



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Influência da Gestão dos Recursos Humanos na Motivação e no  
Desempenho Organizacional**

**Tânia Raquel Silva Malheiro**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua

Professor Doutor António José Monteiro de Oliveira

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, dezembro de 2020.









**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Influência da Gestão dos Recursos Humanos na Motivação e  
no Desempenho Organizacional**

**Tânia Raquel Silva Malheiro**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua

Professor Doutor António José Monteiro de Oliveira

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, dezembro de 2020.







## Resumo

Este estudo foi realizado com o objetivo de perceber de que forma as políticas de gestão de recursos humanos influenciam a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Para o efeito, procedeu-se ao enquadramento teórico dos tópicos relacionados com a gestão de pessoas, com a Motivação e com o Desempenho. Neste estudo, optou-se ainda por abordar o *Design do Trabalho*, enquanto ferramenta para as organizações alcançarem os objetivos pretendidos. Referimos também a sua importância na Gestão de Pessoas e a forma este tópico é importante para a Motivação e Desempenho dos colaboradores.

Utilizamos uma abordagem metodológica quantitativa, fundamentada no Questionário do *Design do Trabalho* desenvolvido por Morgeson e Stephen (2006). Este questionário foi adaptado e aplicado aos colaboradores da Organização Pública de Saúde, de forma a perceber se a teoria era suportada pelos dados estatísticos organizacionais. Para o tratamento e análise estatística dos dados recorremos ao *SPSS Statistics v.26*.

Os resultados permitem concluir que (1) a Organização Pública de Saúde estudada, de uma forma geral, proporciona condições para que os colaboradores se sintam motivados, o que está fundamentado na relação teórica entre motivação e o desempenho; e (2) as políticas de gestão de recursos humanos implementadas na Organização afetam a motivação e o seu desempenho dos colaboradores, o que está de acordo com o que teoricamente seria expetável.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Motivação; Desempenho.

## **Abstract**

This study was carried out to understand how Human Resource Management influences Employee Motivation and Performance.

In order to achieve this, it was necessary to address, throughout the Research Framework and Delimitation, topics related to People Management, Motivation and Performance. In this study, we chose to deepen the theme of Work Design, as a tool for the Institutions to achieve the desired success, referring its importance in People's Management and how important this theme is for the Employee Motivation and Performance.

For that we used a quantitative methodology – the Work Design Questionnaire – previously developed by Morgeson e Stephen (2006). This questionnaire was the chosen methodology for the study and it was adapted and applied to an Public Health Institution in order to understand if the theory was sustained, in terms of statistical data, in the organization under study. After obtaining the data, they were treated and analyzed using SPSS Statistics v.26.

The employees of the Institution that was the target of the study allowed us to conclude, through the answers given in the questionnaire that, in general, it gives tools to employees, so they remain motivated and, consequently, they perform well. With that, the main reached conclusions were that the way Human Resources manage people affects their motivation, which in turn affects their performance in the organization.

**Keywords:** Human Resources Management, Motivation, Performance.

## **Agradecimentos**

Primeiramente queria agradecer a toda a gente que de alguma forma contribuiu para estes 5 anos de aprendizagens, o meu muito obrigada.

Ao Professor Doutor Orlando Rua, por todos os conselhos, pelo apoio, pela disponibilidade e prontidão que sempre demonstrou durante todo este processo.

Ao Professor Doutor António Oliveira, pela disponibilidade, motivação, tempo dedicado e todo o apoio dado durante a realização desta dissertação.

À minha família e amigos que sempre me apoiaram neste processo, que partilharam estes 5 anos comigo e que sempre me motivaram a continuar.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e a todas as pessoas que fizeram parte do meu percurso nesta Organização ao longo destes 5 anos.



## Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

A – Autonomia

DT – Dimensões do trabalho

E\_ESTT – Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho

E\_SRRT – Estado Psicológico do Sentido da Responsabilidade pelos Resultados do Trabalho

E\_CRRT – Estado Psicológico do Conhecimento dos Resultados Reais do Trabalho

FT – Feedback do trabalho

ERG – Ergonomia

IT – Identidade da Tarefa

JDS – *Job Diagnostic Survey*

MJDQ – *Multimethod Job Design Questionnaire*

PI – Processamento de informação

PPM – Potencial pontuação motivadora

QDT – Questionário do design do trabalho

RP – Relações pessoais

RPP – Resultados pessoais e profissionais

ST – Significância da tarefa

VH – Variedade de habilidades

WDQ – *Work Design Questionnaire*



# Índice Geral

Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas .....	xiii
Introdução.....	15
1. Revisão de Literatura .....	17
1.1 Gestão de Pessoas .....	17
1.1.1 Processos de Gestão de Pessoas .....	21
1.2 Desempenho Organizacional .....	23
1.3 Motivação .....	24
1.3.1 Ciclo Motivacional .....	25
1.3.2 Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca.....	26
1.3.3 Teorias da Motivação .....	28
1.3.3.1 Teorias de Conteúdo .....	29
1.3.3.2 Teorias de Processo .....	34
1.4 <i>Design do Trabalho</i> .....	38
1.4.1 Estratégias do <i>Design do Trabalho</i> .....	40
1.4.1.1 Rotação do Trabalho .....	40
1.4.1.2 Alargamento do Trabalho.....	41
1.4.1.3 Enriquecimento do Trabalho .....	41
1.4.1.4 Equipas Autogeridas .....	42
1.4.2 Modelos do <i>Design do Trabalho</i> .....	43
1.4.2.1 Teoria dos Dois Fatores .....	43
1.4.2.2 Modelo das Características do Trabalho .....	43
1.4.2.3 Teoria dos Sistemas Sociotécnicos .....	46
1.4.2.4 Teoria dos Sistemas Sociais de Informação.....	47
2. Hipóteses e Objetivos de investigação .....	49
3. Metodologia de Investigação.....	53
3.1 Enquadramento.....	53
3.2 Instrumento de medição.....	54
3.3 Recolha de dados .....	55

4. Análise e Discussão de Resultados .....	56
4.1 Análise Descritiva .....	56
4.1.1 Caracterização da Amostra.....	56
4.1.2 Teste de Confiabilidade.....	57
4.2 Análise Inferencial .....	58
4.2.1 Considerações Operacionais .....	58
4.2.1.1 Testes de Associação .....	58
4.2.1.2 Testes de Diferenças .....	58
4.2.1.3 Comparação de Médias .....	59
4.2.1.4 <i>Teste Qui-Quadrado de Pearson</i> .....	59
4.2.2 Interpretação dos Resultados Obtidos .....	60
4.3 Potencial Pontuação Motivadora .....	77
5. Conclusões, Implicações Práticas e Teóricas, Limitações de Investigação e Linhas Futuras de Investigação .....	79
5.1 Conclusões.....	79
5.2 Implicações Práticas e Teóricas .....	80
5.3 Limitações de Investigação .....	81
5.4 Linhas Futuras de Investigação .....	81
Referências Bibliográficas .....	81
Apêndices.....	92
Apêndice A: Questionário.....	92

## Índice de Figuras

Figura 1: Pessoas como pessoas ou como recursos .....	20
Figura 2: Processos de gestão de pessoas .....	22
Figura 3: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade .....	25
Figura 4: Ciclo motivacional com compensação ou frustração.....	26
Figura 5: Teoria da Autodeterminação.....	27
Figura 6: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	30
Figura 7: Equação da demonstração do nível motivacional .....	35
Figura 8: Esquema representativo da teoria das expectativas .....	35
Figura 9: Equação representativa da Potencial Pontuação Motivadora .....	45
Figura 10: Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1996) .....	46
Figura 11: Modelo Conceitual da Estrutura do Design de Investigação.....	54
Figura 14: Idade dos participantes .....	57
Figura 13: Género dos participantes .....	57



## Índice de Tabelas

Tabela 1: Saltos gradativos na área dos Recursos Humanos .....	19
Tabela 2: Pessoas como Recursos ou Parcerias .....	20
Tabela 3: Aspetos da Teoria X e Y .....	32
Tabela 4: Tabela que evidencia as características das organizações Z e A.....	33
Tabela 5: Atitudes de um colaborador com sentimento de injustiça.....	36
Tabela 6: Síntese da Fundamentação das Hipóteses .....	51
Tabela 7: Significado dos Valores do <i>Alpha de Cronbach</i> .....	57
Tabela 8: <i>Alpha de Cronbach</i> do teste utilizado na investigação .....	58
Tabela 9: Autonomia .....	61
Tabela 10: Mediana, Mínimo e Máximo dos resultados da Autonomia .....	61
Tabela 11: Rotatividade .....	62
Tabela 12: Mediana, Mínimo e Máximo dos resultados da Rotatividade .....	62
Tabela 13: Identidade com a Tarefa .....	63
Tabela 14: Mediana, Mínimo e Máximo dos resultados da IT .....	63
Tabela 15: Processamento de Informação .....	64
Tabela 16: Mediana, Mínimo e Máximo dos resultados do Processamento de Informação .....	65
Tabela 17: Variedade de Habilidades .....	65
Tabela 18: Mediana, Mínimo e Máximo da Variedade de Habilidades.....	66
Tabela 19: Significância com a Tarefa .....	66
Tabela 20: Mediana, Mínimo e Máximo da Significância com a Tarefa .....	67
Tabela 21: <i>Feedback</i> .....	68
Tabela 22: Mediana, Máximo e Mínimo do Feedback .....	68
Tabela 23: Relações Pessoais.....	69
Tabela 24: Mediana, Máximo e Mínimo das Relações Pessoais .....	70
Tabela 25: Ergonomia .....	71
Tabela 26: Mediana, Mínimo e Máximo da Ergonomia .....	71
Tabela 27: Correlações entre as Variáveis MVH, MST e MIT com E_ESTT .....	72
Tabela 28: Correlações entre as variáveis MA, MIT, MVH, ST, MF e RPP .....	72
Tabela 29: Correlações entre as variáveis E_SRRT, E_ESTT, E_CRRT e RPP.....	73

Tabela 30: Teste das diferenças entre as variáveis Género e RPP .....	73
Tabela 31: Teste <i>Kruskal-Wallis</i> .....	74
Tabela 32: Teste <i>Kruskal-Wallis</i> .....	74
Tabela 33: Comparação de médias entre as variáveis MA, MIT, MVH, MST, MF, MPI, MRP e MERG com a motivação .....	75
Tabela 34: Comparação de médias entre as variáveis MA, MIT, MVH, MST, MF, MPI, MRP e MERG com a perceção de desempenho .....	75
Tabela 35: Tabulação cruzada.....	76
Tabela 36: <i>Qui-quadrado de Pearson</i> .....	76

## Introdução

Teoricamente a relação entre as políticas de gestão de recursos humanos implementadas na Organização continua um tema atual (Bi et al., 2017; Dahle & Wæraas, 2020; Fedewa et al., 2018; Parker, 2017; Parker & Zhang, 2016; Sousa & Wilks, 2018; Tahir, 2020) e o nosso propósito é perceber de que forma as políticas de gestão de recursos humanos implementadas numa Organização Pública de Saúde influenciam a Motivação e o Desempenho dos seus Colaboradores.

Se assumirmos que os Recursos Humanos são considerados a maior riqueza das organizações (Chiavenato, 2009; Dahle & Wæraas, 2020; Michel, 2005; Sousa & Wilks, 2018), é de extrema importância perceber de que forma estas realidades estão a afetar a Motivação e o Desempenho, sabendo que, colaboradores motivados e satisfeitos têm um impacto direto no sucesso da organização, enquanto colaboradores desmotivados não (Ahmed, Marri, Nas, Raja, & Zaman, 2013; Artino & Cook, 2016; Braduțanu, 2011; Ekanayake & Gamage, 2018; Kumari & Sangwan, 2015).

O estudo da Motivação compreende as condições internas (Motivação Interna e Motivação Externa); as suas diferentes Teorias e a Análise de Ciclo (Ahmed et al., 2013; Braduțanu, 2011; Cabral-Cardoso, Cunha, Cunha, Neves, & Rego, 2014; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017; Legault, 2016; Robbins, 2002, 2006).

O estudo do Desempenho Organizacional e do *Design* do Trabalho assenta na Teoria das Características do Modelo do Trabalho, que descreve as cinco Características do Trabalho: variedade de habilidades, autonomia no trabalho, identificação com a tarefa, *feedback do trabalho* e significância da tarefa. As Características do Trabalho vão dar origem aos três Estados Psicológicos que, por sua vez, vão influenciar os resultados do trabalho: (motivação, satisfação e desempenho do colaborador, absentismo e turnover (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Hoppe, Liere-Netheler, Steinhüser, & Vogelsang, 2017; Omondi & Tsuma, 2015; Parker, 2014, 2017; Parker & Wall, 1998; Parker & Zhang, 2016; Tahir, 2020).

Este estudo inicia-se com a introdução. Segue-se-lhe, no capítulo 1 a revisão de literatura onde se desenvolve o enquadramento teórico, no capítulo 2 a derivação de hipóteses e os objetivos de investigação, no capítulo 3 o enquadramento metodológico do estudo e no capítulo 4 a análise e discussão dos resultados obtidos. A dissertação culmina com a apresentação das conclusões, compreendendo as considerações finais, as implicações práticas e teóricas, as limitações de investigação e as linhas futuras de investigação.

# 1. Revisão de Literatura

## 1.1 Gestão de Pessoas

Atentando à sua definição, Gestão de Pessoas é uma função que visa gerir o relacionamento entre as pessoas, que atuam nas organizações, e orientar os objetivos das organizações e dos indivíduos. A conceitualização deste termo tem sofrido, ao longo dos tempos, alterações decorrentes de distintos ambientes organizacionais, com inúmeras pressões internas e externas. Isto exige dos gestores novas atitudes para encontrar soluções adequadas, inovadoras e responsivas, levando-os a repensar o próprio conceito de Gestão de Pessoas e a abandonar os conceitos mais tradicionais, que se têm revelado ineficientes (Amundsen & Martinsen, 2015; Chiavenato, 2009; Gil, 2007; Tahir, 2020). Para que o conceito de Gestão de Pessoas seja bem fundamentado, será importante incluir uma análise temporal para apoiar na compreensão do que esteve na base das alterações que têm sido feitas. Esta análise irá explanar de que forma é que o conceito foi mudando, bem como o que esteve na origem destas alterações.

Numa análise temporal, podemos referenciar três Eras com grandes mudanças no estilo de vida do ser humano e também com impacto na sua cultura. A primeira transição ocorreu quando o Homem passa de um estilo de vida nómada, em que a caça era a sua subsistência, para um maior sedentarismo, com o início da produção agrícola. Esta Era, denominada de Revolução Agrícola, Revolução Neolítica ou Transição Demográfica Neolítica (Bocquet-Appel, 2011), percecionava a terra como a sua principal fonte de rendimento e riqueza, onde a força física era valorizada para o desempenho deste trabalho, a produção de alimentos. Posteriormente, emergiu a Era da Industrialização (sec. XVIII e XIX) em que a principal transformação decorre da substituição do trabalho artesanal, pela utilização de máquinas, tal como surge o trabalho assalariado, em que principal fonte de riqueza era a mão-de-obra, o que originou uma padronização das funções. Já a Terceira Era, com várias denominações – Era da Informação (Castells, 1990), Revolução Digital (Negroponte, 1995), Terceira Onda (Toffler, 1980), Idade do Cérebro (Galvin, 1996) –, valoriza o conhecimento e perceciona-o como a principal fonte de riqueza, em substituição da terra e da mão-de-obra.

Estas transformações alteraram a percepção sobre as principais fontes de riqueza. Para Baker (2008) a mente revela-se como mais importante que os bens materiais. Esta conceção fomentou uma maior valorização das pessoas ao considerar que este ativo é o principal responsável pela diferenciação organizacional e que traz valor e vantagem competitiva a qualquer entidade (Demo, Edrei, Fogaça, Francischeto, & Nunes, 2011).

Chiavenato (2014) referiu que a Gestão dos Recursos Humanos é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças rápidas e constantes do mundo. Por exemplo, no que se refere à nomenclatura de Gestão de Recursos Humanos foram observáveis várias mudanças: na Era Industrial designava-se por Área Recursos Humanos; na Era da Informação por Gestão de Pessoas; e na Era do Conhecimento por Gestão de Talentos Humanos. Porém, algumas organizações, dadas as atividades realizadas, não vivenciaram todas estas mudanças, consideradas por Chiavenato (2014) como saltos gradativos (Tabela 1).

Tabela 1: Saltos gradativos na área dos Recursos Humanos

<b>Área Recursos Humanos</b>	<b>Gestão Pessoas</b>	<b>Gestão Talentos Humanos</b>
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como seres humanos	Pessoas como provedoras de competências
Tratamento padronizado e uniforme	Tratamento individualizado e personalizado	Tratamento individualizado e personalizado
Busca de atividade física ou intelectual	Busca de atividade física e mental	Busca de atividade intelectual
Era Industrial	Era da Informação	Era do Conhecimento
Ênfase operacional	Ênfase tática	Ênfase estratégica
Tipo de trabalho	Trabalho mental	Trabalho intelectual
Manter as coisas como estão <sup>1</sup>	Criatividade	Inovação
Trabalho isolado	Colaboração	Participação ativa e proativa

Fonte: Elaboração própria adaptado de Chiavenato (2014, p. 2)

Neste alinhamento, as organizações que adotam formas de gestão mais contemporâneas, procuram colaboradores que, além das competências essenciais para a execução da tarefa e/ou função, possuam a capacidade de se adaptarem e de transformarem os seus conhecimentos, habilidades, experiências e atitudes em resultados que originem valor, quer para a organização, quer para as pessoas (Bueno, Marques, Piran, e Silva, 2015). Para Chiavenato (2009), as pessoas fazem parte da administração da entidade, não sendo apenas meros recursos de produção e/ou executadores de tarefa, ou seja, as pessoas são vistas como parcerias e não como recursos que a organização consome e utiliza.

Segundo Sousa e Wilks (2018), as organizações precisam de recursos humanos que as auxiliem a superar os desafios que, de forma acelerada, vão emergindo. Esta nova perspectiva fomenta o sentimento de pertença por parte dos colaboradores, isto é, estes sentem que são parte integrante da organização, o que potenciará: quer a execução das tarefas, com as quais se comprometeram, encontrando ativamente soluções para os problemas; quer uma melhoria constante do seu trabalho, fazendo com que a organização, na qual trabalham, se torne mais sólida, desenvolvida e bem-sucedida. Assim, as pessoas “são a alma, o sangue, a inteligência e o dinamismo do negócio, e contribuem com as competências básicas da organização indispensáveis à sua competitividade e sustentabilidade” (Chiavenato, 2009, p. ix).

Chiavenato (2009) distingue, consonantes com a percepção que as organizações têm dos seus colaboradores, as valorizações e tratamentos organizacionais (Figura 1) e as estratégias utilizadas pelas organizações (Figura 2).

<sup>1</sup> Manutenção do *status quo*

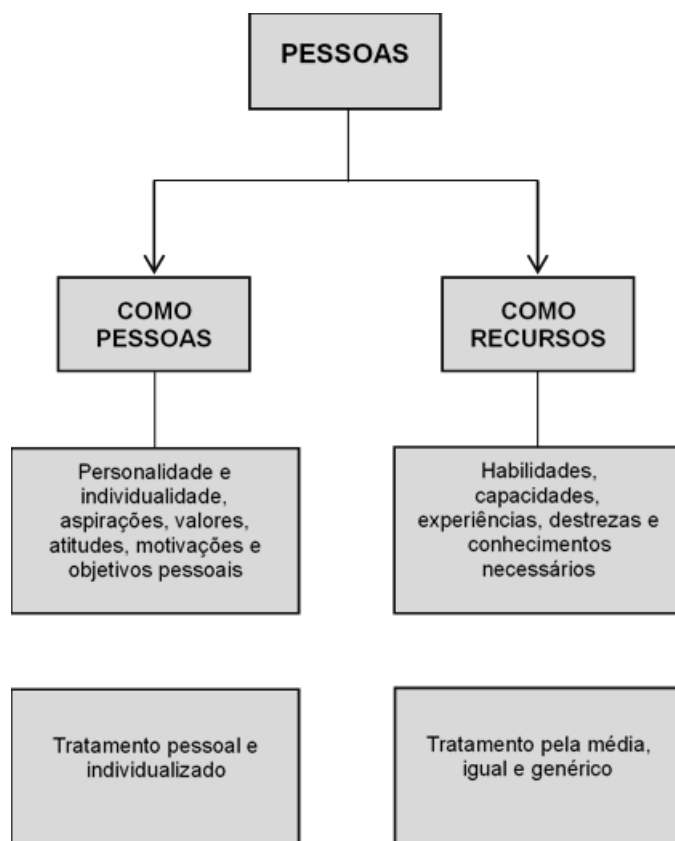


Figura 1: Pessoas como pessoas ou como recursos  
 Fonte: Elaboração própria adaptado de Chiavenato (2009, p. 46)

Tabela 2: Pessoas como Recursos ou Parcerias

PESSOAS COMO PARCERIAS	PESSOAS COMO RECURSOS
Equipas de trabalho;	Empregados isolados nos cargos;
Metas negociadas e partilhadas;	Horário rigidamente estabelecido;
Preocupação com os resultados;	Preocupação com normas e regras;
Atendimento e satisfação do cliente;	Subordinação ao chefe;
Vinculação à missão e à visão;	Dependência da chefia;
Interdependência com colegas e equipa;	Alienação à organização;
Participação e comprometimento;	Executores de tarefas;
Ênfase na ética e na responsabilidade;	Ênfase nas destrezas manuais;
Fornecedoras de atividades;	Mão de obra.
Ênfase no conhecimento Inteligência e talento.	

Fonte: Elaboração própria adaptado de Chiavenato (2014, p. 2).

Segundo as abordagens deste autor, quando as pessoas são interpretadas como pessoas e como parcerias, resultam de três aspetos fundamentais:

1 – “Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização” (Chiavenato, 2009, p. 3), isto é as pessoas são diferentes entre si, pois possuem características, personalidades, habilidades, conhecimentos e competências imprescindíveis à gestão adequada dos recursos organizacionais e estas diferenças devem ser valorizadas e não padronizadas (Chiavenato, 2009).

2 – “Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos” (Chiavenato, 2009, p. 3), as pessoas são elementos vivos, capazes de impulsionar a organização, dotá-la de inteligência e aprendizagem indispensáveis ao seu crescimento. Estas possuem capacidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (Chiavenato, 2009).

3 – “Pessoas como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos dela” (Chiavenato, 2009, p. 3) as pessoas como parceiros da organização: são os elementos capazes de conduzir uma organização ao alcance dos objetivos e à excelência; como parceiros, as pessoas vão investir na organização o seu tempo, responsabilidade, comprometimento e dedicação, com o objetivo de receber recompensas desse investimento (e.g., salários, crescimento profissional). A reciprocidade é fundamental neste conceito de investimento, uma vez que, os colaboradores investem na medida em que serão recompensados. Caso a recompensa seja boa e sustentável, o investimento terá tendência a crescer, bem como, a pro-atividade e autonomia (Chiavenato, 2009).

Atentando aos avanços e mudanças que as distintas Eras implementaram, assim como ao Salto Gradativo na Área dos Recursos Humanos, em que surge uma nova percepção das organizações face aos seus colaboradores, a motivação dos trabalhadores despertou interesse e obteve uma maior relevância dentro das entidades. Assim, os gestores foram constatando que colaboradores motivados potenciam as organizações, tornando-as mais bem-sucedidas e com prospeção de crescimento. Neste prisma, fazer com que as pessoas se sintam parte integrante de uma determinada organização potenciará a sua motivação, tal como lhe atribui uma responsabilidade que, de outra forma, poderia ser mais difícil encontrar. Todavia, esta responsabilidade e pertença faz com que cada colaborador se sinta motivado e que, desta forma, consiga realizar as suas tarefas colocando todo o empenho no desenvolvimento da mesma (Lopes, Moura, & Pereira, 2014).

### **1.1.1 Processos de Gestão de Pessoas**

A Área de Recursos Humanos tem impacto nas pessoas e nas organizações. Assim, segundo Chiavenato (2009) os processos de gestão de pessoas, a forma de lidar com as mesmas, de as orientar e integrar, de as fazer trabalhar, desenvolver, recompensar e monitorizar, ou seja, a forma como estas são geridas na organização é um aspeto crucial na competitividade organizacional. Este autor identificou seis processos básicos na gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorizar as pessoas (Figura 3).

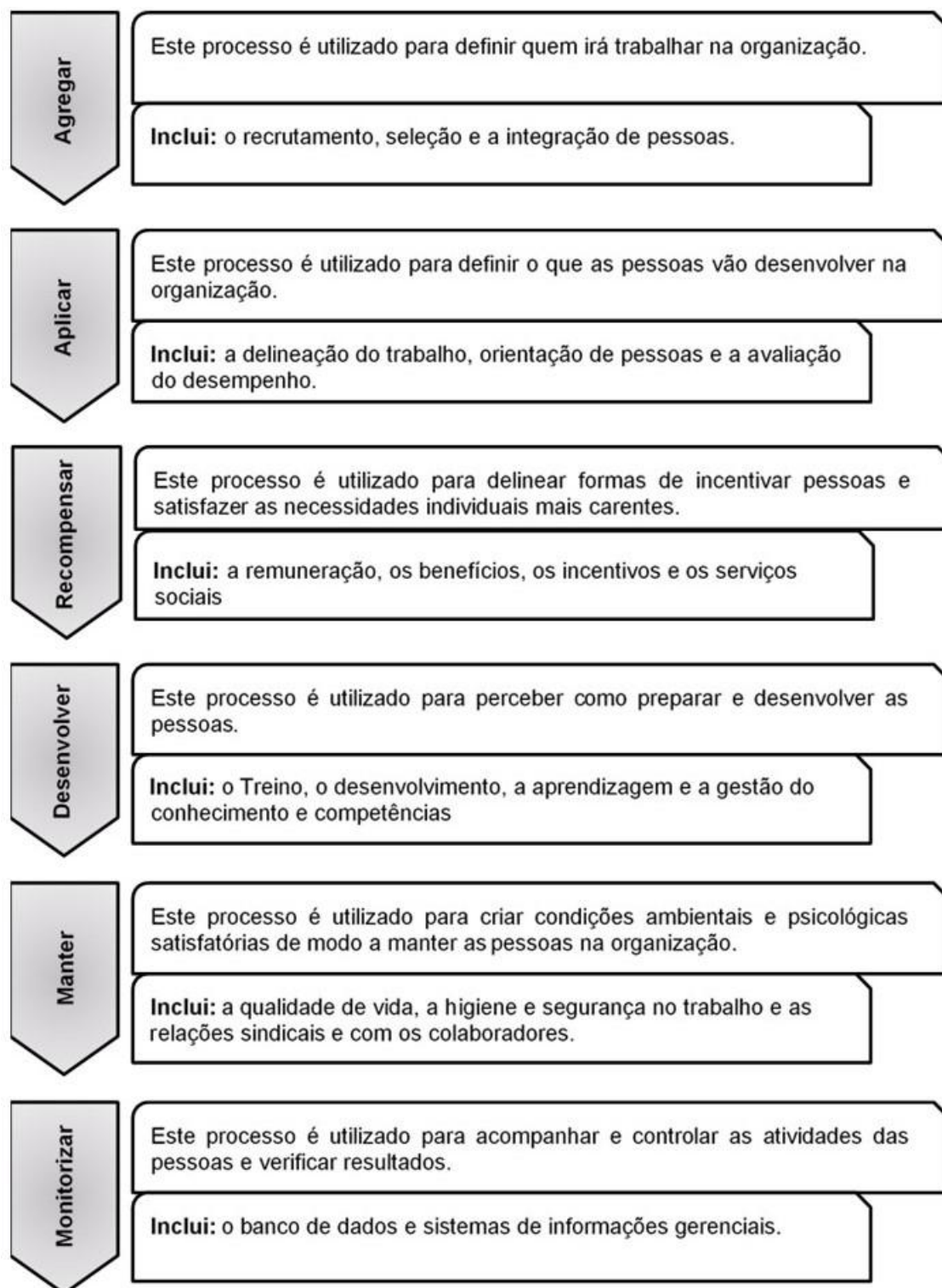


Figura 2: Processos de gestão de pessoas  
 Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (2014, pp.14-15).

Estes processos, inter-relacionados, estão patentes no processo de gestão de pessoas desde que estas entram na organização. Devem ser observados como um todo e, não individualmente, todos devem ter a mesma importância, até porque, estando inter-relacionados, qualquer alteração que aconteça num deles, irá afetar os restantes em curso. Por exemplo, se o processo de recompensa falhar, vai automaticamente requerer mais esforço no processo de manter a

pessoa (Chiavenato, 2014). Assim sendo, “o equilíbrio da condução de todos esses processos é fundamental” (Chiavenato, 2014, p.15).

## 1.2 Desempenho Organizacional

Alguns autores defendem que o Desempenho Organizacional está relacionado com a satisfação e a compensação no trabalho e é influenciado pelas habilidades, capacidades e traços de cada indivíduo, ou seja, depende das características de cada um. Porém, o termo Desempenho Organizacional também se refere à percepção de desempenho geral que os colaboradores têm, o que faz com que a percepção que cada indivíduo possui vá afetar suas atitudes e os comportamentos (Delaney e Huselid, 1996; Perry-Smith, 2012). Outros autores referem que o Desempenho Organizacional é responsável pelo alcance dos objetivos de uma organização e, tendo como base que a sobrevivência e o funcionamento eficaz das mesmas, este desempenho está à responsabilidade dos colaboradores, o que faz com que a preocupação com este conceito se torne mais relevante. Deste modo, é esperado que cada colaborador desempenhe a sua função de forma eficaz e eficiente de modo a contribuir para o alcance dos objetivos da organização, tendo em consideração que colaboradores motivados e satisfeitos têm um impacto direto no sucesso da organização, enquanto colaboradores desmotivados não vão dar o seu melhor (Bowen e Ostroff, 2004; Ekanayake e Gamage, 2018; Kumari e Sangwan, 2015).

As recompensas, tangíveis e intangíveis, têm um contributo extremamente importante no que toca ao aumento do desempenho (Alwabel, 2005, citado por Abrar, Baig, Bashir, Sabir, e Saqib, 2015). A remuneração em espécie é o principal fator de motivação dos colaboradores, mas o reconhecimento, nem sempre financeiro (ex. o agradecimento, a delegação de autoridade, atividades, presentes/vouchers) também é um método com um papel fundamental na motivação dos colaboradores e tendem a aumentar o Desempenho Organizacional (Armstrong, 2009). Assim, se as organizações possuírem programas de reconhecimento e recompensas eficazes, tal potenciará a moral dos funcionários e, conseqüentemente, permitirá que se desenvolva uma relação entre motivação e desempenho de cada indivíduo (Flynn, 1998, citado por Abrar et al., 2015).

Um outro aspeto relevante são as metas previamente projetadas para um indivíduo e a sua capacidade de alcançar as mesmas. Estas revelam uma contribuição positiva no desempenho para a organização, sendo este um fator importante para o departamento de Recursos Humanos, uma vez que atenta à eficácia das mesmas e depende do desempenho dos colaboradores (Jena & Pradhan, 2017).

Face ao anteriormente exposto e tendo em consideração que o *feedback* é fundamental para garantir a qualidade, as avaliações objetivas de desempenho, colocadas em prática, visam obter respostas que poderão contribuir para o aumento/melhoramento do desempenho. Assim, a avaliação do desempenho poderá ser baseada na compreensão do conhecimento, das habilidades, experiências e dos comportamentos necessário para desempenhar um bom

trabalho, tal como numa análise mais extensa dos atributos e comportamentos dos indivíduos (Muchtart, Pawirosumarto, e Sarjana, 2017).

### **1.3 Motivação**

Uma definição consensual de motivação é algo complexo (Archer et al., 1997; Aristigueta, Denhardt, & Denhardt, 2009; Buchanan & Huczynski, 2017; Deci & Ryan, 2000; Marras, 2000; Maslow, 2012; Michel, 2005; Mitchell, 1982; Palmer, 2016; Robbins, 2006, 2002) – esta conjectura pode ser influenciada por fatores externos à organização (Spitzer, 1997) e, por isso, tem sido um desafio para os gestores e líderes das organizações (Moura et al., 2014). Não obstante, é possível constatar que vários autores, ao longo dos anos, deram a conhecer a sua perspetiva quanto a esta definição.

Mitchell (1982) referiu que o termo é definido como os processos psicológicos que causam excitação, direção e persistência de ações voluntárias direcionadas a um determinado objetivo. Para Archer e outros (1997) a motivação é interpretada como algo variável e que depende de indivíduo para indivíduo e de situação para situação, daí, não existe ninguém que tenha uma espécie de fórmula matemática da motivação, conseguindo aplicá-la, fazendo com que as pessoas fiquem motivadas. Marras (2000, p. 34) acrescentou que “A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”.

Robbins (2002, p. 151) refere que motivação pode ser definida “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A motivação depende assim de cada situação, ou seja, ela tanto varia no mesmo indivíduo como de indivíduo para indivíduo. Robbins (2006, p. 132) afirma que “Os três elementos-chave na nossa definição são intensidade, direção e persistência”. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende, direção corresponde ao caminho que a motivação vai seguir. No entanto, não basta que a intensidade seja muita, quando a direção não é a correta, ou seja, quando esta não vai ao encontro dos objetivos da organização. Este autor sustenta ainda que a dimensão de persistência se consubstancia numa medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter o seu esforço, em que os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. Todavia, segundo Buchanan e Huczynski (2017) e Palmer (2016), motivação são os mecanismos que ativam e direcionam, energizam e mantêm os comportamentos.

Atentando às definições acima referidas, poder-se-á concluir que, apesar de não existir uma definição consensual, todas estas teorias contêm a premissa de que a motivação é algo que nos leva a executar determinada ação com o fim de alcançar determinado objetivo, agindo de um certo modo, isto é “o que faz com que as pessoas se comportem como o fazem” (Aristigueta, Denhardt, & Denhardt, 2009, p.146).

A motivação pode ser descrita em nível e orientação, isto é, as pessoas, para além de quantidade motivacional, também têm tipologia motivacional (Deci & Ryan, 2000). Um exemplo que poderá facilitar a compreensão da afirmação anterior é: um profissional de saúde pode estar

extremamente motivado para realizar as suas tarefas devido à curiosidade e interesse que as mesmas lhe provocam ou porque quer ter a aprovação do chefe. Ou, um profissional de saúde pode estar motivado a aprender mais, bem como com o que isso lhe trará no futuro. Neste exemplo, podemos verificar que a quantidade de motivação não varia, mas sim a natureza da mesma (Deci & Ryan, 2000).

Atualmente, muitas organizações, nacionais e internacionais, consideram que os recursos humanos são a sua maior riqueza e procuram, sempre que possível, implementar estudos e novas tecnologias para aprimorar esses recursos (Michel, 2005). Sendo este conceito de extrema importância, considerou-se importante apresentar o ciclo motivacional, explanado no tópico seguinte.

### 1.3.1 Ciclo Motivacional

Um outro aspeto que consideramos relevante apresentar é o ciclo motivacional. Este ciclo, segundo Chiavenato (2009), é dividido em seis etapas (Figura 3) e começa aquando do surgimento de uma necessidade, ou seja, este inicia-se quando existe algo insatisfeito. Assim, uma determinada necessidade irá provocar uma tensão e esta, por sua vez, um comportamento, de forma a satisfazer a carência que deu origem a todo este processo.



Figura 3: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade  
Fonte: Chiavenato (2009, p. 52).

Segundo o autor, após a conclusão do ciclo motivacional, este é avaliado e pode originar duas situações diferentes. Numa primeira situação, quando a necessidade é satisfeita, a necessidade deixa de causar tensão e deixa de ser motivadora de qualquer comportamento. No entanto, quando acontece o oposto, ou seja, quando as necessidades ficam por satisfazer, estas podem ser denominadas de necessidades frustradas ou compensadas (transferidas para outro objeto, situação ou pessoa). Quando acontece a frustração da necessidade, o indivíduo encontra alguma barreira que o impede de a satisfazer, ou seja, a tensão não será libertada, originando, por vezes, comportamentos de raiva, regressão, apatia e indiferença. No segundo caso, uma necessidade poderá ser compensada, tal acontece quando a satisfação de outra necessidade reduz ou extingue a intensidade de uma necessidade que não pôde ser satisfeita, por exemplo, um aumento salarial para compensar uma promoção (Chiavenato, 2009; Maria & Vendrame, 2009; Valderrama, 2010).

Este processo designa-se de Ciclo motivacional com compensação ou frustração da necessidade (Figura 4).

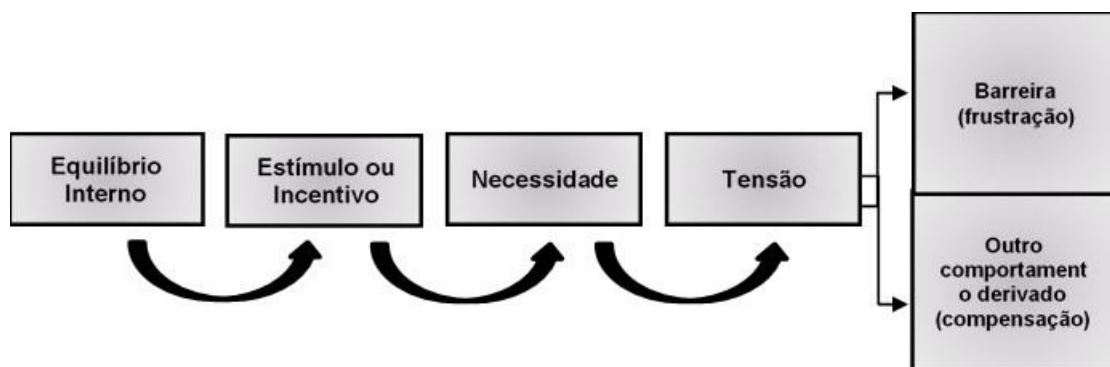


Figura 4: Ciclo motivacional com compensação ou frustração  
Fonte: Elaboração própria adaptado de Chiavenato (2009, p. 52).

### 1.3.2 Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca

Ao falarmos em motivação, esta poderá ser distinguida em motivação intrínseca ou extrínseca, de acordo com o propósito que leva cada indivíduo a realizar cada ação (Robbins, 2002).

A Motivação intrínseca ou auto motivação (Deci & Gagné, 2005), tem origem no interior do indivíduo e é aplicada automaticamente pelo mesmo, isto é, a relação de interesse ou desinteresse que ele cria com determinada tarefa não está relacionada com as recompensas, sejam estas monetárias ou de desempenho. Esta advém de fatores intrínsecos como a conquista, a realização e a competência originados pelo cumprimento de tarefas (Ahmed, Marri, Nas, Raja, & Zaman, 2013; Braduțanu, 2011; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017). Já a motivação extrínseca, ao contrário da intrínseca, é algo que não surge do próprio indivíduo (Kuvaas et al., 2017; Legault, 2016). Este tipo de motivação depende sempre de algo ou de alguém e refere-se a recompensas externas e palpáveis, tais como o aumento de salários, a segurança, os prémios, o ambiente e as condições de trabalho (Braduțanu, 2011). Estas duas vertentes da motivação reagem de formas diferentes com o passar do tempo: onde a motivação intrínseca tem tendência a manter-se, enquanto que a motivação extrínseca tende a desaparecer aquando a extinção do fator que motivou o indivíduo (Cabral-Cardoso, Cunha, Cunha, Neves, & Rego, 2014).

A auto motivação é mensurada pela percepção de autonomia e inclui um sentimento de competência que é aumentado ou diminuído pelo *feedback*, positivo ou negativo, de desempenho obtido. Para alcançar o nível pretendido, os supervisores devem guiar, disponibilizar instrumentos de trabalho e instruir os colaboradores por forma a potenciar e alcançar o desenvolvimento e o conhecimento necessário (Deci & Gagné, 2005).

A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) visa explicar a promoção da motivação intrínseca, com o intuito de promover a motivação quando existem forças externas. Esta teoria foi sistematizada em 2019 pelos autores e de acordo com esta, a motivação intrínseca é uma inclinação inata e, por isso, não é causada, sendo incentivada e imobilizada por condições

favoráveis e desfavoráveis, tal como varia em quantidade e qualidade, sustentando a premissa de Motivação (Artino & Cook, 2016). Na ótica destes autores e tendo em consideração que os Seres Humanos anseiam pela autonomia e por tarefas que lhes sejam agradáveis, as realizações mais elevadas, criativas e produtivas ocorrem quando os indivíduos estão intrinsecamente motivados.

A Teoria da Autodeterminação (Figura 5) é formada por duas sub-teorias: a Teoria da Avaliação Cognitiva e a Teoria da Integração Organísmica.

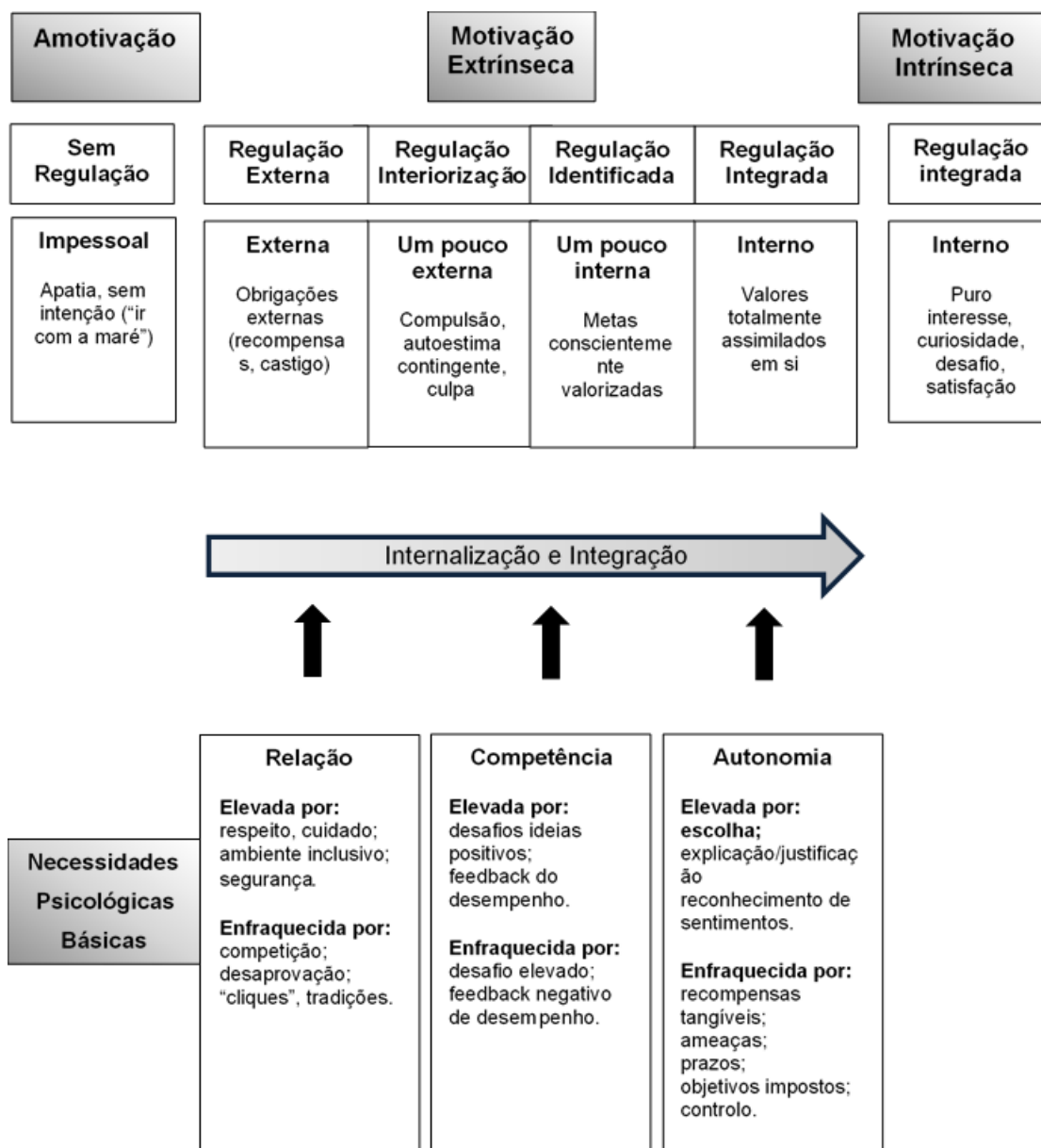


Figura 5: Teoria da Autodeterminação  
 Fonte: Elaboração própria, adaptado de Cook e Artino (2016).

A Teoria da Avaliação Cognitiva pressupõe que a realização de três necessidades psicológicas básicas – Relacionamento, Competência e Autonomia – irão sustentar a motivação intrínseca. A Autonomia é definida pelo controlo das próprias ações, a oportunidades de escolha, o reconhecimento de sentimentos, para tal deve-se evitar os julgamentos e encorajar a

responsabilidade pessoal pelas ações. Esta necessidade psicológica é diminuída pelo controlo excessivo, tais como, prazos, punições e julgamentos. Já a Competência é incentivada pelo desafio ideal e pelo *feedback* que promovem a autoeficácia, evitando a negatividade. O Relacionamento é potenciado por ambientes genuínos, de respeito mútuo e de segurança (Artino & Cook, 2016).

A natureza da motivação e o desempenho obtido nas atividades motivadas por influências externas varia consideravelmente. As diferenças qualitativas dependem do grau de assimilação das forças externas, assim, foi então criada a segunda sub-teoria, a Teoria da Integração Organísmica, com o objetivo de explicar as mesmas. Esta teoria identifica três reguladores: a falta de motivação, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. A falta de motivação ou a motivação, tal como a denominação propõe, caracteriza-se pela inexistência de qualquer tipo de motivação, onde se realizam as tarefas sem vontade, tida como um dos fatores extremos. No centro, encontramos a motivação extrínseca, desencadeada por fatores externos. Esta é dividida em quatro graus que variam conforme os fatores externos são importantes e integrados pelo indivíduo. O nível de Regulação Externa é referente à atuação apenas movida pela remuneração ou para não existir punição, sendo este o nível mais baixo de motivação. Segue-se o grau da Regulação da Interiorização, cujas pessoas agem com o objetivo de evitar a culpa ou a ansiedade, ou ainda para aumentar o orgulho ou a autoestima. Posteriormente, surge a Regulação Identificada que sugere que a pressão externa se torna uma meta pessoalmente desejada, importante e valorizada, porque esta é útil e não por ser inerentemente desejável. Por fim, emerge a Regulação Integrada que incute que as influências externas estão integradas com os interesses intrínsecos, tornando-se parte das vontades e da identidade de cada um (Artino & Cook, 2016). Assim sendo, é através da forma como os indivíduos encaram as forças externas – integração e internalização – que estes são extrinsecamente motivados e, ao mesmo tempo, comprometidos e autênticos. Enquanto que as forças com Regulações Integrada e Identificadas refletem um local interno de controlo e os comportamentos são mais autónomos ou autodeterminados, as forças com Regulações Externas e Interiorizadas refletem um local externo de causalidade. Por fim, no extremo oposto ao da falta de motivação, temos a motivação intrínseca, descrita como espontânea e promotora de alta produtividade (Ryan & Deci, 2000).

As três necessidades psicológicas supramencionadas (autonomia, competências e relacionamento) promovem a internalização e integração da motivação externa, sendo a competência e o relacionamento especialmente importantes para a internalização e para a autonomia e críticos para a integração (Artino & Cook, 2016).

### **1.3.3 Teorias da Motivação**

Numa análise das Teorias da Motivação, estas são divididas em dois tópicos principais: as teorias de conteúdo, que procuram perceber o que é que motiva os indivíduos a agirem de uma determinada forma (Lodge & Cushway, 1998; Neves, 2002; Neves, Caetano, & Ferreira, 2011; Rego, 2012); e as teorias de processo, que descrevem e analisam o método pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado (Rego, 2000).

Caetano e outros (2011), referiram que as teorias de processo consideram que as motivações das pessoas variam com o passar do tempo e que estas são diferentes na origem do que as motiva. Alguns exemplos de Teorias de Conteúdo são: a Teoria Hierárquica das Necessidades de Maslow (1954); a Teoria ERC de Alderfer (1940); a Teoria dos Dois Fatores do autor Herzberg (1959); a Teoria X e Y de McGregor (1960) e a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1960).

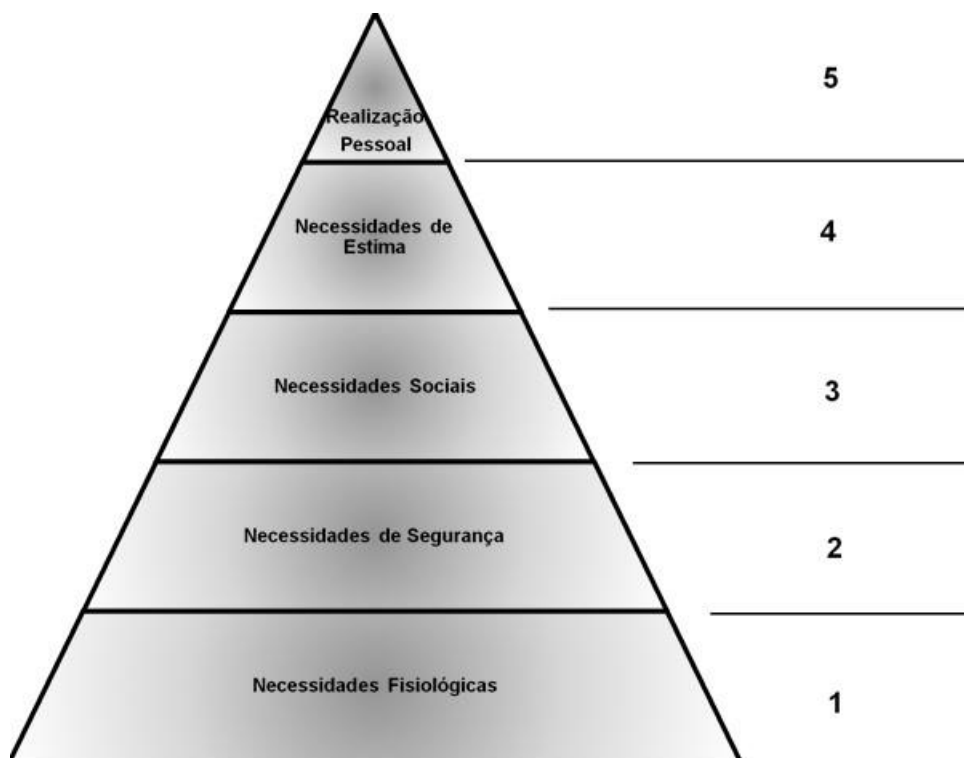
No que se refere às Teorias de Processo apresentamos: a Teoria das Expectativas de Vroom (1964); a Teoria da Equidade de Adams (1960) e a Teoria do Objetivo Definido de Locke e Latham (1981).

### **1.3.3.1 Teorias de Conteúdo**

#### **Teoria Hierárquica das Necessidades**

Maslow criou a Teoria da Hierarquia das Necessidades, com o objetivo de explicar o comportamento motivacional humano através de necessidades humanas dispostas em níveis hierárquicos (Matsuoka & Silva, 2013). Este autor afirmou que as necessidades de baixo nível devem ser satisfeitas primeiro do que as de nível mais alto e que as ações de cada indivíduo dependem das necessidades do mesmo (George & Jones, 2017; Maslow, 2019). Esta teoria sem uma base empírica, mas sim lógica, é uma das teorias da motivação mais conhecidas. É possível que, o referido na premissa anterior, seja um dos motivos que impulsionou um vasto número de comentários em volto da mesma (Andrade, Boas, Oliviera, & Vieira, 2011; Braduțanu, 2011).

A Teoria Hierárquica das Necessidades é descrita e dividida em cinco patamares, sendo que, na base da pirâmide encontram-se as necessidades básicas (e.g., a segurança, as refeições, entre outras), já no topo, as necessidades de nível mais elevado, são aquelas que levam à realização pessoal, como se pode observar na Figura 6.



*Nota:* 1. Respirar, comer, beber, dormir, sexo, hemostase e excretação. 2. Segurança do corpo, do trabalho, dos recursos, da moralidade, da família, da saúde e da propriedade. 3. Amizades, família e intimidade sexual. 4. Autoestima, realização, confiança, respeito dos outros e respeito pelos outros. 5. Moralidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de resolução de problemas falta de preconceito, aceitação dos factos.

Figura 6: Pirâmide das necessidades de Maslow  
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Robbins (2002, p. 133)

As necessidades descritas na Figura 6 são classificadas em necessidades primárias ou de baixo nível (necessidades fisiológicas e de segurança) e em necessidades secundárias ou de alto nível (necessidades sociais, de estima e de realização pessoal). Estes dois tópicos são diferenciados pois as necessidades primárias são satisfeitas externamente, enquanto as necessidades secundárias são satisfeitas internamente (Robbins, 2002). É ainda possível constatar que as cinco necessidades poderão estar presentes, em simultâneo na vida das pessoas, mas variam no seu grau de importância, todavia as do nível inferior são mais relevantes do que as do nível superior (Glinow & McShane, 2018; Kondo, 1994). Estas carências são satisfeitas por níveis, ou seja, só se podem satisfazer as necessidades de um nível superior quando as de um nível inferior estiverem satisfeitas, por exemplo, só se podem satisfazer as necessidades sociais, quando as necessidades de segurança e fisiológicas estiverem satisfeitas. Não obstante “as necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto, porém, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando” (Carpilovsky, Cavalcanti, & Lund, 2009, p. 94)

Todavia, uma necessidade nunca fica totalmente realizada, sendo assim, quando uma carência é substancialmente satisfeita, deixa de motivar os indivíduos e, quando isto acontece, surge outra necessidade para satisfazer (Maslow, 1954; McShane & Glinow, 2018; Oliveira, Souza, & Calvo, 2012). Demutti, Ferreira, e Gimenez (2010) completam a premissa anterior referindo que quando

as necessidades dos primeiros quatro níveis estão satisfeitas, resta atender às do último grau e, por isso mesmo, acaba por ter de se recorrer à força motivacional. Aplicando esta teoria à gestão de pessoas, cabe aos líderes identificar o nível de satisfação em que os seus colaboradores se encontram para, posteriormente, conseguirem equacionar a melhor forma de os motivar (Cabral-Cardoso et al., 2014).

### **Teoria ERC**

A Teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento – criada em 1969 por Alderfer e apresentada no artigo denominado de *An Empirical Test of a New Theory of Human Need* foi baseada na Teoria Hierárquica das Necessidades de Maslow. Este autor resumiu os cinco patamares de Maslow em três: Existência, Relacionamento e Crescimento, contudo estas são idênticas. Alderfer (1969) defendia que se os indivíduos se baseassem num patamar de cada vez tal poderia levá-los à insatisfação. Bates e McGrath (2017) corroboram esta percepção, acreditando que a frustração de não conseguir satisfazer todas as necessidades poderá levar a um dos níveis mais baixos.

Assim, os três níveis desta teoria são: a existência, que inclui a necessidade de segurança, psicológica e material; o relacionamento, que engloba a necessidade de segurança, pertença e respeito; e o crescimento, no qual se incluem as necessidades de autoestima e auto atualização. No patamar da existência, a segurança refere-se à prevenção do medo, da ansiedade, da tensão e do perigo. O segundo patamar, designado de relacionamento, alude à confiança entre seres humanos, à prevenção da solidão, isolamento, distância e necessidade de pertença, ou seja, inclusão e/ou aceitação em grupos. Esta necessidade passa muito pelo amor dado e recebido face ao outro, tal como engloba o respeito entre a sociedade, o que confere valor à existência dos indivíduos. O terceiro patamar, o crescimento, integra a necessidade de autoestima, que é a busca pela independência, pelo conhecimento e pela sensação de competência, mas também a carência de auto atualização, que passa por conquistas dos objetivos e desenvolvimento da personalidade, bem como as habilidades de percepção de potencial de um determinado indivíduo e o apoio do crescimento de outros (Hwang & Yang, 2011).

Este autor defende que os indivíduos podem estar motivados pelos diferentes níveis ao mesmo tempo, bem como que o avançar de uma necessidade para outra não implica a satisfação da anterior, ou seja, se o indivíduo estiver a satisfazer a necessidade de crescimento, isso não significa que já tenha satisfeito as duas anteriores. A manifestação das motivações alteram de indivíduo para indivíduo dependendo da percepção e dos objetivos de vida de cada um (um indivíduo pode descurar das necessidades de existência para manter as necessidades do relacionamento satisfeitas se, na percepção do mesmo a última for mais importante). Para além disto, caso um indivíduo se encontre a tentar satisfazer as necessidades de crescimento e se deparar com a impossibilidade de satisfazer as mesmas, pode regredir por encontrar mais facilidade em satisfazer as necessidades de relacionamento, por exemplo. Isto em níveis práticos, caso um indivíduo não consiga crescer dentro de uma organização, talvez regreda e procure conviver mais com os colegas e fomentar as relações pessoais como forma de

compensar a não satisfação da necessidade crescimento (Chang & Yuan, 2008; Kumar & Sharma, 2018).

### A Teoria X e Y

A Teoria X e Y foram apresentadas no livro de McGregor, *The Human Side of Enterprise* em 1960 depois de Maslow.

Michel (2005) defendeu que ambas as teorias poderiam ser observadas por determinados aspetos: a Teoria X, pela subserviência e controlo; e a Teoria Y pelas potencialidades e desenvolvimento pessoal, ou seja, quanto melhor for o ambiente organizacional, melhor será o rendimento. Segundo Oliveira et al. (2012), apoiados na Teoria de McGregor, estas poderiam ser apresentadas com dois estilos opostos de administrar. A Teoria X era baseada no tradicional, no mecanicismo e no pragmático, já a Teoria Y adotava concepções modernas no que diz respeito a comportamentos dos indivíduos. Na Tabela 3, são observáveis os métodos utilizados em cada uma das teorias.

Tabela 3: Aspetos da Teoria X e Y

Teoria X	Teoria Y
Os Indivíduos evitam o trabalho.	Indivíduos equilibrados entre o lazer e o trabalho.
Indivíduos que preferem ser vigiados e orientados.	Indivíduos motivados pela auto-orientação e Autocontrolo.
Indivíduos resistentes à mudança.	Indivíduos capazes de aprender a procurar e aceitar responsabilidades.
Indivíduos pouco ambiciosos e que evitam responsabilidades.	Esforçam-se para atingir objetivos estipulados por eles próprios.
O ser humano é egocêntrico: os seus objetivos pessoais opõem-se aos da organização.	Indivíduos não passivos às necessidades e objetivos da empresa.
O ser humano trabalha o menos possível e em troca de recompensas salariais ou materiais.	Todos os graus hierárquicos têm a capacidade de tomar decisões inovadoras.

Fonte: Elaboração própria adaptado de Michel (2005), Andrade et al. (2012) e Robbins (2006).

Segundo estas Teorias, as organizações que adotam a Teoria X encaram as pessoas como recursos ou meios de produção, adotando uma gestão autocrática e rígida, pois acreditam que só assim é que os colaboradores vão atingir os resultados propostos pela organização. Na ótica destas organizações, a única motivação dos colaboradores é a remuneração, então a entidade utiliza os incentivos económicos como meio de punição ou incentivo, controlando e persuadindo, assim, os seus colaboradores. Esta teoria força as pessoas a seguirem as regras que a organização impõe, independentemente de opiniões ou objetivos que as pessoas que possam ter. A Teoria Y é elaborada em função das concepções da natureza humana e, por isso mesmo, a gestão é realizada de uma forma aberta, dinâmica e democrática. Aqui, as organizações têm como objetivo criar oportunidades, encorajar o crescimento individual e remover obstáculos. Com base nesta teoria, a administração percebe os colaboradores como responsáveis, esforçados e capazes de procurar e aceitar responsabilidades e de tomar decisões inovadoras. Nesta

perspetiva, as organizações que adotam esta teoria têm a função de criar condições para que os colaboradores desenvolvam, autonomamente, essas características (Aithal & Kumar, 2016; Andrade et al., 2011; Robbins, 2006)

Não obstante, não existem dados empíricos que validem esta dualidade, tal como a adoção da Teoria Y pelas organizações não garante que estas atinjam um grau superior de motivação das pessoas (Andrade et al., 2011). Robbins (2006) acrescentou, ainda, que ambas as teorias podem revelar-se adequadas se forem aplicadas na situação certa.

### Teoria Z

O facto de as organizações japonesas invadirem os mercados internacionais, suscitou um interesse particular sobre a forma como isso estaria a acontecer. Resultado deste interesse, Ouchi apresentou a Teoria Z em 1981, também denominada de “método japonês”, onde reuniu muitos métodos de negócio utilizados no Japão. Os princípios fundamentais desta teoria são as relações humanas e a promoção da intimidade.

Segundo Aithal e Kumar (2016) e Ouchi (1981), a Teoria Z é uma filosofia de administração, presente nas organizações japonesas, que se foca nos aspetos organizacionais e comportamentais da organização. Por isto, o autor examinou a organização e a administração das organizações japonesas de maior dimensão e conseguiu identificar três componentes: a confiança, a sutileza e a intimidade, que são vistas como impulsionadoras no inter-relacionamento dentro da organização e promovem a confraternização, o trabalho de equipa e o espírito de solidariedade. As organizações que seguem este método, baseiam-se na confiança mútua por parte dos colaboradores, procurando a não discrepância no que toca aos objetivos da mesma. Para além disto, também possuem um grande sentido de equidade e justiça, incitando um ambiente de comunidade, acreditando na inteligência, na ingenuidade e na capacidade de inovação dos colaboradores para resolver os problemas (Aithal & Kumar, 2016; Aydin, 2012; Lunenburg, 2011b; Ouchi, 1981).

Tabela 4: Tabela que evidencia as características das organizações Z e A

Empresa Z	Empresa A
Relação empregaticia permanente	Relação empregaticia de curta duração
Avaliação e promoções lentas	Avaliação e promoções rápidas
Carreiras não especializadas	Carreiras especializadas
Mecanismos implícitos de controlo	Mecanismos explícitos de controlo
Tomada de decisão coletiva	Tomada de decisão individual
Responsabilidade coletiva	Responsabilidade individual
Preocupação pelo conjunto	Preocupação segmentada

Fonte: Elaboração própria adaptado de Machline (1983)

Este autor considera que um trabalho é a parte estrutural da vida dos colaboradores. Então, se este trabalho for desenvolvido de forma a que a pessoa se sinta integrada e crie um sentido de pertença, isto vai levar o indivíduo a dar o seu melhor para ajudar a alcançar os objetivos da organização, garantindo a produtividade da organização (Ouchi, 1981). Este autor observou, ainda, que muitas organizações norte americanas que adotaram os conceitos da Teoria Z são organizações bem-sucedidas e identificou sete características que distinguem as organizações Z e as organizações A, com abordagens mais tradicionais (Machline, 1983), conforme Tabela 4.

### **A Teoria das Necessidades Adquiridas**

McClelland é o autor da Teoria das Necessidades Adquiridas, baseou-se no Trabalho de Maslow e propôs que a motivação de um determinado indivíduo dependia de uma das seguintes necessidades: *necessidade de conquistas (n-ach)*, *poder (n-pow)* e *afiliação (n-affil)*.

Uma pessoa motivada pela *necessidade das conquistas* procura desafios e reconhecimento pelo bom trabalho. Já o indivíduo cuja sua *motivação é influenciada pelo poder*, tem como principal fonte de motivação a liderança ou motivação dos outros. Por fim, os colaboradores que têm como principal fonte de *motivação a afiliação*, são pessoas que procuram criar laços afetivos e aceitação da parte dos outros. Apesar de uma das três necessidades ser aquela que conduz à motivação de cada indivíduo, McClelland também defende que os colaboradores vão precisar de satisfazer as outras duas (Ball, 2012; Saif & Ghania, 2020). A ideia fundamental, que suporta este conjunto de teorias, é que existe ou deverá existir uma ligação entre as necessidades individuais e os incentivos organizacionais. Só desta forma se consegue aumentar a produtividade (Rocha, 2010).

### **1.3.3.2 Teorias de Processo**

#### **Teoria das Expetativas**

Vroom (1964) foi o primeiro autor a desenvolver uma teoria com aplicações diretas nas configurações do trabalho (Simone, 2015), a Teoria das Expetativas e, por este motivo, torna-se importante referir a mesma neste estudo.

Caetano et al., (2011) afirmaram que a teoria criada por Vroom trata-se “de uma teoria cognitiva, segundo a qual cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despende na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas” (Gonçalves et al., 2011, p. 266). Segundo esta teoria, o esforço vai depender de três fatores cognitivos: a valência (valor que uma pessoa atribui a um determinado objetivo); a instrumentalização (a possibilidade de usar o desempenho para atingir um objetivo) e a expectativa (expectativa dos indivíduos de alcançar os objetivos e os desempenhos aos quais se propuseram).

Assim, a expectativa é a relação direta do esforço e do desempenho e a estimativa da probabilidade de conseguir atingir esse desempenho. Os fatores que afetam as percepções da expectativa são a autoestima, a autoeficácia, o apoio dos colegas, a disponibilidade de informação e as ferramentas para a execução da função/tarefa. A instrumentalização é a avaliação de cada um de como a recompensa está relacionada com a qualidade do desempenho.

A valência é a preferência que um determinado colaborador atribui a uma recompensa, porém, o reconhecimento dos chefes, a aceitação por parte dos colegas de trabalho, as promoções, entre outras recompensas, têm valores diferentes para os indivíduos, uma vez que estes não estão todos à procura do mesmo (Buchanan & Huczynski, 2017; Simone, 2015). Todavia, os três fatores juntos vão determinar o nível motivacional de um determinado indivíduo. Este nível motivacional pode ser representado pela seguinte equação:

$$\text{MOTIVAÇÃO} = \text{VIE} \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow \text{MOTIVACAO} = \text{VALENCIA} \times \text{INSTRUMENTALIZACAO} \times \text{EXPECTATIVA}$$

Figura 7: Equação da demonstração do nível motivacional  
 Fonte: Elaboração própria a partir de Gomes e Proença (2015)

Logo, se um destes fatores for zero, temos um resultado igual a 0, ou seja, uma motivação nula (Gomes & Proença, 2015).

Segundo Simone (2015) um indivíduo está tão motivado quanto ele acredita que o esforço o vai conduzir a um desempenho bom (expectativa), que este desempenho irá ser recompensado (instrumentalização) e que o valor que ele atribui à recompensa é elevado (valência).

Nesta perspetiva e de forma a compreender melhor a teoria da expectativa aplicada à gestão de pessoas, Chiavenato (2009) traz a seguinte representação, que esquematiza como se dá esse processo (Magalhães & Rosa, 2017).



Figura 8: Esquema representativo da teoria das expectativas  
 Fonte: Elaboração própria adaptado de Chiavenato 2009

A Figura 9 mostra o processo no qual o colaborador investe esforço, de acordo com as suas expectativas, o que gera maior desempenho, sendo que esse melhor desempenho – instrumentalidade – leva a resultados intermédios, por exemplo, um cargo com maior

remuneração. Este resultado intermédio trará como resultado, por exemplo, a aceitação no grupo. A valência está inserida nos meios que mais trouxerem resultados para os colaboradores, que são os preferidos dos mesmos (Chiavenato, 2009).

### Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade, criada por Adams na década de 60, apresenta-nos a visão da comparação e da justiça. Esta teoria defende que os indivíduos estão constantemente à procura de equilíbrio entre o que dão ao trabalho e o que recebem do mesmo, bem como, à procura de equilíbrio em relação aos colegas. Um tratamento justo promove a motivação.

A equidade não depende apenas do rácio entre o *input-to-output*, mas é também resultado da comparação entre o rácio próprio e o rácio dos restantes colaboradores. Isto é, os indivíduos criam perceções de um rácio justo comparando as suas situações com as situações de outros colaboradores no mesmo pé de igualdade. Quando estes sentem justiça, eles tendem a continuar a fazer o trabalho que fizeram até então e com a mesma vontade, mas caso se sintam injustiçados, irá acontecer o contrário, tal atribui uma grande importância ao conceito de equidade (Ball, 2012; Buchanan & Huczynski, 2017; Neves, 2002; Pedro, 2014). Existe um conjunto de atitudes que podem ser observáveis em colaboradores que se sintam injustiçados (Tabela 5).

Tabela 5: Atitudes de um colaborador com sentimento de injustiça

Quando um colaborador se depara com uma injustiça
Diminuir o esforço
Fazer mais com menos qualidade
Distorcer a autoimagem
Distorcer a imagem dos outros
Procurar outro ponto de referência
Abandonar a entidade

Fonte: Elaboração própria baseada em Robbins (2006)

Assim, um colaborador que se sinta injustiçado, poderá diminuir o seu esforço, modificando as suas contribuições à organização, poderá executar mais com menos qualidade, o que irá modificar os resultados. Quando este distorce a autoimagem, tal significa que poderá pensar que trabalhava mais que os outros e, se distorcer a imagem dos outros, diminui a importância do trabalho do outro. A injustiça também poderá promover a procura de um novo ponto de referência, ou seja, a busca e comparação com alguém que tenha remunerações menores quando tinha a mesma idade. Em último, este sentimento pode até levar ao abandono da entidade (Robbins, 2006).

Esta teoria ajuda a clarificar que quando as pessoas valorizam o tratamento igual, por vezes, dar uma recompensa a um determinado colaborador poderá desmotivar os restantes (Ball, 2012).

### **Teoria do Objetivo Definido**

A Teoria do Objetivo Definido tem por base identificar a relação de motivação do trabalhador tendo como foco o estabelecimento de objetivos definidos (Eckhardt, 2020). Esta Teoria, baseada na premissa de Rayn's (1970), refere que objetivos pensados afetam as ações, por exemplo, atingir um determinado nível de competência, com um tempo limite (Ryan, 1970 citado por Latham e Locke, 2002). Posto isto, revela-se importante a abordagem da mesma com o objetivo de estudar a motivação de outra vertente.

Atualmente muitas organizações têm alguma forma de fixar objetivos no desenvolvimento das tarefas, tais como a gestão por objetivos, as práticas de trabalho de alto desempenho, a gestão de sistemas de informação, o *benchmarking*<sup>2</sup>, o alargamento de metas, os sistemas e planeamento estratégico, incluindo o desenvolvimento de metas específicas (Lunenburg, 2011a).

No estudo de Latham e Locke (2002) o primeiro problema abordado foi a relação entre a dificuldade do objetivo e o desempenho. Um estudante de McClelland mostrou que, durante a realização de uma tarefa, o nível mais elevado de esforço ocorreu quando a mesma tinha uma dificuldade considerada moderada, já os níveis mais baixos aconteceram quando a tarefa proporcionou níveis de dificuldade baixos, demasiado elevados ou quando os objetivos eram atingidos.

No entanto, George (2017) afirma que se os objetivos forem fáceis, todos os conseguirão atingir, e que se estes forem de grau moderado, grande parte das pessoas os conseguirá atingir. Assim, afirma que os objetivos devem ser específicos, para que tenham maior eficácia, e difíceis, para que o grau de motivação seja o mais elevado possível. Este autor defende, também, que se os objetivos forem definidos pelos gestores e restantes colaboradores, estes conduzirão a resultados mais positivos, pois aumentão a aceitação e o comprometimento com o objetivo delineado.

Segundo (Barney, 1991; Glinow & McShane, 2018), os objetivos devem ser concretos, o que implica a existência de características específicas. Estes autores recorreram a acrónimo popular (*SMARTER: specific, measurable, achievable, relevant, time-framed, exciting e reviewed*) que reúne as características fundamentais num objetivo:

1. Específicos: com objetivos específicos os colaboradores direcionam o esforço de uma forma mais rentável e direta. Conseguem saber o que têm que atingir, como atingir, quando e com quem deve ser realizado (Glinow & McShane, 2018);
2. Mensuráveis: os objetivos têm de ter esta característica uma vez que os indivíduos ficam motivados quando têm *feedback* do progresso que estão a fazer quanto àquele objetivo.

---

<sup>2</sup> Uma organização utiliza outra organização como ponto de referência, investigando-a com o objetivo de se superar. É um instrumento de melhoria de eficiência.

Esta característica inclui a quantidade, qualidade e a que custo é que o objetivo foi atingido (Henshaw, 2006, citado por McShane, 2018).

3. **Alcançáveis:** um dos grandes desafios desta teoria é esta característica, pois os objetivos devem ser suficientemente desafiadores, mas não excessivamente. Quando os objetivos são fáceis, o desempenho do funcionário é menor do que o potencial do mesmo. Quando o oposto acontece, a desmotivação poderá ocorrer pois o colaborador acredita que o objetivo será difícil de alcançar. Estes objetivos também poderão conduzir a comportamentos pouco éticos, para que os colaboradores os consigam atingir (Cooper, Crossley, & Wernsing, 2013; Jia & Zhang, 2013; Ordóñez & Welsh, 2015; Pierro et al., 2015).
4. **Relevantes:** Os objetivos precisam de ser relevantes para o indivíduo e estar dentro do seu controlo (Glinow & McShane, 2018).
5. **Tempo específico:** Os objetivos devem ter um tempo definido de conclusão ou avaliação (Glinow & McShane, 2018).
6. **Empolgantes:** Os objetivos são mais efetivos quando os colaboradores se comprometem com eles e quando são envolvidos na sua definição. Sempre que estes são desafiadores tendem a ser mais empolgantes para os colaboradores pois ajudam no crescimento pessoal quando atingidos (Locke & Latham, 2013).
7. **Revisitos:** O valor motivacional de uma definição de metas depende *feedback* recebido pelos funcionários face ao alcance do objetivo em questão (Latham & Pinder, 2005, citados por McShane, 2018; London, Mone, e Scott, 2004). A revisão dos objetivos permite que os colaboradores redirecionem os seus esforços, bem como, acabam por ser uma fonte de reconhecimento que vai de encontro às necessidades de crescimento (Glinow & McShane, 2018).

Após se ter abordado a Motivação, o seu respetivo Ciclo e as suas Teorias foi possível perceber que este conceito e tudo o que envolve é fundamental para qualquer entidade. Neste sentido, é necessário que cada trabalho tenha a gestão certa e o design mais adequado possível para que a motivação e o desempenho tenham os melhores resultados possíveis. Posto isto, considerou-se fundamental abordar o tema do *Design do Trabalho*.

Existem duas formas possíveis de apresentação do tema que será abordado no tópico seguinte: ordem cronológica ou ordem não cronológica de acontecimentos. Posto isto, decidiu-se optar pela exposição das ideias da forma mais clara possível para a compreensão dos mesmos – ordem não cronológica.

## **1.4 Design do Trabalho**

Quando nos referimos ao *Design do Trabalho* estamos a abordar aspetos como a preocupação com o conteúdo e a organização das tarefas, atividades, relações e responsabilidades de cada um (Parker, 2014).

Esta preocupação surge com a chegada da Revolução Industrial, que alterou o padrão de trabalho dentro da sociedade. Foi nesta época que as pessoas se deslocaram dos campos para as cidades com o objetivo de trabalhar no ramo da indústria. Previamente, as pessoas trabalhavam sozinhas ou em pequenos grupos, mas, com esta Revolução, surgiu o desenvolvimento industrial e com ele a invenção das máquinas em grande escala, o que originou uma reunião muito maior de pessoas. Esta concentração de trabalho levantou a questão de como organizar (Parker & Wall, 1998).

Após a manifestação deste problema, Smith (1776) propôs uma divisão do trabalho, que consistia em repartir a produção de algo complexo numa série de tarefas mais simples. Após a Revolução Industrial, a ideia de Smith foi ampliada por Babbage em 1835 que percebeu que a simplificação das tarefas requeria uma mão-de-obra menos qualificada e mais barata.

Posteriormente, fundamentado pela ideia de Babbage, Taylor criou o Modelo de Gestão Científica (Parker, 2014; Parker & Wall, 1998). Este Modelo de Gestão Científica ou *Taylorismo* consistia em estruturar os trabalhos em partes pequenas e especificar a forma como cada tarefa deveria ser executada. Deste modelo surgiu a ideia de que o trabalho mental competia aos gestores e o trabalho manual aos restantes colaboradores (Parker & Zhang, 2016; Parker, 2014). Com base neste princípio, o *Taylorismo*, fez com que a eficiência aumentasse e com que as formações fossem dadas de forma mais rápida. Tais resultados eram obtidos porque as tarefas eram limitadas e um indivíduo era capaz de realizar a sua função de uma forma rápida. Assim, este modelo tornou-se popular pois permitia contratar pessoas menos capacitadas e, conseqüentemente, uma mão de obra mais baratas.

Taylor, (1911) propôs um plano caracterizado por cinco pontos para o *Design do Trabalho*:

1. Encontrar entre cinco a quinze homens (preferencialmente, de diferentes organizações em diferentes pontos do país) que fossem especialmente habilitados para realizar o trabalho que seria analisado;
2. Estudar as séries exatas das operações ou movimentos elementares que cada um desses homens usava ao realizar o trabalho que estava a ser investigado, bem como os instrumentos que cada um usava;
3. Cronometrar e analisar o tempo necessário para realizar cada um dos movimentos e depois seleccione o caminho mais rápido para realizar cada elemento do trabalho;
4. Eliminar cada movimento falso, lento e desnecessário;
5. Após retirar todos os movimentos desnecessários, juntar numa série o melhor movimento e mais rápido, bem como os melhores instrumentos

Todavia, Ford em 1910 levou o modelo de Taylor mais longe, criando a primeira linha de montagem, onde cada trabalhador era responsável por uma tarefa nesta mesma linha. Este alongamento do modelo de Taylor tornou o trabalho monótono, com baixa variedade de capacidades necessárias, levando os operários ao limite. Com o passar do tempo, começaram a surgir as conseqüências negativas, tais como reclamações, greves, faltas e até mesmo

sabotagens à qualidade dos produtos. Tais consequências, com impacto na redução da saúde mental e na rotatividade turnover, suscitaram interesse em vários autores no âmbito do *Redesign do Trabalho*. Desde logo, começaram a surgir estratégias que pudessem vir a solucionar os problemas supramencionados, de forma a melhorar a experiência dos colaboradores e a produtividade organizacional (Parker, 2014, 2016a).

#### **1.4.1 Estratégias do *Design do Trabalho***

Das consequências negativas da simplificação do trabalho, que suscitaram interesse no Redesenho do Trabalho, a nível individual surgiram, primeiramente, duas estratégias: a Rotação do Trabalho e Alargamento do Trabalho. Posteriormente e, após se verificar que as estas duas estratégias eram limitadas no que toca à influência na responsabilidade da tomada de decisão e à autonomia do trabalho, surgiu o Enriquecimento do Trabalho, associado à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e ao Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham. A nível de grupo assomou-se a estratégia da Autogestão da Equipa originada pela Teoria dos Sistemas Sociotécnicos (Parker, 2014, 2016b; Parker & Zhang, 2016).

##### **1.4.1.1 Rotação do Trabalho**

Assim, segundo Vernon, Ogden e Wyatt (1994, citado por Parker & Wall, 1998), a Rotação do Trabalho foi a primeira estratégia que surgiu com o objetivo de colmatar as falhas detetadas. Esta estratégia consiste na rotação dos trabalhadores entre os vários postos de trabalho existentes na organização, num intervalo de tempo regulado, de modo a que os mesmos tenham contacto com as técnicas e desafios de realizar várias tarefas. Este método pode ser adotado pelas organizações de duas formas diferentes: num dos casos, a organização adota esta estratégia com o objetivo de mudar um colaborador de cargo, como forma de promoção ou transferência, após muitos anos a exercer o trabalho no qual se encontrava. No outro caso, a Rotação do Trabalho pode ser vista como parte do processo de formação. Com estas duas abordagens é possível proporcionar novos desafios, evitar a monotonia e proporcionar novas aprendizagens (Durai, 2010; Parker, 2014; Parker, Wall, & Cordery, 2001).

No entanto, Carnahan, Norman e Redfern (2000, citado por Belias e Sklikas, 2013) referiram que são necessários alguns cuidados ao implementar esta estratégia, evitando que os colaboradores sejam mudados para um trabalho inapropriado. Estes destacam quatro aspetos que se deve ter em conta na implementação desta estratégia: o género do colaborador; os requisitos físicos que o trabalho em causa requer; as capacidades e conhecimento do colaborador; e as obrigações e tempo necessários para realizar necessárias para realizar outras tarefas.

Segundo vários autores, a realização de vários trabalhos distintos poderá reduzir o absentismo, elevar a variedade de capacidades de cada trabalhador e minimizar a carga biomecânica acumulada numa determinada parte do corpo (Asensio-Cuesta, Diego-Mas, Cremades-Oliver, & González-Cruz, 2012; Belias & Sklikas, 2013; Frazer, Norman, Wells, & Neumann, 2003; Jorgensen, Davis, Kotowski, Aedla, & Dunning, 2005; Parker, 2016a).

#### **1.4.1.2 Alargamento do Trabalho**

Já no que se refere ao Alargamento do Trabalho, este método consiste em fazer com que os trabalhos tenham mais ou diferentes tarefas, tornando o trabalho mais interessante para as pessoas que o exercem. As técnicas do Alargamento do Trabalho têm como objetivo redesenhar o trabalho de forma a que este preencha as necessidades dos trabalhadores e da organização (Durai, 2010). Segundo Durai (2010) existem dois tipos de Alargamento do Trabalho: o Alargamento Horizontal do Trabalho e o Alargamento Vertical do Trabalho.

O Alargamento Horizontal do Trabalho tem como objetivo juntar várias tarefas similares no mesmo trabalho, originando o aumento de deveres de um colaborador, bem como o desenvolvimento de novas capacidades. Esta junção de tarefas vai conduzir a um trabalho menos especializado e menos monótono. Nesta estratégia é possível envolver mais o colaborador no produto completo, ou seja, é possível fazer com que o mesmo participe no trabalho do início ao fim, conduzindo a um aumento da identidade com a tarefa. Apesar desta técnica ajudar a reduzir a tensão física e a monotonia dos colaboradores, é uma limitação no que toca aos efeitos sobre a motivação, porque não engloba a especialização vertical dos trabalhos (Parker, 2016b; Parker & Wall, 1998). Este tipo de Alargamento Trabalho é adotado quando as tarefas são complexas e bem estruturadas e, com o intuito de promover a produtividade, esta estratégia tem também como objetivo remover as tarefas difíceis dos trabalhos mais difíceis (Durai, 2010; Parker, 2016a).

Já no que se refere ao Alargamento Vertical do Trabalho, esta estratégia assume que cabe aos trabalhadores, de cada grau, escolherem como é que a tarefa será realizada. Este método proporciona a participação dos colaboradores no plano, organização e controlo dos aspetos da tarefa, fazendo com que alguns controlos desapareçam e com que se mantenha e/ou aumente a autoridade e a responsabilidade. Este Alargamento envolve a atribuição de uma tarefa absoluta a um trabalhador e a sua utilização é adequada quando as tarefas são rotineiras e bem estruturadas (Davis, 1999, citado por Durai, 2010).

#### **1.4.1.3 Enriquecimento do Trabalho**

O Enriquecimento do Trabalho, pautado pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e pelo Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham, refere-se ao desenvolvimento das práticas de trabalho que desafiem e motivem os trabalhadores a ter um desempenho melhor, bem como a aumentar a autonomia sobre o planeamento e a execução do seu trabalho (Durai, 2010; Parker, 2014). Esta estratégia contém as mesmas vantagens motivacionais que o Alargamento do Trabalho, sendo que, o Enriquecimento do Trabalho difere no sentido em que concede autonomia aos colaboradores (Tsuma & Omondi, 2015). Esta técnica promove a tomada de decisão por parte de quem executa a tarefa, função realizada anteriormente pelo gestor. Esta alteração originou resultados positivos no desempenho a longo prazo e na satisfação dos colaboradores a curto prazo, aumentando assim a variedade de capacidades necessárias e a autonomia de trabalho (Parker, 2016a).

#### 1.4.1.4 Equipas Autogeridas

Enquanto o Enriquecimento do Trabalho era voltado para o trabalho individual, a estratégia das Equipas Autogeridas foca-se no trabalho em grupo. Esta estratégia de *Redesign do Trabalho* incita a junção de grupos de trabalhadores com um objetivo comum, sendo os mesmos autónomos. A autonomia significa que a equipa é responsável pela tomada de decisões diárias, tal como a atribuição de tarefas a cada colaborador.

A inserção de grupos de trabalho autónomos nas organizações faz com que exista uma maior satisfação e envolvimento no trabalho por parte dos colaboradores (Parker, 2014, 2016a). Segundo Durai (2010) esta estratégia implica a definição de bases para garantir o sucesso de todo o processo. Este autor identifica quatro requisitos preparatórios para a aplicação desta estratégia:

1. Mapeamento do Trabalho: definir os limites das equipas no âmbito da autoridade, responsabilidade. Cada equipa deve ter uma identidade, um propósito e uma esfera diferente de atividades dentro da organização.
2. Determinação do Tamanho da Equipa: a equipa não deve ser nem muito pequena, nem muito grande, pois o tamanho da mesma contribui para o sucesso da aplicação desta estratégia. Há vários fatores que influenciam as decisões relacionadas com o tamanho da equipa, tais como, a natureza dos processos e dos produtos, a distribuição física das atividades, o estilo de liderança e taxa de entrega.
3. Desenvolvimento da Liderança: a liderança eficaz é crucial para o sucesso das equipas autogeridas. Deve ser dada formação aos líderes das equipas de liderança de tarefas, estilos de liderança, comunicação, motivação e outras que sejam necessárias no que toca à liderança de equipas.
4. Estipular as Normas das Equipas: é essencial para as equipas desenvolverem regras e regulamentos para velar o comportamento dos membros. Deve existir uma categoria do que se deve ou não fazer e os membros da equipa não devem desrespeitar a autoridade. As questões de recrutamento, formação, disciplina, gestão de recursos e orçamentos financeiros devem estar bem explícitas. Os benefícios da formação de equipas autogeridas para as organizações são, por exemplo, a presença de uma organização em aprendizagem, colaboradores auto motivados e com um nível elevado de motivação intrínseca, o cumprimento económico das metas, a descentralização da responsabilidade e da autoridade e o foco na gestão de topo nas tarefas não rotineiras.

O *Redesign do Trabalho* nem sempre é fácil, pois as pessoas não precisam todas do mesmo método e, por vezes, redesenhar o trabalho pode só envolver uma pessoa. Posto isto, é necessário considerar dois aspetos quando se pensa no redesign do trabalho:

a) Deve-se envolver as pessoas que exerçam o cargo em questão no redesign do mesmo, pois estas são as pessoas que executam a função diariamente e, o facto de estarem envolvidas no processo, vai originar um grau de motivação elevado e diminuir o stress (Parker, 2016b).

b) É necessário mudar os sistemas e as práticas, adaptando-as a cada situação, ou seja, se se inserir o trabalho em equipa, por exemplo, deve-se alterar o método de seleção dos candidatos ou treinar os colaboradores no sentido do trabalho em equipa (Parker, 2016b).

## **1.4.2 Modelos do *Design do Trabalho***

### **1.4.2.1 Teoria dos Dois Fatores**

A Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como teoria da higiene-motivação foi o primeiro passo para alcançar uma ideia final: O Modelo das Características do Trabalho. A mesma foca dois pontos principais: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas (Pedro, 2014; Rainha, 2016; Robbins, 2006; Zameer, Alireza, Nisar, & Amir, 2014).

Herzberg realizou um estudo sobre “o que as pessoas desejam no trabalho” (Robbins, 2006, p.134), que lhe permitiu concluir que os fatores que originavam satisfação eram os intrínsecos (necessidades motivadoras), tais como, a realização e a responsabilidade, que levam à satisfação a longo prazo. Já os fatores que originavam insatisfação eram os extrínsecos (necessidades higiénicas), tais como a supervisão e a remuneração, que conduzem à satisfação a curto prazo. Esta distinção era tão visível para ele que “as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da organização, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiénicos” (Robbins, 2006, p.135). Ainda do mesmo estudo, este autor conseguiu concluir através dos resultados, que mesmo que as características insatisfatórias de um trabalho sejam eliminadas, isso não significa que o mesmo se torne satisfatório, ou seja, o que seria necessário para impedir que as pessoas fossem infelizes no trabalho não era necessariamente o que seria preciso para satisfazer as mesmas. Para que tal aconteça era necessário que os líderes dessem mais importância ao trabalho em si ou aos resultados que surgem deste, como o reconhecimento, a oportunidade de crescimento pessoal, a responsabilidade, promoções, reconhecimento e realização, sendo estas as características que os colaboradores consideram realmente recompensadoras (Parker & Wall, 1998; Robbins, 2006; Zameer e outros, 2014).

Embora a teoria não tenha sido suportada pelas pesquisas, marca do início do interesse pelo Enriquecimento do Trabalho fator que tinha sido esquecido pelo Taylorismo que será explanado nas estratégias do Redesign do Trabalho (Campion e Morgeson, 2003; Parker e Wall, 1998).

### **1.4.2.2 Modelo das Características do Trabalho**

O Modelo e Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976) é uma teoria baseada nos trabalhos de Turner e Lawrence (1965) e de Hackman e Oldham (1975). A investigação destes autores permitiu identificar a relação entre cinco características do trabalho (variedade de habilidades; autonomia no trabalho; identificação com a tarefa; feedback do trabalho e significância da tarefa) que promovem, de forma positiva, a motivação e a satisfação dos colaboradores (Campion & Morgeson, 2003; Parker, 2017; Parker & Zhang, 2016).

As Características do Trabalho apresentadas por este modelo são (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Omondi & Tsuma, 2015; Parker & Wall, 1998; Tahir, 2020):

1. Variedade de Habilidades (VH): até que ponto o trabalho requer diferentes habilidades. É esperado que os colaboradores encontrem o significado do trabalho quando este não é monótono<sup>3</sup>;
2. Identidade da Tarefa (IT): até que ponto o trabalho envolve realizar uma tarefa completa e não só parte dela. Os colaboradores têm uma experiência de trabalho mais significativa quando realizam uma tarefa completa<sup>4</sup>;
3. Significância da Tarefa (ST): até que ponto o trabalho tem impacto nas outras pessoas, dentro ou fora da organização. Quando o trabalho de alguém afeta outras pessoas tende a ter mais sentido<sup>5</sup>;
4. Autonomia (A): até que ponto o trabalho permite aos colaboradores a tomada de decisão. Colaboradores com autonomia elevada têm tendência a ter uma experiência de forte responsabilidade pessoal pelos seus resultados; e
5. *Feedback* do Trabalho (FT): até que ponto é dado feedback aos colaboradores do trabalho que exercem. Quando os colaboradores recebem informações sobre o desempenho no trabalho espera-se que os mesmos tenham um melhor conhecimento dos resultados das atividades do trabalho.

Este Modelo das Características do Trabalho descreve como um local de trabalho poderá ser desenhado, com o intuito de melhorar os resultados, caso isso seja necessário. As Características do Trabalho deram origem à identificação de três estados psicológicos (significância do trabalho; responsabilidade pelos resultados; e conhecimento dos resultados do seu esforço) que, por sua vez, vão influenciar os resultados do trabalho, isto é, a motivação, a satisfação e o desempenho do colaborador, o absentismo e o *turnover*<sup>6</sup> (Hoppe, Liere-Netheler, Steinhüser, & Vogelsang, 2017; Parker & Zhang, 2016).

Hackman e Oldham (1976) concluíram que cada um dos três estados psicológicos segue alguma característica específica das do trabalho.

Os Estados Psicológicos do Modelo são:

- a) Experiência de Satisfação Total no Trabalho: o grau que o colaborador sente que o seu trabalho é significativo para si e para os outros (Blanz, 2017);
- b) Responsabilidade pelos Resultados: até que ponto o colaborador sente responsabilidade pessoal pelos resultados do trabalho (Blanz, 2017);
- c) Conhecimento dos Resultados: até que ponto os colaboradores sabem o quão bem sucedido foi o trabalho que realizaram (Blanz, 2017).

---

<sup>3</sup> *Meaningfulness*;

<sup>4</sup> *Meanfulness*.

<sup>5</sup> *Meanfulness*;

<sup>6</sup> Fluxo de entradas e saídas de colaboradores de uma organização.

Hackman e Oldham (1976) acrescentaram, ao modelo, uma variável moderadora designada de força necessária ao crescimento, isto é, quanto maior for o valor da necessidade, mais intensamente o colaborador, que experiencia um objetivo inclinado para as características descritas, vai experienciar os estados psicológicos. Esta teoria tem sido empiricamente verificada e um dos trabalhos mais citados é a meta-análise de Ferris e Fried (1987) que confirma o impacto das características do trabalho nos resultados do mesmo (Hoppe et al., 2017).

Ao longo do tempo foram surgindo variantes do Modelo das Características do Trabalho. As Dimensões Principais do Trabalho e os Estados Psicológicos mantiveram-se inalterados, mas os Resultados Pessoais e Profissionais, bem como as variáveis moderadoras sofreram alterações.

Neste modelo, as Dimensões Principais do Trabalho, os Estados Psicológicos e os Resultados Pessoais e Profissionais são moderados pela força necessária para o crescimento ou pela importância que um indivíduo atribui ao desafio e ao desenvolvimento pessoal (Parker & Wall, 1998).

Hackman e Oldham (1976) sugeriram, assim, uma forma para combinar as cinco dimensões principais do trabalho para que pudessem obter um único índice do potencial geral do trabalho, com o objetivo de promover a motivação. Este índice, apresentado na Figura 9, é nomeado de Potencial Pontuação Motivadora (PPM).

$$PPM = \left[ \frac{VH + IT + ST}{3} \right] \times A \times FT$$

Figura 9: Equação representativa da Potencial Pontuação Motivadora  
Fonte: Elaboração própria a partir de Hackman e Oldham (1976).

A adição da Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa mostra que o resultado de uma característica pode compensar os resultados de outra, ou seja, um valor mais baixo num parâmetro pode ser compensado por um valor mais alto de outro. A divisão por três significa que juntas são tão importantes como cada uma das outras duas características do trabalho (Autonomia e *Feedback do Trabalho*) sozinhas. Já a multiplicação apresentada, mostra a importância da Autonomia e do *Feedback do Trabalho* pois, se um deles for zero, o resultado também será zero. Um trabalho com zero no parâmetro da Autonomia, não vai ter potencial motivador, independentemente do valor da Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa e Significância da Tarefa (Hackman & Oldham, 1976; Junior, Pedroso, Pilatti, & Santos, 2010). Este índice varia entre 1 e 343, sendo o valor de 125 utilizado como ponto de referência. Os valores iguais ou maiores que 125 são considerados satisfatórios e os valores abaixo de 125 são considerados insatisfatórios, numa *escala de Likert* que varia entre 1 e 7.

A Figura 10 explicita o Modelo das Características do Trabalho, de Hackman e Oldham (1976), mais recente, no qual o absentismo e o turnover foram substituídos pela Satisfação no Crescimento. O Conhecimento, as Capacidades e a Satisfação com o contexto do trabalho estão englobados na força necessária ao crescimento como moderadores.

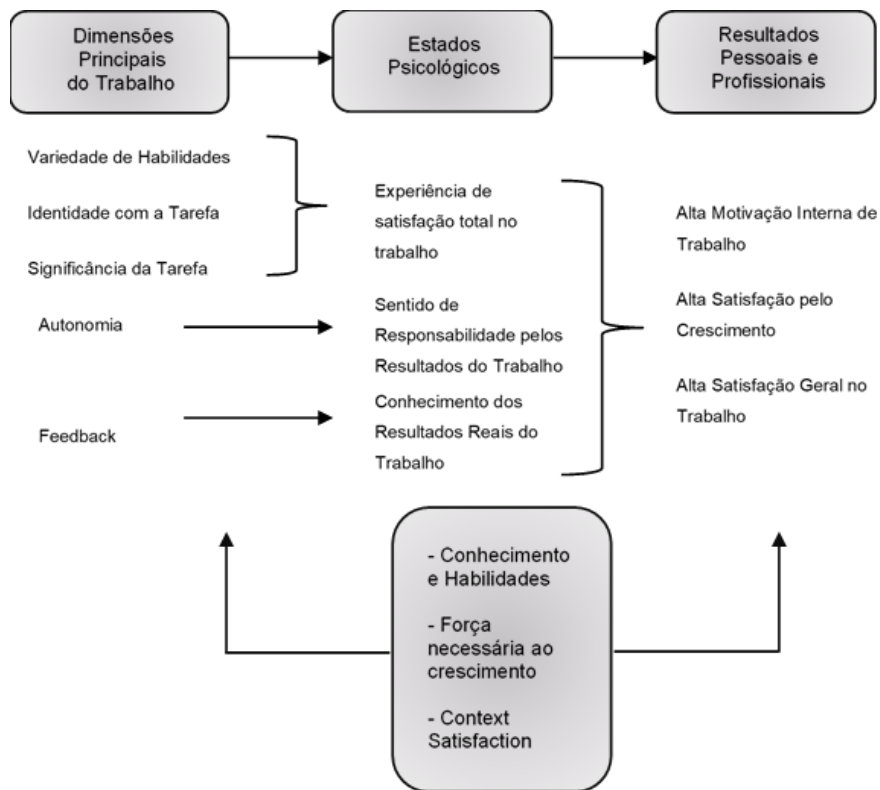


Figura 10: Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1996)  
 Fonte: Elaboração própria a partir de Wall (1998, p.13).

Este modelo é a abordagem teórica mais utilizada para o *Design do Trabalho* e a teoria mais importante para este estudo porque relaciona o *Design do Trabalho* com a motivação, a satisfação e o desempenho. Os autores desta teoria utilizaram questionários em diferentes indústrias e em colaboradores com diferentes carreiras, para que um modelo genérico fosse configurado e pudesse ser usado em vários casos.

O Modelo das Características do Trabalho deu origem à elaboração de alguns instrumentos de avaliação, que se foram revelando importantes e pertinentes. O primeiro foi o *Job Diagnostic Survey* (JDS). Posteriormente, e com o objetivo de completar o JDS, surgiu o *Multimethod Job Design Questionnaire* (MJDQ). Por fim, e de modo a colmatar as falhas dos anteriores, assomou o *Work Design Questionnaire* (WDQ). O WDQ vai ser o instrumento utilizado que será explanado no capítulo da metodologia.

#### 1.4.2.3 Teoria dos Sistemas Sociotécnicos

A Teoria dos Sistemas Sociotécnicos, apresentada por Bamforth, Emery e Trist em 1950, é composta por dois subsistemas: o subsistema técnico e o subsistema social. A principal característica desta teoria é a distinção de ambos os subsistemas, tendo em conta que estes devem ser otimizados quando se recorre ao *design* do trabalho. Desta forma, não se está a priorizar os aspetos técnicos, tal como acontecia no *Taylorismo* (Omondi & Tsuma, 2015; Parker, 2017; Parker & Wall, 1998).

O subsistema técnico engloba a conceção, as ferramentas e as técnicas que são necessárias para transformar saídas em entradas (*inputs em outpus*) de forma a melhorar o desempenho económico e o desempenho da organização. Os funcionários, tal como os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, os valores e as necessidades que os mesmos trazem para o ambiente de trabalho, bem como o sistema de recompensas e as estruturas de autoridade, que existem na organização, pertencem ao subsistema social (Parker & Wall, 1998).

Face a esta teoria, Cherns (1987, citado por Parker & Wall, 1998) debruçou-se sobre a clarificação dos aspetos principais, mesmo que gerais, da Teoria dos Sistemas Sociotécnicos. Segundo este autor os aspetos a considerar são o processo de desenho deve ser compatível com os objetivos desejados, os métodos de trabalho devem ser minimamente específicos, as variáveis no processo do trabalho devem ser resolvidas na origem, aqueles que precisam de recursos devem ter autoridade e acesso aos mesmos, as funções devem ser multifuncionais e multiqualificadas e o redesenho deve ser contínuo e não algo pontual.

Enquanto Cherns (1987, citado por Parker & Wall, 1998) refere os seis alicerces desta teoria, Cummings (1978, citado por Borman, Ilgen, & Klimoski, 2012) sugere três aspetos que têm que ser satisfeitos para o *design* sociotécnico. Primeiramente, deve existir uma diferenciação adequada das tarefas, de modo a que as mesmas sejam autónomas e formem um todo completável, tendo em conta que as mesmas devem ter uma interdependência mínima. Em segundo, os colaboradores devem controlar os limites de forma adequada para que consigam influenciar e controlar as transações dentro do ambiente de trabalho. Por fim, os colaboradores devem ser capazes de controlar o ambiente imediato da tarefa para que consigam regular o comportamento e converter matérias iniciais em produto finalizado (Parker, 2017).

Em suma, a Teoria dos Sistemas Sociotécnicos resultou no desenvolvimento de grupos de trabalho autónomos ou equipas autogeridas com autoridade e responsabilidade delegadas.

#### **1.4.2.4 Teoria dos Sistemas Sociais de Informação**

A Teoria dos Sistemas Sociais de Informação, apresentada por Salancik e Pfeffer em 1978, estabeleceu a ligação entre a informação, o seu contexto social, as perceções, as atitudes e os comportamentos. Esta teoria tem por base a adaptação de comportamentos, atitudes e crenças dos indivíduos ao seu contexto social, bem como o seu comportamento e a situação passada e presente. Tendo isto, é importante perceber em que contexto é que o indivíduo está inserido para perceber os comportamentos do mesmo. Esta teoria liga, de forma explícita, o ambiente social ao processamento de informações no desenvolvimento de atitudes. A conjectura supramencionada é importante para o Design do Trabalho pois chamou a atenção para os efeitos do contexto e para o facto das escolhas passadas afetarem os processos de predisposição individual e tomada de decisão racional. Explanando de outra forma, tudo depende de como uma atividade é construída (Borman et al., 2012; Ford & Zalesny, 1990).

De acordo com a Teoria dos Sistemas Sociais de Informação, as atitudes assentam na informação fidedigna e relevante disponível quando as mesmas são expressas. Esta informação

é, frequentemente, social e tem várias fontes e caminhos pelos quais as atitudes podem ser influenciadas. As fontes de informação social, sobre um determinado trabalho, são avaliações feitas em relação ao mesmo, as experiências e opiniões e/ou comentários proferidos por parte de outras pessoas. Posto isto, é possível retirar que as características do trabalho não são dadas, mas sim construídas através de informações sociais. A percepção das características do trabalho e as reações ao redesign do trabalho podem ser influenciadas por fatores externos às características objetivas do trabalho. Os comentários que outros fazem sobre um trabalho podem fornecer uma interpretação direta e socialmente aceitável que vai originar uma atitude, também, socialmente considerada apropriada adotar (Borman et al., 2012; Ford & Zalesny, 1990).

Por esta perspetiva, qualquer coisa que afete as características da informação vai afetar as atitudes dos indivíduos. Por exemplo, ter uma má experiência pessoal ou ouvir colegas a falar de trabalhos com más condições, mau ambiente e/ou mal remunerados, pode fazer com que estas condições sejam mais salientes no próximo trabalho, bem como as informações mais salientes e relevantes nas quais as atitudes no trabalho são baseadas (Borman et al., 2012; Ford & Zalesny, 2018).

Assim, a Teoria dos Sistemas Sociais de Informação afeta os indivíduos em dois aspetos: em primeiro lugar, ajuda os indivíduos a contruir uma ideia sobre as características e os eventos organizacionais incerto, enfatizando as crenças e as normas que a sociedade considera aceitáveis, bem como as formas de ação permitidas, dado o contexto mais amplo das organizações. Em segundo lugar, o ambiente social direciona a atenção salientando mais certas informações. Isto dará informação sobre o comportamento individual esperado, bem como as consequências prováveis do mesmo. Em suma, os palpites sociais influenciam as percepções e as reações face ao trabalho, apesar de existirem discussões sobre a magnitude desses efeitos (Kilduff & Regan, 1988).

Perante o apresentado é possível concluir que o *Design do Trabalho* pode influenciar a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Porém, cada indivíduo dá um determinado valor a uma recompensa específica, por esse motivo, deve-se atentar a estas variáveis com o intuito de não retirar algo com importância atribuída por alguém, pois a importância atribuída à mesma coisa poderá ser bem diferente noutra pessoa, afetando assim a expectativa de determinado colaborador, bem como a percepção do aumento do desempenho = recompensa (Lawler, 1973).

## **2. Hipóteses e Objetivos de investigação**

O tema abordado tem como objetivo perceber se a forma como os colaboradores são geridos pelos Recursos Humanos tem influência na motivação e desempenho dos mesmos. Esta pesquisa é importante para a área dos Recursos Humanos porque os colaboradores são, cada vez mais, a parte mais fundamental das organizações. Desta forma, foram surgindo hipóteses durante a revisão de literatura, apresentadas mais abaixo, às quais se pretende dar resposta.

As três dimensões do trabalho dão origem ao estado psicológico da experiência de satisfação total no trabalho que, por sua vez, vão influenciar os resultados pessoais e profissionais (Hoppe et al., 2017; Parker e Zhang, 2016). No sentido da premissa anterior surgiram as hipóteses 1 e 2, cujo objetivo é perceber se, na amostra deste estudo, as mesmas se verificam. A hipótese 3 surgiu no sentido de completar a hipótese 2 e verificar se ambas seguiam a mesma linha de pensamento. Isto é, caso exista uma associação positiva entre todas as cinco dimensões do trabalho nos resultados pessoais e profissionais, também tem que existir uma associação positiva dos três estados psicológicos nos resultados pessoais e profissionais, uma vez que são as dimensões do trabalho que dão origem aos estados psicológicos (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Hoppe et al.,

2017; Omondi & Tsuma, 2015; Parker, 2017; Parker & Wall, 1998; Parker & Zhang, 2016; Tahir, 2020).

Daqui derivam as hipóteses de investigação:

H<sub>1</sub> – Há uma associação positiva entre as três Dimensões do Trabalho (Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa e Significância com a Tarefa) e o Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Hoppe et al., 2017; Omondi & Tsuma, 2015; Parker, 2017; Parker & Wall, 1998; Parker & Zhang, 2016; Tahir, 2020).

H<sub>2</sub> – Há uma associação positiva entre as cinco Dimensões do Trabalho – Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa, Significância com a Tarefa, Autonomia e *Feedback* – nos Resultados Pessoais e Profissionais (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Hoppe et al., 2017; Omondi & Tsuma, 2015; Parker, 2017; Parker & Wall, 1998; Parker & Zhang, 2016; Tahir, 2020).

H<sub>3</sub> – Há uma associação positiva entre os três Estados Psicológicos – Estado Psicológico da Responsabilidade pelos Resultados do Trabalho, Estado Psicológico do conhecimento dos Resultados Reais do Trabalho e Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho com os Resultados Pessoais e Profissionais (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Hoppe et al., 2017; Omondi & Tsuma, 2015; Parker, 2017; Parker & Wall, 1998; Parker & Zhang, 2016; Tahir, 2020).

Com o objetivo de alargar o âmbito do trabalho formulamos H<sub>4</sub>:

H<sub>4</sub> – Há diferença significativa entre o Género, o Tempo de Trabalho na organização e o Cargo Ocupado na organização relativamente aos Resultados Pessoais e Profissionais.

No âmbito do nosso estudo é importante perceber se existe alguma relação entre o Tempo de Trabalho na organização, o Cargo Ocupado e o Género dos colaboradores das entidades nos resultados pessoais e profissionais. Enquanto a discriminação (barreira) de género (Ascher, Gottvall, Nguyen, Petzold, & Tran, 2012; Bi et al., 2017; Fedewa et al., 2018; Malach-Pines & Schwartz, 2008) e a sobrevivência organizacional (Cabrer-Borrás & Rico Belda, 2018; Capps et al., 2016; Cochran, 1981) têm atraído a atenção dos investigadores, menos atenção tem sido dada ao efeito conjunto destas duas realidades (Mas-Tur, Rey-Martí, e Tur Porcar, 2015) e até menos se sabe sobre este efeito conjunto com a taxa de prevalência no longo prazo. Os cargos existentes numa organização exigem diferentes competências e diferentes métodos de trabalho. É necessário, por isto, perceber se o Cargo Ocupado pelo colaborador interfere nos Resultados Pessoais e Profissionais, permitindo-nos perceber se a entidade estará a atender às necessidades de cada um em prol dos melhores resultados possíveis (Arredondo Trapero, Guadalupe, De La Garza García, Vázquez Parra, & Villa Castaño, 2017; Cho, Froese, Hong, & Shin, 2016; Huang, 2019). O *turnover* não é benéfico para as organizações e acarreta custos de recrutamento e de formação. Para além disto, é difícil manter um ambiente estável numa organização se existir uma taxa elevada de *turnover*. Este conceito será fundamental no apoio desta hipótese pois caso exista uma relação entre o Tempo de Trabalho na organização e os Resultados Pessoais e Profissionais, este será um tópico de interesse para um estudo futuro (Blake, Cohen, & Goodman, 2016; Grumbach et al., 2019; Rangel, 2018).

A relação entre motivação e desempenho organizacional está amplamente estudada (Klein e Mascarenhas, 2016; Palma, Crisci, & Mangia, 2020; Ritz, 2009; Ritz et al., 2016).

Com o intuito de alargar o âmbito do trabalho decidiu-se acrescentar outras características do trabalho, para além das cinco apresentadas no Modelo das Características do Trabalho, consideradas importantes para o estudo (Andrei, Li, & Parker, 2014; Ball, 2012; Belias & Sklikas, 2013; Braduțanu, 2011; Cabral-Cardoso et al., 2014; Carnahan et al., 2000; Carpilovsky et al., 2009; Durai, 2010; Hwang & Yang, 2011; Robbins, 2006). A rotação do trabalho evita a monotonia e proporciona novas aprendizagens e daqui surge a Rotatividade (Andrei, Li, & Parker, 2014; Durai, 2010). As Relações Pessoais foram tidas como importantes a partir da análise da Teoria ERC e da Teoria das Necessidades Adquiridas – que referem que o relacionamento/afiliação como uma das motivações dos colaboradores (Ball, 2012; Hwang & Yang, 2011). O Processamento de Informação nova que implicam soluções únicas são características presentes no patamar de nível 5 da pirâmide de Maslow e este nível, mesmo que satisfeito continua a motivar os indivíduos (Carpilovsky e outros, 2009). A ergonomia é outra característica considerada importante no trabalho porque a motivação externa depende de características alheias ao indivíduo, ou seja, esta depende sempre de algo externo, tal como as condições de trabalho (Braduțanu, 2011; Cabral-Cardoso et al., 2014; Robbins, 2006).

Do parágrafo anterior surgem as seguintes hipóteses:

H<sub>5</sub> – Há uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho – Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa, Significância com a Tarefa, Autonomia e *Feedback*, Processamento de Informação, Relações Pessoais, Ergonomia e Rotatividade – e a Perceção de Motivação;

H<sub>6</sub> – Há uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho e a Perceção de Desempenho;

H<sub>7</sub> - Há uma associação positiva entre a Perceção de Motivação e a Perceção de Desempenho.

Deste modo, após a recolha e análise de dados será possível perceber se é exequível alterar alguns comportamentos, de modo a melhorar o desempenho e a motivação dos colaboradores.

Tabela 6: Síntese da Fundamentação das Hipóteses

Hipóteses	Autores
H <sub>1</sub> – Há uma associação positiva entre as três Dimensões do Trabalho (Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa e Significância com a Tarefa) e o Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho. (autores)	Blanz (2017); Campion e Morgeson (2003); Hoppe e outros (2017); Omondi e Tsuma (2015); Parker (2017); Parker e Wall (1998); Parker e Zhang (2016); Tahir (2020).
H <sub>2</sub> – Há uma associação positiva entre as cinco Dimensões do Trabalho – Variedade de	Blanz (2017); Campion e Morgeson (2003); Hoppe e outros (2017); Omondi e Tsuma

Habilidades, Identidade com a Tarefa, Significância com a Tarefa, Autonomia e <i>Feedback</i> – nos Resultados Pessoais e Profissionais.	(2015); Parker (2017); Parker e Wall (1998); Parker e Zhang (2016); Tahir (2020).
H <sub>3</sub> – Há uma associação positiva entre os três Estados Psicológicos – Estado Psicológico da Responsabilidade pelos Resultados do Trabalho, Estado Psicológico do conhecimento dos Resultados Reais do Trabalho e Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho com os Resultados Pessoais e Profissionais.	Blanz (2017); Campion e Morgeson (2003); Hoppe e outros (2017); Omondi e Tsuma (2015); Parker (2017); Parker e Wall (1998); Parker e Zhang (2016); Tahir (2020).
H <sub>4</sub> – Há diferença significativa entre o Género, o Tempo de Trabalho na organização e o Cargo Ocupado na organização relativamente aos Resultados Pessoais e Profissionais.	Ascher, Gottvall, Nguyen, Petzold, e Tran (2012); Bi e outros (2017); Fedewa e outros (2018); Malach-Pines e Schwartz (2008) Mastur e outros (2015)
H <sub>5</sub> – Há uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho – Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa, Significância com a Tarefa, Autonomia e Feedback, Processamento de Informação, Relações Pessoais, Ergonomia e Rotatividade – e a Perceção de Motivação	Andrei e outros (2014); Ball (2012); Braduțanu (2011); Cabral-Cardoso e outros (2014); Carpilovsky e outros (2009); Durai (2010); Hwang e Yang (2011); Robbins (2006)
H <sub>6</sub> – Há uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho e a Perceção de Desempenho;	Andrei e outros (2014); Ball (2012); Braduțanu (2011); Cabral-Cardoso e outros (2014); Carpilovsky e outros (2009); Durai (2010); Hwang e Yang (2011); Robbins (2006)
H <sub>7</sub> – Há uma associação positiva entre a Perceção de Motivação e a Perceção de Desempenho.	Andrei e outros (2014); Ball (2012); Braduțanu (2011); Cabral-Cardoso e outros (2014); Carpilovsky e outros (2009); Durai (2010); Hwang e Yang (2011); Robbins (2006)

Fonte: Elaboração própria.

## 3. Metodologia de Investigação

### 3.1 Enquadramento

A metodologia quantitativa selecionada “assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação” (Fortin, 2000, p. 102). Os dados foram obtidos por questionário fechado. De acordo com Appolinário (2011), considerado um instrumento padronizado com o objetivo obter opiniões explícitas dos participantes, como o presente estudo.

O *Design de Investigação* é desenvolvido de acordo com os princípios definidos por Creswell (2009), assim, após a caracterização das Questões Metodológicas que fundamentam a investigação, descrevemos os Métodos Técnicos de Investigação utilizados e sistematizamos o Modelo Concetual de Investigação e as Hipóteses de Investigação.

Feita a caracterização da amostra e a descrição dos procedimentos relativos à recolha dos dados, finalizamos com a apresentação e discussão dos resultados obtidos.

Do ponto de vista metodológico o *Design de Investigação* assenta nos três pilares definidos por Creswell (2009):

- O conceito filosófico que estrutura o raciocínio.
- O método de investigação enquanto processo de raciocínio que fundamenta a(s) questão(ões) estruturante(s) da investigação.
- A metodologia de investigação enquanto conjunto de procedimentos para a concretizar.

De acordo com o autor, a coerência do Design resulta da interligação dos três conceitos e do modo como estes se articulam com os objetivos da investigação (Figura 12).

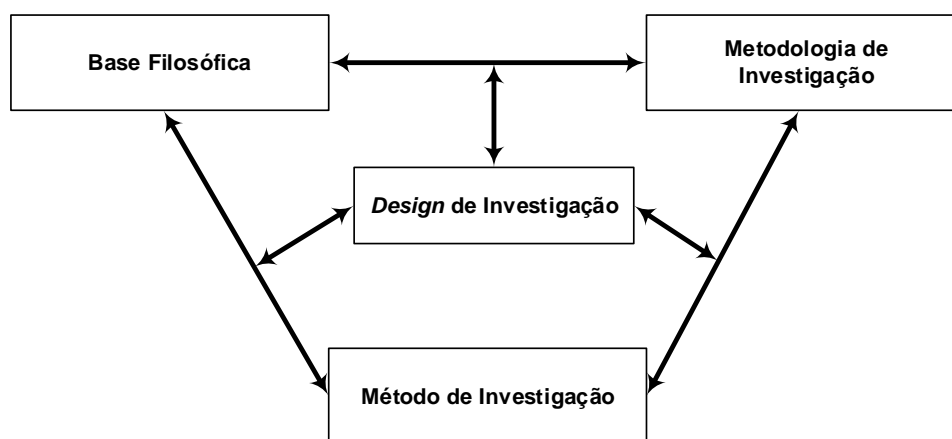


Figura 11: Modelo Conceitual da Estrutura do Design de Investigação  
Fonte: Elaboração própria adaptado de Creswell (2009).

O questionário que nos serve de base foi desenvolvido por Stephen e Humphrey (2006), traduzido e validado por Proença (2015), pelo que podemos afirmar que as questões estão redigidas da forma mais simples possível, de modo a facilitar a compreensão dos participantes (Clifford, French, & Valentine, 2010).

### 3.2 Instrumento de medição

O questionário que nos serve de base foi desenvolvido por Stephen e Humphrey (2006), traduzido e validado por Proença (2015). Foi por nós adaptado e estruturado em 52 questões (Apêndice A): duas de resposta aberta as restantes de resposta fechada. 46 das 52 questões são cotadas com base na *escala de Likert*: de 1 a 5, sendo 1 - completamente em desacordo, 2 - em desacordo, 3 - nem concordo nem discordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente (Albaum, 1997).

Humphrey e Morgeson (2006) consideraram que as formas de medição já existentes (JDS; MJDQ) eram incompletas e, por essa razão, sentiram necessidade de criar outro método que fosse mais completo. Estes autores identificaram três razões que suportavam a necessidade de criar outro método de medição do trabalho e das suas características. Primeiro, é necessário que exista uma forma de medição que avalie o meio-termo entre as medidas da tarefa e de atributo, pois estas são,

respetivamente, muito específicas e muito gerais para serem utilizadas no redesign de uma variedade de tarefas. O foco do WDQ está no *Design do Trabalho* pois o mesmo engloba o emprego, a ligação entre os mesmos e o ambiente geral.

O questionário desenvolvido foi enviado à administração da Organização Pública de Saúde, com o objetivo de obter aprovação para a sua posterior aplicação. Foi salientado o aspeto não é invasivo e o anonimato das respostas.

### **3.3 Recolha de dados**

O questionário realizado no *Google Forms* esteve *online* desde 15 de setembro até 15 de outubro para todos os colaboradores da Organização Pública de Saúde. Por questões de ética e confidencialidade, foi garantido não só o anonimato dos participantes, o da organização.

O questionário obteve 41 respostas válidas.

## **4. Análise e Discussão de Resultados**

### **4.1 Análise Descritiva**

#### **4.1.1 Caracterização da Amostra**

A amostra é constituída por 41 participantes de uma população de 331 que corresponde a 8%. Importa também referir que todas as respostas foram válidas. Dos 41 participantes, 18 (43,9%) do sexo masculino e 23 (56,1%) do sexo feminino (Figura 13). A idade média é 36,88 anos ( $DP = 12,08$ ) variando entre 21 e 62 anos (Figura 14).

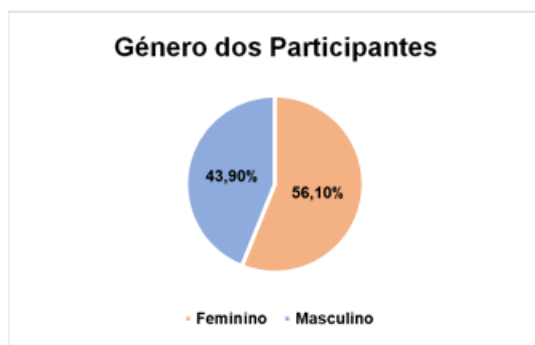


Figura 13: Género dos participantes  
Fonte: Elaboração própria.

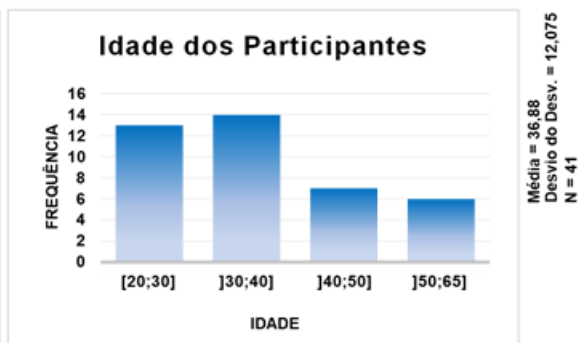


Figura 12: Idade dos participantes  
Fonte: Elaboração própria.

Dos 41 participantes da amostra, 7 (17,07%) Administrativa/o, 7 (17,07%) Auxiliares de Ação Médica, 6 (14,63%) Enfermeiros/as, 5 (12,20%) Médicos/as, 5 (12,20%) Rececionistas, 4 (9,76%) Técnicos Superiores de Saúde, 2 (4,87%) Ajudantes de Cozinha, 1 (2,44%) Assistente operacional, 1 (2,44%) Cozinheiro/a, 1 (2,44%) Manutenção, 1 (2,44%) Segurança e 1 (2,44%) Técnico/a Informático/a. No questionário tentou-se englobar o maior número de profissões possível para que a amostra fosse variada e assim se pudesse obter uma opinião geral da organização, evitando um possível enviesamento dos resultados

Dos 41 participantes 16 (39%) trabalham há menos de 5 anos, 11 (26,8%) trabalham há menos de 10 anos, 6 (14,6%) trabalham há menos de 15 anos, 3 (7,4%) trabalham há menos de 20 anos e 5 (12,2%) trabalham há mais de 20 anos.

#### 4.1.2 Teste de Confiabilidade

A consistência interna de um teste é medida pelo *Alpha de Cronbach* (Beaman, Sponarski, e Vaske, 2017). Este coeficiente varia entre 0 e 1 sendo que, quanto mais perto de 0 é o valor menos correlação existe entre os itens. Quando existe um valor de  $\alpha$  muito baixo é possível que se tenha de eliminar ou rever alguns itens, caso o valor de  $\alpha$  seja muito alto pode significar que alguns itens possam ser redundantes (Angural & Jain, 2017).

Tabela 7: Significado dos Valores do *Alpha de Cronbach*

Alpha de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,9 < \alpha \geq 0,8$	Bom
$0,8 < \alpha \geq 0,7$	Aceitável
$0,7 < \alpha \geq 0,6$	Questionável
$0,6 < \alpha \geq 0,5$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceitável

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Angural e Jain (2017)

A Tabela 7 apresenta os valores do  $\alpha$  do teste utilizado na investigação.

Tabela 8: *Alpha de Cronbach* do teste utilizado na investigação

<b>Estatísticas de confiabilidade</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,700	0,699	9

Elaboração própria adaptado do *SPSS Statistics*.

Podemos concluir que, de acordo com Angural e Jain (2017), o valor do  $\alpha$  classificado como aceitável (Tabela 8).

## 4.2 Análise Inferencial

Os resultados apresentados foram obtidos a partir de computação em *SPSS Statistics v.26*.

### 4.2.1 Considerações Operacionais

#### 4.2.1.1 Testes de Associação

Tendo em conta que estamos perante variáveis de natureza ordinal, o teste de associação utilizado foi o *Coefficiente de Correlação de Spearman*. Este Coeficiente varia entre -1 e 1 e permite medir a avaliação da força e direção da associação de  $H_1$ ,  $H_2$  e  $H_3$  (Martins, 2011).

$H_1$  – Há uma associação positiva entre as três Dimensões do Trabalho (Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa) e o Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho.

$H_2$  – Há uma associação positiva entre as cinco Dimensões do Trabalho – Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa, Significância da Tarefa, Autonomia e *Feedback* – nos Resultados Pessoais e Profissionais.

$H_3$  – Há uma associação positiva entre os três Estados Psicológicos – Estado Psicológico da Responsabilidade pelos Resultados do Trabalho, Estado Psicológico do Conhecimento dos Resultados Reais do Trabalho e Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho com os Resultados Pessoais e Profissionais.

#### 4.2.1.2 Testes de Diferenças

Os testes de diferenças utilizados foram *Teste de Mann-Whitney* e o *Teste de Kruskal Wallis* com o objetivo de dar resposta a  $H_4$ :

$H_4$  – Há diferença significativa entre o Género, o Tempo de Trabalho na Organização e o Cargo Ocupado na organização relativamente aos Resultados Pessoais e Profissionais.

O teste utilizado para perceber se existe diferença significativa entre o Género relativamente aos RPP foi o *Teste de Mann-Whitney*. Este teste foi o escolhido pois averigua se as ordens médias de dois grupos independentes ao nível de uma variável dependente ordinal diferem (Martins, 2011). A  $H_4$  aponta para as diferenças no contexto de um *design* inter-sujeitos, onde serão comparados dois grupos de indivíduos (os do sexo masculino e os do sexo feminino) e a variável dependente – RPP – é ordinal (Martins, 2011).

O teste utilizado para perceber se existe diferença significativa o Tempo de Trabalho na organização e o Cargo Ocupado na organização relativamente aos RPP foi o *Teste de Kruskal Wallis*. Este “trata-se de um teste que averigua se há diferenças entre três ou mais grupos independentes ao nível de uma variável dependente ordinal” (Martins, 2011, p.161), como é o caso dos RPP. A  $H_4$  aponta para as diferenças no contexto de um *design* inter-sujeitos, onde serão comparados cinco (os que, no caso do Tempo de Trabalho responderam que trabalham há menos de 5 anos, os que trabalham há menos de 10 anos, os que trabalham há menos de 15 anos, os que trabalham há menos de 20 anos e os que trabalham há mais de 20 anos) e doze grupos de indivíduos (os que, no caso do Cargo Ocupado na organização responderam que são Administrativa/o, Auxiliares de Ação Médica, Enfermeiros/as, Médicos/as, Rececionistas, Técnicos Superiores de Saúde, Ajudantes de Cozinha, Assistente operacional, Cozinheiro/a, Manutenção, Segurança e Técnico/a Informático/a) e a variável dependente – RPP – é ordinal (Martins, 2011).

#### **4.2.1.3 Comparação de Médias**

Com o objetivo de dar resposta a  $H_5$  e  $H_6$  realizou-se uma comparação de médias.

$H_5$  – Há uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho – Variedade de Habilidades, Identidade com a Tarefa, Significância com a Tarefa, Autonomia e *Feedback*, Processamento de Informação, Relações Pessoais, Ergonomia e Rotatividade – e a Perceção de Motivação;

$H_6$  – Há uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho e a Perceção de Desempenho;

Nesta análise concreta e, do ponto de vista estatístico, optamos por não realizar o teste global de correlação entre variáveis porque as mesmas têm naturezas distintas. As DT são variáveis de natureza ordinal e a Perceção da Motivação e de Desempenho são variáveis de natureza nominal.

#### **4.2.1.4 Teste Qui-Quadrado de Pearson**

O *Teste de Qui Quadrado de Pearson* impossibilita a validação de  $H_7$ :

$H_7$  – Há uma associação positiva entre a Perceção de Motivação e a Perceção de Desempenho.

Este teste testa a independência entre as linhas e colunas de uma tabela de contingência que cruza duas variáveis nominais (ou nominal e ordinal) entre as quais se pretende averiguar a existência de uma associação.

## **4.2.2 Interpretação dos Resultados Obtidos**

### **4.2.2.1 Interpretação dos Resultados Descritivos**

De acordo com a literatura a autonomia é um conceito extremamente importante para a motivação e, conseqüentemente, para o desempenho dos colaboradores.

As realizações mais elevadas, criativas e produtivas ocorrem quando os indivíduos estão intrinsecamente motivados. Posto isto, e tendo em conta que a motivação intrínseca é sustentada pela percepção de autonomia, é de extrema importância que se tenha este conceito bem presente no seio de uma organização. Desta forma, se os colaboradores tiverem autonomia estarão intrinsecamente motivados e, por sua vez, vão caminhar a favor dos objetivos da organização com o máximo desempenho (Bradutãnu, 2011; Cook & Artino, 2016; Zaman et al., 2013).

A Tabela 9 engloba os dados das primeiras 8 questões e o objetivo principal das mesmas é perceber qual a autonomia que a função dá aos colaboradores.

Tabela 9: Autonomia

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
1. A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho.	9,80%	22,00%	31,70%	26,80%	9,80%	100,00%
2. A função permite-me decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no meu trabalho.	9,80%	22,00%	31,70%	26,80%	9,80%	100,00%
3. A função permite-me planear como faço o meu trabalho.	9,80%	22,00%	31,70%	26,80%	9,80%	100,00%
4. A função dá-me a possibilidade de usar a minha capacidade de avaliação na realização do trabalho.	9,80%	22,00%	31,70%	26,80%	9,80%	100,00%
5. A função dá-me autonomia significativa na tomada de decisões para a realização do meu trabalho.	9,80%	22,00%	31,70%	26,80%	9,80%	100,00%
6. A função permite-me tomar decisões sobre os métodos que uso para completar o meu trabalho.	9,80%	22,00%	31,70%	26,80%	9,80%	100,00%
7. A função dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como faço o meu trabalho.	9,80%	22,00%	31,70%	26,80%	9,80%	100,00%
8. A função permite-me decidir por conta própria sobre como proceder para fazer o meu trabalho.	9,80%	22,00%	31,70%	26,80%	9,80%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10: Mediana, Mínimo e Máximo dos resultados da Autonomia

	1	2	3	4	5	6	7	8
Mediana	3	3	4	4	4	3	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria.

Dos resultados obtidos das questões mencionadas na Tabela 9 podemos concluir que, de acordo com a maioria dos inquiridos, a função que os mesmo exercem dá-lhes Autonomia para agendar, ordenar, planear, decidir a forma e os métodos a utilizar na sua função. Posto isto, é possível retirar

que estes participantes têm tendência a ter uma experiência de forte responsabilidade pessoal pelos seus resultados (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Omondi & Tsuma, 2015; Parker & Wall, 1998).

Observando a Tabela 10 podemos retirar que o máximo e o mínimo foram iguais em todas as questões, apresentando valores correspondentes a 5 e a 1, respetivamente.

Na Tabela 11 são apresentados os resultados das questões associadas à Rotatividade dos colaboradores por várias funções.

Tabela 11: Rotatividade

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
<b>9. A rotação de colaboradores por várias funções é recorrente.</b>	7,30%	31,70%	26,80%	19,50%	14,60%	100,00%
<b>10. Encaro a rotatividade como algo positivo para o meu crescimento no seio da organização.</b>	19,50%	12,20%	24,40%	17,10%	26,80%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12: Mediana, Mínimo e Máximo dos resultados da Rotatividade

	9	10
<b>Mediana</b>	3	3
<b>Mínimo</b>	1	1
<b>Máximo</b>	5	5

Fonte: Elaboração própria.

A Rotação do Trabalho evita a monotonia e proporciona novas aprendizagens e, tendo em conta os resultados apresentados na Tabela 11, é possível afirmar que nesta organização estas características estão presentes, ou seja, existe um trabalho tendencialmente monótono e com poucas oportunidades de adquirir novos conhecimentos (Andrei, Li, & Parker, 2014; Durai, 2010).

Tendo em conta que a rotatividade tem regras para ser aplicada, os valores dos itens 1, 2 e 3 da questão 10 podem ser justificados a partir deste tópico, ou seja, a rotatividade pode não estar a ser aplicada da forma mais adequada na Organização em estudo (Belias & Sklikas, 2013; Carnahan et al., 2000).

O Alargamento do Trabalho foi uma das estratégias de *Redesign do Trabalho* apresentadas. Esta estratégia propõe um maior e diferente número de tarefas numa função. O Alargamento Horizontal do Trabalho admite aumentar a identidade com a tarefa porque permite que o colaborador exerça do início ao fim. O Alargamento Vertical do Trabalho permite que os colaboradores participem na

organização, bem como o controlo dos aspetos da tarefa fazendo com que se mantenha e/ou aumente a responsabilidade. O Enriquecimento do Trabalho veio sustentar o Alargamento do Trabalho com uma característica extra – Autonomia –, originando assim resultados positivos no desempenho (Durai, 2010; Omondi & Tsuma, 2015; Parker, 2016a). Na Tabela 13 estão apresentados os resultados relacionados com as questões sobre a identidade com a tarefa.

Tabela 13: Identidade com a Tarefa

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
<b>11. A função envolve uma grande variedade de tarefas.</b>	0,00%	14,60%	17,10%	39,00%	29,30%	100,00%
<b>12. A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis. inteira do ciclo de trabalho, desde o início ao fim.</b>	0,00%	12,20%	22,00%	31,70%	34,10%	100,00%
<b>13. A função está organizada de modo a que eu possa fazer uma peça inteira do ciclo.</b>	4,90%	17,10%	22,00%	26,80%	29,30%	100,00%
<b>14. A função permite-me completar o trabalho que começo.</b>	4,90%	19,50%	14,60%	29,30%	31,70%	100,00%
<b>15. A função dá-me a possibilidade de terminar completamente as partes do trabalho que eu comecei.</b>	4,90%	14,60%	22,00%	34,10%	24,40%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14: Mediana, Mínimo e Máximo dos resultados da IT

	11	12	13	14	15
<b>Mediana</b>	4	4	4	4	4
<b>Mínimo</b>	2	2	1	1	1
<b>Máximo</b>	5	5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria.

Posto isto, podemos concluir que grande parte dos inquiridos refere que a sua função envolve grande variedade de tarefas o que, tendo em conta os cargos em questão, parece ser plausível. Com os resultados apresentados nas questões 11, 12, 13, 14 e 15 é possível concluir que mais de 50% dos inquiridos exercem funções que proporcionam uma maior identidade com a tarefa uma vez que a realizam de início ao fim, alcançando assim o estado psicológico de satisfação total no

trabalho. Estes, têm uma experiência de trabalho mais significativa devido às características das suas funções – *meaningfulness*.

Da Tabela 14 podemos retirar que o máximo e o mínimo das questões 11 e 12 são 5 e 2, respetivamente, e o máximo e o mínimo das restantes questões apresentadas na Tabela 13 é de 5 e 1, respetivamente.

Na Tabela 15 estão apresentados os resultados das questões relacionadas com o processamento de informação.

Tabela 15: Processamento de Informação

	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Total</b>
<b>16. A função envolve a realização de tarefas relativamente simples e descomplicadas.</b>	9,80%	34,10%	26,80%	19,50%	9,80%	100,00%
<b>17. A função obriga-me a monitorizar uma grande quantidade de informações.</b>	4,90%	24,40%	12,20%	36,60%	22,00%	100,00%
<b>18. A função exige-me o envolvimento num grande esforço intelectual.</b>	9,80%	14,60%	29,30%	24,40%	22,00%	100,00%
<b>19. A função exige a minha atenção em mais de uma tarefa ao mesmo tempo.</b>	2,40%	14,60%	29,30%	36,60%	17,10%	100,00%
<b>20. A função exige-me a análise de muita informação.</b>	9,80%	22,00%	17,10%	24,40%	26,80%	100,00%
<b>21. A função envolve a resolução de problemas que não têm respostas técnicas e óbvias.</b>	19,50%	12,20%	14,60%	26,80%	26,80%	100,00%
<b>22. A função envolve lidar com problemas que anteriormente desconhecia.</b>	19,50%	12,20%	17,10%	34,10%	17,10%	100,00%
<b>23. A função exige ideias ou soluções únicas para os problemas.</b>	17,10%	12,20%	26,80%	29,30%	14,60%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 16: Mediana, Mínimo e Máximo dos resultados do Processamento de Informação

	16	17	18	19	20	21	22	23
<b>Mediana</b>	3	4	3	4	4	4	4	3
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Máximo</b>	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria.

As questões relacionadas com o Processamento de Informação permitem-nos concluir que mais de metade dos inquiridos refere que a função exige um grande esforço intelectual e a monitorização de grande quantidade de informação.

As pontuações apresentadas nas questões (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23) permitem-nos afirmar que mais de 50% da amostra refere que a sua função envolve lidar com problemas novos, bem como solucioná-los com ideias únicas. Posto isto e, tendo em conta que as necessidades do topo da pirâmide mesmo que satisfeitas continuam a motivar os indivíduos, é possível retirar que duas características – Resolução de Problemas e Criatividade – englobadas na necessidade de nível cinco – Realização Pessoal – da pirâmide de Maslow estão presentes nas funções destes colaboradores mantendo-os motivados (Carpilovsky et al., 2009).

Da Tabela 16 podemos retirar que o máximo e o mínimo das questões apresentadas na mesma são 5 e 1, respetivamente.

Na Tabela 17 estão apresentados os resultados das questões relacionadas com a Variedade de Habilidades.

Tabela 17: Variedade de Habilidades

	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Total</b>
<b>24. A função exige-me variedade de competências.</b>	4,90%	17,10%	17,10%	39,00%	22,00%	100,00%
<b>25. A função exige-me variedade de habilidades.</b>	2,40%	12,20%	29,30%	34,10%	22,00%	100,00%
<b>26. A função requer o uso de um considerável número de competências.</b>	17,10%	7,30%	26,80%	24,40%	24,40%	100,00%
<b>27. A função exige-me o uso de competências complexas ou de alto nível.</b>	7,30%	7,30%	22,00%	34,10%	29,30%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 18: Mediana, Mínimo e Máximo da Variedade de Habilidades

	24	25	26	27
<b>Mediana</b>	4	4	4	3
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1
<b>Máximo</b>	5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria.

Com os resultados apresentados na Tabela 17 é possível concluir que mais de metade da amostra considera que a sua função exige uma variedade, complexidade e quantidade de competências e habilidades. Posto isto, é possível concluir que os colaboradores experienciam o estado psicológico denominado de experiência de satisfação total no trabalho, bem como que encontrem o significado do trabalho, uma vez que este não é monótono (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Omondi & Tsuma, 2015; Parker & Wall, 1998).

Da Tabela 18 podemos retirar que o máximo e o mínimo das questões apresentadas na mesma são 5 e 1, respetivamente.

A função de cada colaborador pode ou não afetar a vida das outras pessoas dentro e fora da organização. Quanto mais impacto tiver a função, mais significância a mesma terá para quem a realiza – Significância da Tarefa (uma das cinco dimensões principais do trabalho) (Blanz, 2017; Campion e& Morgeson, 2003; Omondi & Tsuma, 2015; Parker & Wall, 1998). Caso esta característica do trabalho esteja presente, o colaborador que a exerce irá ter uma experiência de trabalho mais significativa, pois sente que o seu trabalho é significativo para si e para os outros – *meaningfulness*. Vamos então observar os resultados da Tabela 19.

Tabela 19: Significância com a Tarefa

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
<b>28. A função em si é significativa e/ou importante na estrutura mais ampla da organização.</b>	0,00%	4,90%	22,00%	39,00%	34,10%	100,00%
<b>29. Os resultados do meu trabalho podem afetar significativamente a vida de outras pessoas.</b>	2,40%	12,20%	24,40%	24,40%	36,60%	100,00%
<b>30 O meu trabalho é suscetível de afetar significativamente a vida de pessoas não pertencentes à organização.</b>	7,30%	9,80%	17,10%	31,70%	34,10%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 20: Mediana, Mínimo e Máximo da Significância com a Tarefa

	28	29	30
<b>Mediana</b>	4	4	4
<b>Mínimo</b>	2	1	1
<b>Máximo</b>	5	5	5

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, é possível retirar que, em média, 66,63% dos inquiridos tem uma experiência de trabalho mais significativa porque afirmam que o mesmo afeta significativamente a vida de outras pessoas, dentro ou fora da organização.

O *Feedback* é mais uma das cinco principais dimensões do trabalho e quando existe um *feedback* do trabalho realizado, é esperado que os colaboradores experienciem o estado psicológico do conhecimento dos resultados reais do trabalho, ficando a saber o quão bem-sucedido foi o trabalho que realizaram. Posto isto, é importante que os colaboradores recebam *feedback* para que possam perceber onde é que o trabalho pode ser melhorado (Blanz, 2017; Campion & Morgeson, 2003; Omondi & Tsuma, 2015; Parker & Wall, 1998).

Tabela 21: *Feedback*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
31. As tarefas inerentes à minha função fornecem informação clara e objetiva sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	4,90%	17,10%	46,30%	22,00%	9,80%	100,00%
32. A função em si fornece feedback sobre o meu desempenho.	12,20%	19,50%	12,20%	36,60%	19,50%	100,00%
33. Na minha função estão disponíveis informações que permitem a autoavaliação do meu desempenho.	4,90%	24,40%	17,10%	43,90%	9,80%	100,00%
34. Recebo regularmente feedback informal da minha chefia e dos meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.	4,90%	17,10%	26,80%	34,10%	17,10%	100,00%
35. Recebo regularmente feedback formal da minha chefia sobre o meu desempenho no trabalho.	4,90%	19,50%	26,80%	29,30%	19,50%	100,00%
36. Recebo regularmente feedback informal da estrutura organizacional sobre o meu desempenho no trabalho.	12,20%	19,50%	26,80%	24,40%	17,10%	100,00%
37. Recebo regularmente feedback formal da estrutura organizacional sobre o meu desempenho no trabalho.	12,20%	26,80%	22,00%	22,00%	17,10%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 22: Mediana, Máximo e Mínimo do Feedback

	31	32	33	34	35	36	37
Mediana	3	4	4	4	3	3	3
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria.

Após observar a Tabela 21, podemos explicar através da possível incompreensão da questão um resultado tão alto no item 3 na questão 31.

Nas restantes questões obtivemos valores altos nos itens 4 e 5, fator importante pois apenas uma parcela correspondente a 31,8% refere que obtém informações claras e objetivas através das tarefas inerentes à sua função sobre a eficácia do próprio desempenho e já foi sustentado que obter *feedback* é importante para os colaboradores.

Com a análise da Tabela 21 é possível retirar que mais de 50% dos inquiridos refere que, de alguma forma, recebe *feedback* sobre o seu desempenho. Assim, é possível concluir que mais de metade dos inquiridos experiência o estado psicológico do conhecimento dos resultados reais do seu trabalho.

Da Tabela 22 podemos retirar que o máximo e o mínimo das questões são 5 e 1, respetivamente.

A Teoria de ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento – defende que uma das motivações dos indivíduos é o relacionamento – que, entre outras coisas, alude à confiança entre seres humanos, à prevenção da solidão, isolamento, necessidade de inclusão e/ou aceitação em grupos. Esta necessidade passa muito pelo amor dado e recebido face ao outro, englobando o respeito entre a sociedade, o que confere valor à existência dos indivíduos (Hwang & Yang, 2011; Kumar & Sharma, 2018).

Para além da teoria explanada no parágrafo anterior, temos também a Teoria das Necessidades Adquiridas. Esta expõe que os colaboradores que têm como fonte de motivação a afiliação, são pessoas que procuram criar laços afetivos e aceitação da parte dos outros (Ball, 2012).

Na Tabela 23 são apresentados os resultados das respostas às questões sobre o tema das relações pessoais.

Tabela 23: Relações Pessoais

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
41. A função oferece a oportunidade de desenvolver relações pessoais de amizade.	0,00%	12,20%	17,07%	39,02%	31,71%	100,00%
42. A função oferece a oportunidade de me encontrar com outros no trabalho.	2,44%	9,76%	21,95%	31,71%	31,71%	100,00%
43. As pessoas com quem trabalho são amigáveis e cordeais.	2,44%	12,20%	21,95%	31,71%	31,71%	100,00%
44. O/A meu/minha supervisor/a está preocupado com o bem-estar das pessoas que trabalham consigo.	0,00%	17,07%	34,15%	31,71%	17,07%	100,00%
45. A função envolve uma grande interação com outras pessoas.	4,88%	9,76%	28,83%	29,27%	29,27%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 24: Mediana, Máximo e Mínimo das Relações Pessoais

	41	42	43	44	45
<b>Mediana</b>	4	4	4	3	4
<b>Mínimo</b>	2	1	1	2	1
<b>Máximo</b>	5	5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria.

Concluindo, após se analisar a Tabela 23 podemos afirmar que em média 64,03% dos participantes refere que a função permite o contacto com os outros e o desenvolvimento de relações pessoais de amizade.

Os resultados obtidos da análise da questão 44 não estão enquadrados com os restantes, tendo apenas 48,78% dos participantes a referir que existe uma preocupação da parte da chefia com o bem-estar dos mesmos.

Apesar dos valores da questão 44, é possível concluir, de acordo com os resultados obtidos na Tabela 23 que a função que os colaboradores exercem lhes confere valor à sua existência. Posto isto e tendo em conta que uma das motivações das pessoas é a afiliação/relacionamento, podemos concluir que as funções que estes colaboradores exercem lhes permite desenvolver o tipo de motivação acima referido.

Da Tabela 24 podemos retirar que o máximo e o mínimo das questões 42,43 e 44 são 5 e 1, respetivamente e das questões 41 e 44 o máximo e o mínimo são de 5 e 2, respetivamente.

A motivação extrínseca, ao contrário da intrínseca, é algo que não surge do próprio indivíduo. Este tipo de motivação depende sempre de algo ou de alguém e refere-se a recompensas externas e palpáveis, tais como o aumento de salários, a segurança, os prémios, o ambiente e as condições de trabalho (Braduşanu, 2011; Kuvaas et al., 2017; Legault, 2016). Estas duas vertentes da motivação reagem de formas diferentes com o passar do tempo: a motivação intrínseca tem tendência a manter-se, enquanto que a motivação extrínseca tende a desaparecer aquando a extinção do fator que motivou o indivíduo (Cabral-Cardoso et al., 2014).

Herzberg refere na teoria dos dois fatores que os fatores que originavam insatisfação eram os extrínsecos (necessidades higiénicas), tais como a supervisão e a remuneração, que conduzem à satisfação a curto prazo. Esta distinção era tão visível para ele que “as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da organização, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiénicos” (S. Robbins, 2006, p.135).

Tabela 25: Ergonomia

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
38. A ergonomia dos equipamentos é adequada: tem espaços amplos para sentar, cadeiras confortáveis e apoio postural bom.	7,30%	26,80%	24,40%	34,10%	7,30%	100,00%
39. O local de trabalho acomoda todas as diferenças de tamanho entre as pessoas em termos de alcance, altura dos olhos e espaço para as pernas.	7,30%	19,50%	29,30%	34,10%	9,80%	100,00%
40. O local de trabalho possibilita e está adequado para pessoas portadoras de deficiência.	7,30%	12,20%	4,90%	43,90%	31,70%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 26: Mediana, Mínimo e Máximo da Ergonomia

	38	39	40
Mediana	3	3	4
Mínimo	1	1	1
Máximo	5	5	5

Fonte: Elaboração própria.

Dos valores observando nas questões 38 e 39, apresentados na Tabela 25, é possível dizermos que não existe, da parte dos inquiridos, uma decisão unânime. Relativamente à questão 40 podemos retirar que mais de 50% dos inquiridos afirma que o local de trabalho está adequado a pessoas portadoras de deficiência.

Posto isto e tendo em conta que as condições em torno do trabalho são consideradas fatores higiénicos, podemos concluir, com base na evidencia estatística, que existe uma possibilidade de os inquiridos estarem, de alguma forma, insatisfeitos.

#### 4.2.2.2 Interpretação dos Resultados Inferenciais

Tendo em conta a revisão de literatura e as considerações operacionais, de seguida apresentamos resultados estatísticos relativos às hipóteses da investigação.

H<sub>1</sub> – Há uma associação positiva entre as três Dimensões do Trabalho (Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa) e o Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho.

Verificamos uma associação positiva e estatisticamente significativa entre MVH e MST com E\_ESTT,  $r_s = 0.84$ ,  $p = 0.00$ ;  $r_s = 0.67$ ,  $p = 0.00$  – o que não nos permite validar  $H_1$  – sendo que a correlação entre MVH e E\_ESTT é a mais forte, ou seja, quanto mais alta é a MVH maior é o E\_ESTT. Posto isto, confirma-se que a MVH é a variável que mais contribui para o E\_ESTT.

Tabela 27: Correlações entre as Variáveis MVH, MST e MIT com E\_ESTT

	MVH	MST	MIT	E_ESTT
MVH	1	,498**	-,189	,840**
MST		1	-,430**	,660**
MIT			1	,070
E_ESTT				1

Nota. Correlações efetuadas através do Coeficiente de Spearman ( $r_s$ )

MVC = Média Variedade de Habilidades; MST = Média Satisfação com a Tarefa; MIT = Média Identidade com a Tarefa; E\_ESTT = Estado Psicológico

Experiência de Satisfação Total no Trabalho

$p < .001$

Fonte: Elaboração própria.

$H_2$  – Há uma associação positiva entre as cinco Dimensões do Trabalho – Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa, Significância da Tarefa, Autonomia e *Feedback* – nos Resultados Pessoais e Profissionais.

De acordo com os valores obtidos (Tabela 28), podemos concluir que existe uma associação positiva significativa entre a MA, MVH, MST e MF com RPP,  $r_s = 0.86$ ,  $p = 0.00$ ;  $r_s = 0.67$ ,  $p = 0.00$   $r_s = 0.52$ ,  $p = 0.00$ ;  $r_s = 0.69$ ,  $p = 0.00$ ; o que não nos permite validar  $H_2$ .

A correlação mais forte, estatisticamente sustentada, é entre a MA e os RPP, ou seja, a MA é a variável que mais contribui para os RPP.

Tabela 28: Correlações entre as variáveis MA, MIT, MVH, ST, MF e RPP

	MA	MIT	MVH	MST	MF	RPP
MA	1	-,053	,488**	,434**	,404**	,862**
MIT		1	-,189	-,430**	,073	-,038
MVH			1	,498**	,304	,666**
MST				1	,252	,524**
MF					1	,689**
RPP						1

Nota. Correlações efetuadas através do Coeficiente de Spearman ( $r_s$ )

MA = Média Autonomia; MIT = Média Identidade com a Tarefa; MVC = Média Variedade de Habilidades; MST = Média Satisfação com a Tarefa; MF = Média Feedback; RPP = Resultados Pessoais e Psicológicos

$p < .001$

Fonte: Elaboração própria.

$H_3$  – Há uma associação positiva entre os três Estados Psicológicos – Estado Psicológico da Responsabilidade pelos Resultados do Trabalho, Estado Psicológico do Conhecimento dos Resultados Reais do Trabalho e Estado Psicológico da Experiência de Satisfação Total no Trabalho com os Resultados Pessoais e Profissionais.

Existe uma associação positiva significativa entre a E\_SRRT, E\_ESTT e E\_CRRT com RPP,  $r_s = 0.86$ ,  $p = 0.00$ ;  $r_s = 0.66$ ,  $p = 0.00$   $r_s = 0.69$ ,  $p = 0.00$ , o que nos permite validar H<sub>3</sub>.

Tabela 29: Correlações entre as variáveis E\_SRRT, E\_ESTT, E\_CRRT e RPP

	E_SRRT	E_ESTT	E_CRRT	RPP
E_SRRT	1	,452**	,403**	,862**
E_ESTT		1	,298	,662**
E_CRRT			1	,686**
RPP				1

Nota. Correlações efetuadas através do Coeficiente de Spearman ( $r_s$ )

E\_SRRT = Estado Psicológico Satisfação Resultados Reais do Trabalho; E\_ESTT= Estado Psicológico Experiência de Satisfação Total no Trabalho;

E\_CRRT = Estado Psicológico Conhecimento dos Resultados Reais do Trabalho; RPP = Resultados Pessoais e Psicológicos

$p < .001$

Fonte: Elaboração própria.

No seguimento dos dados apresentados na Tabela 29 podemos dizer que a correlação mais alta é entre o E\_SRRT e os RPP.

As cinco dimensões do trabalho dão origem a três estados psicológicos. A Identidade da Tarefa, a Significância da Tarefa e a Variedade de Habilidades correspondem ao E\_ESTT, a Autonomia corresponde ao E\_SRRT e o *Feedback* ao E\_CRRT. Posto isto, é possível, de acordo com a análise estatística, retirar que a Tabela 27 e a Tabela 28 estão em concordância porque na Tabela 27 retiramos que a MA é a variável que mais contribui para os RPP e na Tabela 29 retiramos que o E\_SRRT – estado psicológico derivado da Autonomia – é o estado psicológico que tem mais influência nos RPP.

H<sub>4</sub> – Há diferença significativa entre o Género, o Tempo de Trabalho na organização e o Cargo Ocupado na organização relativamente aos Resultados Pessoais e Profissionais.

Há diferença significativa entre o género dos participantes e os Resultados Pessoais Profissionais,  $u = 124,00$ ;  $p < 0,05$ , ou seja, ser do género feminino ou masculino interfere nos resultados pessoais e profissionais.

Tabela 30: Teste das diferenças entre as variáveis Género e RPP

	RPP
<b>U de Mann-Whitney</b>	124,000
<b>Wilcoxon W</b>	400,000
<b>Z</b>	-2,181
<b>Significância Sig. (bilateral)</b>	0,029

Nota. Correlações efetuadas através do Teste de Mann-Whitney ( $u$ )

a. Variável de Agrupamento: Género

RPP = Resultados Pessoais e Profissionais

$p < .001$

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode observar nas Tabelas 31 e 32 não há diferenças significativas entre o tempo de Trabalho na Organização [ $\chi^2(11) = 11,994$ ;  $p > 0,05$ ] e o Cargo Ocupado [ $\chi^2(4) = 1,952$ ;  $p > 0,05$ ] com os Resultados Pessoais e Profissionais, o que não permite validar H<sub>3</sub>.

Tabela 31: Teste *Kruskal-Wallis*

	RPP
H de Kruskal-Wallis	13,994
gl	11
Significância Sig.	0,233

Nota. Correlações efetuadas através do Teste de *Kruskal-Wallis*  
a. Variável de Agrupamento: Cargo Ocupado na Organização  
RPP = Resultados Pessoais e Profissionais

Elaboração própria.

Tabela 32: Teste *Kruskal-Wallis*

	RPP
H de Kruskal-Wallis	1,952
gl	4
Significância Sig.	0,744

Nota. Correlações efetuadas através do Teste de *Mann-Whitney (u)*  
a. Variável de Agrupamento: Tempo de Trabalho na Organização  
RPP = Resultados Pessoais e Profissionais  
 $p < .001$

Elaboração própria.

De modo a perceber se existe uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho estudadas com a perceção de Motivação e com a perceção de Desempenho dos colaboradores realizou-se uma comparação de médias.

H<sub>5</sub> – Há uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho – Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa, Significância da Tarefa, Autonomia e *Feedback*, Processamento de Informação, Relações Pessoais, Ergonomia e Rotatividade – e a Perceção de Motivação.

Tabela 33: Comparação de médias entre as variáveis MA, MIT, MVH, MST, MF, MPI, MRP e MERG com a motivação

Considera-se motivado		MA	MIT	MVH	MST	MF	MPI	MRP	MERG
Não	Média	3,2143	3,6286	2,6607	3,1429	3,1531	2,5625	3,7286	3,4048
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
	Erro Desvio	1,10117	0,88006	0,88038	1,00183	0,65457	0,87259	0,74258	1,09528
Sim	Média	3,6528	3,7407	4,0093	4,2346	3,3016	3,6296	3,7556	3,3333
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
	Erro Desvio	0,82795	0,77621	0,79808	0,57598	0,70470	0,82442	0,75311	0,94281
Total	Média	3,5030	3,7024	3,5488	3,8618	3,2509	3,2652	3,7463	3,3577
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
	Erro Desvio	0,94020	0,80389	1,04166	0,90362	0,68346	0,97556	0,74030	0,98429

Fonte: Elaboração própria.

Com a análise da Tabela 33 apresentada anteriormente é possível retirar que quem se considera motivado tem uma pontuação mais alta nas variáveis MA, MIT, MVH, MST, MF, MPI e MRP. Com isto, é possível concluir que existe uma probabilidade maior de quem tem valores altos nas variáveis referidas na premissa anterior se sentir motivado, tendo em conta que a variável MERG não segue a mesma linha de pensamento, o que nos impede de validar  $H_5$ .

$H_6$  – Há uma associação positiva entre todas as Dimensões do Trabalho e a Perceção de Desempenho.

Tabela 34: Comparação de médias entre as variáveis MA, MIT, MVH, MST, MF, MPI, MRP e MERG com a perceção de desempenho

Considera ter um bom desempenho na organização		MA	MIT	MVH	MST	MF	MPI	MRP	MERG
Não	Média	3,4688	3,6333	3,4792	3,4444	3,2500	2,9792	3,6500	3,4722
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
	Erro Desvio	1,11438	0,92965	1,21757	1,17493	0,76840	1,10761	0,82737	0,85821
Sim	Média	3,5172	3,7310	3,5776	4,0345	3,2512	3,3836	3,7862	3,3103
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
	Erro Desvio	0,87991	0,76209	0,98222	0,72015	0,65982	0,90997	0,71300	1,04248
Total	Média	3,5030	3,7024	3,5488	3,8618	3,2509	3,2652	3,7463	3,3577
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
	Erro Desvio	0,94020	0,80389	1,04166	0,90362	0,68346	0,97556	0,74030	0,98429

Fonte: Elaboração própria.

Com a análise da Tabela 34 é possível retirar que quem considera ter um bom desempenho na organização tem uma pontuação mais alta nas variáveis MA, MIT, MVH, MST, MF, MPI e MRP – apesar das diferenças não serem elevadas na maior parte delas. Com isto, é possível concluir que uma probabilidade maior de quem tem valores altos nas variáveis referidas na premissa anterior sentir que tem um bom desempenho, tendo em conta que a variável MERG não segue a mesma linha de pensamento, o que nos impede de validar  $H_6$ .

H<sub>7</sub> - Há uma associação positiva entre a Percepção de Motivação e a Percepção de Desempenho.

De forma a compreender se existe uma associação positiva entre a percepção de Motivação e a percepção de Desempenho realizou-se o teste de *Qui Quadrado de Pearson*.

Tabela 35: Tabulação cruzada

		Considera ter um bom desempenho na organização		Total
		Não	Sim	
Considera-se motivado	Não	6	8	14
	Sim	6	21	27
Total		12	29	41

Fonte: Elaboração própria.

Dos 14 colaboradores que não se sentem motivados 6 consideram que não têm um bom desempenho e 8 dos mesmos consideram que têm um bom desempenho. Isto representa uma taxa de  $\approx 57\%$ <sup>Nota1</sup> de colaboradores que consideram ter um bom desempenho. Dos 27 colaboradores que se sentem motivados 6 consideram que não têm um bom desempenho na organização e 21 consideram ter um bom desempenho na organização, o que representa uma taxa de  $\approx 78\%$ <sup>Nota2</sup> de colaboradores que considera ter um bom desempenho.

$$\text{Nota}^1 \frac{8}{14} \times 100 \approx 57\%; \text{Nota}^2 \frac{21}{27} \times 100 \approx 78\%$$

Tabela 36: *Qui-quadrado de Pearson*

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,896 <sup>a</sup>	1	0,168		
Correção de continuidade <sup>b</sup>	1,031	1	0,310		
Razão de verossimilhança	1,846	1	0,174		
Teste Exato de Fisher				0,278	0,155
Associação Linear por Linear	1,850	1	0,174		
N de Casos Válidos	41				

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menos que 5. A contagem esperada é 4,10

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Fonte: Elaboração própria.

O valor de *Qui Quadrado de Pearson* apresenta uma contagem inferior a 5, então, de acordo com (Martins, 2011), a validação estatística é obrigatoriamente dada pelo *Teste de Fisher* –  $p = 0.278$ . Posto isto, podemos concluir que a percepção de motivação não tem uma associação estatisticamente significativa com a percepção de desempenho.

### 4.3 Potencial Pontuação Motivadora

Este índice, abordado anteriormente na página 49, varia entre 1 e 343, numa *escala de Likert* que varia entre 1 e 7, sendo o valor de 125 utilizado como ponto de referência, ou seja, os valores iguais ou maiores que 125 são considerados satisfatórios e os valores abaixo de 125 são considerados insatisfatórios.

O cálculo deste índice torna-se importante para este estudo pois permitir-nos-á mensurar o nível de motivação gerado pelo trabalho. Desta forma, e com o objetivo de aplicar o índice em questão neste estudo foi necessário adaptar a escala e para isto utilizou-se o modelo de interpolação de Frank dando origem aos seguintes valores:

Variância do índice: 1-245;

Valor de referência: 45,55.

Posto isto, os valores acima de 45,55 são satisfatórios e os valores abaixo são insatisfatórios.

$$PPM = \left[ \frac{VH + IT + ST}{3} \right] \times A \times FT \Leftrightarrow PPM = \left[ \frac{3 + 3,6 + 4}{3} \right] \times 2,75 \times 3$$

$$\Leftrightarrow PPM = 29,15$$

O PPM deste estudo é de 29,15, como se pôde observar na equação apresentada acima, ou seja, é considerado insatisfatório. Tendo em conta a importância atribuída à Dimensão do Trabalho Autonomia e ao *Feedback*, o valor do PPM pode ser justificado pelo baixo resultado na Autonomia.



## **5. Conclusões, Implicações Práticas e Teóricas, Limitações de Investigação e Linhas Futuras de Investigação**

### **5.1 Conclusões**

O objetivo deste estudo foi perceber de que forma as políticas de gestão de recursos humanos influenciam a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que os colaboradores da Organização experienciam os três estados psicológicos possíveis – o estado psicológico da satisfação total no trabalho, o estado psicológico da responsabilidade pelos resultados do trabalho e estado psicológico do conhecimento dos resultados reais do seu trabalho – proporcionados pela presença das cinco principais dimensões do trabalho, contribuindo assim para os resultados profissionais e pessoais – alta motivação interna de trabalho, alta satisfação pelo crescimento e alta satisfação geral no trabalho.

Concluímos, ainda, que a dimensão do trabalho que mais contribui para os resultados pessoais e profissionais foi a Autonomia e, foi possível encontrar concordância entre as hipóteses 2 – Há uma associação positiva entre as cinco DT – VH, IT, ST, A e F – nos RPP e 3 – Há uma associação positiva entre os três Estados Psicológicos – E\_RRT, E\_CRRT e E\_ESTT – e os RPP. O estado psicológico que mais contribui para os resultados pessoais e profissionais foi o da Responsabilidade pelos resultados do trabalho, resultante da DT Autonomia.

De forma a alargar o âmbito do estudo foram acrescentadas às cinco principais dimensões do trabalho outras quatro – a rotatividade, a ergonomia, o processamento de informação e os relacionamentos pessoais. Posto isto, foi possível aferir que existe a possibilidade de a Organização estar a aplicar a Rotatividade de forma errada, fazendo com que os colaboradores a encarem de forma negativa. Compromete-se, assim, um método de crescimento e desenvolvimento de novas capacidades. Foi também possível concluir que os colaboradores têm como fontes de Motivação a afiliação/relacionamento e a realização pessoal.

Relativamente à Motivação e ao Desempenho, concluiu-se que estes são afetados por todas as dimensões estudadas exceto pela ergonomia. Por outras palavras, existe uma probabilidade maior de quem tem altos valores nas variáveis estudadas sentir-se motivado e por consequente ter um bom desempenho. Nesta amostra, a DT da ergonomia, mesmo com resultados negativos, não afeta nem a Motivação, nem o Desempenho. É possível concluir que a variável referida não é considerada importante para manter a motivação e ter um bom desempenho.

Quanto à possibilidade de a perceção de motivação estar associada estatisticamente à perceção de desempenho, concluiu-se que o referido não se verifica neste estudo.

Em suma e tendo em conta que a forma como os recursos humanos gerem os colaboradores afeta a motivação e o desempenho dos mesmos, sustentado na revisão de literatura, foi possível validar estatisticamente que o mesmo se verifica na Organização que serviu de base ao nosso estudo.

## **5.2 Implicações Práticas e Teóricas**

De acordo com o conceito de Pesquisa e Inovação Responsável o propósito de um estudo deve estar para além da sua aplicabilidade imediata, ou seja, deve contribuir para responder às necessidades e expectativas da sociedade, antecipar os resultados futuros e lidar com a incerteza (ver Borsella, Chatfield, Mantovani, Porcari, e Stahl, 2017; Chatfield, Brem, Stahl, e Ten Holter, 2019; Stahl, 2013; Timmermans, Blok, Braun, Wesselink, e Nielsen, 2020). Tendo em consideração que os colaboradores são cruciais para o alcance dos objetivos de qualquer organização, a preocupação com este tema aumenta quando se trata de organizações públicas de saúde. Apoiados na premissa de que colaboradores motivados alinham com os objetivos da organização, uma das formas de antecipar os resultados futuros e lidar com a incerteza no seio organizacional é perceber como se pode agir para os conseguir motivar. Desta forma é possível contribuir para que a organização atinja os objetivos, o que é (tem de ser) benéfico para ambas as partes.

### 5.3 Limitações de Investigação

Na realização deste estudo salientamos três limitações. O estudo foi maioritariamente realizado durante a pandemia do SARS-CoV-2, o que impediu o seu normal desenvolvimento. O objetivo inicial seria aplicar o questionário a duas entidades de naturezas diferentes, uma entidade privada e uma entidade pública, o que acabou por não acontecer devido à demora na obtenção da necessária autorização. Isto deve-se ao facto deste estudo incidir sobre o setor que está na linha da frente da pandemia – setor da saúde – tornando-se fundamental referir, uma vez mais, a importância da boa gestão de pessoas. Esta boa gestão irá evitar possíveis consequências, principalmente no setor que se encontram em maior sobrecarga.

Outra das limitações encontradas durante a realização deste estudo foi o tamanho da amostra e o facto de a mesma ser uma amostra não probabilística e de conveniência. A estatística é um método indicado para amostras grandes e, tendo em conta que a amostra utilizada neste estudo foi de 41 pessoas, condicionou alguns dos resultados obtidos.

### 5.4 Linhas Futuras de Investigação

Para investigações futuras sugere-se a comparação entre entidades do setor público e entidades do setor privado, com o objetivo de perceber se realmente existem diferenças significativas e relevantes nas mesmas, por forma a colocar a possibilidade de cruzar estratégias, permitindo a melhoria do desempenho nas diferentes instituições.

Seria também interessante recolher uma amostra substancialmente maior e testar mais dimensões do trabalho de forma a tentar perceber quais são as que mais afetam a motivação e o desempenho dos colaboradores. Isto seria uma benesse para as entidades patronais no sentido que poderiam começar por melhorar a gestão dos colaboradores nessas dimensões consideradas mais relevantes.

Para além do referido, seria importante aplicar os resultados de um estudo, ou seja, adotar medidas consonantes com as respostas obtidas e, posteriormente, voltar a realizar o questionário para perceber em que medida é que estas mudam e se as mudanças trouxeram benefícios à entidade.

Por fim, e como não foi possível fazê-lo neste estudo, estudar a relação do turnover com os Resultados Pessoais e Profissionais poderia originar conclusões interessantes.

## Referências Bibliográficas

- Abrar, M., Baig, S. A., Bashir, M., Sabir, H. M., & Saqib, S. (2015). Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment : Evidence from the Textile Sector of Pakistan. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(3), 138–147.
- Ahmed, M., Marri, M. Y. K., Nas, Z., Raja, M. Y., & Zaman, H. M. F. (2013). The mediating role of Intrinsic Motivation between Islamic Work Ethics and Employee Job Satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5, 93–102.

- Aithal, S., & Kumar, S. (2016). Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1(1).
- Albaum, G. (1997). The Likert Scale Revisited. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 1–21. <https://doi.org/10.1177/147078539703900202>
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction , Work Effort , and Creativity : The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Andrade, R. O. B., Boas, A. A. V., Oliviera, E. R., & Vieira, C. B. (2011). Motivação na Administração Pública : considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública Motivation in Public Management : theoretical considerations on the applicability of motivational theories in t. *Gestão Estratégica*, 1–18.
- Andrei, D., Li, W. D., & Parker, S. K. (2014). An overdue overhaul: Revamping work design theory from a time perspective. In *Time and Work: How Time Impacts Individuals* (Vol. 1, pp. 191–228). A. J. Shipp & Y. Fried.
- Angural, V., & Jain, S. (2017). Use of Cronbach's alpha in Dental Research. *Jain S. & Angural V., Med. Res. Chron*, 4(3), 285–291.
- Appolinário, F. (2011). *Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento científico* (2nd ed.). Atlas.
- Archer, E., Bergamini, C., Coda, R., Herzberg, F., Kets de Vries, M., Lawler III, E., ... Zalenik, A. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança* (2nd ed.). Atlas.
- Aristigueta, M., Denhardt, R., & Denhardt, J. (2009). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations* (2nd ed.). Retrieved from Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2008). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. Sage Publications, Inc.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong ' S Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.; K. Page, ed.). Retrieved from <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=human+resources+practices&ots=wK0odxiywX&sig=NFKGD9Ekk-VYDjilCzOtUhMAULA#v=onepage&q=human+resources+practices&f=false>
- Arredondo Trapero, F., Guadalupe, De La Garza García, J., Vázquez Parra, J. C., & Villa Castaño, L. E. (2017). Differences on self-perception of organizational pride and loyalty in millennial & generation X, considering gender and seniority variables. *Business and Economic Horizons*, 13(2), 270–286. <https://doi.org/10.15208/beh.2017.20>
- Artino, A. R., & Cook, D. A. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997–1014.

- Ascher, H., Gottvall, K., Nguyen, H. D., Petzold, M., & Tran, T. K. (2012). Factors associated with antenatal care adequacy in rural and urban contexts-results from two health and demographic surveillance sites in Vietnam. *BMC Health Services Research*, 12(1), 2–10.  
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-40>
- Asensio-Cuesta, S., Diego-Mas, J. A., Cremades-Oliver, L. V., & González-Cruz, M. C. (2012). A method to design job rotation schedules to prevent work-related musculoskeletal disorders in repetitive work. *International Journal of Production Research*, 50(24), 7467–7478.
- Aydin, O. T. (2012). International Journal of Advances in Management and Economics Available online at [www.managementjournal.info](http://www.managementjournal.info) The Impact of Theory X , Theory Y and Theory Z on Research Performance : An Empirical Study from A Turkish University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24–31.
- Baker, R. J. (2008). *Mind Over Matter*.
- Ball, B. (2012). *A summary of motivation theories*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bates, B., & McGrath, J. (2017). *The Little Book of Big Management Theories* (2nd ed.). Retrieved from [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=f70pDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=alderfer+theory&ots=Xp0hHM8xDW&sig=f3ysENxfHjYuyRHjUJlqFzU9BZ0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=alderfer theory&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=f70pDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=alderfer+theory&ots=Xp0hHM8xDW&sig=f3ysENxfHjYuyRHjUJlqFzU9BZ0&redir_esc=y#v=onepage&q=alderfer theory&f=false)
- Beaman, J., Sponarski, C. C., & Vaske, J. J. (2017). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163–173.
- Belias, D., & Sklikas, D. (2013). Aspects of Job Design. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 85–94.
- Bi, W., Hamdan, F., Myers, C., Cossette, P., Lemay, P., Spiegelman, D., ... Shelagh, J. (2017). High Rate of Recurrent De Novo Mutations in Developmental and Epileptic Encephalopathies. *American Journal of Human Genetics*, 101(5), 664–685.  
<https://doi.org/10.1016/j.ajhg.2017.09.008>
- Blake, R. S., Cohen, G., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Blanz, M. (2017). Employees' job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 35–50.
- Bocquet-Appel, J.-P. (2011). When the World ' s Population Took Off : The Springboard of the Neolithic Demographic Transition. *Science*, 333, 560–561.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2012). Work Design. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 423–452).

- Borsella, E., Chatfield, K., Mantovani, E., Porcari, A., & Stahl, B. C. (2017). An Investigation into Risk Perception in the ICT Industry as a Core Component of Responsible Research and Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su9081424>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-FIRM Performance Linkages: The Role of The “Strength” of The HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Braduşanu, D. (2011). Identifying Motivational Factors within a Multinational Company. *CECONOMICA*, 7(4), 219–226.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2017). *Organizational Behaviour* (9th ed.). Pearson.
- Bueno, R. Â. P., Marques, C. S., Piran, R., & Silva, A. P. B. da. (2015). De Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: na era dos talentos. *Simpósio de Produções Acadêmicas Em Psicologia Do Univag*, 1.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Neves, P., & Rego, A. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7th ed.; RH, ed.).
- Cabrer-Borrás, B., & Rico Belda, P. (2018). Survival of entrepreneurship in Spain. *Small Business Economics*, 51(1), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9923-1>
- Caetano, A., Ferreira, J. M. C., & Neves, J. G. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (06–2011th ed.; Escolar, ed.).
- Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2003). Work Design. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (12th ed., pp. 423–452).
- Capps, K. A., El-Sabaawi, R. W., Jones, K. L., Parr, T. B., Ramírez, A., Roy, A. H., ... Wenger, S. J. (2016). Urbanization and stream ecology: Diverse mechanisms of change. *Freshwater Science*, 35(1), 272–277. <https://doi.org/10.1086/685097>
- Carnahan, B. J., Redfern, M. S., Norman, B., Carnahan, B. J., Redfern, M. S., & Norman, B. (2000). Designing safe job rotation schedules using optimization and heuristic search. *Ergonomics*, 43(4), 543–560.
- Carpilovsky, M., Cavalcanti, V. L., & Lund, M. (2009). *Liderança e Motivação - Série Gestão de Pessoas* (3rd ed.). FGV.
- Chang, W.-L., & Yuan, S.-T. (2008). A Synthesized Model of Markov Chain and ERG Theory for Behavior Forecast in Collaborative Prototyping. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 9(2), 45–63.
- Chatfield, K., Brem, A., Stahl, B. C., & Ten Holter, C. (2019). Ethics in corporate Research and Development (R&D): can Responsible Research and Innovation (RRI) approaches aid sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 239, 1–36.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (9th ed.). Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*

- (4th ed.). Manole Ltda.
- Cho, Y., Froese, F. J., Hong, G., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(2), 340–362.  
<https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2014-0034>
- Clifford, N., French, S., & Valentine, G. (2010). *Key Methods in Geography* (2nd ed.). sage.
- Cochran, A. B. (1981). Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature. *Journal of Small Business Management*, 50.
- Cooper, C. D., Crossley, C. D., & Wernsing, T. S. (2013). Making things happen through challenging goals: leader proactivity, trust, and business-unit performance. *The Journal of Applied Psychology*, 98(3), 540–549.
- Creswell, J. W. (2009). Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (3rd ed., Vol. 3). Sage.
- Dahle, D. Y., & Wæraas, A. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38(2), 277–287.
- Deci, E. L., & Gagné, M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, (26), 331–362.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Research in Personality*, 19, 109–134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management*, 39(4), 949–969.
- Demo, G., Edrei, L., Fogaça, N., Francischeto, L., & Nunes, I. (2011). Políticas de Gestão de Pessoas no Novo Milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. *Mackenzie*, 12(5). Retrieved from RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online) vol.12 no.5 São Paulo set./out. 2011 Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2001
- Demutti, C., Ferreira, A., & Gimenez, P. (2010). A Teoria das Necessidades de Maslow : A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. *XIII SEMEAD Seminário Em Administração*, 2–17.
- Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. Pearson.
- Eckhardt, W. M. (2020). Fatores Motivacionais Das Gerações X, Y E Z: Um Estudo Com Universitários. *Revista Destaques Acadêmicos*, 12(1), 214–235.

- Ekanayake, H. L., & Gamage, P. N. (2018). The Effect of Emotional Resilience on Job Performance of Executives in Selected Private Sector Organizations in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 13(2), 23–36.
- Fedewa, S. A. M., Goding Sauer, A., D., K., Martinez-Tyson, D., Ortiz, A. P., Pinheiro, P. S., ... Tortolero-Luna, G. (2018). Cancer Statistics for Hispanics/Latinos, 2018. *CA: A Cancer Journal for Clinicians*, 68(6), 425–445. <https://doi.org/10.3322/caac.21494>
- Ferris, G. R., & Fried, Y. (1987). the Validity of the Job Characteristics Model: a Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Ford, J. K., & Zalesny, M. D. (1990). Extending the social information processing perspective : New links to attitudes , behaviors , and perceptions Extending the Social Information Processing Perspective : New Links to Attitudes , Behaviors , and Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205–246.
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação - Da Concepção à Realização* (2nd ed.). Lusodidacta.
- Frazer, M. B., Norman, R. W., Wells, R. P., & Neumann, W. P. (2003). The effects of job rotation on the risk of reporting low back pain. *Ergonomics*, 46(9), 904–919.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2017). *Essentials of Contemporary Management* (7th ed.). New York: Mc Graw Hill Education.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas - Enfoque nos papéis profissionais*. Atlas.
- Glinow, M. A. Von, & McShane, S. L. (2018). *Organizational Behavior* (8th ed.). Mc Graw Hill Education.
- Gomes, F., & Proenca, T. (2015). *Nurses Motivation and Satisfaction at Work: An Exploratory Study at the Centro Hospitalar S. João*. Universidade do Porto, Porto.
- Grumbach, K., Hammer, H., Huang, B., Kivlahan, C., Knox, M., & Willard-Grace, R. (2019). Burnout and Health Care Workforce turnover. *Annals of Family Medicine*, 17(1), 36–41. <https://doi.org/10.1370/afm.2338>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hoppe, U., Liere-Netheler, K., Steinhüser, M., & Vogelsang, K. (2017). International Conference on Information Resources Management. *Towards the User: Extending the Job Characteristics Model to Measure Job Satisfaction for ERP Based Workplaces—a Qualitative Approach.*, 1–37.
- Huang, W.-L. (2019). The Impact of Extrinsic Rewards and Public Service Motivation on Public

- Employees' Work Performance: Does Seniority Matter? *Chinese Public Administration Review*, 10(1), 12. <https://doi.org/10.22140/cpar.v10i1.190>
- Humphrey, S. E., & Morgeson, F. P. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Hwang, M., & Yang, C.-L. (2011). An empirical study of the existence, relatedness, and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7885–7898.
- Jena, L. K., & Pradhan, R. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Jia, M., & Zhang, Z. (2013). How can companies decrease the disruptive effects of stretch goals? The moderating role of interpersonal- and informational- justice climates. *Sage Journals*, 66(7), 993–1020.
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721–1733.
- Junior, G. dos S., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & Santos, C. B. (2010). Pontencial Motivador do Trabalho: Tradução e Adaptação Cultural do Instrumento de Hackman e Oldham. *Revista Produção Online*, 10(3), 670–697.
- Kilduff, M., & Regan, D. T. (1988). What people say and what they do: The differential effects of informational cues and task design. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(1), 83–97.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e. *International Review of Administrative Sciences*, 50(1), 17–39.
- Kondo, Y. (1994). *Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento*.
- Kumar, M., & Sharma, P. (2018). A study of theories of motivation in the industries workers. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(3), 2348–2350.
- Kumari, P., & Sangwan, V. (2015). A Study on Impact of Resilience Capacity on Job Performance of Executives in the Pharmaceutical Industry. *International Journal of Management and Social Sciences Research Sd*, 4(4), 27–34.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2013). Linking Goals and Aging. In E. Locke & G. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (pp. 440–459). Routledge.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*.
- Legault, L. (2016). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. (October).
- Lodge, D., & Cushway, B. (1998). *Organizações Planejamento e Comportamento* (Clássica, Ed.).
- London, M., Mone, E. M., & Scott, J. C. (2004). Performance Management and Assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Wiley InterScience*, *43*(4), 319–336.
- Lopes, P. D. L., Moura, R. G. De, & Pereira, F. C. (2014). Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. *As Teorias de Maslow e Hezberg Aplicadas Em Uma Fundação o Município de Barra Do Piraí Como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional: Um Estudo de Caso*, 1–12.
- Lunenburg, F. C. (2011a). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, *15*(1), 1–6.
- Lunenburg, F. C. (2011b). Organizational Culture-Performance Relationships : Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, *29*(4), 1–10.
- Machline, C. (1983). Revista de Administração de Empresas. *Teoria Z: Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês. Comparação Com The Art of Japanese Management*, 60–61.
- Magalhães, L. S., & Rosa, F. H. M. (2017). Revista de Administração em Saúde. *O Fator Humano Na Organização: Características Motivacionais Da Equipe de Enfermagem de Um Hospital Público Do Interior de Rondônia*, *17*(68).
- Malach-Pines, A., & Schwartz, D. (2008). Now you see them, now you don't: Gender differences in entrepreneurship. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(7), 811–832.  
<https://doi.org/10.1108/02683940810896358>
- Maria, C. P. P. L. D. dos S. A. F. C. V. J., & Vendrame, V. M. de C. R. (2009). *Uma abordagem as teorias motivacionais*.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (14th ed.).
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com Recurso ao IBM SPSS - saber decidir, fazer, interpretar e redigir* (1st ed.; Psiquillibrios, Ed.).
- Mas-Tur, A., Rey-Martí, A., & Tur Porcar, A. (2015). Linking female entrepreneurs' motivation to business survival. *Journal of Business Research*, *68*(4), 810–814.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.033>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

- Maslow, A. H. (2012). Toward a Psychology of Being. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. Start Publishing LLC All.
- Maslow, A. H. (2019). *A Theory Of Human Motivation: A Psychological Research that Helped Change the Field for Good* (1st ed.). General Press.
- Matsuoka, L. T., & Silva, J. J. (2013). Colloquium Humanarum. *Os Eventos E a Hierarquia Das Necessidades Humanas De Maslow: Conjecturas Na Sociedade Contemporânea*, 10, 633–639.
- Michel, M. (2005). Revista de Administração. *As Teorias X e Y e as Suas Potencialidades de Aplicação a Sistemas Administrativos de Recursos Humanos Em Organizações Nos Dias Atuais*.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80–88.
- Muchtar, M., Pawirosumarto, S., & Sarjana, P. K. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação Para o Trabalho: dos conceitos às aplicações* (2nd ed.; RH, Ed.).
- Oliveira, A., Souza, L., & Calvo, E. (2012). ETIC - Encontro de Iniciação Científica. *Aplicação Da Teoria X e Y de Douglas McGregor*.
- Omondi, M., & Tsuma, J. (2015). Effect of Job Design on Employee Satisfaction Levels in Private Universities in Kenya; a Case Study of Mount Kenya University. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 2(92), 1314–1340.
- Ordóñez, L. D., & Welsh, D. T. (2015). Immoral goals: How goal setting may lead to unethical behavior. *Journal Current Opinion in Psychology*, 6, 93–96.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Basic Books.
- Palma, R., Crisci, A., & Mangia, G. (2020). Public service motivation- individual performance relationship : Does user orientation matter ? Socio-Economic Planning Sciences Public service motivation- individual performance relationship : Does user orientation matter ? *Elsevier*, (May). <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100818>
- Palmer, D. (2016). *Motivation for Learning : An Implicit Decision-Making Process*. 2380–2388. <https://doi.org/10.4236/ce.2016.716229>
- Parker, S. K. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 65, pp. 661–691).
- Parker, S. K. (2016a). Designing Motivating Work. Retrieved from <https://www.transformativeworkdesign.com/about-work-design>
- Parker, S. K. (2016b). How to Redesign Work. Retrieved May 2, 2020, from

<https://www.transformativeworkdesign.com/about-work-design>

- Parker, S. K. (2017). Work design growth model: How work characteristics promote learning and development. In *Autonomous Learning in the Workplace* (pp. 137–161). Taylor & Francis.
- Parker, S. K., & Wall, T. (1998). *Job and Work Design*. Sage.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice : Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2001), 74, 413–440.
- Parker, S. K., & Zhang, F. (2016). Designing Work that Works in the Contemporary World: Future Directions for Job Design Research. In *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific: From Theory to Practice* (pp. 135–150).
- Pedro, M. M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local*. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Perry-Smith, J. E. (2012). *Work Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance*. 43(6), 1107–1117.
- Pierro, A., Baldner, C., Babush, M., Milyavsky, M., Chernikova, M., Jasko, K., & Kruglanski, A. W. (2015). The rocky road from attitudes to behaviors: Charting the goal systemic course of actions. *Psychol Rev*, 122(4), 598–620.
- Rainha, L. C. da S. C. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional*. Universidade de Évora, Évora.
- Rangel, V. S. (2018). A review of the literature on principal turnover. *Review of Educational Research*, 88(1), 87–124.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335–344.
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organisational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53–78.
- Ritz, P., Brewer, G. A., A, O. P. S. M., Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation : A Systematic Literature Review and Outlook Short Biographies. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. Pearson Education.
- Robbins, S. (2006). *Comportamento Organizacional* (11th ed.). Pearson Education.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (Escolar, Ed.).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saif, H. A. A., & Ghania, U. (2020). Need for Achievement as a Predictor of Entrepreneurial

- Behavior : The Mediating Role of Entrepreneurial Passion for Founding and Entrepreneurial Interest. *International Review of Management and Marketing ISSN.*, 10(1), 40–53.
- Simone, S. De. (2015). Expectancy Value Theory : Motivating Healthcare Workers Institute for Research on Innovation and Services for Development. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19–23.
- Smith, A. (1776). The Enlightenment and the Revolution of the Mind. In *The Wealth of Nations* (pp. 117–118).
- Sousa, M. J., & Wilks, D. (2018). Sustainable Skills for the World of Work in the Digital Age. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 399–405.
- Spitzer, D. (1997). *Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização* (2nd ed.; Futura, Ed.).
- Stahl, B. C. (2013). Responsible research and innovation: The role of privacy in an emerging framework. *Science and Public Policy*, 40(6), 708–716. <https://doi.org/10.1093/scipol/sct067>
- Tahir, M. (2020). The Role os Ethica IEADERSHIP in promoting Employee Innovative Work Behavior Mediated by the Perceived Meaningful Work Among the ICT Sector Staff In Oman. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2(5), 401–415.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Timmermans, J., Blok, V., Braun, R., Wesselink, R., & Nielsen, R. Ø. (2020). Social labs as an inclusive methodology to implement and study social change: the case of responsible research and innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 7(3), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1787751>
- Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente: El Impulso Para Lograr Tus Metas*.
- Zameer, H., Alireza, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 293–298.

## Apêndices

### Apêndice A: Questionário

O questionário é constituído por 52 perguntas, sendo 46 delas de resposta fechada.

Declaro que li o consentimento do informado e que aceito participar na investigação.	Sim	Não
--	-----	-----

Gênero

Feminino	Masculino	Outro
----------	-----------	-------

Idade

\_\_\_\_\_

Cargo que ocupa na entidade

Administrativa/o
Auxiliar de Ação Médica
Enfermeira/o
Rececionista
Médica/o
Técnico Superior de Saúde

Há quanto tempo trabalha na organização

Há menos de 5 anos.
Há menos de 10 anos.
Há menos de 15 anos.
Há menos de 20 anos.
Há mais de 20 anos.
Há menos de 5 anos.

1. A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. A função permite-me decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no meu trabalho.	1	2	3	4	5
3. A função permite-me planear como faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5
4. A função dá-me a possibilidade de usar a minha capacidade de avaliação na realização do trabalho.	1	2	3	4	5
5. A função dá-me autonomia significativa na tomada de decisões para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
6. A função permite-me tomar decisões sobre os métodos que uso para completar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
7. A função dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. A função permite-me decidir por conta própria sobre como proceder para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
9. A função envolve uma grande variedade de tarefas.	1	2	3	4	5
10. A função em si é significativa e/ou importante na estrutura mais ampla da organização.	1	2	3	4	5
11. Os resultados do meu trabalho podem afetar significativamente a vida de outras pessoas.	1	2	3	4	5
12. O meu trabalho é suscetível de afetar significativamente a vida de pessoas não pertencentes à organização.	1	2	3	4	5
13. A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis.	1	2	3	4	5
14. A função está organizada de modo a que eu possa fazer uma peça inteira do ciclo de trabalho, desde o início ao fim.	1	2	3	4	5
15. A função dá-me a possibilidade de terminar completamente as partes do trabalho que eu comecei.	1	2	3	4	5
16. A função permite-me completar o trabalho que começo.	1	2	3	4	5
17. As tarefas inerentes à minha função fornecem informação clara e objetiva sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	1	2	3	4	5
18. A função em si fornece <i>feedback</i> sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
19. Na minha função estão disponíveis informações que permitem a autoavaliação do meu desempenho.	1	2	3	4	5
20. A função envolve a realização de tarefas relativamente simples e descomplicadas.	1	2	3	4	5
21. A função obriga-me a monitorizar uma grande quantidade de informações.	1	2	3	4	5
22. A função exige-me o envolvimento num grande esforço intelectual.	1	2	3	4	5
23. A função exige a minha atenção em mais de uma tarefa ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5
24. A função exige-me a análise de muita informação.	1	2	3	4	5
25. A função envolve a resolução de problemas que não têm respostas técnicas e óbvias.	1	2	3	4	5
26. A função envolve lidar com problemas que anteriormente desconhecia.	1	2	3	4	5
27. A função exige ideias ou soluções únicas para os problemas.	1	2	3	4	5
28. A função exige-me variedade de competências.	1	2	3	4	5
29. A função exige-me variedade de habilidades.	1	2	3	4	5

30. A função exige-me o uso de competências complexas ou de alto nível.	1	2	3	4	5
31. A função requer o uso de um considerável número de competências.	1	2	3	4	5
32. A função oferece a oportunidade de desenvolver relações pessoais de amizade.	1	2	3	4	5
33. A função oferece a oportunidade de me encontrar com outros no trabalho.	1	2	3	4	5
34. O/A meu/minha supervisor/a está preocupado com o bem-estar das pessoas que trabalham consigo.	1	2	3	4	5
35. As pessoas com quem trabalho são amigáveis e cordeais.	1	2	3	4	5
36. A função envolve uma grande interação com outras pessoas.	1	2	3	4	5
37. Recebo regularmente feedback informal da minha chefia sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
38. Recebo regularmente feedback formal da minha chefia e dos meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
39. Recebo regularmente feedback informal da estrutura organizacional sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
40. Recebo regularmente feedback formal da estrutura organizacional sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
41. A ergonomia dos equipamentos é adequada: tem espaços amplos para sentar, cadeiras confortáveis e apoio postural bom.	1	2	3	4	5
42. O local de trabalho acomoda todas as diferenças de tamanho entre as pessoas em termos de alcance, altura dos olhos e espaço para as pernas.	1	2	3	4	5
43. O local de trabalho possibilita e está adequado para pessoas portadoras de deficiência.	1	2	3	4	5
44. A rotação de colaboradores por várias funções é recorrente.	1	2	3	4	5
45. Encaro a rotatividade como algo positivo para o meu crescimento no seio da organização.	1	2	3	4	5
46. Considera-se motivado?	1	2	3	4	5
47. Considera ter um bom desempenho na organização?	1	2	3	4	5