a motivação e o desempenho dos seus trabalhadores (Slemp et al., 2021).

A motivação para o trabalho é estimulada através de oportunidades fornecidas aos trabalhadores para desenvolverem as suas competências, autonomia e relacionamento com os outros (Deci & Ryan, 2014; Gagné & Deci, 2005; 2014), sendo um conceito

multidimensional, segundo a Teoria da Autodeterminação (TAD; Pereira, 2021). De acordo com esta macroteoria, os vários tipos de motivação fazem parte de um *continuum* onde num extremo está a *Amotivação* e no outro extremo a *Motivação Intrínseca* (da Silva, 2016; Rigby & Ryan, 2018; Slemp et al., 2021).

A TAD tem como objetivo dar ênfase às necessidades psicológicas dos trabalhadores e explicitar quais as formas mais eficazes de motivação no trabalho através da *Motivação Autónoma* (Slemp et al., 2021). Deste modo, a *Motivação Autónoma* abrange comportamentos que surgem através das escolhas do próprio indivíduo e da sua vontade. Esses comportamentos surgem por puro prazer, por congruência identitária e/ou pelo valor atribuído à atividade (Slemp et al., 2021). Desta maneira, a *Motivação Autónoma* pode advir da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 2014; Ju, 2020; Pereira, 2021; Slemp et al., 2021).

Caso o trabalhador seja movido por recompensas externas estamos perante a *Motivação Controlada (Externa e Introjetada)* que pode prejudicar o seu funcionamento (Van den Broeck et al., 2021). Essas recompensas podem tornar-se desvalorizadas e o trabalhador tem comportamentos resultantes de uma pressão interna (culpa) ou externa (recompensas ou punições) (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005) obrigando-o a realizá-los contra a sua vontade. Se o contexto social envolvente for benéfico às necessidades básicas do trabalhador, o valor desse comportamento é internalizado alterando as motivações controladas em formas autónomas da motivação (Slemp et al., 2021).

Tipos de Motivação

Existem seis tipos de motivação para o trabalho: a *Amotivação*, *Motivação Extrínseca* (com *Motivação Externa*, *Introjetada*, *Identificada*) e *Motivação Intrínseca* como apresentado na Tabela 1. Cada um tem as suas próprias características associadas à variação na satisfação das necessidades básicas e no comprometimento no trabalho (Gagné et al., 2015; Van den Broeck et al., 2021).

Tabela 1. *Tipos de Motivação no continuum da autodeterminação*

Níveis de Motivação	Tipo de motivação	Descrição	Exemplo
Amotivação	<i>Amotivação</i>	Falta de autodeterminação	“Eu faço pouco porque não acho que este trabalho merece o meu esforço”
Motivação Extrínseca	<i>Regulação Social Extrínseca</i>	Trabalho feito para obter recompensas externas sociais ou evitar punições feitas por outros	“Para ter a aprovação dos outros (e.g. colegas, chefia...)”
	<i>Regulação Material Extrínseca</i>	Trabalho feito para obter recompensas externas materiais ou evitar punições feitas por outros	“Porque os outros me vão recompensar financeiramente se eu me esforçar no meu trabalho (e.g. trabalhador, supervisor...)”
	<i>Regulação Introjetada</i>	Envolvimento numa atividade impulsionada por forças internas e.g. culpa, vergonha	“Porque tenho de provar a mim mesmo que consigo”
	<i>Regulação Identificada</i>	Envolvimento numa atividade para identificar o significado ou valor pessoal percebido	“Porque, pessoalmente, acho que é importante esforçar-me neste trabalho”
Motivação Intrínseca	<i>Motivação Intrínseca</i>	Trabalho feito por interesse e prazer	“Porque o trabalho que faço é interessante”

“The stem is ‘Why do you or would you put efforts into your current job?’” (Gagné et al, 2015). FONTE: adaptado de Gagné and Deci (2005); Gagné et al., (2015) citado em da Silva (2016).

Cada modelo de motivação tem diferentes tipos de implicações no bem-estar, nas atitudes, nos comportamentos e no desenvolvimento dos trabalhadores (Gagné et al.,

2015; Van den Broeck et al., 2021). Quando as necessidades são satisfeitas, os trabalhadores envolvem-se mais no trabalho valorizando-o e sentindo prazer em executá-lo (desencadeando a *Motivação Autónoma*) e apresentam um melhor funcionamento no local de trabalho aumentando a satisfação e o bem-estar no trabalho (Ryan & Deci, 2019; Slemp et al., 2021). É de realçar que pode diferir de trabalhador para trabalhador devido à sua personalidade, cultura, clima e ao contexto social em que está inserido (Pereira, 2021; Prentice et al., 2019; Vansteenkiste et al., 2020).

No entanto, a TAD explicita que a maioria dos comportamentos intencionais têm motivações múltiplas. Os trabalhadores podem ser movidos pela *Motivação Intrínseca* e pela *Regulação Identificada* simultaneamente, por exemplo (Ryan & Deci, 2020). Consequentemente, cada trabalhador é motivado para o trabalho por diferentes tipos de situações e variações contextuais (Pereira, 2021). Os trabalhadores de colarinho azul (e.g. trabalhadores de chão de fábrica) são mais motivados através da remuneração e segurança no trabalho enquanto trabalhadores de colarinho branco (e.g. gestores) valorizam mais o seu desenvolvimento e a autonomia (Van den Broeck et al., 2021). Portanto, podemos verificar que não existem melhores motivações que as outras, pois variam das expectativas do trabalhador e da cultura. Algumas abordagens organizacionais podem ser importantes para compreender as motivações dos trabalhadores.

Por sua vez, a Teoria da Comparação Social acrescenta que os trabalhadores se comparam com outros trabalhadores que desempenham a mesma função tendo como objetivo adaptar os seus comportamentos e opiniões de acordo com as suas características (Festinger, 1954 citado por Pereira et al., 2023). Neste caso, os trabalhadores de colarinho azul comparam-se entre si tendo em conta as suas diferentes características (e.g. qualificações literárias) adaptando os seus comportamentos e opiniões (e.g. se um dos trabalhadores sem Ensino Superior tiver a perceção de que não executa da melhor maneira as suas funções em comparação com os trabalhadores com Ensino Superior, o seu desempenho vai baixar).

Teoria das Necessidades Básicas Psicológicas

Todos os seres humanos necessitam de satisfazer as necessidades psicológicas básicas para o seu bem-estar e crescimento psicológico (Vansteenkiste et al., 2020). A Teoria das Necessidades Básicas Psicológicas, uma das seis teorias inerentes à TAD,

refere que o termo “necessidade psicológica” remete-nos para a ideia de um nutriente psicológico fundamental para a harmonia, integridade e crescimento dos indivíduos (Vansteenkiste et al., 2020).

Na Teoria das Necessidades Básicas Psicológicas, existem três necessidades psicológicas: a autonomia, a competência e o relacionamento (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2019). Quando estas são satisfeitas, de forma interativa, geram desenvolvimento e bem-estar nos trabalhadores.

Se o trabalhador tem as suas necessidades satisfeitas, as suas ações, os seus sentimentos e os seus pensamentos são genuínos. O trabalhador sente bem-estar e é cumprida a necessidade de autonomia (Ryan & Deci, 2019; Vansteenkiste et al., 2020). A necessidade de relacionamento engloba o vínculo e o cuidado, sendo que este é satisfeito quando o trabalhador se sente com valor para os outros (Ryan & Deci, 2002; Vansteenkiste et al., 2020). Por sua vez, a necessidade de competência corresponde a uma noção de perfeição, eficácia e senso de domínio (Ryan & Deci, 2002) e é satisfeita quando desenvolvemos habilidades em certas atividades e podemos, futuramente, utilizá-las em novas experiências (Vansteenkiste et al., 2020).

Quando os trabalhadores satisfazem as necessidades de competência e autonomia geram motivação intrínseca o que produz interesse e prazer na realização da atividade em questão (Vansteenkiste et al., 2020). Por outro lado, quando recebem recompensas externas, não estão relacionadas com a motivação intrínseca. Desta forma, o *locus* de causalidade interno pode ser alterado para externo diminuindo a autonomia (Vansteenkiste et al., 2020). O trabalhador terá mais motivações externas em vez de motivações internas com valor significativo. Posteriormente, os seus comportamentos não surgem das suas escolhas e da sua vontade.

Determinantes da Motivação para o Trabalho

A motivação para o trabalho é afetada por diversas variáveis como o sexo, idade, educação, antiguidade na empresa e antiguidade na função. As mudanças relacionadas à idade nas capacidades psicológicas, no trabalho, nos processos de pensamento e nas habilidades autoadministrativas influenciam a motivação no trabalho (Rajendran, 2018). Como tal, os trabalhadores mais velhos podem deparar-se com menos oportunidades na procura ou mudança de emprego face aos trabalhadores mais novos. Podemos, então,

constatar que o contraste geracional é um dos motivos que pode influenciar a motivação para o trabalho (Rajendran, 2018).

Trabalhadores mais velhos conseguem gerir a sua motivação para trabalho no que toca a metas e incentivos através de recompensas intrínsecas e da sua regulação volitiva (Thielgen et al., 2015). Como esta faixa etária tem mais experiência pessoal e profissional, consegue gerir melhor as suas emoções conseguindo ultrapassar os desafios através de estratégias volitivas (Thielgen et al., 2015).

Podemos apurar através de estudos feitos por Inceoglu et al. (2012) e Kanfer & Ackerman (2000) que a competição, poder, progressão na carreira e recompensas materiais são fatores mais motivadores para os trabalhadores mais jovens. Em contraste, a autonomia e o seguimento dos princípios pessoais e éticos, tarefas interessantes e ter a liberdade de decidir como fazer o seu trabalho (fatores intrínsecos) são mais valorizados pelos trabalhadores mais velhos.

Os trabalhadores mais velhos dão menos valor a características de trabalho extrinsecamente recompensadoras como recompensas materiais e progressão na carreira. Em contrapartida, trabalhadores mais jovens que possam estar a criar uma família podem atribuir mais valor a recompensas materiais visto que precisam de estabilidade financeira (Inceoglu et al., 2012).

Apesar destas descobertas, é importante referir que a motivação para trabalho varia nas diferentes faixas etárias (Inceoglu et al., 2009). Para que os trabalhadores de faixa etária mais elevada se mantenham motivados no trabalho, necessitam de incentivos intrínsecos que os desafiem. Os trabalhadores mais jovens valorizam as possíveis ofertas de oportunidades de carreira, a remuneração, a interação social, a segurança, trabalho interessante, horário de trabalho e férias (Boumans et al., 2011).

Relativamente às diferenças do sexo na motivação para o trabalho e com base em estudos feitos por Stefko et al. (2017), uma das fontes de motivação para o trabalho para o sexo feminino são os elogios. Quando estes trabalhadores são reconhecidos pelo supervisor e obtêm bons resultados nas suas tarefas, também conseguem atingir os objetivos da organização.

Num clima de incerteza, a motivação dos trabalhadores do sexo feminino diminui e ficam desmotivados (Stefko et al., 2017). O seu desempenho no trabalho decresce bem como a sua satisfação. No caso de trabalhadores do sexo masculino, mesmo quando o clima é de incerteza, fazem de tudo para conseguir subir de posto e progredir

percepcionando a situação atual como um desafio sendo que o salário e o trabalho em si é o que mais os motiva (Stefko et al., 2017).

No que toca à flexibilidade familiar, desejo de riqueza económica (Arnania-Kepuladze, 2010) e desejo de aprender (Kanfer & Ackerman, 2000), os trabalhadores do sexo feminino são os mais motivados. Os trabalhadores do sexo masculino acham a independência, o poder, o estatuto, a autoconfiança e o sucesso mais motivadores. Também valorizam a liberdade, a promoção, o desafio e a autorrealização como fatores motivacionais para o seu trabalho (Hitka et al., 2018).

É de realçar que as diferenças de sexo também podem sofrer mudanças durante a vida. As motivações dos trabalhadores do sexo feminino podem mudar quando têm filhos valorizando, nessa altura, o trabalho a meio tempo, fazer uma pausa na carreira e/ou o equilíbrio entre trabalho-família (Inceoglu et al., 2012). Desta forma, podemos perceber que cada caso é um caso e as várias situações e comportamentos têm de ser avaliadas individualmente.

O nível de educação também é um fator significativo nas organizações uma vez que está relacionado com o desempenho e motivação dos seus trabalhadores. Pessoas com um nível educacional superior detêm melhores habilidades, capacidades para realizar algumas funções e dão mais valor às responsabilidades de trabalho, requisitos de tempo de trabalho e ao salário. Não obstante, a educação pode ser afetada através da sua cultura, ideologias e o ambiente socioeconómico (Agussalim et al., 2020).

Estudos de Hitka & Balážová (2015) explicitam que trabalhadores com ensino superior e maior número de anos de trabalho preferem fatores de motivação diferentes do que trabalhadores com menor escolaridade e menos anos de desempenho no trabalho. O facto de trabalhadores com alto nível de escolaridade ocuparem cargos mais altos e receberem tarefas mais desafiadoras também pode ser uma das causas de o nível de motivação no trabalho aumentar (Hitka et al., 2018).

Os trabalhadores do sexo masculino com o ensino básico e com o ensino superior são mais motivados pelo salário base do que trabalhadores do sexo feminino de qualquer nível de escolaridade (Hitka et al., 2018). Adicionalmente, estes trabalhadores dão mais importância ao conceito de realização quando, por exemplo, têm pessoas agradáveis para trabalhar e bons horários de trabalho (Warr, 2008 citado por Inceoglu et al., 2012).

Dependendo da antiguidade dos trabalhadores na organização, os efeitos dos vários tipos de motivação para o trabalho têm uma importância diferente para os mesmos

(Jorge, 2016). Segundo Matsuki & Nakamura (2018) existem poucos estudos que analisam as tendências dos fatores de motivação dos trabalhadores com contrato a curto prazo. Apesar disso, a motivação para o trabalho e a satisfação dos trabalhadores a curto prazo é afetada por diversos fatores. O tédio no trabalho, as não promoções e a diferença de salários desses mesmos trabalhadores em comparação aos trabalhadores efetivos são alguns desses fatores.

Relacionando as variáveis individuais com as variáveis organizacionais e, segundo Pedro (2015), trabalhadores com 10 a 14 anos de antiguidade na organização frequentaram, na sua maioria, o ensino superior. No que toca a trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade na função, estudos realizados por Духновский (2020), evidenciam que 58.7% dos inquiridos experienciam motivação social extrínseca sendo que procuram reconhecimento para si ou para a sua equipa. No entanto, 41,2% detêm amotivação, porque evitam responsabilidades, não têm iniciativa e não têm motivação nem eficácia no trabalho. Por sua vez, 34.1% trabalhadores com até 10 anos de antiguidade na função são movidos por motivação material extrínseca por considerarem que o trabalho é apenas uma fonte de rendimento. Já 72.3% dos trabalhadores experienciam motivação intrínseca porque apreciam o conteúdo do trabalho (Духновский, 2020).

Hipóteses do estudo

Para criar um fio condutor na presente investigação, são criadas várias hipóteses considerando (1) o sexo, a idade, as habilitações escolares, o tempo de trabalho na função e o (2) tempo de trabalho na organização. Considerando que as variáveis já mencionadas influenciam e têm impactos específicos na motivação para o trabalho, propomos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Os participantes do sexo feminino apresentam um nível mais baixo de motivação para o trabalho.

Hipótese 2: Os participantes mais velhos apresentam um nível mais elevado de motivação para o trabalho.

Hipótese 3: Os participantes com um nível educacional mais elevado (ensino superior) apresentam um nível mais elevado de motivação para o trabalho.

Hipótese 4: Os participantes com mais tempo de antiguidade na função apresentam um nível mais elevado de motivação para o trabalho.

Hipótese 5: Os participantes com mais tempo de antiguidade na organização apresentam um nível mais elevado de motivação para o trabalho.

Método

Procedimento

Esta investigação faz parte de um projeto de investigação que tem como objetivo promover o alinhamento de pequenas e médias organizações portuguesas do setor primário e secundário através de intervenções organizacionais baseadas em valores. Estas organizações pertencem à (1) indústria da construção, (2) ao fabrico e comercialização de chocolates artesanais, (3) à indústria de fabricação de embalagens plásticas, (4) à produção de vinhos, (5) à produção, comércio, importação e exportação de plantas hortícolas, (6) à produção e venda por grosso de produtos dietéticos e medicinais e (7) ao fabrico de produtos metálicos.

Foi obtida a aprovação ética através do Comitê de Ética da instituição de acolhimento. O estudo também foi aprovado por todas as organizações envolvidas no estudo. A técnica de amostragem exaustiva foi aplicada para garantir a participação de todos os trabalhadores das mesmas organizações. Os trabalhadores que participaram foram informados sobre o estudo e foi obtido um consentimento informado por escrito, que incluía informações detalhadas sobre o objetivo do projeto, os direitos dos participantes, a voluntariedade, o anonimato das respostas individuais e o empenho da equipa de investigação.

Participantes

A amostra é composta por 244 participantes sendo que 50,2% eram do sexo feminino e 59,2% encontravam-se na faixa etária dos 36 aos 55 anos. Relativamente ao nível educacional, 39,9% acabaram o ensino secundário e 83,5% possuem um vínculo de trabalho permanente. A maioria dos participantes trabalhava na organização e na função atual há menos de cinco anos (Tabela 2).

Tabela 2. *Características demográficas e relacionadas com o trabalho da amostra*

	N	%
--	----------	----------

Sexo		
Feminino	122	50.2
Masculino	121	49.8
Idade		
18-25	24	9.9
26-35	49	20.2
36-45	79	32.5
46-55	65	26.7
+ 55	26	10.7
Educação		
Ensino Básico	45	18.5
Ensino Secundário	97	39.9
Ensino Profissional	29	11.9
Ensino Universitário	72	29.7
Estado Civil		
Solteiro	77	31.7
Casado	109	44.9
União de facto	24	9.9
Divorciado	25	10.3
Viúvo	8	3.3
Tipo de contrato		
Efetivo	203	83.5
Prazo	38	15.6
Estágio	2	0.8
Tempo na organização (anos)		
0-5	105	43.2
6-10	29	11.9
11-15	41	16.9
16-20	28	11.5
+21	40	16.5
Tempo na função (anos)		
0-5	119	49.0
6-10	31	12.8
11-15	30	12.3
16-20	32	13.2
+21	31	12.8

Instrumentos

Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (MWMS). A MWMS (Gagné et al., 2015; dos Santos et al., 2022) é uma medida que avalia diferentes tipos de

motivação para o trabalho de acordo com a teoria da autodeterminação. Este questionário é composto por 19 itens que avaliam seis dimensões: *Amotivação* (3 itens; por exemplo, 'faço pouco porque acho que não vale a pena me esforçar'); *Regulação Social Extrínseca* [3 itens; por exemplo, 'Para obter a aprovação de outros' (por exemplo, supervisor, colegas, familiares, clientes, ...)]; *Regulação Material Extrínseca* [3 itens; por exemplo, 'Porque os outros só me recompensarão financeiramente se eu me esforçar no meu trabalho (por exemplo, empregador, supervisor, ...)']; *Regulação Introjetada* (4 itens; ex: 'Porque tenho que provar a mim mesmo que posso'); *Regulação Identificada* (3 itens; por exemplo, 'Porque eu pessoalmente considero importante me esforçar neste trabalho') e *Motivação Intrínseca* (3 itens; ex: 'da o trabalho que faço é interessante). As opções de resposta estão dispostas numa escala tipo Likert de 7 pontos de 1 = 'nada' a 7 = 'completamente'.

Questionário sociodemográfico e relacionado com o trabalho. As variáveis sociodemográficas e relacionadas com o trabalho foram recolhidas utilizando um questionário de autorrelato. As respostas às perguntas foram estruturadas categoricamente. As variáveis sociodemográficas compreendidas no questionário são a idade, o sexo, o estado civil e o nível de educação. Relativamente às variáveis relacionadas com o trabalho, o questionário incluía perguntas sobre o tipo de contrato, antiguidade na organização e antiguidade na função de trabalho.

Análise de dados

O tratamento e a análise estatística dos dados recolhidos foram realizados com recurso à versão 22.0 do programa *Statistical Program for Social Sciences* (IBM SPSS). Os dados obtidos são apresentados em quadros elaborados no programa *Microsoft Word* do sistema operativo *Windows 10*.

Para a caracterização sociodemográfica da amostra foram utilizadas estatísticas descritivas (e.g., médias, desvios-padrão [DP], frequências). Recorreu-se, também, à análise inferencial para testar as hipóteses formuladas. Foram utilizados testes paramétricos (*testes t* e *ANOVA*) e não paramétricos (*Mann-Whitney Test U* e *Kruskal-Wallis*). Antes de testar a *ANOVA*, realizou-se o teste de *Levene* para verificar a igualdade das variâncias e a homogeneidade das covariâncias. Para comparar diferenças significativas entre os pares de grupos existentes, foram efetuados testes *Post Hoc*

ajustados por *Bonferroni*. Foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* (para comparação de três ou mais grupos independentes) seguido de um teste *Post Hoc* com análise *Mann-Whitney U* (para comparação de dois grupos independentes) ajustada por *Bonferroni*.

No presente estudo, recorreremos às estatísticas paramétricas considerando a dimensão da amostra que, apesar de dividida em subgrupos mantém-se superior ou igual a 30. Deste modo e atendendo ao Teorema do Limite Central encontra-se suportada a presença da normalidade (Pestana & Gageiro, 2008; Maroco, 2007). Quando a normalidade das distribuições não se verificou e o pressuposto de Homogeneidade das Variâncias (valores de p -value $>.05$, resultantes do teste de *Levene*) era cumprido, foram realizadas estatísticas paramétricas, devido à sua robustez. Resultados com nível de significação inferior a $.05$ ($p < .05$) foram considerados estatisticamente significativos.

Resultados

Para testar a relação entre as variáveis recorreu-se ao teste das hipóteses anteriormente formuladas, através da análise inferencial. Para confirmar a **Hipótese 1** relativas à variável “sexo”, utilizaram-se técnicas paramétricas e não paramétricas para duas amostras independentes (*t-test* e *Mann-Whitney test*). Para as dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Material Extrínseca* e *Regulação Introjetada* foi utilizado o *t-test*, pois estas variáveis apresentam homogeneidade de variância ($p > 0,05$). As dimensões *Desmotivação*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca* foram analisadas através do teste não paramétrico *Mann-Whitney* visto que não apresentavam os critérios para a utilização de técnicas paramétricas.

Ao analisar os resultados apresentados e recorrendo à **H1**, verificamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre os sexos na dimensão *Regulação Material Extrínseca* [$t = -2.098$ ($p = .037 < 0,05$)], sendo que o sexo feminino apresenta maior perceção da motivação para o trabalho ao nível da *Regulação Introjetada* ($M = 20,5537$).

As restantes dimensões não apresentam diferenças estatisticamente significativas. Todavia, ao analisar as médias obtidas podemos verificar que o sexo feminino apresenta um nível de perceção de motivação para o trabalho superior em relação ao sexo masculino nas dimensões *Desmotivação* ($M_{Ordens} = 124.57$), *Regulação Identificada* ($M_{Ordens} = 123.91$) e *Motivação Intrínseca* ($M_{Ordens} = 127.79$), como podemos verificar

nas Tabelas 3 e 4. Assim sendo, corrobora-se parcialmente a H1 dado que as dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Introjetada*, *Desmotivação*, *Regulação Identificada* não apresentam diferenças estatisticamente significativas, mas existindo diferenças estatisticamente significativas nas dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Motivação Intrínseca* e na *Regulação Material Extrínseca*.

Tabela 3 - Médias, desvio padrão e t-test das dimensões da motivação para o trabalho em função do sexo

	Feminino	Masculino	T	P
	(n = 121)	(n = 123)		
	M (DP)	M (DP)		
Regulação Social Extrínseca	8,0413 (5,02394)	8,2520 (5,04666)	-0,327	.744
Regulação Material Extrínseca	11,4959 (4,76467)	12,8049 (4,97643)	-2,098	.037*
Regulação Introjetada	20,5537 (6,41216)	19,0081 (6,67206)	1,844	.066

*p<0,05; **p<0,01

Tabela 4 - Médias de ordens e Mann-Whitney Test das dimensões da motivação para o trabalho em função do sexo

	Feminino	Masculino	U	p
	(n = 121)	(n = 123)		
	MOrdens	MOrdens		
Desmotivação	124,57	120,46	7191,000	.555
Regulação Identificada	123,91	121,11	7271,000	.754
Motivação Intrínseca	127,79	117,30	6802,000	.244*

*p<0,05; **p<0,01

Para aferir se podemos corroborar a **Hipótese 2** alusiva à variável “idade” realizou-se o teste ANOVA para as dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Material Extrínseca*, *Regulação Introjetada*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca* já que apresentam os requisitos necessários para a sua utilização. Como a dimensão *Desmotivação* não apresentou homogeneidade, recorreu-se ao teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*.

Analisando os resultados demonstrados na Tabela 5 e 6, corrobora-se parcialmente a **H2** devido a existirem diferenças significativas nas dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Introjetada* e *Regulação Identificada*. Podemos também verificar que os trabalhadores mais velhos (46-55 anos e + de 55 anos) têm maior percepção da *Desmotivação* em comparação às outras faixas etárias. Por outro lado,

existem diferenças significativas nas dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Introjetada* e *Regulação Identificada*. Verificamos através das médias que os trabalhadores mais novos (18-25 anos até 36-45 anos) têm maior percepção da *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Material Extrínseca*, *Regulação Introjetada*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca* em comparação às outras faixas etárias.

Tabela 5 - Médias, desvio padrão e ANOVA das dimensões da motivação para o trabalho em função da idade

	18-25 (n = 22)	26-35 (n = 52)	36-45 (n = 76)	46- 55 (n = 67)	+ de 55 (n=27)	F	p
	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)		
Regulação Social Extrínseca	7.8182 (5.51739)	9.3269 (5.18566)	6.7763 (4.69496)	8.6269 (4.80163)	8.8148 (5.21858)	-0.327*	.744
Regulação Material Extrínseca	11.0909 (5.70638)	13.4615 (4.2072)	12.1842 (4.91450)	11.7761 (5.09551)	11.3704 (4.65046)	-2.098	.037
Regulação Introjetada	16.5000 (7.17635)	20.2885 (6.09833)	20.0263 (6.63119)	20.2537 (6.74502)	19.5556 (6.07855)	-1.844	.066
Regulação Identificada	17.3636 (4.57265)	16.9038 (4.27606)	17.2895 (4.13704)	16.7910 (4.58766)	16.5926 (4.44850)	-0.707	.480
Motivação Intrínseca	15.8182 (4.93420)	14.7692 (4.00302)	15.0789 (4.46248)	14.8806 (4.8821)	14.5926 (4.97887)	1.503	.134

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tabela 6 - Médias de ordens e Kruskal-Wallis das dimensões da motivação para o trabalho em função da idade

	18-25 (n = 22)	26-35 (n = 52)	36-45 (n = 76)	46- 55 (n = 67)	+ de 55 (n=27)	U	p
	MOrdens	MOrdens	MOrdens	MOrdens	MOrde ns		
Desmotivação	107.43	126.11	110.67	130.97	140.11	1.602	.110

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

No que concerne à **Hipótese 3** que corresponde à variável “nível educacional”, realizou-se novamente uma ANOVA para as dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Material Extrínseca* e *Regulação Introjetada* pelos mesmos motivos mencionados nas hipóteses anteriores. Para as dimensões *Desmotivação*, *Regulação*

Identificada e Motivação Intrínseca utilizou-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* por não possuírem homogeneidade.

É de notar que antes de realizar a análise estatística desta hipótese, agruparam-se alguns grupos da variável independente (habilitações). O grupo 4 (licenciatura), o grupo 5 (mestrado) e o grupo 6 (doutoramento) foram agrupados num novo grupo designado de Ensino Superior (grupo 4).

Segundo os resultados indicados nas Tabelas 7 e 8, a **H3** é corroborada, uma vez que só existem diferenças significativas nas dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Introjetada* e *Regulação Identificada*. Apuramos, também, através das médias que os trabalhadores com ensino superior têm maior perceção da *Regulação Material Extrínseca*, *Regulação Introjetada*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca* em comparação aos trabalhadores com menor nível educacional. Verificamos, também, que os trabalhadores com menor nível educacional têm maior perceção da *Regulação Social Extrínseca* e *Desmotivação* em comparação aos trabalhadores com o Ensino Superior.

Tabela 7 - Médias, desvio padrão e ANOVA das dimensões da motivação para o trabalho em função do nível educacional

	Ensino Básico/Primário (n = 46)	Ensino Secundário (n = 99)	Ensino Médio/Pro f (n = 27)	Ensino Superior (n = 72)	F	p
	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)		
Regulação Social Extrínseca	8.6304 (4.79054)	8.3333 (5.39841)	7.9259 (5.02246)	7.6667 (4.69042)	-0.327*	.744
Regulação Material Extrínseca	12.1304 (4.73103)	12.1515 (5.29991)	11.0000 (4.77977)	12.6111 (4.51151)	-2.098	.037
Regulação Introjetada	18.4130 (6.83968)	19.5152 (6.81589)	20.6667 (6.55157)	20.6667 (6.01173)	-1.844	.066

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tabela 8 - Médias de ordens e *Kruskal-Wallis* das dimensões da motivação para o trabalho em função do nível educacional

	Ensino Básico/Primário (n = 46)	Ensino Secundário (n = 99)	Ensino Médio/Pro f (n = 27)	Ensino Superior (n = 72)	U	p
	MOrdens	MOrdens	MOrdens	MOrdens		
Desmotivação	142.39	125.84	116.37	107.49	1.602	.110
Regulação Identificada	117.75	118.80	123.39	130.29	-0.707	.480

Motivação Intrínseca 127.24 115.39 107.24 134.97 1.503 .134

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

A **Hipótese 4** referente à variável “antiguidade na função” foi analisada através de testes paramétricos e não paramétricos. Para as dimensões *Regulação Social Extrínseca* e *Regulação Material Extrínseca* foi utilizado a ANOVA e para as dimensões *Desmotivação*, *Regulação Introjetada*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca* recorreu-se à utilização do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* seguindo o mesmo raciocínio exposto anteriormente.

Por isso, corrobora-se parcialmente a **H4**. Apenas existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Introjetada* e *Regulação Identificada* como está explícito nas Tabelas 9 e 10. Os participantes com mais tempo na função (16-20 anos e + de 21 anos) comparativamente aos que têm menos tempo na função, são os que apresentam um maior nível de percepção da motivação para o trabalho na *Regulação Introjetada*, na *Desmotivação* e na *Motivação Intrínseca*. Os participantes com menos tempo na função (0-15 anos) quando são comparados com os que têm mais tempo na função, são os que apresentam um maior nível de percepção da motivação para o trabalho na *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Material Extrínseca* e *Regulação Identificada*.

Tabela 9 - Médias, desvio padrão e ANOVA das dimensões da motivação para o trabalho em função da antiguidade na função

	0-5 (n = 119)	6-10 (n = 32)	11-15 (n = 27)	16-20 (n = 34)	+ de 21 (n = 32)	F	p
	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)		
Regulação Social Extrínseca	8.8571 (5.11111)	7.3438 (4.94231)	7.7037(5.48995)	6.8235 (4.53585)	8.0938 (4.72030)	-0.327*	.744
Regulação Material Extrínseca	12.9244 (4.87845)	12.2500 (4.88579)	11.2593 (4.86425)	11.2941 (5.30025)	10.8750	-2.098	.037

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tabela 10 - Médias de ordens e Kruskal-Wallis das dimensões da motivação para o trabalho em função da antiguidade na função

	0-5 (n = 119)	6-10 (n = 32)	11-15 (n = 27)	16-20 (n = 34)	+ de 21 (n = 32)	U	p
	MOrdens	MOrdens	MOrdens	MOrdens	MOrdens		

Desmotivação	121.32	115.86	113.43	117.82	146.16	1.602	.110
Regulação Introjetada	120.97	129.73	128.35	132.88	105.00	-1.844	.066
Regulação Identificada	121.82	141.06	117.33	134.87	97.64	-0.707	.480
Motivação Intrínseca	123.47	130.58	119.59	131.88	103.30	1.503	.134

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Por fim, para testar a **Hipótese 5** relacionada com a variável “antiguidade na organização” recorreremos ao raciocínio explicado nas hipóteses anteriores (com exceção da hipótese 1 e 2). As dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Material Extrínseca* e *Regulação Introjetada* foram analisadas através do teste paramétrico ANOVA. Para as dimensões *Desmotivação*, *Regulação Introjetada*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca* recorreu-se à utilização do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*.

Atendendo às Tabelas 11 e 12, a **H5** é parcialmente corroborada dado que existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca*. Os participantes com mais tempo na organização (16 - +21 anos) quando comparados com os que têm menos tempo na organização, são os que apresentam um maior nível de perceção da motivação para o trabalho na *Regulação Introjetada* e *Desmotivação*. Contudo, os participantes com menos tempo na organização (0-15 anos) quando comparados com os que têm mais tempo na organização, são os que apresentam um maior nível de perceção da motivação para o trabalho na *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Material Extrínseca*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca*.

Tabela 11 - Médias, desvio padrão e ANOVA das dimensões da motivação para o trabalho em função da antiguidade na organização

	0-5 (n = 105)	6-10 (n = 29)	11-15 (n = 40)	16-20 (n = 30)	+ de 21 (n = 40)	F	p
	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)		
Regulação Social Extrínseca	9.0476 (5.16531)	7.6897 (5.08572)	7.6750 (5.06566)	6.3667 (4.50657)	7.9250 (4.67611)	-0.327*	.744
Regulação Material Extrínseca	12.9238 (5.15471)	12.7241 (4.83216)	12.0750 (4.61540)	10.7333 (4.26642)	10.8750 (4.74037)	-2.098	.037
Regulação Introjetada	19.9238 (6.86784)	20.0690 (6.26174)	20.0750 (6.21573)	20.1000 (6.07056)	18.6250	-1.844	.066

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ **Tabela 12** - Médias de ordens e Kruskal-Wallis das dimensões da motivação para o trabalho em função da antiguidade na organização

	0-5 (n = 119)	6-10 (n = 32)	11-15 (n = 27)	16-20 (n = 34)	+ de 21 (n = 32)	U	p
	MOrdens	MOrdens	MOrdens	MOrdens	MOrde ns		
Desmotivação	119.68	108.19	119.86	120.37	144.51	1.602	.110
Regulação Identificada	126.03	140.33	119.31	120.37	105.09	-0.707	.480
Motivação Intrínseca	130.11	121.74	121.98	112.23	111.29	1.503	.134

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Discussão

A motivação para o trabalho é um conceito significativo para as organizações e para os trabalhadores (Kanfer et al., 2017). A Teoria da Autodeterminação ganha cada vez mais popularidade no ramo da Psicologia Organizacional para identificar que recursos são essenciais para que os trabalhadores se sintam motivados para o trabalho. Quando estes se sentem motivados, a organização atinge melhores resultados. Já a Teoria da Comparação Social explicita que os trabalhadores adaptam as suas opiniões e comportamentos através da comparação entre si e outros trabalhadores (Pereira et al., 2023). Deste modo, o presente estudo tem como principal objetivo conhecer o impacto dos diferentes tipos de motivação para o trabalho, com base na Teoria da Autodeterminação, nas variáveis individuais e organizacionais.

Quanto às hipóteses formuladas e relativamente à **Hipótese 1 (H1)**, verificamos que a *Regulação Social Extrínseca* é mais elevada nos trabalhadores do sexo feminino. Nestas situações, os elogios ou *feedbacks* podem contribuir para a motivação para o trabalho do sexo feminino. Se essa fonte de motivação não se evidenciar, pode gerar desmotivação e um ambiente de trabalho onde o clima é de incerteza (Stefko et al., 2017). A *Regulação Identificada* é elevada no sexo feminino e pode ser explicada através da valorização pessoal do desejo de aprender, isto é, estes trabalhadores esforçam-se no trabalho para que consigam adquirir novos conhecimentos. Assim, é atribuído maior significado a esta vertente em comparação a outros tipos de motivação para o trabalho (Kanfer & Ackerman, 2000).

Segundo os estudos de Stefko et al. (2017), verifica-se que o sexo masculino apresenta maior *Regulação Material Extrínseca*, ou seja, os trabalhadores do sexo masculino experienciam maiores níveis de motivação para o trabalho quando percebem que irão ser recompensados financeiramente. Da mesma forma, estes trabalhadores têm maiores níveis de *Motivação Intrínseca* quando sentem que o trabalho que fazem é interessante dando mais importância às características do trabalho em si. Desta forma, estes resultados prendem-se com a ambição financeira e a estimulação intelectual (Stefko et al., 2017; Warr, 2008 citado por Inceoglu et al., 2012). Também atribuem mais valor à autoconfiança e à autorrealização (Hitka et al., 2018) afetando positivamente a sua motivação para o trabalho.

Relativamente à **Hipótese 2** (H2), constatamos que os trabalhadores mais velhos da nossa amostra se encontram mais desmotivados. Uma possível explicação é o facto de se depararem com menos “portas abertas” na procura ou mudança de emprego (Rajendran, 2018). No entanto, de acordo com o nosso estudo e as investigações de Inceoglu et al. (2012) e Thielgen et al. (2015), os trabalhadores mais velhos apresentam maior *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Introjetada* e *Regulação Identificada* como fatores significativos para o aumento da motivação para o trabalho. A título de exemplo, podemos destacar os elogios, as metas pessoais, os incentivos intrínsecos, a regulação volitiva, a valorização da autonomia e o seguimento dos princípios pessoais (Inceoglu et al., 2012; Kanfer & Ackerman, 2000).

Adicionalmente, os trabalhadores mais novos apresentam maior *Motivação Intrínseca*. Estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores que referem que os trabalhadores mais jovens valorizam os trabalhos que despertam interesse e prazer (Boumans et al., 2011) em vez de receberem recompensas materiais e possíveis oportunidades de carreira (Boumans et al., 2011; Inceoglu et al., 2012; Kanfer & Ackerman, 2000). Uma possível explicação é o facto de os seus interesses pessoais e profissionais diferirem dos interesses dos trabalhadores mais velhos, visto que estão numa fase da vida diferente não só pela diferença de idades, mas também pelas prioridades distintas (Rajendran, 2018).

Quanto à **Hipótese 3** (H3), os trabalhadores com Ensino Superior têm os níveis de *Regulação Social Extrínseca*, *Regulação Material Extrínseca*, *Regulação Introjetada*, *Regulação Identificada* e *Motivação Intrínseca* mais elevados comparativamente aos trabalhadores com menos qualificações. Os nossos resultados estão em consonância com

os estudos de Agussalim et al. (2020) e Hitka & Balážová (2015) que referem que trabalhadores com o Ensino Superior valorizam as responsabilizadas de trabalho, o salário, tarefas desafiadoras e requisitos de tempo e trabalho.

O nosso estudo também aponta que os trabalhadores sem o Ensino Superior têm o nível de *Desmotivação* mais alto no local de trabalho. Uma possível explicação será a percepção de que as suas funções são desinteressantes o que gera menos autonomia e, conseqüentemente, não os estimula visto que não vão ao encontro dos seus interesses (Hitka et al., 2018). Outra possível justificação refere-se à comparação social que os trabalhadores fazem com os restantes colegas, tal como mencionado na Teoria da Comparação Social, com o objetivo de adaptar os seus comportamentos e opiniões de acordo com as suas características (Festinger, 1954 citado por Pereira et al., 2023). Como estes não têm o Ensino Superior, podem sentir-se menos competentes nas suas funções atribuindo menos esforço ao executá-las. Para que, neste caso, o nível de *Desmotivação* diminua, é importante a cooperação dos trabalhadores com e sem Ensino Superior fomentando a partilha de experiências e conhecimento (Hitka et al., 2018). O investimento em formações contínuas relacionadas com as funções destes trabalhadores também é uma estratégia que as organizações podem implementar para aumentar a *Motivação Intrínseca* e diminuir a *Desmotivação*. Posto isto, os trabalhadores entendem que não existem comparações em termos de qualificações académicas, sentindo-se úteis e com valor para a organização. Cria-se um ambiente de cooperação e o sentimento prazeroso ao realizar as tarefas, aumentando a motivação para o trabalho. Desta forma, os resultados da nossa pesquisa corroboram os estudos de Agussalim et al. (2020) e Hitka et al. (2018) que explicita que os trabalhadores com o Ensino Superior privilegiam responsabilidades de trabalho, requisitos de tempo de trabalho e o salário bem como tarefas desafiadoras, existência de pessoas agradáveis para trabalhar, bons horários de trabalho (Warr, 2008 citado por Inceoglu et al., 2012) e a estimulação intelectual.

Face aos resultados da **Hipótese 4** (H4), os resultados do nosso estudo apontam que trabalhadores com mais antiguidade na função encontram-se mais desmotivados. Ao executar a mesma função por longos períodos, podem achar aborrecido a não rotatividade de tarefas (Духновский, 2020). Outra possível explicação é o facto de não quererem mais responsabilidades no trabalho, não terem iniciativa e vontade para executar as tarefas e não terem motivação nem eficácia no trabalho, tal como descrito nos estudos de Духновский (2020).

Porém, estes trabalhadores apresentam maiores níveis de *Regulação Introjetada* e de *Motivação Intrínseca* (Духновский, 2020) e menores níveis de *Regulação Social Extrínseca* e *Regulação Identificada*. A razão de serem motivados intrinsecamente pode ser explicada pelo gosto genuíno da realização da sua função o que os faz permanecer na mesma durante anos.

Trabalhadores com menos anos na função têm níveis mais altos de *Regulação Material Extrínseca*. Este resultado vai ao encontro dos estudos de Духновский (2020), que consideram que o trabalho é apenas uma fonte de rendimento. Como não estão em contacto com a função há tempo suficiente para ter formado uma opinião sólida, são apenas motivados extrinsecamente podendo considerar as tarefas pouco significativas ou não correspondendo às suas idealizações. Mais tarde, com maiores períodos na função, os trabalhadores podem ser mais motivados intrinsecamente, não descartando as *Motivações Extrínsecas* já existentes (por exemplo, o salário) (Духновский, 2020). Uma possível explicação reside no facto de utilizarem essa fonte de rendimento para investir na sua formação profissional e, posteriormente, ter mais hipóteses de progressão na carreira.

A fim de testarmos a **Hipótese 5** (H5), no que toca à antiguidade na organização, o nosso estudo vai ao encontro das pesquisas de Matsuki & Nakamura (2018) que refere que trabalhadores mais antigos apresentam maior *Regulação Introjetada* e estão mais desmotivados. Tais resultados podem estar relacionados com o tédio no trabalho, com as não promoções e com as diferenças de salários (Matsuki & Nakamura, 2018). Conseguimos verificar que os trabalhadores com menos tempo na organização apresentam níveis mais altos de *Regulação Social Extrínseca*, de *Regulação Material Extrínseca*, de *Regulação Identificada* e de *Motivação Intrínseca*. Um possível motivo é o facto de os trabalhadores ainda não estarem ambientados na organização (Духновский, 2020). Desta forma, precisam de mais incentivos externos como sugerido nos estudos de Духновский (2020). O nosso estudo pressupõe que, com o passar do tempo conseguem exhibir uma maior *Motivação Intrínseca* ao atribuir valor ao seu trabalho realizando-o com interesse e prazer (Духновский, 2020). Tal como os trabalhadores com menos antiguidade na função, podem não descartar as *Motivações Extrínsecas* já existentes utilizando-as para investir na sua formação profissional com ambição de progressão na carreira.

Implicações do Estudo

Os resultados do presente estudo revelam a importância das variáveis individuais e organizacionais nos diferentes tipos de motivação para o trabalho. Deste modo, poderão desenvolver-se algumas estratégias nas organizações que promovam a motivação dos trabalhadores.

Segundo os nossos resultados, trabalhadores do sexo masculino, com o Ensino Superior, com menos anos na função e/ou com menos tempo na organização são mais motivados pela *Regulação Extrínseca Material* porque, provavelmente, as tarefas que realizam não são suficientemente motivadoras. Como implicação teórica, sugerimos que para que se verifique um aumento na *Motivação Autónoma* nestes trabalhadores, é importante promover a internalização do valor da tarefa (*Regulação Identificada*) (Gagné et al., 2015). Tal sugere que as organizações, na prática, têm o dever de explicar o significado da tarefa de cada trabalhador a par de uma formação contínua aumentando, também, a *Motivação Intrínseca*. É certo que um salário elevado aumenta a *Motivação Intrínseca* e, por isso, as organizações podem ajustar o valor da remuneração dos trabalhadores conforme o seu esforço estabelecendo, assim, metas e estratégias de retenção dos mesmos.

As organizações devem atribuir maior atenção aos trabalhadores mais velhos não só pela sua idade, mas também pelos anos de trabalho na empresa e na sua função. Como implicação prática e devido à sua *Desmotivação* e inseguranças destes trabalhadores, é importante que se atribuam funções que os permitam contribuir com os seus conhecimentos e experiências prévias. Esses conhecimentos podem diferir dos trabalhadores mais jovens não só pela diferença de idades, mas pela experiência pessoal e profissional. Assim, será benéfico a realização de intervenções de contacto intergeracional (os mais velhos ensinarem os mais novos), a atribuição de mais autonomia e tarefas diferentes e mais desafiadoras aos trabalhadores em causa colmatando o trabalho rotineiro. Podemos, então, constatar que o contraste geracional é um dos motivos que pode influenciar a motivação para o trabalho (Rajendran, 2018). Apesar destas descobertas, é importante referir que a motivação para o trabalho oscila nas diferentes faixas etárias (Inceoglu et al., 2009).

Para atender às necessidades de ambos os sexos, o estudo demonstra a necessidade de auscultar os interesses, desejos e ambições dos trabalhadores para conseguir satisfazê-las e ir ao encontro às expectativas de cada um. Para tal, no contexto prático, poderão ser

realizadas reuniões ou questionários periódicos para esse fim. Após a análise de dados e consideradas as sugestões dadas, serão seguidas estratégias para colmatar as necessidades verificadas.

Por fim, o nosso estudo indica que trabalhadores com mais antiguidade na função têm maiores níveis de *Desmotivação*. Para que a motivação para o trabalho não seja afetada pela realização a mesma função por longos períodos de tempo, uma sugestão a colocar em prática é a rotatividade de funções entre os mesmos. Ao alternar as suas funções durante o período laboral, os trabalhadores irão sentir mais eficácia e menos tédio na realização das tarefas aumentando a sua motivação para o trabalho.

Limitações do Estudo e Estudos futuros

A literatura relacionada com o tema do presente estudo ainda é relativamente escassa e, como em todas as pesquisas, existem aspetos a melhorar e a aprofundar. Torna-se, então, relevante referir algumas limitações e estudos futuros deste estudo. Para começar, é de salientar que os resultados obtidos neste estudo não podem ser generalizáveis a todas as organizações. Assim, a principal limitação do presente estudo é o baixo número de organizações que participaram. Existe um número limitado de participantes restringindo a informação e a generalização dos resultados. Para além disso, a maioria dos participantes trabalhava na organização e na função atual há menos de cinco anos.

Futuras pesquisas poderão incluir uma amostra de maior dimensão com um maior número de organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais. A inclusão de trabalhadores de diferentes setores de atividade, com culturas diferentes e com mais de cinco anos na organização e na função atual seria uma mais-valia para as inferências estatísticas.

A par desta limitação, futuros estudos também podem ser realizados em contextos e períodos de tempo diferentes e mais longos para a perceção de possíveis variabilidades situacionais do trabalho e da vida pessoal/familiar dos trabalhadores, interesses e preferências motivacionais dos mesmos. Assim, é abrangida uma maior diversidade de informação, culturas, características populacionais, contextos e tempos diferentes tornando o estudo mais conclusivo com perspetivas diferentes.

Como o questionário utilizado é de autorrelato, podem existir itens mal-entendidos e respostas consoante a desejabilidade social. Para além disso, só é avaliado um momento na realidade dos participantes. Futuros desenhos longitudinais com diferentes métodos de recolha de informação poderão ser levados avante fornecendo mais informações sobre a causalidade das variáveis individuais com a motivação no trabalho ao longo do tempo. No entanto, um dos pontos fortes deste estudo é o facto da variável individual sexo estar dividida equitativamente (50,2% participantes do sexo feminino e 49,2% participantes do sexo masculino) o que promove a não discrepância de informação neste sentido.

Estudos futuros poderão ser realizados com objetivo de aprofundar a forma como as variáveis individuais e organizacionais influenciam a motivação para o trabalho. Outro objetivo a ter em consideração será encontrar estratégias para a melhoria dos resultados organizacionais relacionados com a motivação para o trabalho através do ajuste do contexto de trabalho envolvente para benefício das organizações e dos trabalhadores. Apesar das limitações do presente estudo, conseguimos responder à questão de investigação e atingir os objetivos formulados.

Conclusão

Os objetivos do presente estudo residem na exploração da influência das variáveis individuais (idade, género, educação) e organizacionais (antiguidade na empresa e antiguidade na função) nos diferentes tipos de motivação para o trabalho, de acordo com a Teoria da Autodeterminação. Assim, a pesquisa bibliográfica que sustentou o enquadramento teórico permitiu-nos compreender a importância que a motivação para o trabalho tem ao nível dos resultados organizacionais.

Segundo os resultados desta pesquisa, constatamos que o sexo, a idade, a escolaridade, a antiguidade na função e na organização têm efeito na motivação para o trabalho. Contudo, devido às poucas pesquisas existentes sobre a influência das variáveis individuais e organizacionais na motivação para o trabalho, é pertinente estudá-las de forma mais aprofundada. A perceção desses efeitos, a nível organizacional, possibilita que as organizações possam melhorar a forma como motivam os seus trabalhadores. Para tal, poderá ser benéfico alinhar as intervenções organizacionais de acordo com as necessidades dos trabalhadores para diminuir a *Desmotivação* e promover a *Motivação*

Autónoma independentemente das suas características. A nível individual, os trabalhadores podem encontrar estratégias intrínsecas e autónomas para melhorar o seu desempenho e aumentar a motivação para o trabalho. Ambos os casos contribuem para a produtividade e bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, para resultados positivos na organização.

Estes resultados fornecem dados importantes para as organizações como forma de auxílio para a promoção da motivação para o trabalho dos seus trabalhadores através de práticas de gestão dos recursos humanos. Os Psicólogos Organizacionais podem ajudar neste aspeto ao promover a motivação para o trabalho através da compreensão da situação atual da organização e atendendo aos procedimentos e condições dos trabalhadores. É de realçar que é necessário a cooperação de todos os agentes organizacionais para esse efeito, contribuindo para o aumento da produtividade, das condições do trabalho e do bem-estar no mesmo.

Referências Bibliográficas

- Agussalim, M., Yanti, N., & Sirait, H. (2020). The Impact of Motivation Mediation and Its Effect on the Level of Education and Work Facilities on Employee Performance (Case Study of Education Office, West Sumatera Province). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 1025-1034. doi:10.31838/srp.2020.9.148
- Arnania-Kepuladze, T. (2010). Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity? *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 84-93. https://www.researchgate.net/publication/284585238_Gender_stereotypes_and_gender_feature_of_job_motivation_Differences_or_similarity
- de Almeida, A. (2020). *Determinantes da liderança empoderadora: O papel dos fatores individuais e organizacionais* [Tese]. <http://hdl.handle.net/10316/94560>
- da Silva, T. (2016). *Trabalho digno, motivação para o trabalho e capital psicológico em trabalhadores do conhecimento* [Tese]. <http://hdl.handle.net/10316/79565>
- dos Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P. F., & Ferraro, T. (2022). Multidimensional Work Motivation Scale: psychometric studies in Portugal and Brazil. Manuscript submitted for publication. https://www.researchgate.net/publication/292609108_The_Multidimensional_Work_Motivation_Scale_Validation_evidence_in_seven_languages_and_nine_Countries
- Berntsen, H., & Kristiansen, E. (2019). Guidelines for need-supportive coach development: the motivation activation program in sports (MAPS). *International Sport Coaching Journal*, 6(1), 88–97. <https://doi.org/10.1123/iscj.2018-0066>
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104, 605– 628. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000362>
- Boumans, N. P., De Jong, A. H., & Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *The international journal of aging and human development*, 73(4), 331-350. 10.2190/AG.73.4.d
- Choi, S. L., Heo, W., Cho, S. H., & Lee, P. (2020). The links between job insecurity, financial well-being, and financial stress: a moderated mediation model. *International journal of consumer studies*, 44, 353–360. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12571>

- Chong, J. X., Beenen, G., Gagné, M., & Dunlop, P. D. (2020). Satisfying newcomers' needs: The role of socialization tactics and supervisor autonomy support. *Journal of Business and Psychology*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09678-z>. In Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of Universal Psychological Needs for understanding motivation in the workplace. In M. Gagné (Ed.). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 13-32). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.003>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Duque, E. (2013). Work values in portuguese society and in europe. <https://hdl.handle.net/1822/25228>
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: an extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213–229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and*

- González-Cutre, D., Romero-Elias, M., Jiménez-Loaisa, A., BeltránCarrillo, V. J., & Hagger, M. S. (2020). Testing the need for novelty as a candidate need in basic psychological needs theory. *Motivation and Emotion*. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09812-7>
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- Hitka, M., Kozubíková, Ludmila, & Potkány, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80-95. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1413009>
- Ifalih, A. A. (2021). Drivers of employee sustainable motivation on private enterprises on Saudi Arabia during the crisis of COVID-19. *Management Science Letters*, 11(1), 171– 178. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.018>
- Inceoglu, I., Segers, J., Bartram, D., & Vloeberghs, D. (2009). Age differences in work motivation in a sample from five northern European countries. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8(2), 59-70. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.8.2.59>
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x>
- Jorge, D. (2016). *A Motivação para o Trabalho e os Comportamentos Desviantes* (Doctoral dissertation). <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5116/1/21030.pdf>
- Ju, C. (2020). Work motivation of safety professionals: A person-centred approach. *Safety science*, 127, 1046977. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104697>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology*, 49(3), 470-482. [10.1111/1464-0597.00026](https://doi.org/10.1111/1464-0597.00026)
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS (3ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Matsuki, T., & Nakamura, J. (2018). Survey of Motivation to Work Among Non-Regular Employees in the Food Services Companies: A Statistical Analysis Considering Length of Employment. *International Journal of Systems and Service-Oriented Engineering (IJSSOE)*, 8(2), 41-61. [10.4018/IJSSOE.2018040104](https://doi.org/10.4018/IJSSOE.2018040104)

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Pedro, M. M. (2015). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).
- Pereira, S. (2021). *Organisational values-based interventions and common good: a mixed-methods research* [Tese].
- Pereira, S., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Pereira, M. (2023). Decent work and the effect of the COVID-19 pandemic: A two-wave study. *Work (Reading, Mass.)*. <https://doi.org/10.3233/WOR-220590>
- Pestana M. & Gageiro J. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS (5ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Prentice, M., Jayawickreme, E., & Fleeson, W. (2020). An experience sampling study of the daily dynamics among moral, autonomous, competent, and related need satisfactions, moral, and big five enactments, and psychological thriving. *Motivation and Emotion*, 44(2), 244–256. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09829-3>
- Rajendran, P. (2018). A study of age related work motivation. *Medico-Legal Update*, 18(1). 10.5958/0974-1283.2018.00084.1
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48, 253-273. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In *Advances in motivation science* (Vol. 6, pp. 111-156). <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

- Shigemura, J., Ursano, R.J., Kurosawa, M., Morganstein, J.C., & Benedek, D.M. (2020). Understanding the traumatic experiences of healthcare workers responding to the COVID-19 pandemic. *Nursing & Health Sciences*, 23, 7-8. <https://doi.org/10.1111/nhs.12766>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: a meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42, 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: a systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427-457. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Stefko, R., Bacik, R., Fedorko, R., Gavurova, B., Horvath, J., & Propper, M. (2017). Gender differences in the case of work satisfaction and motivation. *Polish Journal of Management Studies*, 16. DOI:10.17512/pjms.2017.16.1.18
- Thielgen, M. M., Krumm, S., & Hertel, G. (2015). When being old pays off: Age mitigates adverse effects of low implicit–explicit motive congruency on work motivation. *Journal of Career Assessment*, 23(3), 459-480. [10.1177/1069072714547613](https://doi.org/10.1177/1069072714547613)
- Trougakos, J. P., Chawla, N., & McCarthy, J. M. (2020). Working in a pandemic: Exploring the impact of COVID-19 health anxiety on work, family, and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1234 –1245. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000739>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: the role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory’s basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42, 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: a meta-analysis on self-determination theory’s multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM organizational performance relationship: a review of quantitative studies.

International Journal of Management Reviews, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Vansteenkiste, M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Duriez, B. (2014). Longitudinal associations between adolescent perceived degree and style of parental prohibition and internalization and defiance. *Developmental Psychology*, 50, 229–236. <https://doi.org/10.1037/a0032972>

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and emotion*, 44(1), 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

Vital, L. (2021). Determinants of decent work: sex differences in the role of individual and organizational factors [Tese]. <http://hdl.handle.net/10316/96486>

Anexos

Anexo I - Questionário sociodemográfico e relacionado com o trabalho

Promovendo a Economia do Bem Comum

O presente projeto tem como objetivo promover o alinhamento da empresa com os valores e práticas da Economia do Bem-Comum. Tem como investigadores responsáveis Leonor Pais (Universidade de Coimbra) e Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora). A equipa de investigação é ainda constituída por Susana Pereira (Universidade de Coimbra), e Salvatore Zappalà (Universidade de Bolonha, Itália).

Pedimos a sua colaboração no preenchimento do questionário seguidamente apresentado. A sua participação é voluntária. Pode desistir de participar a qualquer momento durante as respostas às questões, caso considere que o deve fazer.

Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para a prossecução os objetivos do projeto. As suas respostas são anónimas e apenas utilizadas no conjunto das respostas dadas por todos os participantes. O tratamento dos dados é meramente estatístico.

O questionário é constituído por várias partes, existindo instruções específicas para cada uma. Leia essas instruções com atenção antes de começar a responder a cada bloco de questões.

Esta investigação é conduzida de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Obrigado pela sua colaboração!

Caracterização Sociodemográfica

1. Idade: 18 – 25 anos <input type="checkbox"/> 46 – 55 anos <input type="checkbox"/> 26 – 35 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos <input type="checkbox"/> 36– 45 anos <input type="checkbox"/>	3. Estado Civil: Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> União de Facto <input type="checkbox"/>
2. Sexo: Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	3. Tem filhos? Sim <input type="checkbox"/> Quantos? _____

Outro <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
--------------------------------	------------------------------

Caracterização Profissional

<p>1. Habilitações (Selecione a habilitação mais elevada que possui):</p> <p>Ensino básico/primário <input type="checkbox"/></p> <p>Ensino secundário <input type="checkbox"/></p> <p>Ensino médio/profissional <input type="checkbox"/></p> <p>Licenciatura <input type="checkbox"/></p> <p>Mestrado <input type="checkbox"/></p> <p>Doutoramento <input type="checkbox"/></p> <p>Outro <input type="checkbox"/></p> <p>Qual? _____</p>	<p>2. Vínculo à empresa:</p> <p>Efetivo (sem termo) <input type="checkbox"/></p> <p>Prazo (com termo) <input type="checkbox"/></p> <p>Estágio <input type="checkbox"/></p> <p>Prestadores de serviços (recibos verdes) <input type="checkbox"/></p> <p>Outro <input type="checkbox"/> Qual? _____</p>
<p>3. Antiguidade na empresa:</p> <p>0 – 5 anos <input type="checkbox"/></p> <p>6 – 10 anos <input type="checkbox"/></p> <p>11 – 15 anos <input type="checkbox"/></p> <p>16 – 20 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Acima de 21 anos <input type="checkbox"/></p>	<p>4. Antiguidade na função:</p> <p>0 – 5 anos <input type="checkbox"/></p> <p>6 – 10 anos <input type="checkbox"/></p> <p>11 – 15 anos <input type="checkbox"/></p> <p>16 – 20 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Acima de 21 anos <input type="checkbox"/></p>

Anexo 2 - Escala Multidimensional da Motivação para o Trabalho (MWMS)
(Dos Santos, Mónico, Pais, Gagné, Forest, Cabral e Ferraro, 2019)

As afirmações que se seguem referem-se à seguinte pergunta: **Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho atual?**

Utilize a seguinte escala de respostas:

- 1=Nada
- 2=Muito pouco
- 3=Um pouco
- 4=Moderadamente
- 5=Fortemente
- 6=Muito fortemente
- 7=Completamente

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação.

Recordamos que todas as afirmações se referem à seguinte questão:

Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?

Afirmações	Respostas						
1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil	1	2	3	4	5	6	7
4. Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
5. Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
6. Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7

7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	1	2	3	4	5	6	7
8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	1	2	3	4	5	6	7
9. Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente	1	2	3	4	5	6	7
10. Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo	1	2	3	4	5	6	7
11. Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
12. Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
13- Porque se não me sinto mal comigo mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais	1	2	3	4	5	6	7
16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
17. Porque fazer o meu trabalho me diverte	1	2	3	4	5	6	7
18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante	1	2	3	4	5	6	7
19. Porque o trabalho que faço é interessante	1	2	3	4	5	6	7