



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Adriana Catarina Vieira Moura

**DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO PARA O
TRABALHO: O PAPEL DOS FATORES INDIVIDUAIS E
ORGANIZACIONAIS**

Dissertação no âmbito de Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pela Professora Doutora Leonor Pais, Professor Doutor Marco Pereira e Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos e apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Fevereiro de 2020

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra

Determinantes da motivação para o trabalho: O papel dos fatores individuais e organizacionais

Adriana Catarina Vieira Moura

Dissertação no âmbito de Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização em
Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pela Professora Doutora Leonor Pais,
Professor Doutor Marco Pereira e Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos e apresentada à
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Fevereiro de 2020



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Agradecimentos

Ao chegar ao fim de mais uma etapa, percebo que devo um agradecimento muito especial a todos os que contribuíram, ao longo destes 5 anos, para eu chegar aqui e, sobretudo, aos que me apoiaram incansavelmente durante estes 6 intensos meses. Olho para trás e percebo o quão sortuda sou e o quão grata estou por ter pessoas maravilhosas a meu lado.

Em primeiro lugar, o meu muito obrigada à Professora Leonor Pais pela sua orientação, disponibilidade e, sobretudo, pela força, apoio e motivação que me deu através das suas palavras. A forma positiva com que vê a vida é algo que levo comigo. Ao Professor Marco Pereira, o meu agradecimento muito especial pela sua dedicação, prontidão, disponibilidade, rigor, profissionalismo e incondicional paciência com que sempre me apoiou. A sua ajuda foi fundamental! Agradeço ainda ao Professor Nuno Rebelo dos Santos pela sua amabilidade, orientação, rigor metodológico e pelo apoio na elaboração da tese.

Agradeço aos meus pais que tantas vezes compreenderam as minhas ausências em prol deste trabalho, que sempre acreditaram em mim e me fizeram acreditar também. Acima de tudo, obrigada por permitirem alcançar este sonho, por mais difícil que tenha sido. Ao meu irmão, o meu porto seguro, que sempre esteve a meu lado, me ajudou a descontrair e me abraçou quantas vezes foram precisas. Ao meu namorado que caminhou a meu lado ao longo destes anos e sempre me apoiou, ouviu, acalmou e acreditou em mim mais do que eu própria. OBRIGADA! Sem vocês nada disto teria sido possível!

Não poderia deixar de agradecer a toda a minha família que, longe ou perto, incondicionalmente, me encorajou e não me deixou desistir deste sonho.

Agradeço a todos os meus amigos que estiveram, incansavelmente, a meu lado e que compreenderam todas as vezes em que andei mais afastada. Aos meus amigos mais próximos: Adriana, Pedro, Bea, Carla, Irina e Margarida, obrigada pelo vosso incondicional apoio, por todas as palavras de coragem, pela preocupação, pela paciência e pela forma como me acalmaram em certos momentos de desespero. Agradeço por terem estado comigo do princípio ao fim e por me fazerem ver o lado positivo inúmeras vezes. Foram fundamentais para chegar aqui!

Quero deixar ainda o meu agradecimento especial à Andreia, a minha parceira nesta aventura, e à Filipa que tantas vezes escutaram os meus anseios.

Por fim, e não menos importante, agradeço a todas as pessoas que se cruzaram comigo ao longo destes últimos meses e que, de um modo ou de outro, tornaram possível a realização desta tese.

Cada um, à sua maneira, contribuiu para eu completar mais um passo da minha longa caminhada e, por isso, vos agradeço.

Resumo

A motivação para o trabalho é um constructo amplamente valorizado e o seu impacto sobre os resultados organizacionais é, atualmente, reconhecido como crucial para o desenvolvimento bem-sucedido das organizações. O presente estudo teve como objetivo analisar a influência de um conjunto de variáveis sociodemográficas e organizacionais nos tipos de motivação para o trabalho, tendo por base a Teoria da Autodeterminação. Para o efeito, foram aplicados dois instrumentos (*Multidimensional Work Motivation Scale* e um questionário sociodemográfico e de caracterização organizacional) a uma amostra de 254 trabalhadores de empresas portuguesas. Os resultados mostraram que a idade e os anos de trabalho se relacionam positivamente com a regulação identificada e a motivação para o trabalho intrínseca e negativamente com a motivação para o trabalho extrínseca material. Níveis de escolaridade mais baixos, bem como a situação profissional correspondente ao setor privado, são preditores de uma maior motivação para o trabalho extrínseca social e material. O maior salário está associado a uma maior motivação para o trabalho intrínseca. O menor tempo de trabalho na função apresenta-se associado a maior amotivação e motivação para o trabalho extrínseca material. Os resultados sustentam empiricamente o papel e a relevância dos determinantes da motivação para o trabalho e permitem a todos os atores organizacionais uma maior eficácia no desenvolvimento de estratégias e dinâmicas que incentivem a construção de culturas propícias aos tipos de motivação autónomos e ao bem-estar.

Palavras-chave: Motivação para o Trabalho; Teoria da Autodeterminação; Determinantes; Variáveis Sociodemográficas; Variáveis Organizacionais;

Abstract

Work motivation is a widely valued construct and its impact on organizational results is presently recognized as crucial for the successful development of organizations. The present study aimed to analyze the influence of a set of sociodemographic and organizational variables on the types of motivation for work, based on the Theory of Self-Determination. For this purpose, two instruments (Multidimensional Work Motivation Scale and a sociodemographic and organizational characterization questionnaire) were applied to a sample of 254 workers from Portuguese organizations. The results showed that age and years of work are positively related to the identified regulation and intrinsic work motivation and negatively to material extrinsic work motivation. Lower levels of education, as well as the professional situation corresponding to the private sector, are predictors of a greater social and material extrinsic work motivation. The higher salary is associated with a greater intrinsic work motivation. The shorter time of work in the function is associated with more amotivation and material extrinsic work motivation. The results empirically support the role and relevance of the determinants of work motivation and allow all organizational actors to be more effective in developing strategies and dynamics that encourage the construction of cultures conducive to the types of autonomous motivation and well-being.

Keywords: Work Motivation; Self-Determination Theory; Determinants; Sociodemographic Variables; Organizational Variables;

Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Introdução.....	8
Método.....	16
Resultados.....	20
Discussão.....	25
Conclusão	32
Bibliografia.....	35
Anexos.....	39

Índice de Tabelas

Quadro 1. Caracterização da amostra ($N = 254$).....	16
Quadro 2. Associação entre as dimensões de motivação e a idade e os anos de trabalho na organização.....	20
Quadro 3. Comparação das dimensões da motivação em função do género	20
Quadro 4. Comparação das dimensões da motivação em função da escolaridade.....	21
Quadro 5. Comparação das dimensões da motivação em função da situação profissional.....	21
Quadro 6. Comparação das dimensões da motivação em função do vínculo profissional.....	22
Quadro 7. Comparação das dimensões da motivação em função da posição de chefia.....	22
Quadro 8. Comparação das dimensões da motivação em função da dimensão da organização ...	23
Quadro 9. Comparação das dimensões da motivação em função do salário.....	23
Quadro 10. Comparação das dimensões da motivação em função do tempo de trabalho na função	24
Quadro 11. Comparação das dimensões da motivação em função do tempo de colaboração com o superior hierárquico.....	24

Introdução

Face às constantes e crescentes alterações no mercado de trabalho, as organizações procuram, continuamente, desenvolver ferramentas que lhes possibilitem manter-se competitivas. Uma das ferramentas mais valiosas de uma organização diz respeito aos seus recursos humanos. Para as organizações sobreviverem em contextos de instabilidade e incerteza precisam de investir nos seus colaboradores, garantido a sua motivação para desempenhar as suas tarefas. Uma empresa será bem-sucedida se os seus colaboradores, para além de serem capazes e competentes, estejam motivados para o seu trabalho (Zarei, Najafi, Rajaei, & Shamseddini, 2016¹). Além disso, trabalhadores motivados alcançam melhores resultados ao nível do comprometimento, desempenho e bem-estar (Gagné & Forest, 2009). A motivação tornou-se, assim, num dos aspetos imprescindíveis para o sucesso das organizações, visto estar positivamente associada a diversos aspetos do trabalho e das organizações (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Zarei et al., 2016).

Dada a importância e necessidade de promover a motivação dos colaboradores, o estudo dos fatores determinantes da motivação para o trabalho torna-se crucial, pois, deste modo, as organizações poderão dispor de conhecimento acerca de como incrementar esta variável. De facto, é cada vez mais evidente, face ao vasto leque de investigações publicadas neste sentido (e.g., Bin, Chen, & Tran, 2019; Hodgkinson, Hughes, Radnor, & Glennon, 2018; Kim & Park, 2014), a relevância que o estudo dos determinantes de variáveis organizacionais tem assumido junto da comunidade científica. Reconhece-se que ao conhecer os fatores que afetam uma variável poder-se-á desenvolver e contruir estratégias para a sua melhoria contínua, como constataram Zarei et al. (2016). Contudo, ainda que se admita a importância da motivação para o trabalho para o contexto organizacional, a investigação empírica sobre os seus determinantes ainda hoje permanece escassa ou quase inexistente.

O presente estudo constitui um contributo para colmatar esta lacuna. O seu objetivo prende-se com o estudo dos determinantes da motivação para o trabalho, atendendo à Teoria da Autodeterminação (TAD) de Deci e Ryan (1990). Por outras palavras, considerando os pressupostos desta teoria, pretende-se analisar e compreender os efeitos de um conjunto de fatores de natureza individual e organizacional nos diferentes tipos de motivação que a mesma pressupõe. Este estudo permitirá sustentar empiricamente o papel e a relevância dos determinantes da motivação para o trabalho, possibilitando, por sua vez, a todos os atores organizacionais (e, sobretudo, aos que têm a responsabilidade de os gerir) uma maior eficácia no desenvolvimento de estratégias e práticas que incentivem a construção de culturas propícias à motivação para o trabalho autónoma e ao bem-estar (Kanfer, 2009; Rigby & Ryan, 2018).

¹ A presente dissertação encontra-se redigida de acordo com as normas da sexta edição do Manual de Publicação da Associação Americana de Psicologia (APA).

Neste estudo, a motivação para o trabalho é conceptualizada como uma área de especialização no campo de estudo da motivação humana (Kanfer, 2009). A motivação para o trabalho é definida como o conjunto de processos psicológicos que determina o esforço e as intenções dos colaboradores para alocar recursos pessoais em ações relacionadas com o trabalho, incluindo a direção, a intensidade e a persistência dessas ações (Allen, Pope, & Ebers, 2013; Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008).

Têm sido várias as abordagens conceptuais à motivação para o trabalho (para revisão cf. Roussel, Dalmas, Manville, & Monttay, 2009). Como foi anteriormente referido, no presente estudo, adotaremos o quadro teórico da Teoria da Autodeterminação. Esta é considerada uma macro teoria da motivação humana (Deci et al., 2017) e, apesar de não ser especificamente direccionada para as organizações e para o trabalho, evidencia um enorme potencial para compreender os comportamentos e os resultados organizacionais (Gagné & Forest, 2008; Rigby & Ryan, 2018). Os estudos elaborados à luz desta abordagem, no contexto organizacional, têm-se mostrado muito relevantes, pois demonstram que colaboradores autodeterminados evidenciam um maior bem-estar, experimentam um maior compromisso para com a organização e revelam menos intenção de *turnover* (Deci et al., 2017).

Especificamente, a TAD sugere que o desempenho e o bem-estar dos colaboradores são afetados pelo tipo de motivação que os mobiliza para as atividades profissionais (Deci et al., 2017). Por sua vez, partindo do conceito de necessidades psicológicas básicas, esta teoria defende que a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu bem-estar e desempenho, dependem da medida em que as suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento são satisfeitas (Allen et al., 2013; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Rigby & Ryan, 2018). Estas três necessidades são nutrientes psicológicos inatos essenciais para o crescimento, integridade e bem-estar psicológico (Deci & Ryan, 2000). A autonomia é definida como a necessidade de um indivíduo ser autor dos seus próprios atos, de experimentar volição e de sentir que realiza as suas ações de acordo com os seus interesses e valores (Deci & Vansteenkiste, 2004). A competência, por outro lado, diz respeito à necessidade de alguém se sentir eficaz na consecução dos seus objetivos e de obter sucesso (Gagné & Forest, 2009). Por fim, o relacionamento refere-se à necessidade de interação e relação, ou seja, de uma pessoa se relacionar com outras pessoas ou grupos e experimentar um sentimento de pertença (Appel-Silva, Wendt, & Argimon, 2010). De acordo com a TAD, o grau de satisfação destas necessidades, ou seja, a medida em que elas são satisfeitas ou frustradas, origina diferentes tipos de motivação. Por outras palavras, as necessidades psicológicas básicas determinam a orientação motivacional dos indivíduos (autónoma vs. controlada) que, por sua vez, gera diferentes resultados organizacionais (Deci et al., 2017; Gagné & Forest, 2009).

Contrariamente às teorias clássicas da motivação, para as quais esta era um constructo unidimensional de acordo com a sua quantidade (muita ou pouca motivação), esta teoria distingue-se pelo seu olhar multidimensional sobre a motivação. Por isso, considerando a quantidade, mas sobretudo a qualidade ou orientação da motivação, a TAD pressupõe a existência de diversos tipos

de motivação, de acordo com as forças motivacionais subjacentes à ação (e.g. pressões internas ou externas, interesses e valores), dispondo-os num *continuum* de autodeterminação (Gagné & Forest, 2009; Rigby & Ryan, 2018; Ryan & Deci, 2000b). No geral, a TAD distingue três tipos: a amotivação [ausência de interesse ou valor associados à ação (Rigby & Ryan, 2018)], a motivação intrínseca [envolvimento numa atividade por esta ser inerentemente interessante e proporcionar prazer, na ausência de qualquer recompensa aparente (Gagné & Forest, 2009)] e a motivação extrínseca [envolvimento numa atividade por razões instrumentais - receber recompensas e aprovação, evitar punições ou críticas ou atingir uma meta valorizada pessoalmente - mediante a percepção de uma contingência entre o comportamento e a consequência desejada (Deci et al., 2017; Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015)].

Segundo a TAD, enquanto a motivação intrínseca é invariavelmente autónoma, a motivação extrínseca varia no grau em que é autónoma (Ryan & Deci, 2000a). Para explicar esta variação, a teoria utiliza os termos de internalização e integração [processos pelos quais o indivíduo capta e adota uma regulação externa e a integra com outros aspetos de si, tornando-se regulada internamente (Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2009)]. Estes processos permitem entender que um comportamento extrinsecamente motivado pode ser mais ou menos internalizado e integrado no seu *self* (i.e., mais ou menos autodeterminado). Quando completos, os colaboradores de uma organização podem realizar, de forma voluntária, atividades que não são intrinsecamente motivadoras por se identificarem com os objetivos e a missão da organização. Consoante o grau de internalização e de autodeterminação, a motivação extrínseca é subdividida em quatro tipos de regulação: a regulação externa, a regulação introjetada, a regulação identificada e a regulação integrada (Ryan & Deci, 2000a).

A regulação externa representa o típico caso de motivação extrínseca, o mais controlado e, conseqüentemente, o menos autodeterminado e internalizado, pois o comportamento de alguém ocorre mediante a obtenção de uma recompensa ou o evitamento de uma punição de terceiros. A regulação introjetada, relativamente controlada e internalizada, pressupõe que as ações ocorram devido a pressões internas (por exemplo, evitar sentimentos de culpa, obter orgulho ou aumentar a autoestima). A regulação identificada ocorre quando o indivíduo age porque o comportamento, ou o seu resultado, é de importância pessoal e está de acordo com os seus valores, o que indica comportamentos mais autónomos. Por fim, a regulação integrada é a forma mais autodeterminada e internalizada da motivação extrínseca, onde ações extrinsecamente motivadas são totalmente volitivas e autónomas. Com esta regulação, as pessoas não se consideram reguladas externamente, pois não só identificam a importância da ação, como a integram com outros aspetos de si. Apesar do comportamento ser volitivo, continua a ser uma forma de motivação extrínseca, visto ser motivado pelo seu valor instrumental em relação a um resultado separável e não pela satisfação inerente ao mesmo (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000b).

Por sua vez, à exceção da amotivação, estes tipos de motivação são agrupados em motivação autónoma ou motivação controlada (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). A motivação autónoma (regulação identificada e integrada e motivação intrínseca) respeita a situações em que as pessoas realizam a atividade de livre vontade, enquanto a motivação controlada (regulação externa e introjetada) reflete o grau em que alguém se sente pressionado a realizar certas ações devido a contingências externas ou internas (Deci et al., 2017). Ao contrário da motivação controlada e da amotivação, a motivação autónoma produz os resultados comportamentais e atitudinais mais desejáveis (Deci et al., 2017).

Subsequentemente, a TAD compreende um *continuum* de autodeterminação, entre a amotivação e a motivação intrínseca, de acordo com o grau em que os comportamentos subjacentes são controlados – lado esquerdo – ou autónomos – lado direito (Gagné & Deci, 2005). Este *continuum* varia desde a ausência de autonomia até ao máximo de autodeterminação (Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2000a). Assim, no extremo esquerdo do *continuum* encontra-se a amotivação, que é caracterizada pela completa ausência de internalização e de autodeterminação. Em seguida, encontra-se a regulação mais controlada composta pela motivação extrínseca e pela motivação introjetada que são, progressivamente, mais autodeterminadas. Por fim, em sentido crescente para uma maior autodeterminação, encontra-se a regulação mais autónoma que compreende as motivações integrada e identificada e, no seu extremo, a motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2009). Com base nesta conceitualização, Gagné et al. (2015) propuseram um modelo aplicado em contexto de trabalho, que operacionalizava a motivação para o trabalho em seis tipos (amotivação, regulação externa material (e.g. dinheiro) e social (e.g. elogio), regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca) e a partir do qual criaram uma escala – a *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS; Gagné et al., 2015) - que procurava saber a razão pela qual o trabalhador coloca esforço no seu trabalho. Uma das melhorias que esta escala oferece em relação a outras anteriores remete para a consideração de uma subescala de motivação externa material e outra de motivação externa social. Porém, uma das suas limitações remete para o facto de não incluir uma subescala de regulação integrada, por ser estatisticamente difícil a separação com a subescala da motivação identificada.

A TAD defende que cada um destes tipos de motivação tem um efeito específico no desempenho (Ryan & Deci, 2000b). Deste modo, considera que a motivação é de melhor qualidade quando o comportamento é autodeterminado. Por sua vez, a maior qualidade motivacional é preditiva de um vasto conjunto de resultados positivos em relação a diversas dimensões do trabalho (e.g., desempenho, maior aprendizagem, esforço, comprometimento afetivo; Gagné et al., 2015; Rigby & Ryan, 2018), mediante a satisfação das três necessidades psicológicas básicas. Isto é, quando a autonomia, a competência e o relacionamento são satisfeitas surgem resultados amplamente valorizados pelas organizações. Pelo contrário, é esperado que as formas mais controladas da motivação estejam relacionadas negativamente ao bem-estar e positivamente ao *turnover* (Gagné et al., 2015). Nesta lógica e de acordo com Gagné e Deci (2005) e Deci e Ryan (2000), quem gere uma organização deve procurar contextos que satisfaçam as necessidades psicológicas básicas, de

modo a potenciar a motivação autónoma dos colaboradores. Gagné et al. (2015) referem que, muitas vezes, pode ser mais vantajoso para as empresas promover a internalização do valor da tarefa – motivação identificada- do que promover a motivação intrínseca, pois algumas tarefas não são inerentemente interessantes (Gagné & Deci, 2005).

Determinantes da motivação para o trabalho

Tendo em conta que a motivação para o trabalho tem de ser alimentada de maneira a que os colaboradores produzam resultados positivos ao nível do seu trabalho, as organizações devem conhecer os meios pelos quais o podem fazer (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Isto pressupõe a necessidade de um melhor entendimento acerca dos fatores que podem influenciar (e de que forma) a motivação. Com efeito, o estudo desta influência tem um grande potencial no contexto de trabalho, no sentido em que possibilita a criação e o desenvolvimento de um trabalho motivador, mediante ajustes no seu *design* (estrutura, conteúdo e configuração das tarefas; Parker & Ohly, 2008). Entender de que forma a motivação para o trabalho é afetada pelas variáveis em estudo permitirá desenvolver e/ou adaptar as práticas e políticas de trabalho nas empresas no sentido de, não só aumentar a motivação autónoma dos trabalhadores, como melhorar os resultados organizacionais dos mesmos. Contudo, embora alguma da investigação existente reconheça a importância de estudar esta temática (Zarei et al., 2016), ainda são escassos os estudos que procuraram aprofundar esta questão.

No presente estudo, propomo-nos a estudar os efeitos de um conjunto de variáveis sociodemográficas (idade, género, grau de escolaridade) e organizacionais [anos de trabalho na empresa, situação profissional, vínculo profissional, posição de chefia, dimensão da organização, salário, tempo de trabalho na função e tempo de colaboração com o superior hierárquico] nos diferentes tipos de motivação para o trabalho, de acordo com a teoria da Autodeterminação. Em termos globais, a maioria dos estudos não teve como objetivo uma análise direta dos determinantes da motivação para o trabalho, mas reportou associações entre estas variáveis, às quais recorreremos para efeitos de revisão.

Quanto à associação entre a idade e motivação, há uma tendência para acreditar que certos processos e atributos psicológicos sofrem alterações com a idade e os diferentes estágios do ciclo de vida, que, por sua vez, afetarão o grau em que os trabalhadores estão motivados para o trabalho (Inceoglu, Segers, & Bartram, 2012). Apesar de os estudos sobre os efeitos da idade na motivação para o trabalho, no geral, serem escassos e pouco conclusivos (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010), existem diferenças significativas entre indivíduos com mais e menos idade em termos de motivação (Kooij, De Lange, Kanfer & Dikkers, 2011), devido a mudanças decorrentes da idade (Kanfer & Ackerman, 2004). Com efeito, as perdas e os ganhos, a reorganização e a mudança são eminentes numa fase avançada da vida e influenciam, conseqüentemente, a motivação para o trabalho dos mais velhos (Kanfer & Ackerman, 2004). Embora alguns estudos apontem para a não existência de

associação significativa entre a idade e a motivação intrínseca (e.g., Houkes, Janssen, Jonge, & Bakker, 2003; Sobral, Chambel & Castanheira, 2019), outros indicam uma associação significativa, embora fraca, entre estas variáveis (e.g., Boumans, De Jong & Janssen, 2011). Especificamente, Inceoglu et al. (2012) e Kooij et al. (2011) e Hertel et al. (2013) concluíram que com o aumento da idade, características extrínsecas do trabalho são percebidas como menos motivadoras, enquanto os motivadores intrínsecos são mais valorizados nas faixas etárias mais velhas. Ao contrário destes resultados, num estudo com enfermeiros, a idade mostrou-se positivamente associada à motivação extrínseca, nomeadamente à regulação introjetada, o que indica que os trabalhadores mais velhos tendem a ser, maioritariamente, motivados por fatores externos (Toode, Routasalo, Helminen, & Suominen, 2015). O estudo de Sobral et al. (2019) mostrou que a idade estava negativa e significativamente associada à motivação integrada e identificada e positiva e significativamente associada à motivação extrínseca. Ainda é de referir que alguns autores consideram que não há aumento ou declínio da motivação no trabalho com o avançar da idade, mas uma mudança no perfil de motivação e na sua complexidade, levando a ganhos motivacionais nalgumas tarefas e a estabilidade ou perdas motivacionais noutras (cf. Stamoov-Roßnagel & Hertel, 2010).

A literatura que se refere à relação entre o género e a motivação para o trabalho é escassa. Alguns estudos apontam para a inexistência de uma relação significativa entre o género e a motivação intrínseca (Boumans et al., 2011; Houkes et al., 2003; Kuvaas, 2006). Por outro lado, os estudos de Vansteenkiste, Sierens, Soenens, Luyckx e Lens (2009) e Vantieghe e Houtte (2015) demonstraram que as mulheres tinham uma maior motivação autónoma do que os homens. Hjør (2015) afirma que, quando concetualizados como um *continuum*, as mulheres, em média, encontram-se mais no polo intrínseco, enquanto os homens tendem para o polo extrínseco.

Quanto ao grau de escolaridade, Boumans et al. (2011) encontraram uma relação não significativa com a motivação intrínseca, contrariamente ao estudo de Kuvaas (2006) que indicou uma relação estatisticamente significativa, nomeadamente, que quanto maiores eram os anos de ensino universitário de um colaborador, maior era a sua motivação intrínseca. Por outro lado, no estudo de Sobral et al. (2019), o grau de escolaridade (ou qualificações) mostrou-se significativa e negativamente relacionado com a motivação intrínseca, a motivação integrada, a motivação identificada e não significativamente associada à motivação extrínseca. Isto indica que quanto maiores forem as qualificações do colaborador, menor será a sua motivação intrínseca, integrada e identificada.

A associação entre o salário e a motivação tem sido muito estudada empiricamente pela comunidade científica (Olafsen et al., 2015), pois há necessidade de averiguar se o salário pode ser realmente um determinante motivacional. No estudo desta associação é preciso salientar que os estudos se dividem entre recompensas contingentes ao desempenho e salário-base/não contingente. A literatura inicial centrou-se sobretudo no efeito das recompensas contingentes sobre a motivação intrínseca e concluiu que estas recompensas prejudicam este tipo de motivação (Deci, 1971; Gagné & Forest, 2008). Deci (1971) afirmou que se são dadas recompensas monetárias aos indivíduos por

realizarem uma atividade e se estas são contingentes ao seu desempenho, a sua motivação intrínseca diminuirá.

Relativamente às recompensas não contingentes, ainda não existe um consenso quanto ao efeito desta variável na motivação para o trabalho. Por um lado, embora estudos iniciais indicassem que as recompensas extrínsecas, como o salário, minavam a motivação intrínseca (cf. Gagné & Deci, 2005), estudos seguintes sugeriram que o salário-base (ou salário fixo; Gagné & Forest, 2008) estava positivamente associado à motivação intrínseca dos colaboradores (Gagné & Forest, 2008; Kuvaas, 2006). A este respeito, Kuvaas (2006) argumentou que o salário, sendo uma variável que reflete o valor que a organização atribui aos colaboradores, pode enviar-lhes mensagens que afetam a sua competência e autonomia. Apesar disso, este autor referiu que quando os indivíduos não se sentem valorizados (salário baixo e/ou não correspondente ao merecido), a motivação intrínseca pode diminuir. Igualmente, Gagné e Forest (2008) propõem um modelo onde preveem que a quantia/valor de salário está relacionada com a motivação autónoma, por meio da satisfação das necessidades psicológicas.

Por outro lado, à semelhança de Deci (1972), estudos posteriores vêm refutar esta questão, admitindo que a recompensa não contingente não afetava a motivação intrínseca. Olafsen et al. (2015) demonstraram que o valor do salário não estava associado à satisfação das necessidades e, por sua vez, à motivação intrínseca. Por um lado, como o salário não está diretamente relacionado com desempenho, este não reflete as capacidades e o desempenho de quem o recebe e, portanto, não satisfaz a necessidade de competência. Por outro, os autores também afirmaram que o valor do salário não satisfaz a necessidade de autonomia. Estando a satisfação das necessidades intimamente ligada à motivação intrínseca, como o salário não satisfaz estas necessidades básicas, facilmente se compreende a inexistência de relação entre o salário e a motivação intrínseca. Estes autores oferecem outra justificativa e apontam a justiça processual como o moderador entre o salário e a satisfação das necessidades e, conseqüentemente, a motivação intrínseca. Quando os processos pelos quais o salário é determinado são justos, os trabalhadores são mais intrinsecamente motivados (Olafsen et al., 2015).

Deci et al. (2017) e Landry, Forest, Zigarmi, Houson e Boucher (2017), com base na TAD, concluíram que o efeito do salário na motivação dependeria, sobretudo, dos significados funcionais (informativo vs. controlador) que os indivíduos atribuíam a esse pagamento. Isto é, consoante o significado funcional que lhe for atribuído, as conseqüências motivacionais são diferentes e surgirão implicações no trabalho e no comportamento do colaborador (Landry et al., 2017). Quando os colaboradores veem as recompensas como uma forma de controlo (têm de fazer bem para a obter), a sua motivação intrínseca diminuí, pois a necessidade de autonomia está comprometida. Por outro lado, quando a recompensa é vista como uma forma de reconhecimento do seu mérito e competência, a sua motivação intrínseca tende a aumentar. Estes resultados parecem indicar que a satisfação das necessidades psicológicas básicas funciona como uma variável mediadora entre a compensação e a motivação autónoma (Gagné, 2015; Gagné & Forest, 2008, Landry et al., 2017). Assim, o que determina o impacto motivacional do salário, não é o seu valor/quantidade, mas o que

este pagamento indica em relação à satisfação ou não das necessidades psicológicas básicas (Rigby & Ryan, 2018). Adicionalmente, alguns autores admitem ainda que o efeito do salário sobre a motivação intrínseca pode ser distinto consoante o clima de trabalho e as perceções de justiça dos trabalhadores face ao seu salário (Gagné e Deci, 2005).

Embora a relação do salário com a motivação ainda hoje seja estudada, persistem dúvidas quanto a esta associação. Quanto a isso, alguns autores recomendam, inclusive, desenvolver novos e mais aprofundados estudos no local de trabalho (Kuvaas et al., 2016). Além disso, Gagné e Deci (2005) alertam para a necessidade de estudar os efeitos das recompensas para além da dicotomia motivação intrínseca vs. extrínseca, já que poucos estudos examinaram os seus efeitos nos diferentes tipos de motivação resultantes da internalização da motivação extrínseca.

Relativamente aos anos de trabalho na organização (*tenure*), o estudo de Kuvaas (2006) mostrou que esta variável não estava significativamente associada à motivação intrínseca. Em relação a esta variável, Sobral et al. (2019) não encontraram uma associação significativa entre os anos de trabalho e a motivação intrínseca e extrínseca. Porém, encontraram uma associação negativa e significativa entre os anos de trabalho e a motivação integrada e a motivação identificada.

No que concerne à situação profissional, a literatura apresenta resultados quanto ao efeito do setor público e do setor privado na motivação para o trabalho. Por um lado, alguns estudos apontaram para o facto de os trabalhadores do setor público serem menos extrinsecamente motivados (Buelens & Broeck, 2007), comparativamente aos do setor privado, para os quais os fatores extrínsecos são mais importantes (Crewson, 1997). Por outro lado, no que se refere à motivação intrínseca, os estudos ainda não chegaram a um consenso. Alguns estudos apontaram para uma maior motivação intrínseca dos trabalhadores do setor público (Crewson 1997; Naff & Crum, 1997), visto serem motivados pelo desejo de servir o interesse público. Porém, um estudo relativamente recente (cf. Buelens & Broeck, 2007) não confirmou esta questão. Com efeito, neste estudo, quando comparados com os trabalhadores do setor privado, os trabalhadores do setor público não demonstraram ser mais motivados intrinsecamente, verificando-se exatamente o contrário.

Quanto a variáveis como o vínculo profissional, a posição de chefia, a dimensão da organização, o tempo de trabalho na função e tempo de colaboração com o superior hierárquico, a literatura publicada, até onde nos foi dado verificar, ainda não aborda a sua relação com os diferentes tipos de motivação.

Compreender de que forma estes fatores estão associados à motivação para o trabalho é essencial para o desenvolvimento bem-sucedido de práticas e políticas organizacionais nos ambientes de trabalho modernos. Face à incongruência dos resultados atualmente disponíveis, bem como, em outros casos, a sua inexistência, o presente estudo pretende ser um contributo nesta temática.

Método

Participantes

No presente estudo foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística de conveniência. Foram considerados participantes elegíveis os trabalhadores no ativo de organizações (dimensão mínima de 10 trabalhadores) a trabalhar em Portugal, com um mínimo de seis meses de experiência profissional, dos quais pelo menos três meses na atual organização e com o mesmo superior hierárquico direto. Estes critérios de inclusão decorrem da suposição de que é necessário um tempo mínimo para uma perceção com alguma estabilidade sobre os diversos aspetos do próprio trabalho.

A amostra efetiva do presente estudo é constituída por 254 trabalhadores ($N = 254$) de micro, médias e grandes organizações portuguesas. Os participantes que integram a amostra eram sobretudo do sexo feminino (59.8%, $n = 152$), tinham uma idade média de 41.50 anos ($DP = 11.64$) e possuíam, maioritariamente, o ensino secundário (42.5%, $n = 108$). Os participantes trabalhavam na empresa em média há 13.57 anos ($DP = 11.34$), sendo a maioria do setor privado (61.8%, $n = 157$) e mantendo um contrato sem termo com a empresa (66.1%, $n = 168$). Entre os participantes, apenas 22.4% ($n = 57$) desempenhavam um cargo de chefia na empresa e 43.3% ($n = 110$) pertenciam a uma micro ou pequena empresa composta, no máximo, por 50 colaboradores. Os participantes relataram, maioritariamente, estar na função atual (79.9%, $n = 203$) e trabalhar com o atual superior hierárquico (74%, $n = 188$) há mais de um ano. No Quadro 1, são apresentadas, de forma detalhada, as características descritivas da amostra.

Quadro 1. Caracterização da amostra ($N = 254$)

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>N</i>	%
Género				
Feminino			152	59.80
Masculino			102	40.20
Idade (anos)	41.50	11.64	253	
Escolaridade				
Até ao 3º Ciclo			61	24.00
Ensino Secundário			108	42.50
Estudos Superiores			85	33.50
Anos de trabalho na organização	13.57	11.34	247	
Situação Profissional				
Trabalhador do Estado			94	37.00
Trabalhador do setor privado			157	61.80
Vínculo Profissional				
Prestador de serviços			10	3.90

Contrato a termo	71	28.00
Contrato sem termo	168	66.10
Função de Chefia		
Sim	57	22.40
Não	194	76.40
Salário		
Menos de 500€	21	8.30
501€-1000€	136	53.50
1001€-1500€	55	21.70
Mais de 1500€	28	11.00
Dimensão da Organização		
Micro-pequena empresa	110	43.30
Média empresa	58	22.80
Grande empresa	84	33.10
Tempo de trabalho na função		
Até 1 ano	40	15.70
Mais que um ano	203	79.90
Tempo de colaboração com o superior hierárquico		
Até 1 ano	62	24.40
Mais que um ano	188	74.00

Procedimentos

Os procedimentos formais e éticos inerentes a uma investigação em psicologia foram assegurados (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2011). Os dados foram recolhidos no âmbito de uma unidade curricular em metodologia de investigação, por estudantes de Psicologia de uma universidade pública portuguesa entre 2017 e 2019. Os procedimentos técnicos e éticos de recolha de dados fazem parte da formação destes estudantes. Este processo exigiu que cada estudante que fosse administrar o protocolo de avaliação passasse por um cuidadoso treino específico, de forma a garantir a realização da tarefa com elevado padrão de qualidade e a validade do processo.

Previamente a este processo, foi disponibilizada informação relativa aos objetivos gerais da investigação, identificados os investigadores responsáveis da equipa de investigação, bem como indicada a duração estimada do tempo de resposta. As questões relativas ao anonimato e da confidencialidade das respostas individuais foram garantidas, esclarecendo-se que os resultados seriam sempre apresentados de forma agrupada e para fins de investigação. Cumprindo ainda um outro procedimento formal, foi solicitada a assinatura de um termo de consentimento informado, previamente assinado também pelo responsável científico do trabalho e pelo estudante aplicador. Foi dada a possibilidade de os respondentes, que manifestassem interesse em receber um resumo dos resultados, anotarem o seu endereço de correio eletrónico numa folha separada do restante protocolo de respostas. Cada estudante ficou responsável por recolher entre 3 e 5 questionários nas

suas redes pessoais e familiares de contactos, oriundos de várias zonas de Portugal. Ao solicitar a cada estudante um baixo número de aplicações pretendeu-se contribuir para a boa qualidade dos dados recolhidos, já que, perante um número superior, estes poderiam escolher na sua rede familiares ou amigos que estariam mais disponíveis para cooperar na tarefa pedida e não aqueles que preenchiam os requisitos da mesma.

Por fim, após a administração dos instrumentos, cada estudante apresentou um relatório da tarefa de aplicação, caracterizando-a com detalhe e assinou ainda um termo de responsabilidade pelo trabalho realizado.

Instrumentos

The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)

A motivação para o trabalho foi avaliada com a versão Portuguesa da *The Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS; Gagné et al., 2015; Versão Portuguesa: dos Santos et al., 2020), baseada na conceptualização multidimensional da motivação da teoria da autodeterminação.

A MWMS é composta por 19 itens que pretendem avaliar a motivação para o trabalho a partir dos diferentes tipos de motivação que a TAD distingue. Assim, os itens avaliam seis dimensões: a (1) amotivação (três itens; e.g., “Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo), a regulação externa que se subdivide em (2) regulação externa material (três itens; e.g., “Para evitar ser criticado por outras pessoas”) e (3) regulação externa social (três itens; e.g., “Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente”), (4) regulação introjetada (quatro itens; e.g., “Porque preciso de provar a mim mesmo que consigo”), (5) regulação identificada (três itens; e.g., “Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim”) e, por último, (6) a motivação intrínseca (três itens; e.g., “Porque fazer o meu trabalho me diverte”). Os itens foram respondidos numa escala de resposta de sete pontos, que varia entre “nada” (1) a “completamente” (7).

No estudo original, testou-se a confiabilidade (alfa de Cronbach maioritariamente entre .70 e .80), a estrutura fatorial e a validade dessa nova escala em sete idiomas e nove países diferentes, mostrando consistentemente as boas propriedades psicométricas da mesma. Em relação aos estudos psicométricos da versão Portuguesa, estes estão ainda em curso. Na presente amostra, os coeficientes alfa de Cronbach demonstraram boa consistência interna, variando entre .77 na dimensão de motivação introjetada e .91 na dimensão de motivação intrínseca.

Questionário sociodemográfico

Este questionário encontrava-se organizado em duas partes: numa primeira parte, foi solicitado que os participantes respondessem a questões sociodemográficas, nomeadamente o sexo, a idade e o grau de escolaridade. Uma segunda parte incluía questões sobre a situação profissional e variáveis organizacionais, nomeadamente o número de anos que trabalhavam na empresa, a situação profissional (público vs. privado), o vínculo profissional, o desempenho de função de chefia, o setor de atividade, a dimensão da organização, o salário líquido mensal, o tempo de trabalho na função e o tempo de colaboração com o atual superior hierárquico.

Análise de Dados

No presente estudo, para o tratamento dos dados recorreu-se à versão 22.0 do programa *Statistical Program for Social Sciences* (IBM SPSS). Para a caracterização sociodemográfica da amostra recorremos à estatística descritiva (e.g., médias, desvios-padrão [DP], frequências). Para analisar as associações entre estas variáveis contínuas (idade e anos de trabalho) e as dimensões da MWMS foram utilizadas as correlações de Pearson. Nas análises dos fatores determinantes da motivação foram utilizados testes paramétricos e não paramétricos. Nomeadamente, foi utilizada a análise multivariada da variância (MANOVA), o teste de Mann-Whitney (para comparação de dois grupos independentes) e o teste de Kruskal-Wallis (para comparação de três ou mais grupos). Relativamente a este último, na presença de diferenças significativas, os testes de *post hoc* foram realizados com recurso ao teste de Mann-Whitney, com ajustamento de Bonferroni para comparações múltiplas. Resultados com nível de significação inferior a .05 ($p < .05$) foram considerados estatisticamente significativos.

Resultados

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da escala MWMS e as variáveis **idade** e **anos de trabalho** constam no Quadro 2. Pode-se verificar que, relativamente à idade, os resultados indicaram uma associação entre maior idade e menor motivação extrínseca material ($r = -.13$) e maior regulação identificada ($r = .27$) e motivação intrínseca ($r = .24$). Resultados semelhantes foram encontrados em relação aos anos de trabalho na organização, nomeadamente, quanto maior o número de anos de trabalho, menor motivação extrínseca material ($r = -.22$) e maior regulação identificada ($r = .20$) e motivação intrínseca ($r = .17$).

Quadro 2. Associação entre as dimensões de motivação e a idade e os anos de trabalho na organização

	Idade	Anos de trabalho
Amotivação	-.08	-.08
Motivação Extrínseca Social	-.01	-.10
Motivação Extrínseca Material	-.13*	-.22**
Regulação Introjetada	.10	-.02
Regulação Identificada	.27***	.20**
Motivação Intrínseca	.24***	.17**

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Em relação à comparação por **género**, os resultados demonstraram que não existem diferenças significativas entre homens e mulheres nas seis dimensões da motivação (cf. Quadro 3).

Quadro 3. Comparação das dimensões da motivação em função do género

	Masculino	Feminino	F	p
	(n = 102)	(n = 152)		
	M (DP)	M (DP)		
Amotivação	1.67 (1.16)	1.45 (1.05)	2.35	.126
Motivação Extrínseca Social	2.99 (1.77)	2.77 (1.66)	1.00	.319
Motivação Extrínseca Material	3.81 (1.72)	3.45 (1.68)	2.71	.100
Regulação Introjetada	4.40 (1.41)	4.70 (1.58)	2.36	.126
Regulação Identificada	5.47 (1.36)	5.76 (1.38)	2.85	.093
Motivação Intrínseca	4.81 (1.59)	5.16 (1.52)	3.03	.083

Relativamente à **escolaridade**, os resultados descritivos encontram-se no Quadro 4. Estes indicaram a existência de diferenças significativas nas dimensões de motivação extrínseca social ($p = .017$) e de motivação extrínseca material ($p = .002$). Com base nas comparações *a posteriori*, na motivação extrínseca social, a diferença verificou-se entre os indivíduos que possuem até ao 3º ciclo e os que possuem estudos superiores ($p = .016$), com estes últimos a apresentar menor motivação extrínseca social. Na motivação extrínseca material foram encontradas diferenças entre os indivíduos que possuem até ao 3º ciclo e os que possuem estudos superiores ($p = .003$) bem como entre os indivíduos que possuem o ensino secundário e estudos superiores ($p = .014$). Concretamente, os indivíduos que possuem até ao 3º ciclo e o ensino secundário apresentam uma maior motivação extrínseca material que os indivíduos que possuem estudos superiores.

Quadro 4. Comparação das dimensões da motivação em função da escolaridade

	Até 3º Ciclo	Ensino	Estudos	<i>F</i>	<i>p</i>
	EB	Secundário	Superiores		
	(<i>n</i> = 61)	(<i>n</i> = 108)	(<i>n</i> = 85)		
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>		
Amotivação	1.62 (1.12)	1.66 (1.27)	1.33 (.77)	2.44	.089
Motivação Extrínseca Social	3.27 (1.89)	2.92 (1.76)	2.47 (1.41)	4.14	.017
Motivação Extrínseca Material	4.00 (1.92)	3.77 (1.61)	3.08 (1.55)	6.50	.002
Regulação Introjetada	4.85 (1.56)	4.60 (1.47)	4.36 (1.54)	1.87	.157
Regulação Identificada	5.65 (1.44)	5.54 (1.51)	5.77 (1.14)	0.65	.524
Motivação Intrínseca	5.14 (1.55)	4.87 (1.65)	5.12 (1.44)	0.84	.431

No que respeita à comparação por **situação profissional**, os resultados demonstraram que os trabalhadores do setor privado apresentaram maior motivação extrínseca social ($p = .026$) e material ($p < .001$) do que os trabalhadores do estado. Contudo, os trabalhadores do estado apresentaram melhores resultados na regulação identificada comparativamente aos do setor privado ($p = .011$) (cf. Quadro 5).

Quadro 5. Comparação das dimensões da motivação em função da situação profissional

	Trabalhador	Trabalhador do	<i>F</i>	<i>p</i>
	do Estado	Setor privado		
	(<i>n</i> = 94)	(<i>n</i> = 157)		
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>		
Amotivação	1.53 (0.98)	1.53 (1.15)	0.00	.990
Motivação Extrínseca Social	2.56 (1.69)	3.06 (1.69)	5.01	.026
Motivação Extrínseca Material	2.81 (1.57)	4.09 (1.60)	38.04	< .001
Regulação Introjetada	4.44 (1.46)	4.69 (1.51)	1.63	.204

Regulação Identificada	5.94 (1.26)	5.48 (1.47)	6.63	.011
Motivação Intrínseca	5.26 (1.41)	4.89 (1.62)	3.35	.069

No que concerne à comparação por **vínculo profissional**, os resultados descritivos são apresentados no Quadro 6. Estes demonstraram que não existem diferenças significativas nas dimensões da motivação entre as formas de vínculo profissional.

Quadro 6. Comparação das dimensões da motivação em função do vínculo profissional

	Prestador	Contrato a	Contrato	χ^2	<i>p</i>
	de serviços	termo	sem termo		
	(n = 10)	(n = 71)	(n = 168)		
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Amotivação	129.05	127.82	123.57	0.30	.860
Motivação Extrínseca Social	81.40	127.48	126.55	3.90	.142
Motivação Extrínseca Material	151.95	130.89	120.91	2.43	.297
Regulação Introjetada	101.15	124.67	126.56	1.81	.554
Regulação Identificada	120.25	111.99	130.78	3.51	.173
Motivação Intrínseca	128.75	109.12	131.49	4.88	.087

No que se prende com a **posição de chefia**, os resultados não indicaram diferenças estatisticamente significativas nas dimensões de motivação (cf. Quadro 7).

Quadro 7. Comparação das dimensões da motivação em função da posição de chefia

	Sim	Não	<i>F</i>	<i>p</i>
	(n = 57)	(n = 194)		
	M (DP)	M (DP)		
Amotivação	1.29 (0.69)	1.59 (1.17)	3.41	.066
Motivação Extrínseca Social	2.63 (1.61)	2.93 (1.74)	1.41	.236
Motivação Extrínseca Material	3.39 (1.56)	3.67 (1.73)	1.14	.287
Regulação Introjetada	4.46 (1.57)	4.63 (1.49)	0.54	.462
Regulação Identificada	5.84 (1.28)	5.61 (1.40)	1.22	.271
Motivação Intrínseca	5.35 (1.42)	4.94 (1.58)	2.99	.085

No que diz respeito à **dimensão da organização**, os resultados comparativos constam no quadro 8. Foi possível verificar diferenças significativas na dimensão da motivação extrínseca material ($p = .028$). Contudo, a análise do teste *post hoc* não detetou qualquer comparação estatisticamente significativa ($p > .05$).

Quadro 8. Comparação das dimensões da motivação em função da dimensão da organização

	Micro-pequena	Média	Grande	<i>F</i>	<i>p</i>
	empresa	empresa	empresa		
	(n = 110)	(n = 58)	(n = 84)		
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>		
Amotivação	1.50 (1.06)	1.80 (1.48)	1.41 (0.78)	2.27	.105
Motivação Extrínseca Social	2.96 (1.83)	2.91 (1.57)	2.62 (1.59)	0.99	.373
Motivação Extrínseca Material	3.90 (1.72)	3.28 (1.64)	3.36 (1.66)	3.62	.028
Regulação Introjetada	4.47 (1.64)	4.58 (1.48)	4.71 (1.37)	0.61	.543
Regulação Identificada	5.62 (1.41)	5.59 (1.47)	5.70 (1.27)	0.12	.888
Motivação Intrínseca	4.98 (1.55)	5.03 (1.53)	5.04 (1.61)	0.05	.952

Os resultados comparativos das dimensões da motivação por níveis de **salário** encontram-se descritos no Quadro 9. Em termos gerais, os resultados mostram que quanto maior é o valor do salário, maior é a motivação intrínseca, sendo que se encontra, nesta dimensão, uma diferença estatisticamente significativa ($p = .034$). Com base nas análises comparativas *post hoc* (com ajustamento de Bonferroni para $p < .008$), nesta dimensão, os participantes com salário menor a 500€ distinguem-se de forma significativa dos participantes com salário entre 1001-1500€ ($p = .005$), indicando que os sujeitos com menor salário pontuam menos na motivação intrínseca.

Quadro 9. Comparação das dimensões da motivação em função do salário

	Menos de	501€-	1001€-	Mais de	χ^2	<i>p</i>
	500€	1000€	1500€	1500€		
	(n = 21)	(n = 136)	(n = 55)	(n = 28)		
	Mean	Mean	Mean	Mean		
	Rank	Rank	Rank	Rank		
Amotivação	147.12	122.46	108.05	115.46	7.52	.057
Motivação Extrínseca Social	131.14	127.44	98.62	121.79	7.50	.058
Motivação Extrínseca Material	138.36	124.22	103.05	123.34	5.33	.149
Regulação Introjetada	109.76	125.47	109.55	125.89	2.75	.433
Regulação Identificada	93.19	120.82	123.95	132.64	4.33	.228
Motivação Intrínseca	79.90	121.89	125.71	133.96	8.66	.034

Relativamente à comparação por **tempo de trabalho na função**, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na dimensão de amotivação ($p = .011$) e na motivação extrínseca material ($p = .016$), com os participantes que estavam na função até um ano a pontuarem mais nestas dimensões (cf. Quadro 10).

Quadro 10. Comparação das dimensões da motivação em função do tempo de trabalho na função

	Até 1 ano	Mais que 1 ano	U de Mann- Whitney	<i>p</i>
	(<i>n</i> = 40)	(<i>n</i> = 203)		
	Mean Rank	Mean Rank		
Amotivação	143.23	117.82	3211.00	.011
Motivação Extrínseca Social	133.69	119.70	3592.50	.245
Motivação Extrínseca Material	146.33	117.21	3087.00	.016
Regulação Introjetada	115.70	123.24	3808.00	.535
Regulação Identificada	103.68	125.61	3327.00	.069
Motivação Intrínseca	102.41	125.86	3276.50	.053

Em relação à comparação por **tempo de colaboração com o superior hierárquico**, globalmente, os indivíduos que trabalhavam na empresa há menos de um ano apresentam maior amotivação e motivação extrínseca social e material, enquanto os trabalhadores mais velhos pontuam mais nas restantes dimensões. Contudo, os resultados mostram que nenhuma das diferenças foi estatisticamente significativa (cf. Quadro 11).

Quadro 11. Comparação das dimensões da motivação em função do tempo de colaboração com o superior hierárquico

	Até 1 ano	Mais que um ano	<i>F</i>	<i>p</i>
	(<i>n</i> = 62)	(<i>n</i> = 188)		
	Mean Rank	Mean Rank		
Amotivação	1.58 (0.14)	1.51 (0.08)	0.16	.694
Motivação Extrínseca Social	2.96 (0.22)	2.82 (0.13)	0.33	.565
Motivação Extrínseca Material	3.79 (0.22)	3.54 (0.12)	1.03	.310
Regulação Introjetada	4.53 (0.19)	4.59 (0.11)	0.07	.799
Regulação Identificada	5.44 (0.18)	5.70 (0.10)	1.63	.203
Motivação Intrínseca	4.73 (0.20)	5.10 (0.11)	2.64	.105

Discussão

A motivação para o trabalho é um aspeto fulcral para o contexto organizacional, uma vez que as organizações atingem maiores e melhores resultados em termos de desempenho e bem-estar quando os seus trabalhadores estão motivados (Deci et al., 2017; Gagné & Forest, 2009). Especificamente, de acordo com os pressupostos da Teoria da Autodeterminação, quanto maior for a motivação autónoma dos colaboradores de uma organização, maior é a sua satisfação, comprometimento e desempenho e menor é a sua exaustão e rotatividade. Tendo em consideração a importância deste constructo para o mundo do trabalho e para quem o gere, no presente estudo averiguou-se o efeito que variáveis sociodemográficas e organizacionais têm nos diferentes tipos de motivação identificados pela teoria supramencionada. Os principais resultados mostraram que, de modo geral, a idade, os anos de trabalho, a situação profissional do trabalhador, a dimensão da organização, o salário e o tempo de trabalho na função têm um efeito significativo sobre a motivação para o trabalho.

Para a interpretação dos seguintes resultados, partiu-se de um pressuposto inerente à teoria da autodeterminação. Nos indivíduos que apresentam elevada pontuação na motivação intrínseca e identificada, o trabalho corresponde mais plenamente à satisfação das três necessidades básicas (autonomia, competência e relacionamento), do que os indivíduos que apresentam baixa pontuação nestes tipos de motivação.

Em primeiro lugar, os resultados relativos à associação entre a idade e os anos de trabalho na empresa e a motivação demonstraram ser similares (dada a forte associação entre estas variáveis; $r = .70$). Estes sugerem que uma maior idade e mais anos de trabalho na organização estão associados a menor motivação extrínseca material, a maior motivação intrínseca e, sobretudo a maior motivação identificada. Estes resultados corroboram, em parte, os estudos anteriores de Inceoglu et al. (2012) e Kooij et al. (2011) que apontam para um aumento da motivação intrínseca e uma diminuição da motivação extrínseca com o aumento da idade dos trabalhadores. Na verdade, a idade e, conseqüentemente, a fase do ciclo de vida que os trabalhadores atravessam, parece alterar os seus motivos para o trabalho e a sua importância (Hertel et al., 2013). Com efeito, os trabalhadores mais velhos parecem valorizar menos os aspetos extrínsecos materiais do trabalho, como o salário ou as oportunidades de promoção e progressão da carreira, quando comparados a trabalhadores mais jovens. Como referem Inceoglu et al. (2012), os trabalhadores mais velhos não atribuem tanta importância às recompensas financeiras como outrora, pois, nesta fase da sua vida, as suas responsabilidades familiares já não dependem tanto desses elementos (por exemplo, já não necessitam de criar a sua família). De igual forma, estes indivíduos sentem-se menos motivados com a promoção e as oportunidades de carreira, porque, além destas serem menores com a idade, a realização profissional desempenha um papel menos significativo nas suas vidas, comparativamente a indivíduos em início de carreira (Kanfer & Ackerman, 2004, Boumans et al.,

2011). Congruente com a teoria da vida útil (*life-span*) aplicada ao contexto de trabalho, os mais velhos procuram manter os ganhos atuais e prevenir as perdas, ao invés de alcançar novos ganhos. Em contrapartida, em linha com a mesma teoria, estes trabalhadores procuram alcançar tarefas prazerosas e satisfatórias que contribuam para o seu bem-estar emocional. Neste sentido, privilegiam trabalhos que lhes possibilitem alguma autonomia (Hertel et al., 2013). O avanço da idade dos trabalhadores e, inclusive, o maior número de anos na empresa, acarreta maior probabilidade de estes realizarem tarefas próximas ao que gostam e idealizam fazer, na medida em que, ao longo do tempo, se vão esforçando por infletir as suas carreiras nesse sentido. Por conseguinte, é compreensível que estejam mais intrinsecamente motivados para as realizar.

Eventualmente, estes resultados podem também dever-se a influências geracionais. Neste sentido, é possível considerar que, no geral, gerações mais novas (Geração Z – 1990 até 2010 e Geração Y ou *millennials* – 1980 a 1996) se posicionam de forma distinta das gerações mais velhas (Geração *baby boomers* - 1946 a 1964, X – 1960 a 1970) face a questões relacionadas com o seu trabalho, tais como as condições económicas, a mobilidade, as oportunidades educacionais e profissionais, a autonomia e a flexibilidade (Kanfer & Ackerman, 2004). Os mais jovens têm uma maior preferência por trabalhos que lhes proporcionem as melhores condições económicas e oportunidades profissionais, *work life balance*, grande flexibilidade e autonomia suficiente para trabalhar em diversos locais, tendo uma maior facilidade em abrir mão do seu emprego atual em virtude de outro que lhes faculte estas condições (Eversole, Venneberg, & Crowder, 2012). Os trabalhadores mais velhos, por outro lado, procuram, maioritariamente, trabalhos satisfatórios e significativos que lhes permitam manter-se neles até à reforma (Montenegro, Fisher, & Remez, 2002).

Relativamente à associação entre maior idade e mais anos de trabalho e maior motivação identificada, estes resultados podem ser explicados com base nas alterações que a idade acarreta sobre a forma como valorizam as características do trabalho. Isto é, os trabalhadores mais velhos distinguem-se dos mais novos quanto à sua apreciação das características do trabalho. Enquanto, os mais novos atribuem maior importância às oportunidades de progresso, como já havíamos referido, os trabalhadores mais velhos tendem a valorizar os trabalhos com conteúdo significativo (Lord, 2004). De acordo com esta perspetiva, o trabalhador, ao longo da sua vida profissional, ambiciona e esforça-se no sentido de alcançar um trabalho que considere importante, procurando um trabalho com o qual se identifique, além de um prazeroso ou excitante. Por outro lado, tal como Hertel et al. (2013) constataram e em consonância com a teoria da generatividade (Inceoglu et al., 2012), os trabalhadores mais velhos tendem a atribuir maior importância a valores de generatividade (tais como ajudar ou transmitir conhecimento e competências a outros) e a privilegiar a prestação de serviços à comunidade e às gerações mais novas, pois fá-los sentir úteis. Nesta lógica, uma vez que os mais velhos, habitualmente, desempenham tarefas onde têm de partilhar a sua experiência e conhecimento aos mais novos, envolvendo os motivos relacionados com a ajuda e a colaboração, é plausível que exibam uma maior motivação identificada, visto que orientaram a sua carreira profissional na busca desse significado. Todas estas justificações levam a

crer que, à medida que a idade e os anos de trabalho na empresa aumentam, o trabalho parece atender mais amplamente às necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento).

No que respeita ao género, os resultados apontam para a não existência de diferenças na motivação em função desta variável. Embora os resultados mostrem, como Hjør (2015) referiu, que as mulheres tendem para um polo intrínseco e os homens para um polo extrínseco, estes não são significativos. Enquanto os estudos de Boumans et al. (2011), Houkes et al. (2003) e Kuvaas (2006) apontavam para uma relação não significativa somente entre o género e a motivação intrínseca, os resultados obtidos demonstraram também não haver relação significativa com os restantes tipos de motivação para o trabalho. A motivação para o trabalho parece, assim, ser indistinta entre os géneros. Embora os processos motivacionais possam divergir consoante o género, ainda hoje não está claro como é que o género influencia a motivação para o trabalho. Estes resultados podem ser o reflexo das questões de igualdade de género. Ainda que anteriormente os homens fossem a maior força de trabalho e os melhor remunerados, atualmente, as mulheres começam a ter um papel mais presente na força de trabalho e com iguais oportunidades. De momento, as organizações prestam maior atenção à igualdade de género, havendo uma menor diferenciação e discriminação quanto ao tipo de trabalho e às compensações dos trabalhadores. Esta tendência para a igualdade pode ter efeito sobre as perceções dos trabalhadores e, conseqüentemente, sobre as suas motivações.

No que concerne à escolaridade, as análises efetuadas permitem concluir que os trabalhadores com níveis de escolaridade mais baixos exibem maior motivação extrínseca social e material que os trabalhadores com estudos superiores. Uma possível explicação para esta associação entre maior motivação extrínseca (social e material) e níveis de escolaridade mais baixos pode prender-se às características do trabalho destes indivíduos. É reconhecida há algum tempo, por teorias clássicas de *design* do trabalho, a influência positiva que características como o grau de variedade e o desafio no trabalho, o significado da tarefa, a complexidade e a autonomia do trabalho têm sobre a motivação para o trabalho e o desempenho (Parker & Ohly, 2008). Partindo do pressuposto que um trabalhador com menos qualificações desempenha trabalhos menos diferenciados, esta associação pode pressupor a realização de tarefas que não são inerentemente interessantes, que implicam menor autonomia e complexidade e que não estimulam ou vão ao encontro dos interesses do trabalhador. Uma vez que o trabalho por si não é fonte de motivação (que contribuiria para uma motivação intrínseca superior), estes trabalhadores sentir-se-ão mais motivados, eventualmente, pela expectativa de receberem recompensas materiais e sociais inerentes a esse trabalho. O possível motivo pelo qual fazem o seu trabalho deriva do facto de saberem que, dessa forma, irão receber recompensas monetárias e aprovação por parte dos colegas e evitar críticas ou o despedimento. Assume-se, por isto, que a menor qualificação pressupõe uma maior motivação extrínseca dos trabalhadores. Adicionalmente, ao contrário do que foi apontado por Kuvaas (2006) e Sobral et al. (2019), não se verificam diferenças significativas nas dimensões de motivação intrínseca e identificada em função da escolaridade dos trabalhadores. Para a dimensão de motivação intrínseca, os nossos resultados são congruentes com o estudo de Boumans et al. (2011) que apontam

igualmente para a inexistência de uma relação significativa. A ausência de uma associação significativa pode dever-se às características da nossa amostra. Com efeito, os participantes deste estudo com maior escolaridade são, igualmente, os participantes mais jovens (ou de menor idade, $p < .001$). Estes trabalhadores, encontrando-se em início de carreira e tendo entrado relativamente há pouco tempo no mercado de trabalho, podem, de momento, estar a desempenhar um trabalho que não corresponda totalmente aos seus gostos e interesses. O facto de ocuparem um trabalho cujas tarefas não são prazerosas ou significativas e com as quais não se identificam completamente, pode estar a afetar a sua motivação para as realizar.

Remetendo para a relação entre a situação profissional e a motivação para o trabalho, os resultados demonstraram que os trabalhadores do setor privado apresentam uma maior motivação extrínseca (social e material), enquanto os do setor público apresentam uma maior motivação identificada. Estes resultados, no que respeita aos trabalhadores do setor privado, são congruentes com os resultados apresentados pelos estudos de Buelens e Broeck (2007) e Crewson (1997). Estes autores indicam que as recompensas monetárias são fortes motivadores dos trabalhadores do setor privado e que estes são altamente motivados pelos benefícios diretos da sua tarefa (e pela expectativa de pagamento). Adicionalmente, os nossos resultados indicam que as recompensas sociais, tais como elogios, aprovação e *feedback*, também assumem uma grande importância para estes trabalhadores. Contudo, assume-se que estes dados podem advir de algumas características da presente amostra. Especificamente, nesta amostra, os trabalhadores do setor privado são, maioritariamente, trabalhadores com níveis de escolaridade mais baixos (secundário e até ao 3º ciclo) e com menos de 10 anos de trabalho na empresa. Estas duas variáveis juntas podem contribuir para que os trabalhadores se sintam mais inseguros no trabalho e necessitem de um maior nível de aprovação e *feedback*.

Por outro lado, embora Crewson (1997) aponte, contrariamente a Buelens e Broeck (2007), para uma maior motivação intrínseca dos trabalhadores do setor público (e se verifique uma tendência para tal), comparativamente aos do setor privado, na nossa amostra tal não se verificou de forma significativa. Na nossa amostra, apenas foi significativa uma diferença na motivação identificada. Os resultados indicam, especificamente, que trabalhadores do setor público evidenciam uma maior motivação identificada. As características inerentes ao trabalhador deste setor podem justificar os resultados encontrados. Com efeito, os trabalhadores do setor público são descritos como altamente motivados por uma “boa causa” (Buelens e Broeck, 2007) e um senso de servir o interesse público e a sociedade (Naff & Crum, 1999). A ideia de que os trabalhadores do setor público são servidores do bem comum e têm, por norma, uma maior atração por trabalhos que implicam servir a comunidade, “ter impacto nos assuntos públicos” e “alcançar a justiça social” (Naff & Crum, 1999, p. 7) poderá justificar os valores mais elevados de motivação identificada destes trabalhadores. De igual modo, enfatizar que os trabalhadores do setor público são motivados por uma “boa causa” pode, inclusivamente, explicar porque são menos motivados por dinheiro (Buelens & Broeck, 2007). Eles fazem o seu trabalho porque o vêem como importante e congruente com os seus valores pessoais e não para obter dinheiro ou reconhecimento.

Em relação ao vínculo profissional, os resultados indicam que não existe um efeito significativo dos diferentes tipos de vínculo sobre a motivação. Esta ausência de diferenças significativas pode dever-se à discrepância de frequências dos tipos de vínculo da presente amostra. É evidente um reduzido número de prestadores de serviços, contrastando a um elevado número de trabalhadores em contrato sem termo. Os prestadores de serviços da nossa amostra podem não ser suficientes para serem representativos desse tipo de vínculo. Esta é uma questão relevante a ter em conta em estudos posteriores. Todavia, salienta-se a tendência dos trabalhadores, cujo contrato não tem termo, para demonstrarem uma maior motivação autónoma, comparativamente aos outros tipos de vínculo. Se se encarar este tipo de vínculo como aquele que fornece aos trabalhadores uma maior segurança, autonomia e estabilidade profissional, compreende-se o porquê de pontuarem mais no polo da motivação autónoma.

Tentou-se perceber ainda se existiam diferenças na motivação consoante a posição de chefia que os trabalhadores desempenhavam. Especificamente, os nossos resultados indicam que a posição que os trabalhadores ocupam, em termos de chefia, isto é, ser chefe ou subordinado, não tem efeito significativo sobre a sua motivação para o trabalho. Estes resultados podem indicar que o trabalho e as funções que os trabalhadores desempenham têm mais significado do que a posição que ocupam. Porém, e analisando os valores médios, os resultados sugerem que os trabalhadores que não ocupam uma posição de chefia tendem a pontuar mais na amotivação e nas dimensões da motivação controlada (motivação extrínseca social e material e motivação introjetada) e menos nas dimensões de motivação autónoma (motivação identificada e motivação intrínseca). Os indivíduos que desempenham cargos de chefia, pelo contrário, tendem a exibir maior motivação identificada e intrínseca. Embora se trate de um resultado não significativo na presente amostra, esta tendência pode dar indicações para estudos posteriores, pelo que merecem ser abordados e explicados. Como já referido, algumas características do trabalho têm efeito sobre a motivação dos trabalhadores (Parker & Ohly, 2008). Quem ocupa uma posição de chefia, desempenha, sobretudo, trabalhos que pressupõem uma maior autonomia e maiores desafios e, por isso, mais interessantes e satisfatórios, o que, presumivelmente, se traduz numa maior motivação autónoma para os realizar. Pelo contrário, os que desempenham um papel de subordinados possivelmente executarão os seus trabalhos com um esforço maior, pois tal acarreta maior probabilidade de receber recompensas monetárias e aprovação por parte dos colegas ou superiores, evitarão críticas, sentimentos de mal-estar e a possibilidade de perder o emprego. Estes trabalhadores tenderão a sentir-se mais desmotivados por considerarem o seu trabalho pouco útil e irrelevante. Contudo, há que atender que esta é apenas uma tendência não significativa que foi observada na amostra do nosso estudo e que necessita de ser corroborada por estudos posteriores.

No que concerne à dimensão da organização, os nossos resultados demonstram que trabalhadores de empresas de menores dimensões evidenciam maior motivação extrínseca material. Em empresas de menores dimensões, havendo carreiras menos especializadas, a oferta de oportunidades de ascensão e progressão na carreira é menor, o que as impossibilita de motivar os seus colaboradores por esta via. Muitas vezes, este tipo de organizações faz-se valer das recompensas materiais (e.g.,

dinheiro, prémios de produtividade) para manter os seus colaboradores motivados, o que se reflete, como indicam os resultados, numa maior motivação extrínseca material dos mesmos. De facto, este motivo parece ser válido se se considerar que os resultados obtidos também demonstram uma tendência (não significativa) para a maior motivação intrínseca e identificada dos trabalhadores de empresas de maiores dimensões. A maior oferta de oportunidades de mobilidade interna (e consequente progressão de carreira) que as empresas de grandes dimensões apresentam, ao contrário das pequenas empresas, poderá ser uma justificação para estes resultados. Contudo, é de ressaltar que estes resultados foram apresentados de forma adicional, devendo ser confirmados em estudos posteriores, visto se tratar somente de uma tendência não significativa na nossa amostra.

No que diz respeito à relação entre a motivação e o salário, as análises demonstram que quanto maior é o valor do salário, maior é a motivação intrínseca dos trabalhadores. Estes resultados estão em linha com a literatura prévia (Gagné & Forest, 2008; Kuvaas, 2006), que sugeriu a existência de uma associação positiva entre a motivação intrínseca e o salário. Uma explicação plausível para estes resultados prende-se com a associação entre a diferença salarial e a complexificação do conteúdo do trabalho. Com efeito, um trabalho a que corresponda um pagamento superior, é por norma, mais diferenciado e envolve maior autonomia e tarefas mais desafiantes e ambiciosas. Com base nos nossos resultados, é possível que um trabalho que envolve um pagamento superior inclua tarefas mais interessantes e estimulantes, mais suscetíveis de induzir a motivação intrínseca do trabalhador. Perante o tipo de tarefas a que os mais elevados salários correspondem, entende-se porque produzem um efeito positivo sobre a motivação intrínseca dos trabalhadores, pois realizá-las proporcionam-lhe prazer. Cumulativamente a esta justificação, pode-se apresentar uma outra. Ao longo dos anos de trabalho, os trabalhadores adquirem competências que possibilitam a mobilidade interna na carreira para cargos superiores. Isto torna expectável a tendência para a realização de trabalhos com maior salário e a possibilidade de se aproximar do que gosta de fazer (confirmado pela relação positiva entre idade e motivação identificada, $p < .001$). Conjuntamente, isto contribui para as elevadas motivações intrínsecas dos trabalhadores. As nossas interpretações conjugam-se e fazem-nos entender que não é o salário em si que responde melhor às necessidades psicológicas básicas, mas antes o tipo de trabalho que está inerente a este maior salário.

Quanto à variável tempo de trabalho na função, em termos médios, os nossos resultados mostram que trabalhadores com menos anos na função evidenciam maior amotivação e motivação extrínseca material. Estes resultados podem dever-se, eventualmente, a diferenças associadas à idade. Trabalhadores que estão há menos tempo na função são trabalhadores mais novos, cujas prioridades são distintas de outros trabalhadores. O facto de terem entrado recentemente para aquela função pode refletir-se na sua maior amotivação e motivação extrínseca material, por considerarem a tarefa pouco significativa e por esta não corresponder ao que idealizaram (e.g. não lhes permite certas condições como autonomia, flexibilidade e outras já supramencionadas). Encontram-se assim, maioritariamente, desmotivados ou motivados por fatores extrínsecos materiais. Resultados similares foram encontrados para a variável tempo de colaboração com o superior hierárquico, forte associação entre estas duas variáveis ($r = .71$, $p < .001$), porém não são significativos.

A nossa interpretação dos resultados passou por entender em que medida o trabalho atende diretamente às necessidades psicológicas básicas. Com efeito, o trabalho e as suas características pode não atender diretamente estas necessidades, mas por via indireta. Por exemplo, um indivíduo altamente motivado intrinsecamente para o trabalho, pode, num determinado momento, estar mais motivado para obter um bom salário (maior motivação extrínseca material), pois necessita dele para tirar uma formação e conseguir, posteriormente, subir na carreira. Na verdade, o trabalho pode ser usado instrumentalmente para satisfazer outras necessidades fundamentais. Quanto à interpretação dos resultados relativamente a essas necessidades, deve-se ter em conta que elas não se satisfazem apenas através do trabalho, mas outras áreas da vida são igualmente arenas onde se expressam. Quando há diferenças significativas, isso não significa diferenças nas necessidades básicas, mas sim diferenças na expressão das mesmas no trabalho.

Em suma, estes resultados têm grande potencial para as organizações e os gestores que se interessam pela promoção da motivação dos seus trabalhadores, pois fornecem conhecimentos úteis que os auxiliam na definição de novas práticas de gestão de recursos humanos na prossecução de maior motivação.

Conclusão

A motivação para o trabalho tem sido alvo de vários estudos, pois há muito tempo que se percebeu a importância que a motivação dos trabalhadores tem ao nível dos resultados organizacionais. A presente investigação objetivava analisar o efeito de variáveis sociodemográficas e organizacionais sobre a motivação dos colaboradores de acordo com a Teoria da Autodeterminação. Tendo em conta os resultados obtidos, verificámos que a idade e os anos de trabalho, a escolaridade, a situação profissional, a dimensão da organização, o salário bem como o tempo de trabalho na função têm efeito sobre a motivação dos trabalhadores. De forma específica, constatou-se que alguns fatores podem concorrer significativamente para uma maior motivação autónoma (e.g. a idade, anos de trabalho e o salário) – a objetivada pelas organizações. No geral, os dados que recolhemos atestam a necessidade de se continuar a estudar a motivação para o trabalho e os seus determinantes.

Contributo e limitações

Partindo da literatura a que nos foi possível aceder, o presente trabalho é, do nosso conhecimento, o primeiro estudo desenvolvido com o intuito de avaliar o efeito de um conjunto de variáveis sociodemográficas e organizacionais nos tipos de motivação para o trabalho identificados pela teoria da Autodeterminação. Tal como já havia sido referido, a literatura que aborda esta temática é ainda relativamente escassa. Inclusivamente, em alguns estudos denota-se a ausência de um só modelo de abordagem à motivação. Estes factos concorrem para a inovação dos nossos dados acerca de um dos temas mais atuais do contexto organizacional, sendo este o principal contributo desta dissertação. Adicionalmente, este estudo realça a necessidade de ter um conhecimento mais aprofundado desta mesma temática para que os atores organizacionais possam desenvolver práticas fundamentadas.

Contudo, o presente estudo apresenta também algumas limitações. Em primeiro lugar, o recrutamento da amostra realizado através de um método de amostragem de conveniência, juntamente com o facto de a amostra ter sido recolhida junto de trabalhadores portugueses, não possibilita fazer generalizações dos resultados para a população, sobretudo, de outras culturas. Em estudos posteriores seria pertinente alargar a amostra a outras culturas e especificar um grupo profissional para se conseguir uma generalização mais representativa de uma população específica. Em segundo lugar, o desenho transversal do estudo também acarreta limitações, na medida em que impossibilita o estabelecimento de relações causais entre as variáveis. A interpretação dos resultados requer, por isso, algum cuidado. Neste sentido, sugerimos que estudos futuros optem por desenho longitudinal. Uma outra limitação do nosso estudo prende-se com a constituição da amostra. Embora seja uma amostra de uma dimensão relativamente razoável, nalgumas variáveis não existe uma distribuição equitativa pelas categorias e tal pode ter influência sobre os resultados

obtidos. Para colmatar esta limitação, recomendamos que estudos posteriores prestem particular atenção a esta questão aquando da constituição da amostra.

Implicações práticas e pistas para investigação futura

Não obstante as limitações apontadas, o presente trabalho tem também importantes implicações práticas. Os nossos resultados vêm alertar-nos para a importância de compreender a motivação para o trabalho e, em especial, os seus determinantes e potenciais efeitos. Através deste conhecimento, poder-se-á desenvolver e levar a cabo, conscientemente, algumas estratégias e práticas no local de trabalho que fomentem a motivação dos colaboradores.

Em primeiro lugar, as entidades organizacionais devem prestar mais atenção aos seus trabalhadores mais velhos quer em termos de idade, quer de anos de trabalho na empresa. Os responsáveis pelas organizações devem conceder a estes trabalhadores tarefas que sejam interessantes e dotadas de alguma autonomia, ajustando o ambiente de trabalho de modo a satisfazer as suas necessidades afetivas e de generatividade. Neste sentido, pode ser dada a oportunidade de os trabalhadores mais velhos ensinarem os mais novos – como por exemplo através de programas de treino multi-idades (Hertel et al., 2013).

Em segundo lugar, os nossos resultados demonstraram especificamente que trabalhadores com uma escolaridade mais baixa têm uma maior motivação extrínseca material. Decorrente destes dados, as organizações devem compreender que estes trabalhadores carecem de uma bonificação material mais elevada para se sentirem mais motivados, pois, eventualmente, as tarefas que realizam os deixam pouco motivados. No sentido de aumentar a motivação autónoma destes, considerando que, como referimos, as tarefas que lhes são atribuídas, por norma, não são inerentemente interessantes, pode ser mais vantajoso para as empresas promover a internalização do valor da tarefa – motivação identificada (como sugerido por Gagné et al., 2015). As organizações devem explicar o significado da tarefa que cada um faz, de modo a que estes as valorizem. Da mesma forma, as organizações devem entender que investir na formação contínua dos seus trabalhadores pode ser uma forma de aumentar a sua motivação intrínseca (e.g., implementar políticas de formação que providenciem oportunidades aos colaboradores de se instituírem, flexibilidade de horários).

Em terceiro lugar, os resultados relatados sugerem que trabalhadores do setor privado apresentam uma maior motivação extrínseca material e social, enquanto os do setor público revelam uma maior motivação identificada. A partir disto, e tal como demonstrado por Buelens e Broeck (2007), existe um perfil da pessoa de ambos os setores. Especificamente, estes dados podem permitir às organizações destes setores a realização de um recrutamento mais ponderado do tipo de pessoa que procuram para responder às suas necessidades. Por exemplo, as empresas do setor público devem selecionar pessoas que se mostrem sobretudo motivados por servir o outro e pela justiça social e para os quais o pagamento e a promoção têm uma menor importância. Para tal, é sugerido utilizar a escala de Perry, como sugerido por Naff e Crum (1999). Além disso, os dados encontrados dão

indicações aos gerentes do setor público ou privado acerca dos meios pelos quais poderão motivar os seus trabalhadores e, conseqüentemente, obter os resultados desejados.

Em quinto lugar, alguns gerentes acreditam que o salário pode ser uma forma insuficiente para manter um trabalhador motivado. Os resultados deste estudo mostraram, concretamente, que um salário elevado aumenta a forma de motivação mais intrínseca. Neste sentido, perante a necessidade de reter um colaborador através da sua motivação, as organizações poderão estabelecer metas às quais estão associados níveis de remuneração progressivamente mais elevados. Não podemos esquecer, contudo, que a forma como o salário é atribuído deve ser previamente ponderado. Landry et al. (2017) reforçam o facto de o valor do salário ser atribuído com as devidas precauções, de forma a transmitir o correto significado funcional. Estas descobertas enfatizam a importância de ajustar o valor de remuneração dos trabalhadores, de forma a garantir que ela reforça somente o comportamento desejado por parte dos trabalhadores.

Adicionalmente, as análises efetuadas mostraram que a motivação para o trabalho não é influenciada, significativamente, pelo sexo do trabalhador, pela posição de chefia que ocupa, bem como o vínculo profissional que estabelecem com a empresa. Embora estes resultados possam ter implicações nas organizações e nas formas como abordam o seu trabalhador, estes carecem de um esclarecimento. Foram encontradas algumas tendências nos resultados que, embora não sejam estatisticamente significativas na nossa amostra, merecem receber uma maior atenção. De futuro, seria importante estudos posteriores replicarem as análises para estas variáveis. Além disso, relativamente à posição de chefia e ao vínculo profissional, estudos futuros deverão tentar garantir um número de sujeitos mais homogêneo nas diferentes categorias destas variáveis. As discrepâncias verificadas na presente amostra no que respeita a estas variáveis poderão estar a influenciar os resultados obtidos e a significância dos mesmos.

Futuramente, seria importante perceber se existirão variações dos resultados ao longo do tempo. Neste sentido, sugerimos desenvolver um estudo longitudinal que avalie o efeito das diversas variáveis na motivação para o trabalho ao longo da carreira do colaborador.

É de extrema importância a realização de novos estudos no sentido de compreender de forma cada vez mais aprofundada a questão da motivação para o trabalho. Especificamente, é essencial um melhor entendimento da forma como as variáveis inerentes ao trabalhador e às organizações influenciam a motivação para trabalhar. Todas as descobertas permitirão fazer ajustes no *design* do trabalho e no contexto de trabalho e, conseqüentemente, beneficiar as organizações e os respetivos trabalhadores. É nosso objetivo que a presente investigação possa impulsionar futuras investigações que incidam sobre os determinantes da motivação para o trabalho nos mais diversos contextos de trabalho.

Bibliografia

- Allen, J. A., Pope, A., & Ebers, C. (2013). Work motivation. *In The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*, doi:10.1002/9781118339893.wbeccp574
- Appel-Silva, M., Wendt, G., & Argimon, I. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, 16, 351–369. doi:10.5752/P.1678-9563.2010v16n2p351
- Bin, L., Chen, J., & Tran, D. S. (2019). Exploring the determinants of working capital management: Evidence across East Asian emerging markets. *Economics, Management, and Financial Markets*, 14, 11-45. doi:10.22381/emfm14220191
- 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, 331-350. doi:10.2190/ag.73.4.d
- Buelens, M., & Broeck, H. V. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x
- Cunha, P. M., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 7(4), 499-518. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115. doi:10.1037/h0030644
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance* 8, 217–229.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1990). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (3rd ed.). New York, NY: Plenum Press.
- 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, 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- 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. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23-40.

- dos Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P. F., & Ferraro, T. (2020). Multidimensional Work Motivation Scale: Psychometric studies in Portugal and Brazil. Manuscript submitted for publication.
- Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625. doi:10.1177/1523422312455612
- Gagné, M. (2015). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. doi:10.1002/job.322
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232. doi: 10.1037/a00127
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). A motivação no trabalho segundo a teoria da autodeterminação. In J. Rojot, P. Roussel & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportamento organizacional* (3rd ed., pp. 259-283). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 178-196. doi:10.1080/1359432x.2013.877892
- Hertel, G., Thielgen, M., Rauschenbach, C., Grube, A., Stamov-Roßnagel, C., & Krumm, S. (2013). Age differences in motivation and stress at work. *Age-Differentiated Work Systems*, 119-147. doi:10.1007/978-3-642-35057-3_6
- Hjort, J. L. (2015). Intrinsic and extrinsic work motivation among US and Norwegian high school students. *YOUNG*, 23(4), 293-312. doi:10.1177/1103308815596885
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P., Radnor, Z., & Glennon, R. (2018). Affective commitment within the public sector: Antecedents and performance outcomes between ownership types. *Public Management Review*, 20, 1872-1895. doi:10.1080/14719037.2018.1444193
- Houkes, I., Janssen, P. P., Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 427-450. doi:10.1348/096317903322591578
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x
- Kanfer, R. (2009). Work motivation: Identifying use-inspired research directions. *Industrial and organizational psychology-perspectives on science and practice*, 2(1), 77–93. doi:10.1111/j.1754-9434.2008.01112.x

- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. doi:10.2307/20159053
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: past, present and future*. New York, NY: Routledge.
- Kim, S., & Park, S. M. (2014). Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: Evidence from us federal agencies. *International Review of Public Administration*, 19, 63-90. doi:10.1080/12294659.2014.887354
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225. doi:10.1002/job.665
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365-385. doi:10.1002/job.377
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40, 667-680. doi:10.1007/s11031-016-9574-6
- Landry, A. T., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Boucher, E. (2017). The Carrot or the Stick? Investigating the Functional Meaning of Cash Rewards and Their Motivational Power According to Self-Determination Theory. *Compensation & Benefits Review*, 49(1), 9–25. doi:10.1177/0886368717750904
- Lord, R. L. (2004). Empirical evaluation of classical behavioural theories with respect to the motivation of older knowledge workers. *Dissertation. Tuscaloosa, AL: University of Alabama*.
- Montenegro, X., Fisher, L., & Remez, S. (2002). *Staying ahead of the curve: The AARP work and career study*. Washington, DC: American Association of Retired Persons.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16. doi:10.1177/0734371x9901900402
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447-457. doi:10.1111/sjop.12211
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2011). Código Deontológico. *Diário da República, 2ª Série, número 78, 20 de Abril, 17931-17936*.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (Eds.), *Work Motivation: Past, present, and future* (pp. 233-284). NY: Routledge
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 133–147. doi:10.1177/1523422318756954

- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., Mottay, D. (2009) Teorias da motivação no trabalho e gestão. In J. Rojot, P. Roussel & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportamento organizacional* (3rd ed., pp. 205-258). Lisboa: Instituto Piaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sobral, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2019). Managing motivation in the contact center: The employment relationship of outsourcing and temporary agency workers. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 357–381. doi:10.1177/0143831X16648386
- Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. *Management Decision*, 48(6), 894-906. doi:10.1108/00251741011053451
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 29(2), 248–257. doi:10.1111/scs.12155
- Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B., Luyckx, K., & Lens, W. (2009). Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology*, 101, 671-688. doi:10.1037/a0015083
- Vantieghem, W., & Van Houtte, M. (2015). Differences in study motivation within and between genders: An examination by gender typicality among early adolescents. *Youth & Society*, 1-28. doi:10.1177/0044118x15602268
- Zarei, E., Najafi, M., Rajaei, R., & Shamseddini, A. (2016). Determinants of job motivation among frontline employees at hospitals in Tehran. *Electronic Physician*, 8, 2249-2254. doi:10.19082/2249

Anexos

Anexo I. Multidimensional Work Motivation Scale

MWMS (Gagné & Forest et al, 2015) - Instruções

No presente questionário é utilizada a palavra “trabalho” significando tanto as situações de exercício de uma profissão por conta própria, como as situações de emprego por conta de outrem. Responda **conforme se aplique à sua situação**. Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda **conforme se aplica mais ou menos à sua situação**. 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. Responda em todas as afirmações considerando a 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 senão 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

Anexo 2. Questionário sociodemográfico e de caracterização organizacional

Por último, pedimos-lhe que complete, por favor, respondendo às seguintes questões - assinale um X na opção(ões) correta(s) [dados para fins exclusivamente estatísticos]

1 Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	2 Idade: _____ anos	3 Há quantos anos trabalha na empresa/organização? _____ anos
4 Situação(ões) profissional(ais) (pode assinalar mais do que 1 situação) <input type="checkbox"/> Trabalhador do Estado <input type="checkbox"/> Trabalhador no setor privado	5 Qual o vínculo que mantém com a organização? <input type="checkbox"/> Prestador de serviços (recibos verdes) <input type="checkbox"/> Contrato a termo (certo ou incerto) <input type="checkbox"/> Contrato sem termo /efetivo(a)	6 No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
7 Grau de Escolaridade <input type="checkbox"/> Sabe ler e escrever sem possuir a 4ª classe <input type="checkbox"/> 1º ciclo do ensino básico (ensino primário) <input type="checkbox"/> 2º ciclo do ensino básico (6º ano) <input type="checkbox"/> 3º ciclo do ensino básico (9º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano) <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciatura em curso <input type="checkbox"/> Pós-Graduação/Mestrado (pós Bolonha)/ Licenciatura Pré Bolonha <input type="checkbox"/> Licenciatura concluída (pós-Bolonha) <input type="checkbox"/> Mestrado Pré-Bolonha <input type="checkbox"/> Doutoramento	8 Setor de atividade da organização onde trabalha <input type="checkbox"/> Indústria Transformadora <input type="checkbox"/> Indústria Extrativa <input type="checkbox"/> Comércio por grosso e a retalho <input type="checkbox"/> Alojamento e restauração <input type="checkbox"/> Agricultura, pecuária, pescas <input type="checkbox"/> Construção <input type="checkbox"/> Produção e distribuição de eletricidade, gás e água <input type="checkbox"/> Transportes e armazenagem <input type="checkbox"/> Educação e ciência <input type="checkbox"/> Saúde humana e apoio social <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas <input type="checkbox"/> Artes e indústrias criativas <input type="checkbox"/> Tecnologia de informação e comunicações <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	9 Dimensão da organização onde trabalha <input type="checkbox"/> Tem até 9 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 10 e 50 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 51 e 250 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 251 e 500 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 501 e 1000 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem mais de 1001colaboradores 10 Tempo de trabalho na função atual <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> Mais de 3 e até 6 meses <input type="checkbox"/> Mais de 6 meses e até 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de um ano
11 Indique, por favor, o seu vencimento líquido mensal (aquilo que recebe em média por mês) <input type="checkbox"/> Até 500 € <input type="checkbox"/> Entre 2001 e 2500 € <input type="checkbox"/> Entre 501 e 1000 € <input type="checkbox"/> Entre 2501 e 3000 € <input type="checkbox"/> Entre 1001 e 1500 € <input type="checkbox"/> Entre 3001 e 3500 € <input type="checkbox"/> Entre 1501 e 2000 € <input type="checkbox"/> Entre 3501 e 4000 € <input type="checkbox"/> Mais de 4000 €		12 Há quanto tempo trabalha com o superior hierárquico a quem se referiu nos questionários? <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> Mais de 3 e até 6 meses <input type="checkbox"/> Mais de 6 meses e até 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de um ano

Muito obrigado(a) pela sua colaboração