



Escola Superior de Gestão e Tecnologia
Instituto Politécnico de Santarém

Vanessa Isabel Monteiro de Oliveira

Motivação no Trabalho e o Desempenho Individual

Um estudo aplicado a IPSS do Concelho de Salvaterra de Magos

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social apresentada à Escola Superior de Gestão e Tecnologia, do Instituto Politécnico de Santarém

Orientadora: Prof^ª. Doutora Susana Leal

Santarém, 2015

“Quando o comportamento é motivado intrinsecamente, as pessoas procuram situações desafiadoras; conquistá-las leva a sentimentos de competência e autodeterminação.”

Edward L. Deci, 1975

Aos meus pais e avós

Agradecimentos

A presente dissertação simboliza o meu interesse, empenho e dedicação em concluir o estudo inicialmente proposto. Embora a dissertação represente um trabalho individual, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, apoiaram e incentivaram a caminhar no sentido da realização e conclusão desta investigação.

Gostava de expressar a minha gratidão a todos os professores que integram o Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, nomeadamente, ao Coordenador, Professor Doutor Nuno Santos Jorge, e ao Subcoordenador, Professor Doutor Pedro Oliveira. Adicionalmente, dedico um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Susana Leal, pelo apoio e orientação na estrutura, desenvolvimento e finalização deste trabalho, mas também, pela simpatia e força que me transmitiu para ultrapassar as dificuldades e alcançar os meus objetivos.

Cumpre-me agradecer a todos os representantes das Instituições Particulares de Solidariedade Social que colaboraram neste estudo, sobretudo, ao Presidente da União das IPSS de Santarém, Sr. Eduardo Mourinha, pela ajuda e informação sobre o funcionamento destas entidades. Gostava, ainda, de mostrar o meu apreço a todos os participantes que se disponibilizaram a responder ao questionário.

Quero agradecer, aos meus pais, avós e restante família pela força, ajuda e, particularmente, pelo carinho que sempre demonstraram ao longo do meu percurso académico.

Quero também agradecer aos meus amigos e colegas de mestrado, pela amizade e cooperação na troca de experiências e situações vivenciadas no decorrer do estudo. Só posso frisar que formamos uma excelente turma e, com certeza, estaremos sempre ligados pelo interesse à Economia Social, e às diversas organizações envolvidas neste setor.

Igualmente, um agradecimento especial aos meus amigos de longe, que apesar da distância, estiveram sempre comigo e me apoiaram nesta jornada.

Só me resta dizer,

MUITO OBRIGADA

Resumo

A motivação no trabalho, por que condiciona bastante o modo como os trabalhadores encaram e executam a tarefa, é cada vez mais um desafio para as organizações. Por via da motivação, os colaboradores tendem a revelar envolvimento e comprometimento com o trabalho, tornam-se mais eficientes e procuram ultrapassar dificuldades alusivas à realização de atividades laborais em equipa. Os comportamentos, as atitudes e a motivação intrínseca pelo trabalho funcionam como um elo de ligação entre as características da função e o desempenho individual.

A presente dissertação tem por objetivo investigar: (a) a relação entre as características da função e a motivação intrínseca, (b) a influência da motivação intrínseca no desempenho individual, (c) o papel mediador da motivação intrínseca entre as características da função e o desempenho individual. O desempenho individual foi tanto autoavaliado como reportado pelas chefias, pelo que as relações anteriores serão testadas para ambas as medidas de desempenho. Pretende-se, assim, também comparar as duas fontes de avaliação de desempenho.

Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário. Obteve-se uma amostra de 153 colaboradores, e de 7 diretoras técnicas, de cinco Instituições Particulares de Solidariedade Social, do concelho de Salvaterra de Magos. Os resultados sugerem que: (a) as características da função influenciam positivamente a motivação no trabalho; (b) a motivação no trabalho influencia positivamente o desempenho autoavaliado; (c) a motivação no trabalho exerce um efeito mediador entre as características da função e o desempenho autoavaliado; (d) as características da função influenciam direta e positivamente a avaliação de desempenho reportado pelas chefias; (e) emergem diferenças significativas entre a autoavaliação de desempenho e a respetiva avaliação pelas chefias.

As características da função, a motivação intrínseca e o desempenho individual são três constructos bastante estudados na área do Comportamento Organizacional, porém são escassos os estudos que contemplem os três simultaneamente. Por essa razão, este estudo apresenta um contributo original para a literatura. Tal contributo é reforçado por: (a) se estudar simultaneamente o desempenho autoavaliado e o reportado pelas chefias, (b) se desenvolver a investigação em organizações do Setor Social, especificamente,

Instituições Particulares de Solidariedade Social, (c) se ter utilizado o inventário das características do trabalho de Sims, Szilagyi e Keller (1976), contrariamente à literatura existente, que habitualmente recorre ao questionário das características da função de Hackman e Oldham (1974). Este estudo é um contributo positivo na reflexão em torno do que influencia o desempenho de profissionais do Setor Social, nomeadamente os aspetos relativos à motivação no trabalho e das características das funções que desempenham.

Palavras-chave: características da função; motivação no trabalho; desempenho próprio do papel; colaboradores; chefias; economia social; instituições particulares de solidariedade social.

Abstract

As the work motivation really defines the way how workers understand and perform a task, it is becoming a great challenge for organizations. Therefore, work motivation helps in job engagement and commitment, employees become more efficient and able to overcome difficulties in team work activities. The behaviour, attitudes and intrinsic motivation by the work appear as a link between the job characteristics and task performance.

This thesis aims to investigate: (a) the relationship between the job characteristics and intrinsic motivation, (b) the influence of intrinsic motivation on job performance, (c) the mediating role of intrinsic motivation between the job characteristics and job performance. The job performance was self-evaluated as reported by the managers, so the above relationships will be tested for both performance measures. It is also purposed to compare the two performance evaluation sources.

Data were collected through an inquiry by questionnaire. We got a sample of 153 employees, and 7 technical directors, in five social welfare institutions, located in Salvaterra de Magos Region. The results suggest that: (a) the job characteristics positively influence work motivation; (b) work motivation positively influences the self-assessed performance; (c) the work motivation has a mediating effect between the job characteristics and self-assessed job performance; (d) the job characteristics influence directly and positively the job performance evaluation reported by managers; (e) significant differences result between the employees' self-assessment performance and the respective evaluation by managers.

The job characteristics, intrinsic motivation and individual performance are three constructs extensively studied in Organizational Behavior, however there are few studies that describe all three simultaneously. For this reason, the actual study presents an original contribute for the literature. Such a contribution is enhanced by: (a) simultaneously study the self-assessed job performance and reported by managers, (b) develop research in the Social Sector organizations, specifically, Private Institutions of Social Solidarity, (c) have used the job characteristics inventory from Sims, Szilagyi and Keller (1976), contrary to the existing literature that refers the job diagnostic survey from Hackman and Oldham (1974). This study is a positive contribute directed to what

influences the employees's job performance in the Social Sector, particularly this investigation discusses about the aspects related to work motivation and the job characteristics in their performance.

Keywords: job characteristics; work motivation; task performance, employees, managers; social economy; private institutions of social solidarity.

Índice

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XIII
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	5
2.1 BREVE REFERÊNCIA ÀS PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	5
2.2 MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DE HACKMAN E OLDHAM	7
2.2.1 <i>Inventário das Características do Trabalho</i>	9
2.3 TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO DE RYAN E DECI	11
CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO INDIVIDUAL	13
3.1 BREVE REFERÊNCIA AOS PRINCIPAIS MODELOS DE DPP	14
3.2 MODELO DE DPP DE WELBOURNE, JONHSON E EREZ	18
CAPÍTULO 4 – TERCEIRO SETOR EM PORTUGAL: INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS).....	22
4.1 RESENHA HISTÓRICA	22
4.1.1 <i>Contextualização das IPSS</i>	25
4.2 IMPORTÂNCIA DAS IPSS: REALIDADE SOCIAL EM CRESCIMENTO	28
4.3 IPSS E AS RESPOSTAS SOCIAIS: INFÂNCIA E TERCEIRA IDADE	30
4.3.1 <i>Resposta Social: Infância</i>	31
4.3.2 <i>Resposta Social: Terceira Idade</i>	33
CAPÍTULO 5 – MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES.....	36
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA	40
6.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO	40
6.1.1 <i>Enquadramento Geográfico e Demografia</i>	41
6.1.2 <i>IPSS Participantes</i>	44

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	45
6.3 VARIÁVEIS E ESTRUTURA DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	48
6.3.1 Considerações referentes à Variância do Método Comum	51
6.3.2 Considerações referentes à Redação dos Itens	52
6.3.3 Variáveis Sociodemográficas	53
6.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E PREPARAÇÃO DOS DADOS	55
6.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	57
6.5.1 Análise Fatorial Exploratória	57
6.5.1.1 AFE das Características da Função	58
6.5.1.2 AFE da Motivação no Trabalho	60
6.5.1.3 AFE do Desempenho Individual (DPP)	61
6.5.2 Medida de Consistência Interna.....	63
CAPÍTULO 7 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
7.1 MÉDIAS, DESVIOS-PADRÃO E CORRELAÇÕES	65
7.2 TESTE DE MEDIAÇÃO PARA O MODELO CONCEPTUAL.....	70
7.2.1 Como as Características da Função explicam a Motivação no Trabalho?	71
7.2.2 Como as Características da Função e a Motivação no Trabalho explicam a Autoavaliação de Desempenho Individual (DPP) dos colaboradores?	72
7.2.3 Como as Características da Função e a Motivação no Trabalho explicam a avaliação de Desempenho Individual (DPP) reportado pelas Chefias?	74
7.3 ANÁLISES <i>POST-HOC</i> (EXPLORANDO OS DADOS)	77
7.3.1 Análise de Clusters	77
7.3.2 Análise de Resultados Diferenciais	81
7.3.2.1 Diferenças devido ao Género	81
7.3.2.2 Diferenças devido à Idade	83
7.3.2.3 Diferenças devido à Experiência Profissional	85
7.3.2.4 Diferenças devido às Habilitações Literárias	87
7.3.2.5 Diferenças devido à Função de Chefia	89
7.3.2.6 Diferenças devido à Resposta Social.....	91
CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	93
8.1 A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO..	93
8.2 A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NO DESEMPENHO INDIVIDUAL AUTOAVALIADO (AUTODPP).....	94
8.3 A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (DPPCHEFIA)	95

8.4 O EFEITO MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO E O DESEMPENHO INDIVIDUAL	96
8.5 A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS NAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO, NA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E NO DESEMPENHO INDIVIDUAL (AUTODPP E DPPCHEFIA)..	96
8.6 CINCO PERFIS DE PROFISSIONAIS	97
8.7 INDIVÍDUOS COM PERFIS DIFERENTES TÊM ATITUDES E COMPORTAMENTOS DIFERENCIADOS	99
CAPÍTULO 9 – CONCLUSÃO	102
9.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS DO ESTUDO	102
9.2 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	121
ANEXO 1: QUESTIONÁRIO MTDI DIRIGIDO AOS COLABORADORES	122
ANEXO 2: QUESTIONÁRIO MTDI DIRIGIDO ÀS CHEFIAS	125
ANEXO 3: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO ENTREGUE NAS IPSS	127
ANEXO 4: ESCALAS COM OS ITENS ORIGINAIS.....	128
ANEXO 5: TESTE DE NORMALIDADE	130
ANEXO 6: <i>OUTPUTS</i> PARA OS RESULTADOS DO MRLM E VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS..	131
<i>Anexo 6.1: Resultados de MRLM para a Motivação no Trabalho*</i>	131
<i>Anexo 6.2: Resultados de MRLM para a Autoavaliação de Desempenho Individual (DPP) - colaboradores.....</i>	133
<i>Anexo 6.3: Resultados de MRLM para a Avaliação de Desempenho Individual (DPP) reportado pelas Chefias</i>	136
ANEXO 7: DENDOGRAMA RESULTANTE DA ANÁLISE DE <i>CLUSTERS</i>	139
ANEXO 8: <i>OUTPUT</i> DO TESTE <i>KRUSKAL-WALLIS</i> PARA ANÁLISE DE <i>CLUSTERS</i>	140
ANEXO 9: VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS PARA A ANÁLISE DE RESULTADOS DIFERENCIAIS	141
<i>Anexo 9.1: Género.....</i>	141
<i>Anexo 9.2: Idade.....</i>	142
<i>Anexo 9.3: Experiência Profissional.....</i>	143
<i>Anexo 9.4: Habilitações Literárias</i>	144
<i>Anexo 9.5: Função de Chefia</i>	145
<i>Anexo 9.6: Resposta Social</i>	146

Índice de Figuras

Figura 1 – Representação do Modelo das Características da Função.....	8
Figura 2 – A teoria das diferenças individuais no desempenho contextual (<i>Contextual Performance</i>) e no DPP (<i>Task Performance</i>).....	16
Figura 3 – Distribuição das entidades proprietárias de equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica, Continente	29
Figura 4 – Proteção de Crianças e Jovens: valências	31
Figura 5 – Proteção de Pessoas Idosas: valências	33
Figura 6 – Relação vertical entre o Estado e as IPSS	35
Figura 7 – Modelo Conceptual (processo de investigação).....	36
Figura 8 – Enquadramento Territorial do Concelho de Salvaterra de Magos	41
Figura 9 – Pirâmide Etária do Concelho de Salvaterra de Magos, ano de 1991 (A) e ano de 2014 (B).....	43
Figura 10 – Teste de Mediação para o Modelo Conceptual (DPP Autoavaliado).....	74
Figura 11 – Teste de Mediação para o Modelo Conceptual (DPP avaliado pelas chefias)	76
Figura 12 – Modelo Conceptual Final após o Teste de Mediação	76

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Representação da média das variáveis em estudo: características da função	66
Gráfico 2 – Representação dos 5 <i>Clusters</i>	79
Gráfico 3 – Representação dos 5 <i>Clusters</i> para as variáveis emparelhadas (AutoDPP-DPPChefia)	80
Gráfico 4 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável género	83
Gráfico 5 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável idade	85
Gráfico 6 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável experiência profissional	87
Gráfico 7 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável habilitações literárias	89
Gráfico 8 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável função de chefia ...	90
Gráfico 9 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável resposta social	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Síntese das Principais Teorias da Motivação.....	6
Tabela 2 – Principais estudos meta-analíticos referentes ao DPP, publicados entre 2002 e 2011 .	17
Tabela 3 – Resposta Social de Infância: Valências Creche, PE e CATL	32
Tabela 4 – Resposta Social de Pessoas Idosas: Valências SAD, CD e ER	34
Tabela 5 – IPSS e Respostas Sociais objeto de investigação no Concelho de Salvaterra de Magos	44
Tabela 6 – Caracterização da amostra (colaboradores)	46
Tabela 7 – Caracterização da amostra (chefias)	47
Tabela 8 – Estrutura do Instrumento de Medida: autoavaliação de desempenho individual (DPP) dos colaboradores	49
Tabela 9 – Estrutura do Instrumento de Medida: avaliação de desempenho individual (DPP) reportado pelas chefias	50
Tabela 10 – Valores de Referência do Teste KMO	58
Tabela 11 – KMO e Teste de Bartlett das variáveis em estudo (Escala: Características da Função)	59
Tabela 12 – Matriz das componentes após rotação (Escala: Características da Função)	60
Tabela 13 – KMO e Teste de Bartlett das variáveis em estudo (Escala: Motivação no Trabalho)	61
Tabela 14 – Matriz das componentes (Escala: Motivação no Trabalho).....	61
Tabela 15 – KMO e Teste de Bartlett das variáveis em estudo (Escala: Desempenho Individual/DPP).....	62
Tabela 16 – Matriz das componentes após rotação (Escala: Desempenho Individual/DPP)	62
Tabela 17 – Medida de Consistência Interna considerando os valores de <i>alfa Cronbach</i>	63
Tabela 18 – Medida de Consistência Interna para todas as variáveis em estudo	64
Tabela 19 – Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de <i>Spearman</i>	68
Tabela 20 – Resultados da regressão linear múltipla para a Motivação no Trabalho (coeficientes beta estandardizados).....	71
Tabela 21 – Resultados da regressão linear múltipla para Desempenho Individual (DPP) Autoavaliado (coeficientes beta estandardizados).....	72
Tabela 22 – Teste de <i>Sobel</i>	73
Tabela 23 – Resultados da regressão linear múltipla para Desempenho Individual (DPP) avaliado pelas chefias (coeficientes beta estandardizados).....	75
Tabela 24 – Caracterização dos 5 <i>Clusters</i>	78
Tabela 25 – Medidas descritivas e teste de <i>Mann-Whitney</i> para o género	82
Tabela 26 – Medidas descritivas e teste ANOVA para a idade.....	84

Tabela 27 – Medidas descritivas e teste ANOVA para a experiência profissional	86
Tabela 28 – Medidas descritivas e teste <i>Kruskal-Wallis</i> para as habilitações literárias	88
Tabela 29 – Medidas descritivas e teste <i>Mann-Whitney</i> para a função de chefia.....	90
Tabela 30 – Medidas descritivas e teste ANOVA para a resposta social.....	91
Tabela 31 – Teste de aderência à Normalidade.....	130
Tabela 32 – Teste da normalidade entre os grupos (género).....	141
Tabela 33 – Teste à homocedasticidade das variâncias (idade)	142
Tabela 34 – Teste Robusto à Igualdade de Médias (idade).....	142
Tabela 35 – Teste à homocedasticidade das variâncias (experiência profissional).....	143
Tabela 36 – Teste Robusto à Igualdade de Médias (experiência profissional)	143
Tabela 37 – Teste da normalidade entre os grupos (habilitações literárias).....	144
Tabela 38 – Teste da normalidade entre os grupos (função de chefia).....	145
Tabela 39 – Teste à homocedasticidade das variâncias (resposta social).....	146
Tabela 40 – Teste Robusto à Igualdade de Médias (resposta social)	146

Lista de Abreviaturas e Siglas

- AutoDPP** (Autoavaliação de Desempenho Próprio do Papel)
- CATL** (Centro de Atividades de Tempos Livres)
- CBES** (Centro de Bem-Estar Social)
- CD** (Centro de Dia)
- CEE** (Comunidade Económica Europeia)
- CNIS** (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade)
- CRP** (Constituição da República Portuguesa)
- CSES** (Conta Satélite da Economia Social)
- DEP** (Desempenho Extra Papel)
- DPP** (Desempenho Próprio do Papel)
- DPPChefia** (Avaliação de Desempenho Próprio do Papel reportado pelas Chefias)
- ER** (Estrutura Residencial)
- UE** (União Europeia)
- GRH** (Gestão de Recursos Humanos)
- INE** (Instituto Nacional de Estatística)
- IPSS** (Instituição Particular de Solidariedade Social)
- KMO** (Kaiser-Meyer-Olkin)
- MRLM** (Modelo de Regressão Linear Múltipla)
- OES** (Organização de Economia Social)
- ONG** (Organização Não Governamental)
- OSFL** (Organização Sem Fins Lucrativos)
- PE** (Pré-Escolar)
- RSES** (Rede de Serviços e Equipamentos Sociais)
- SAD** (Serviço de Apoio Domiciliário)
- UDIPSS** (União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social)
- VCM** (Variância do Método Comum)

Capítulo 1 – Introdução

A motivação integra uma componente essencial no estudo do Comportamento Organizacional. Porém, a literatura existente não contempla uma definição específica sobre o seu domínio de ação. Diversos são os constructos, teorias e paradigmas que preconizam diferentes agentes de motivação como resposta ao facto dos indivíduos divergirem quanto às suas tendências motivacionais básicas (Bilhim, 2004).

O termo motivação deriva da expressão latina *movere*, que considera o comportamento/interação dos indivíduos em determinado momento, quer seja no círculo pessoal quer profissional (Robbins, 2005). É neste processo de caracterização sucinta das várias perspetivas sobre a motivação que decorre o presente trabalho. Aborda-se designadamente, (i) o modelo proposto por Hackman e Oldham (1974) que avalia o conteúdo do trabalho e o seu potencial motivador, (ii) mediante o inventário das características do trabalho de Sim et al. (1976) tendo em vista mensurar a motivação de postos de trabalho nas organizações, (iii) e o modelo de Ryan e Deci (2000) que melhor elucida o potencial positivo da natureza humana para o progresso, integridade psicológica e coesão social referente à motivação intrínseca.

As organizações procuram avaliar os seus padrões de desempenho/*performance* ao longo do tempo, sendo este influenciado pelo desempenho individual de cada colaborador. Para compreender o desempenho individual, fortemente associado à motivação, há que ter em atenção o próprio indivíduo, as funções e tarefas desempenhadas e o ambiente onde atuam, bem como, a relação entre estes fatores (Gomes et al., 2008). Deste modo, conduz-se o estudo aos constructos típicos do desempenho próprio do papel (DPP), nomeadamente, com a investigação de Welbourne, Jonhson e Erez (1998), essencial para medir os principais indicadores de DPP no ambiente de trabalho.

Esta dissertação dá ênfase às Organizações e aos sistemas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), atendendo à qualidade e conseqüente melhoria da atividade organizacional, investigando a relação entre os aspetos motivacionais no trabalho e a sua influência no desempenho individual. Para o efeito, o estudo aplica-se aos colaboradores e diretores técnicos de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no Concelho de Salvaterra de Magos.

Este tema é pertinente, pois confere informações potencialmente relevantes para a resolução de eventuais problemas em meio organizacional, como para uma possível otimização de práticas e processos de trabalho. Trata-se de um tema pouco explorado em Portugal, no âmbito das IPSS, o qual merece notoriedade e abertura a novos métodos de investigação.

De referir, ainda, que as IPSS são Organizações de Economia Social (OES) que prestam serviços à comunidade, no entanto são geridas por particulares com base numa política de ação social e solidária, e à semelhança das restantes OES procedem à redistribuição do seu excedente pela atividade, sempre com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seus utentes. Conferem apoio a crianças e jovens, família, integração social e comunitária, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez, promoção e proteção da saúde, educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro).

É um desafio para as instituições e por conseguinte para os seus gestores, analisar quais os motivos que condicionam o desempenho das equipas, com intuito de progredir e melhorar o desempenho dos seus profissionais. Isto é, compreender o que realmente leva os indivíduos a realizarem as suas funções repercutindo resultados favoráveis na atividade (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006). Traduz-se como problema fundamental no processo de investigação a seguinte pergunta de partida:

Qual o impacto da motivação no desempenho individual?

Formulada a problemática, o objetivo geral pressupõe estudar as características da função [antecedentes da motivação (Hadi & Adil, 2010)], a motivação no trabalho e o desempenho individual no âmbito das IPSS. Relativamente aos objetivos específicos, pretende-se: (1) avaliar as características da função, segundo as dimensões *variedade de trabalho, autonomia, identidade da tarefa, feedback, relação com os outros e amizade* (Sims et al., 1976); (2) avaliar a motivação pessoal/intrínseca no trabalho (variável mediadora); (3) avaliar o DPP, suportado pelas dimensões *quantidade, qualidade, exatidão/rigor do trabalho e serviço prestado ao utente* (Welbourne et al., 1998); (4) estudar o impacto da motivação no desempenho individual, segundo a autoavaliação dos

colaboradores e a respetiva avaliação das chefias; (5) testar o efeito mediador da motivação entre as características da função e o desempenho individual; (6) investigar qual o papel do *género, idade, experiência profissional, habilitações literárias, função de chefia e resposta social (área de ação)* na relação entre a motivação e o desempenho individual.

No que respeita ao método, aplicou-se dois questionários. Um aos colaboradores e outro aos diretores técnicos das IPSS. O questionário dirigido aos colaboradores visa medir as características da função, a motivação no trabalho e o DPP. O questionário dirigido aos diretores técnicos inclui a medida de DPP. Consequentemente o desempenho individual foi reportado pelos próprios e também pelas chefias.

A utilização de múltiplas fontes de classificações de desempenho tem vindo a ganhar aceitação considerável nas últimas duas décadas. Inúmeras vantagens da utilização de vários avaliadores pressupõem o reforço da capacidade de observar e medir as várias facetas do trabalho/desempenho (Borman, 1974; Henderson, 1984, cit. por Harris & Schaubroeck, 1988), sendo que as autoavaliações podem promover o desenvolvimento pessoal (ex.: autoestima, própria eficácia), melhorar a comunicação entre supervisores e subordinados, e esclarecer as diferenças de opinião entre supervisores e outros gestores (Judge, 2009).

Espera-se, deste modo, contribuir para a validação do modelo em estudo, onde as características associadas à função influenciam a motivação intrínseca no local de trabalho que, por sua vez, explicam tanto o DPP autoavaliado (colaboradores), como o DPP avaliado pelas chefias.

O trabalho está organizado em nove capítulos. No primeiro, a introdução, apresentam-se as considerações iniciais, contextualização do tema, a relevância e pertinência da investigação, bem como, a identificação da problemática e os seus objetivos.

No segundo e terceiro capítulos efetua-se a fundamentação teórica referente à temática da motivação e do desempenho individual, com destaque para os modelos utilizados durante a investigação. O quarto capítulo, enquadra teoricamente, a realidade das IPSS em Portugal e as respostas sociais.

O quinto capítulo apresenta o modelo conceptual e as hipóteses do estudo. No sexto capítulo, apresenta-se a metodologia, onde se clarifica as IPSS incluídas no estudo, a amostra, as variáveis, os instrumentos de medida, os procedimentos de recolha dos dados e as técnicas de análise e tratamentos dos mesmos.

No sétimo e oitavo capítulos realiza-se a apresentação e discussão dos resultados, respetivamente. O nono capítulo corresponde à conclusão, que reúne também as limitações do estudo e as propostas para futuras investigações.

Capítulo 2 – Motivação no Trabalho

O conceito de motivação torna-se bastante subjetivo, uma vez que a sua utilização é generalizada nas Ciências Sociais e Humanas, e discutível segundo uma grande diversidade de perspectivas. Contudo, pode ser entendido como “*o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração*” (Cunha et al., 2006, p.154).

Estar motivado significa ser movido a fazer algo. Um indivíduo que não sente nenhum impulso ou inspiração para agir caracteriza-se como desmotivado. Contrariamente, alguém que é energizado ou ativo para um fim é considerado motivado (Ryan & Deci, 2000).

A motivação traduz, assim, a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, sendo esse esforço condicionado pela forma como a entidade satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos, isto é, um determinado comportamento interno faz com que certos resultados surjam como atrativos aos sujeitos (Bilhim, 2004).

A maioria das teorias da motivação refletem estas preocupações, razão pela qual se torna pertinente apresentar, de forma sucinta, as teorias de motivação consideradas relevantes para este estudo e os principais constructos da investigação.

2.1 Breve referência às Principais Teorias da Motivação

A década de 1950 assinala um período bastante benéfico em pesquisas detalhadas sobre o tema da motivação, com intuito de encontrar explicações plausíveis para o comportamento dos trabalhadores (Robbins, 2005). Nesta lógica, são apresentadas as teorias frequentemente abordadas no âmbito da motivação, num quadro síntese, permitindo uma comparação dos principais conceitos que as caracterizam (Tabela 1).

Tabela 1 – Síntese das Principais Teorias da Motivação

Ano	Teoria/Autor	Descrição
1954	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	O autor defende que o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades básicas. Estas dependem de dois princípios: (1) uma necessidade que está satisfeita não está mais ativa; quanto maior a satisfação, menor a atividade (a exceção a esta regra é a necessidade de auto-realização); (2) As necessidades são ordenadas segundo uma hierarquia, havendo primazia das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas (Maslow, 1970).
1959	Teoria Motivação-Higiene de Herzberg	De acordo com a teoria, as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades: fatores de motivação (responsáveis pela satisfação: realização, reconhecimento, trabalho em si) e fatores higiênicos (minimizam a dor procurando atenuar a insatisfação a curto prazo) (Herzberg, 1965).
1960	Teoria X e Y de McGregor	As teorias X e Y divergem entre si quanto ao comportamento humano nas organizações. A teoria X defende que os trabalhadores são preguiçosos, são incapazes de auto-direção, de autonomia, e têm pouco a oferecer em termos de resolução de problemas organizacionais. Já a teoria Y pressupõe que os indivíduos não são inerentemente preguiçosos, possuem capacidades de auto-direção e autocontrole, e são capazes de proporcionar ideias/sugestões que irão melhorar a eficácia organizacional (McGregor, 1966).
1964	Teoria das Expectativas de Vroom	A motivação do indivíduo para despende esforços/produtividade na Organização é baseada nas suas expectativas de sucesso. Define três determinantes da motivação: (i) valência, valor atribuído a determinado fator (reconhecimento, compensação); (ii) instrumentalidade, a percepção da relação desempenho-compensação; (iii) expectância, a esperança de alcançar o resultado/objetivo pretendido (Lawler & Suttle, 1973).
1965	Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland	Defende a satisfação com base em três necessidades: realização, poder e associação/afiliação, causando nos indivíduos motivação para um determinado desempenho (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).
1972	Teoria ERG de Alderfer	A motivação advém de três necessidades essenciais ligadas: à existência, à relação; e ao crescimento. Integra nas necessidades ligadas ao crescimento o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, onde agrupa a componente intrínseca de autoestima e auto-realização, mencionadas por Maslow (Bilhim, 2004).
1974	Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham	Defendem que existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e <i>feedback</i> (Hackman & Oldham, 1974).
1985	Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci	Distingue diferentes tipos de motivação com base nas diferentes razões ou objetivos que dão origem a uma ação. A motivação intrínseca, refere-se a fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável, e a motivação extrínseca, refere-se a fazer algo porque conduz a um resultado separável (Ryan & Deci, 2000).
1990	Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham	Esta teoria considera relevante definir objetivos para estar motivado e obter igualmente um bom desempenho no trabalho, ou seja, desenha todo o processo que orienta o seu campo de ação (Locke, 1996)

Segundo Wright (1989, cit. por Lundberg, Gudmundson, & Anderson, 2008), as pessoas são motivadas por uma grande variedade de necessidades, de acordo com o grau de relevância assumido pelo próprio indivíduo, que alteram ao longo do tempo ou em diferentes situações. A compreensão das necessidades humanas é, apenas, o primeiro passo no sentido de prever e influenciar o comportamento de trabalho. A motivação no trabalho não é algo que possa ser visto, nem medido diretamente. Por isso, recorre-se às teorias estabelecidas para medir as manifestações observáveis de motivação no trabalho (Ambrose & Kulik, 1999, cit. por Lundberg et al., 2008).

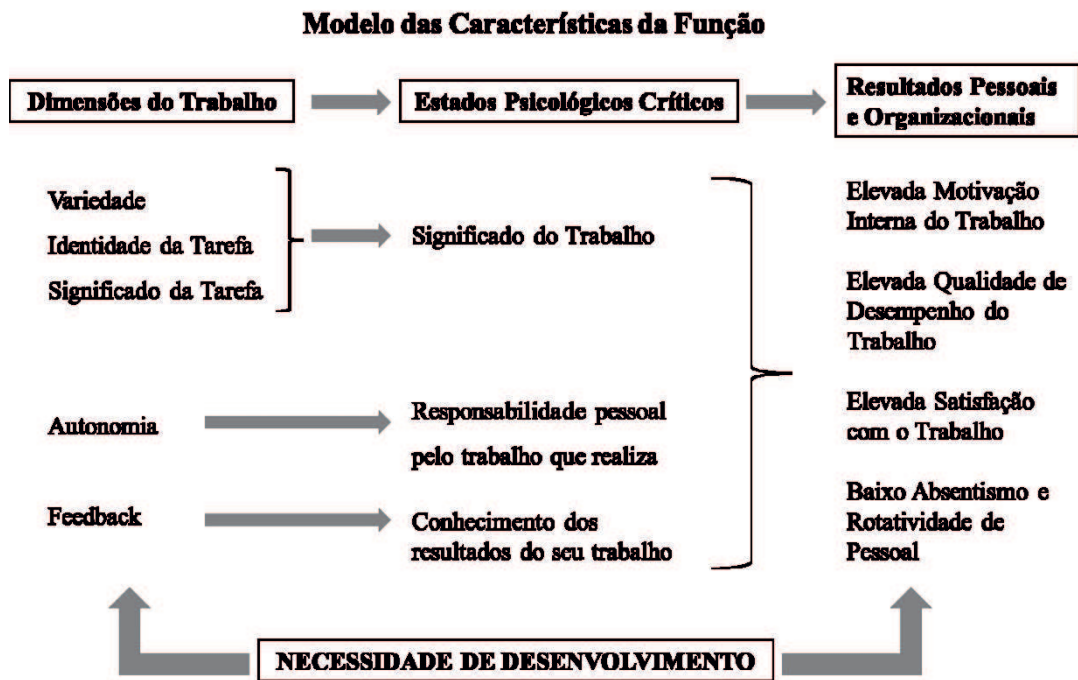
Nesta investigação, salientam-se dois modelos que estão mais relacionados com os objetivos específicos da mesma, o modelo das características da função de Hackman e Oldham (1974) e a teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000).

2.2 Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham

O modelo proposto por Hackman e Oldham (1974, redefinido posteriormente em 1980) defende que os estados psicológicos ligados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como condicionam a motivação no local de trabalho. Nele são identificadas cinco características associadas ao trabalho (Figura 1) que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback* (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006).

A variedade de competências consiste no grau de exigências e talentos que as atividades inerentes a uma determinada função exigem. Quanto à identidade das tarefas, corresponde ao grau de identificação que a função proporciona numa perspetiva de conjunto, ou seja, um trabalho com início e fim e com resultados perceptíveis, e não tarefas repetitivas e monótonas. O significado da tarefa refere-se ao impacto que estas têm para outros colaboradores, para a organização ou para a comunidade. A autonomia é definida como o grau que a função proporciona, em termos de liberdade e independência do indivíduo, em planear e executar os procedimentos relacionados com a sua tarefa. O conhecimento dos resultados surge do processo de *feedback*, isto é, a forma como o indivíduo é informado sobre a eficácia do seu desempenho (Neves, 2002).

Figura 1 – Representação do Modelo das Características da Função



Fonte: Hackman e Oldham (1974)

A leitura do esquema (Figura 1), assente na teoria de Turner e Lawrence em 1965, Hackman e Lawler em 1971, citado por Hackman e Oldham (1974), prevê que resultados positivos, quer sejam pessoais, ou de trabalho (alta motivação interna, elevada satisfação do trabalho, desempenho de alta qualidade, baixo absentismo e rotatividade de pessoal) são obtidos quando três “estados psicológicos críticos” estão presentes (significado da tarefa, responsabilidade pessoal referente ao trabalho realizado e conhecimentos dos resultados das atividades de trabalho).

O modelo desenvolvido pressupõe também que os indivíduos são motivados por meio da satisfação intrínseca que resulta do desempenho da função ou das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1980, cit. por Pinto de Sá & Moura e Sá, 2014).

É óbvio que a doutrina “trabalhar com a mesma eficácia” não se aplica a todos os indivíduos. Pessoas que valorizam o seu trabalho e manifestam desejo de realização e crescimento profissional respondem positivamente ao trabalho, com elevado potencial motivador da função. Contrariamente, outros indivíduos encontram ansiedade e até algum desconforto na tarefa que desempenham (Oldham, 1975). Para colmatar esta tendência,

surtem as necessidades de desenvolvimento como fator moderador entre as dimensões do trabalho e os resultados pessoais e organizacionais (Hackman & Oldham, 1976).

Também se depreende que os trabalhos com elevado grau de autonomia conferem ao trabalhador um acréscimo da sua responsabilidade quanto à tarefa desempenhada, havendo uma relação entre o desempenho e os esforços, e decisões que possam vir a tomar. O *feedback* é um bom fio condutor entre comportamentos e o desempenho, permitindo ao colaborador ter conhecimento dos resultados do seu trabalho (Ferreira et al., 2006).

Este modelo preconizou o desenvolvimento do instrumento de medida *The Job Diagnostic Survey* (1974), isto é, o questionário para o diagnóstico das características do trabalho. Posteriormente, revisto e melhorado¹ por Sims et al. (1976), dando origem ao novo instrumento, *The Job Characteristic Inventory* (inventário das características do trabalho/função), o qual merece visibilidade teórica na atual investigação e que se apresenta seguidamente.

2.2.1 Inventário das Características do Trabalho

A medição das características do trabalho tem sido marcante para, pelo menos, três áreas de pesquisa em GRH: (1) o interesse por investigar verdadeiramente sobre o modo como as características do trabalho influenciam a satisfação e o desempenho dos trabalhadores; (2) o estudo psicológico da motivação no trabalho, tanto ao nível dos trabalhadores, como ao nível dos órgãos de gestão, bastante relacionado com as características do próprio trabalho; (3) o estudo da liderança que ignora frequentemente o domínio das características da tarefa na relação entre o comportamento do líder e a satisfação/desempenho do subordinado (Sims et al., 1976).

¹ Com base no *Job Diagnostic Survey* (1974), que avalia cinco dimensões de trabalho (variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback*), Sims et al. (1976) desenvolveram um novo instrumento de medida (*The Job Characteristic Inventory*, 1976). Este, veio complementar na totalidade as características específicas do contexto real de trabalho, (a) acrescentado a componente/dimensão afetiva dos funcionários e a relação social, que tanto influenciam as suas atividades laborais, e (b) excluindo o significado da tarefa.

Em 1971, Hackman e Lawler analisaram as escalas propostas por Turner e Lawrence (1965, cit. por Kiggundu, 1981) relativamente às particularidades da função. Após a revisão, definiram seis dimensões para as características do trabalho (Yen & McKinney, 1992):

- a) Dimensões Centrais, que permitem explorar a percepção e a capacidade do indivíduo quanto ao desempenho da tarefa (Fields, 2002):
 - i. *Variedade* (grau em que um emprego exige que o funcionário execute uma ampla gama de tarefas no seu trabalho e/ou o grau em que o funcionário deve usar uma variedade de equipamentos e procedimentos no seu trabalho);
 - ii. *Autonomia* (medida em que o funcionário se pronuncia maioritariamente quanto à gestão do seu trabalho, selecionando o equipamento a utilizar, e decidir sobre os procedimentos a serem seguidos);
 - iii. *Identidade da Tarefa* (medida em que o empregado faz o seu trabalho por inteiro e pode identificar claramente o resultado do seu esforço);
 - iv. *Feedback* (grau em que o funcionário recebe informações sobre o trabalho, que revela o quão bem ele está a realizar a sua função);
- b) Dimensões Não-Centrais, que permitem explorar o impacto das características interpessoais no trabalho (Fields, 2002):
 - v. *Relação com outras pessoas* (o quanto o trabalho exige dos funcionários a capacidade de lidar com outras pessoas para completar a tarefa);
 - vi. *Oportunidades de amizade* (o quanto o trabalho permite aos funcionários falar uns com os outros e estabelecer relações informais com outros empregados no trabalho).

Na sequência deste raciocínio, Sims et al. (1976), desenvolveram o *Inventário das Características do Trabalho* abarcando trinta itens agrupados por seis dimensões. Este é o instrumento de medida adaptado à presente investigação, em destaque no capítulo da metodologia.

2.3 Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci

A teoria da Autodeterminação, ou *Self-Determination Theory*, foi proposta por Ryan e Deci (1985, cit. por Fernandes & Vasconcelos-Raposo, 2005), na qual identificaram dois tipos de motivação (extrínseca e intrínseca) com base nas diferentes razões que dão origem a uma ação.

Projetaram a sua teoria segundo um processo motivacional, caracterizado por três estados: (1) *ausência de motivação*, associado à falta de interação, isto é, o facto do indivíduo sentir que não é competente para desempenhar determinada ação e/ou de não ser capaz de produzir um resultado desejável; (2) *motivação extrínseca*, referente à atividade que é realizada para alcançar um resultado separável, condicionado igualmente por fatores de regulação externa (recompensa ou receio/medo), interiorização (aprovação ou sentimento de culpa), identificação (consciente valorização/relevância da tarefa) e integração (escolha em função de valores/metast); (3) *motivação intrínseca*, define a realização de atividades como algo interessante, inato, autónomo, executado com vontade e satisfação, livre de pressões, impulsos ou recompensas (Ryan & Deci, 2000).

A teoria da Autodeterminação considera ainda que as necessidades de competência, autonomia e relacionamento devem ser fomentadas pelo contexto social, com intuito de estudar a motivação situacional (ou estado), isto é, a motivação que os indivíduos experimentam quando integrados numa atividade/trabalho, facultando uma compreensão clara dos processos de autorregulação (Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000).

Atendendo ao referencial teórico desta dissertação, considera-se pertinente evidenciar apenas o conceito de motivação intrínseca, em termos de satisfação que o indivíduo sente no seu trabalho e na execução da tarefa.

Para Vallerand, Deci e Ryan (1987, cit. por Fernandes & Vasconcelos-Raposo, 2005), a motivação intrínseca caracteriza-se operacionalmente de duas formas: (1) a participação voluntária numa atividade, afastada de recompensas ou pressões externas; (2) a participação numa atividade pelo interesse, satisfação e prazer que obtêm desse envolvimento.

As pesquisas neste âmbito apontam para a diferenciação da motivação intrínseca, de acordo com motivos específicos (Vallerand et al., 1992; Pelletier, Tuson, Fortier, Vallerand, & Brikre, 1995):

- a) Motivação Intrínseca *para o Conhecimento* (o facto do indivíduo desempenhar a atividade por prazer e satisfação e querer aprender, explorar e tentar compreender algo novo);
- b) Motivação Intrínseca *para a Realização* (o facto do indivíduo se envolver numa atividade por prazer e satisfação e tentar realizar ou criar algo);
- c) Motivação Intrínseca *para a Simulação de Experiências* (o facto do indivíduo se envolver numa atividade, com o objetivo de experimentar sensações estimulantes subsequentes desse mesmo envolvimento).

Neste âmbito, é estabelecida uma forma espontânea de motivação, que surge de comportamentos ligados à curiosidade e ao desafio de atividades, descrito geralmente como satisfação intrínseca de caráter meramente exploratório (Chatzisarantis, Hagger, Smith, & Sage, 2006).

Articulando todo o processo teórico e perante a aplicação dos respetivos modelos, faz todo o sentido abordar a temática do desempenho individual e compreender qual a relação com a motivação no trabalho.

Capítulo 3 – Desempenho Individual

O significado de desempenho individual, no campo do Comportamento Organizacional, mudou ao longo dos últimos 40 anos. Tradicionalmente, o desempenho em contexto de trabalho era avaliado em termos de proficiência com que um indivíduo realizava as tarefas específicas ao seu cargo profissional. As concepções referentes ao conceito de desempenho foram alterando devido à crescente interdependência e incerteza dos sistemas de trabalho (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Por norma, o desempenho individual corresponde à avaliação de tarefas/comportamentos observáveis que as pessoas praticam, relevantes para os objetivos da organização. Para Campbell, McHenry e Wise (1990), tais comportamentos podem ser mensurados em termos do nível de desempenho que representam.

Werner (2000), ponderando as diversas teorias discutidas até à data da sua investigação, ainda refletiu sobre a questão “o que é *performance*?”. Defendia que as várias tentativas de caracterizar o desempenho eram deficientes, pois consideravam o desempenho individual muito restrito no campo da operacionalização.

Na opinião de Katz (1964, cit. por Werner, 2000) uma organização para funcionar consideravelmente bem tinha em mente três tipos de comportamento: as pessoas devem ser induzidas a entrar e permanecer na organização; devem executar de forma confiável os requisitos de função ou emprego específico; e a atividade necessita de ser inovadora e espontânea indo para além das prescrições da função.

Na visão de Dyne e LePine (1998) os desafios da organização passavam também por diferenciar o comportamento próprio/extra-papel, distinção essa regularmente praticada por funcionários, os seus pares e supervisores.

Introduz-se, assim, a diferenciação dos termos de desempenho individual próprio do papel (DPP) e extra-papel (DEP), traduzido na literatura inglesa, como o *in-role/task performance* e *extra-role performance*, respetivamente. São conceitos que definem os sistemas de avaliação de desempenho, assente em fatores distintivos, tais como, as recompensas organizacionais, a prescrição de funções e formação, as repreensões e as consequências financeiras para a organização (Dyne & LePine, 1998).

O foco desta investigação pretende evidenciar os principais modelos característicos do DPP, apresentados sucintamente no subcapítulo seguinte.

3.1 Breve referência aos Principais Modelos de DPP

Diversas são as definições que padronizam o conceito de DPP. De acordo com O'Reilly e Chatman (1986), o DPP era reconhecido como um sistema formal de recompensas, integrando um dos requisitos descritos na função/tarefa desempenhada (Williams & Anderson, 1991).

Para Hunter (1986, cit. por Bergman, Donovan, Drasgow, Overton, & Henning, 2008), a capacidade cognitiva estava igualmente relacionada com o DPP, através do efeito mediador do conhecimento do próprio trabalho, enunciando que *“Aprender é uma condição necessária, mas não suficiente para o desempenho. O desempenho pode exigir que o trabalhador vá para além do conhecimento do trabalho”* (p. 228). Esta ideologia recai sobre as novas situações/realidades com as quais o trabalhador se depara diariamente, onde consegue identificar semelhanças entre as novas situações e as que já ocorreram, demonstrando a partir de outros procedimentos, capacidade de concluir com êxito as tarefas atuais.

Aderson e Oliver (1987) defendiam que o DPP subsistia nos comportamentos empregues nos trabalhadores no cumprimento das suas responsabilidades profissionais. A avaliação de DPP tornava-se assim relevante porque os indivíduos exerciam mais controlo sobre as suas atividades e estratégias do que propriamente nos resultados dessas ações. São exemplo dessas atividades, a adaptação, o trabalho em equipa e o planeamento, e suporte de trabalho (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006).

Campbell (1990) desenvolveu um modelo (*Project A – A long-term study of selection and classification practices for entry-level jobs in the U.S. Army*) que caracterizava o desempenho nos seguintes domínios: competência de tarefas específicas do trabalho, competência de tarefas não específicas do trabalho, comunicação escrita e oral, demonstrando esforço, mantendo a disciplina, facilitando pares, equipa, supervisão, liderança, gestão e administração (Motowidlo & Scotter, 1994).

Na perspetiva de Motowidlo e Scotter (1994), o DPP integra duas classes de desempenho: a primeira consiste nas atividades que transformam diretamente as matérias-

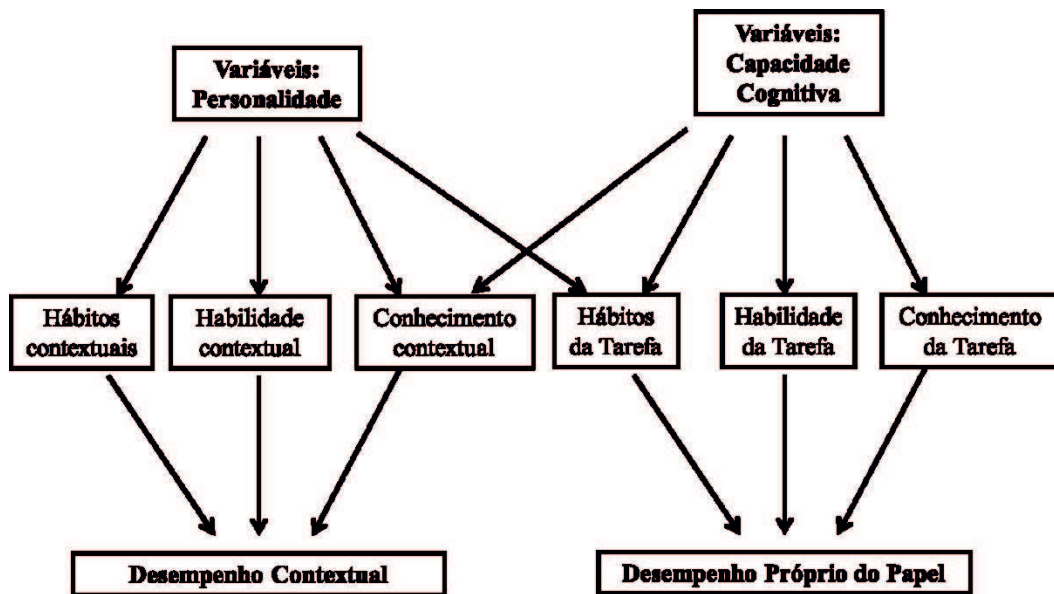
primas em bens e serviços que a organização produz; a segunda corresponde às atividades dirigidas ao núcleo técnico da entidade garantindo o fornecimento de matérias-primas, distribuição de produtos acabados, e assegurar o planeamento, a coordenação, a supervisão e o apoio necessário para que a organização/instituição funcione de modo eficiente e eficaz.

Este padrão de desempenho está diretamente relacionado com o núcleo técnico da organização, quer por meio da execução de procedimentos técnicos, quer por meio da manutenção de atendimento aos seus requisitos técnicos (Borman & Motowidlo, 1997). Consiste em comportamentos específicos do trabalho, incluindo as responsabilidades centrais da função, para as quais os indivíduos são capacitados de habilidade e experiência (Conway, 1999). Quando um colaborador apresenta falhas ao nível do desempenho nos comportamentos requeridos, pode vir a ser repreendido, sofrer consequências financeiras negativas, ou não usufruir de recompensas organizacionais (Dyne & LePine, 1998).

Quanto às dimensões da tarefa, os constructos teóricos também conferem distinção entre DPP e desempenho contextual (Conway, 1996). O primeiro pode ser definido como a eficácia com que os colaboradores realizam as atividades que contribuem para núcleo técnico da organização, quer diretamente através da implementação de uma parte de seu processo tecnológico, ou indiretamente, fornecendo-lhe materiais ou serviços necessários. A segunda situação contribui também para a eficácia organizacional, mas no sentido de moldar o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador para as atividades e processos da tarefa, incluindo o voluntariado, outras atividades/tarefas que não são formalmente parte do trabalho, ajuda e cooperação com outras pessoas na Organização (Borman & Motowidlo, 1997).

Neste argumento, o modelo exposto por Motowidlo, Borman e Schmit (1997), prevê que as diferenças individuais nas variáveis de personalidade e capacidade cognitiva, em combinação com experiências de aprendizagem, levam à variedade de hábitos, de conhecimentos, habilidades e trabalho que adaptam os efeitos da personalidade e da capacidade cognitiva sobre o desempenho do trabalho (Figura 2).

Figura 2 – A teoria das diferenças individuais no desempenho contextual (*Contextual Performance*) e no DPP (*Task Performance*)



Fonte: Motowidlo et al. (1997)

A observação do modelo acima (Figura 2), permite destacar as variáveis que influenciam o DPP² (Motowidlo et al., 1997; Bergman et al., 2008):

- a) *Hábitos da Tarefa*: são padrões de respostas para a tarefa, que facilitam ou interferem com o comportamento no desempenho da tarefa. Incluem modos de usar informações técnicas, realizar procedimentos técnicos e tomar decisões. Também integram hábitos motivacionais, como tendências para exercer elevados ou baixos níveis de esforço, foco no esforço assente numa tarefa, ceder à distração, e estabelecer metas pessoais difíceis/ambiciosas;
- b) *Habilidade da Tarefa*: refere o uso de informações técnicas, realização de procedimentos técnicos, a preparação da informação, julgar, detetar e resolver problemas, e tomar decisões relacionadas com as suas funções;
- c) *Conhecimento da Tarefa*: desenrola-se um pouco como a variável anterior, no entanto, refere-se à elevada capacidade cognitiva. Isto é, o pessoal com altos níveis de capacidade cognitiva são mais propensos a liderar e a recordar factos relevantes, princípios e procedimentos, se forem concedidas oportunidades para aprendê-las.

² Não se desenvolve as variáveis que influenciam o desempenho contextual por não ser este o alvo do presente trabalho.

As recentes pesquisas efetuadas em torno do DPP possibilitaram a Bing, Davison, Minor, Novicevic e Frink (2011) construir uma lista (Tabela 2), com os principais estudos característicos desta vertente do desempenho.

Tabela 2 – Principais estudos meta-analíticos referentes ao DPP, publicados entre 2002 e 2011

Ano	Estudo	Crítérios
2002	Kolodinsky (2002)	Avaliações de DPP da tarefa central pelos supervisores (7 itens; adaptado de Williams & Anderson, 1991)
2004	Douglas and Ammeter (2004)	Avaliações de eficiência e eficácia do líder pelos subordinados e administradores (chefia de topo) (3 itens)
2005	Ferris, Treadway, et al. (2005), Estudo 3 (Amostra 1)	Avaliações de eficiência e eficácia do líder pelos subordinados ou subordinado direto (3 itens)
2006	Moss (2006)	Avaliações de eficiência e eficácia do líder pelos supervisores, subordinados e pares (4 itens; Avolio et al., 1999)
2006	Semadar et al. (2006)	Avaliações de desempenho global pelos supervisores com base na avaliação de desempenho
2007	Coole (2007), Estudo 2	Avaliações de DPP pelos supervisores (6 itens; Borman et al., 1994)
2007	Harris et al. (2007)	Avaliações de DPP pelos supervisores (10 itens; Liden et al., 1993; Liden & Maslyn, 1998; Wayne et al., 1997)
2007	Hochwarter et al. (2007), Equipa 1	Avaliações pelos supervisores usando o formulário de retenção e fidelização de clientes fornecido pela Organização (6 itens)
2007	Liu et al. (2007), Estudo 2	Autoavaliações de DPP (1 item)
2007	Liu et al. (2007), Estudo 3	Avaliações de desempenho global pelos supervisores (1 item)
2007	Liu et al. (2007), Estudo 4	Autoavaliações de DPP (4 itens; Welbourne et al., 1998)
2008	Blickle et al. (2008)	Avaliações de DPP pelos supervisores, pares ou subordinados (6 itens)
2008	Gallagher (2008)	Avaliações pelos gestores com base na mais recente avaliação de desempenho (6 itens)
2008	Jawahar et al. (2008), Estudo 1	Autoavaliações de DPP (4 itens; Welbourne et al., 1998)
2008	Jawahar et al. (2008), Estudo 2	Avaliações de DPP pelos supervisores (7 itens; Williams & Anderson, 1991)
2008	Laird (2008)	Avaliações de DPP pelos supervisores (5 itens; Tsui et al., 1997)
2008	Meurs (2008)	Avaliações de DPP pelos supervisores (5 itens; Tsui et al., 1997)
2011	Blickle et al. (2011), Estudo 1	Avaliações de DPP pelos supervisores, pares ou subordinados (6 itens; Blickle et al., 2008)
2011	Blickle et al. (2011), Estudo 2	Avaliações de DPP pelos pares (5 itens; Ferris et al., 2001)

Fonte: Bing et al. (2011)

Segundo Koopmans et al. (2011), há que ter em mente as três noções fundamentais do desempenho individual no trabalho: (1) deve ser definido em termos de comportamento, em vez de resultados, (2) inclui apenas os comportamentos que são relevantes para os objetivos da organização, e (3) o desempenho do trabalho é multidimensional. O DPP contribui deste modo para melhorar vários aspetos, tais como, comportamentos (pensamento-ação), atitudes e características específicas da função, aumentando a eficiência e eficácia organizacional (Som, Mustapha, Othman, Aziz, & Noranee, 2015).

Posto isto, considera-se pertinente destacar em pormenor o modelo teórico que serve de apoio à construção do instrumento de medida (consultar o subcapítulo 6.3.), na ótica do desempenho individual.

3.2 Modelo de DPP de Welbourne, Jonhson e Erez

Welbourne et al. (1998), através da teoria do papel e da teoria da identidade, propõem uma medida, generalizável, a Escala de Desempenho com Base no Papel ou *Role-Based Performance Scale* (RBPS), que compreende cinco funções diferentes: (1) *Trabalho* (tarefas especificamente relacionadas com a própria descrição do trabalho); (2) *Carreira* (competências necessárias para progredir através da organização); (3) *Inovação* (criatividade e inovação do trabalho e da organização como um todo); (4) *Equipa* (trabalhar com os colegas e com os restantes membros da equipa, em direção ao sucesso da organização); (5) *Organização* (ir para além do dever/preocupação pela tarefa/função na organização).

No que concerne à teoria do papel, desde o início da década de 1930, que envolve áreas alusivas ao Comportamento Organizacional e à GRH, nas quais vários pesquisadores concluíram que o papel/tarefa realizado exercia peso na estrutura e funções sociais, reconhecidas como fundamentais para entender o comportamento dos trabalhadores nas organizações (Turner, 1978; Katz, 1980).

Esta teoria representa um grande avanço para explicar o desempenho, uma vez que combina em simultâneo duas perspectivas: (1) psicológica (contribuições individuais) e (2) sociológica (quadro organizacional). Um contributo importante da teoria do papel

assinala a sua capacidade para fornecer orientação e para evitar erros de medição em ferramentas de avaliação de desempenho (Welbourne et al., 1998).

Ilgen e Hollenbeck (1991) e Jackson e Schuler (1995) sugeriram o uso de papéis como suporte para as descrições de trabalho, refletindo sobre as expectativas e a exigência do desempenho organizacional. Concretamente, Welbourne et al. (1998) argumentaram que a teoria do papel apenas sugeria papéis como forma de enunciar múltiplos comportamentos no trabalho, ou seja, não esclarecia sobre as dimensões do desempenho (ou funções) incluídos ou excluídos numa determinada medida multidimensional de *performance*. O constructo que pode ajudar a compreender as funções, que devem ser medidas num instrumento focado no comportamento laboral, é reconhecido por teoria da identidade.

A teoria da identidade declara que os indivíduos, através de um processo do foro neurológico, usam o sistema de controlo interno para filtrar informações, ou seja, a probabilidade que um evento ou informação irá desencadear um comportamento associado a um papel particular (Burke, 1991). A identidade da tarefa depende da importância ou grau de autoconceção do próprio sujeito, atribuindo-lhe maior significado, propósito e orientação comportamental, promulgando o seu bem-estar psicológico (Thoits, 1991). Analogamente, as organizações podem desta forma afetar o comportamento dos colaboradores no trabalho, influenciando a relevância de papéis.

Atinente ao objeto de estudo, importa salientar a função designada por *trabalho*, típico do DPP, patente nos critérios de quantidade, qualidade e exatidão/rigor do trabalho, bem como, na prestação de serviços ao utente, quer seja interno ou externo à organização. Para Condly, Clark e Stolovitch (2003) os trabalhadores relacionavam o elevado desempenho ao aumento da quantidade do trabalho, menosprezando o aspeto da qualidade. Todavia, defendiam que a ligação quantidade-qualidade, decorria apenas quando associada a recompensas e incentivos de carácter organizacional. Esta noção presume que elevados níveis de insatisfação geram menor esforço de trabalho, e consequentemente, reduzem a produtividade dos indivíduos (Kahya, 2007).

Na perspetiva de Webber (1946, cit. por Johari & Yahya, 2009), as organizações formais, que são burocraticamente organizadas, têm maior nível de desempenho. Isto deve-se à especificação de tarefas e divisão clara da estrutura organizacional, que resulta

em maior desempenho entre os colaboradores e melhorias significativas no desempenho de tarefas ao longo do tempo, no sentido de aperfeiçoar a sua qualidade e quantidade.

Embora o desempenho possa ser operacionalizado em muitos aspetos, a qualidade e a quantidade tendem a emergir de forma consistente, sendo identificadas como componentes principais do desempenho. O foco na quantidade permite que um trabalhador observe diretamente o número de tarefas realizadas, o foco na qualidade nem sempre produz resultados facilmente visíveis. Na circunstância do trabalhador não optar por se concentrar na quantidade, apesar da natureza mais imediata e observável de tais resultados, ao centrar-se no fator qualitativo, pode originar maior sensação de orgulho, reconhecimento por parte dos colegas, obter boa reputação, ou receber um *feedback* mais positivo durante uma revisão de desempenho (Graso & Probst, 2012).

Segundo Borman e Hallam (1991), em contexto laboral os critérios de exatidão/rigor permitem também investigar o poder dos sistemas de avaliação de desempenho nas metas de trabalho/resultados de DPP realmente obtidos pelos funcionários. A acuidade em contexto de trabalho sujeita-se à capacidade cognitiva do indivíduo (atento aos detalhes), e aos aspetos da personalidade, centrado em torno da estabilidade emocional e ajuste pessoal à função.

Na opinião de Miguel, Salomi e Abackerli (2006), o serviço interno de uma entidade engloba departamentos/setores de atividade para apoiar, subunidades ou respostas sociais dentro de uma organização. A qualidade deste serviço é caracterizada pela atitude que os trabalhadores têm perante outros e a forma como prestam auxílio aos utentes, aspetos significativos que condicionam também o serviço externo, isto é, serviço prestado fora da instituição (Dauda, Maishanu, & Mawoli, 2013). A oferta de serviços de baixa qualidade pelos colaboradores à comunidade interna pode ter como efeito a prestação de serviços de baixa qualidade a utentes externos (Bouranta, Chitiris, & Chitiris, 2009).

A interação contínua e a satisfação dos colaboradores é a chave para o sucesso de qualquer organização (Nazeer, Zahid, & Azeem, 2014).

Elucidadas as principais teorias e os modelos que justificam a motivação no trabalho e o desempenho individual, torna-se relevante para a investigação, abordar a

realidade das IPSS em Portugal e a oferta de respostas sociais, particularmente, nas áreas de Infância e Terceira Idade.

Capítulo 4 – Terceiro Setor em Portugal: Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

Na Europa, e um pouco por todo o mundo, o terceiro setor encontra-se bastante marcado pela história social e económica da generalidade dos países, frequentemente associado com a sua origem. Atualmente, é considerado um setor ímpar no panorama das sociedades modernas (Almeida, 2011).

Apesar das várias nomenclaturas³: *terceiro setor*, *economia solidária*, *terceiro sistema*, *setor não lucrativo*, *organizações sem fins lucrativos (OSFL)*, *organizações não-governamentais (ONG)*, *organizações da sociedade civil*, *organizações voluntárias*, *organizações autónomas de cidadãos* ou *economia alternativa*, Ferrão (2000, cit. por Franco, 2004), defende que a diversidade de formas organizacionais e tipos de atividades na economia social não deve apresentar-se como obstáculo ao necessário reforço de identidade que este setor carece, de forma a garantir uma voz coletiva, forte e organizada.

4.1 Resenha Histórica

Em Portugal, a génese das organizações contemporâneas envolvendo o terceiro setor, reporta ao século XIX. Processo análogo decorreu em grande parte dos países da Europa Ocidental, vinculado à emergência de iniciativas e experiências revolucionárias, no contexto da designada “questão social” e da primazia dos ideais liberais na esfera económica e política. Influenciados por correntes ideológicas como o socialismo utópico, o social cristianismo e pelo próprio liberalismo económico, foram três os principais movimentos sociais que emergiram como formas de atividade económica alternativas à economia capitalista: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo (Quintão, 2011)

³ Pese embora o interesse empírico e teórico referente às nomenclaturas, estas não são objeto desta investigação.

Na opinião de Roque Amaro (Santos, 2005), “*A economia social nasce no século XIX na ressaca das injustiças sociais da revolução industrial, quando os trabalhadores mais desfavorecidos tentaram encontrar formas de reagir ao mercado, criando uma economia da entre-ajuda e da cooperação. É quando surgem as cooperativas, as mutualidades, as associações (...). O reacendimento do conceito de economia social dá-se no princípio dos anos 80, com a globalização e o agravamento dos problemas sociais*” (p. 2).

Os antecedentes históricos das OSFL de âmbito nacional direccionaram-se para a realidade assistencialista da Igreja Católica, principalmente, as Misericórdias que desde o século XVIII assumiram especial intervenção próximo das populações mais desfavorecidas, e nas Mutualidades que durante o século XIX e parte do século XX, marcaram fortemente a intervenção na área socioeconómica (Caeiro, 2005). As Cooperativas foram reconhecidas pela Lei Basilar de 2 de julho de 1867, data que simboliza o desenvolvimento do cooperativismo em Portugal (Namorado, 1999, cit. por Quintão, 2011).

No Estado-Novo, o regime salazarista defendia que o panorama de miséria vivenciado pelos portugueses devia-se à preguiça e à imprevidência. Posto isto, restringiram ao mínimo as necessidades de assistência. A caridade ficava assim a cargo da Igreja (Misericórdias) e da iniciativa particular (Instituições Particulares de Assistência, antecedentes das IPSS), que tentavam atenuar a pobreza da população mesmo enfrentando dificuldades económicas. Nos anos 60, a reforma da previdência social (instituída em 1935) e os riscos sociais por ela abarcados foram expandidos, e a adoção de um Sistema de Segurança Social universal sobrepôs-se à visão anacrónica baseada no corporativismo de “associação” (Pimentel, 1999).

O desenvolvimento do *welfare state* (Estado de Bem-Estar Social) e o progresso dos direitos e/ou benefícios sociais, foram sucedendo na Europa no final da Segunda Guerra Mundial (1945). Em Portugal, o denominado Estado-providência conjeturou três etapas distintas (Pereirinha & Carolo, 2006):

- 1) *A criação da previdência social em 1935* – constantes reformas e ajustes ao longo do período do Estado-Novo, resultando na cobertura de riscos sociais

clássicos de base corporativa, que garantiam os direitos sociais associados ao mundo do trabalho;

- 2) *Após a Revolução de 25 de abril de 1974* – restauração do regime democrático com consolidação dos direitos de cidadania, consagrando direitos civis e políticos, ampliando os direitos sociais. A Constituição da República Portuguesa (CRP), aprovada em 1976 (art.63º), concedia a todos, o direito à segurança social e permitiu o enquadramento legislativo das associações de índole popular/privado, que surgiram da rutura social e política;
- 3) *A adesão de Portugal à CEE⁴ em janeiro de 1986* – com forte influência na conceção de políticas sociais, no conteúdo da sua intervenção (significado científico e político) e da orientação dessas mesmas políticas (opções, objetivos, instrumentos e formas de coordenação). As organizações do terceiro setor procuraram apoio nos programas do Fundo Social Europeu, promovendo, entre outros, o emprego, a educação e a luta contra a pobreza (Guimarães, 2013, p. 40).

Segundo Rifkin (1995): *“As organizações do terceiro sector são as incubadoras de novas ideias e são fóruns onde se dá voz às injustiças sociais. (...) São os lugares em que os pobres podem encontrar uma ajuda (...). As organizações sem fins lucrativos ajudam a preservar as tradições e abrem portas a novas experiências intelectuais. O terceiro sector é onde muitas pessoas aprendem a praticar a arte da participação democrática.”* (p. 245).

Ainda que toda a legislação mereça relevo histórico, foi a partir de 1974 que emergiu o conceito de Estado Social. Desta forma, para a investigação, salientam-se os principais factos (contextualização das IPSS) posteriores ao ano de 1974.

⁴ CEE – Comunidade Económica Europeia, atualmente a UE – União Europeia.

4.1.1 Contextualização das IPSS

Com a CRP de 1976 (art.63º)⁵, o Estado passa a regulamentar e a fiscalizar as “Instituições Privadas de Solidariedade Social” (atuais IPSS), caindo o conceito de assistência social. É, igualmente, responsabilidade do Estado organizar, coordenar e subsidiar um sistema de segurança social, de modo a proteger os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho. Consagra ao lado de um setor público e de um setor privado, um setor cooperativo (Namorado, 2004).

No campo da Ação Social, em 1979, é legislada a relação entre o Estado e as “Instituições Privadas de Solidariedade Social”, através do Estatuto das IPSS (Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro), ou seja, instituições sem fins lucrativos, criadas por iniciativa particular, com o objetivo de facultar serviços ou prestações de segurança social, dando expressão organizada ao dever de solidariedade entre os indivíduos (art.1º). Posteriormente regulamentado em 1980, outorgando os acordos de cooperação como um instrumento obrigatório para a atribuição de subsídios às Instituições (Despacho Normativo n.º 387/80 de 31 de dezembro), em regime contratual de cooperação, no qual o Estado garante apoio financeiro às Entidades supracitadas, para despesas de capital/investimento (Despacho Normativo n.º 388/80 de 31 de dezembro).

Com a revisão da CRP de 1982⁶, o n.º 3 do artigo 63º apresenta algumas alterações constitucionais, face à CRP de 1976. As outrora “Instituições Privadas de Solidariedade Social” passam a designar-se por “Instituições Particulares de Solidariedade Social” (IPSS), sendo-lhes definidos quais os objetivos de segurança social a prosseguir.

⁵ Decreto da Presidência da República de aprovação da Constituição da República Portuguesa, de 10 de abril de 1976 (Segurança Social – art.63º)

⁶ Lei Constitucional n.º1/82, 1982 de 30 de setembro de 1982.

Em 1983 foi publicado o novo Estatuto das IPSS (Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro) com intuito de alargar os objetivos inicialmente estabelecidos pelo Estatuto de 1979, simplificando e delimitando as funções a cargo do Estado, *“desenvolveu-se, por este modo, o processo de autonomização das instituições e de distanciamento do velho regime de tutela administrativa das antigas instituições particulares de assistência”* (p. 644).

No ano de 1984, surgiu a primeira Lei de Bases da Segurança Social. Como refere o artigo 1º (Lei n.º 28/84 de 14 de agosto): *“as bases em que assentam o sistema de segurança social previsto na Constituição e a ação social prosseguida pelas instituições de segurança social, bem como as iniciativas particulares não lucrativas de fins análogos aos daquelas instituições”*. Neste ano, também se declarou o regime de cooperação com instituições ou estabelecimentos particulares para o desenvolvimento de ações de apoio direto do âmbito pluridistrital, global ou nacional (Despacho Normativo n.º 118/84 de 8 de junho, 1984). Mais tarde, foram estabelecidas as normas reguladoras de cooperação entre os centros regionais de segurança social e as IPSS (Despacho Normativo n.º 75/92 de 20 de maio).

A revisão da CRP de 1989, altera novamente o n.º 3 do artigo 63º, passando do termo “permissão” para reconhecido o “direito” de constituição das IPSS. Nesta revisão, o setor cooperativo passa a chamar-se de setor cooperativo e social (Lei Constitucional n.º 1/89 de 8 de julho). Com a revisão de 1997, o mesmo artigo então alterado, declara que o Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das IPSS (Lei Constitucional n.º 1/97 de 20 de setembro).

Entretanto, a Lei de Bases da Segurança Social foi revista em 2000, e aprova nesse ano, as bases gerais do sistema de solidariedade e de segurança social (Lei n.º 17/2000 de 8 de agosto). Com sucessivas revisões: em 2002 entra em vigor a nova Lei de Bases do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social, anuindo as bases gerais da segurança social, bem como, as atribuições realizadas pelas instituições de segurança social e a articulação com entidades particulares de fins análogos. Afirmando, também, que a Ação Social, poderia ser desenvolvida pelo Estado, Autarquias e instituições sem fins lucrativos (Lei n.º 32/2002 de 20 de dezembro); em 2007, aprova as bases gerais do sistema de segurança social (Lei n.º 4/2007 de 16 de janeiro); em 2013, ainda em vigor, designa-se por Lei de Bases da Economia Social, e estabelece as bases gerais do regime jurídico da

economia social, bem como, as medidas de incentivo à sua atividade tendo por base os seus princípios de regulação (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio).

Não esquecendo a CRP, nomeadamente a última revisão constitucional (em vigência) datada de 2005 (com revisões em 2001 e 2004), na qual ressaltam os objetivos de solidariedade social catalogados no processo de formação das respostas sociais, indicados pelo n.º 5 do artigo 63º (Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto):

- *Proteção da família*, incumbe ao Estado promover a criação e garantir o acesso a uma rede nacional de creches e de outros equipamentos sociais de apoio à família, promovendo da mesma forma, uma política de terceira idade [alínea b), do n.º 2 do artigo 67º];
- *Proteção das crianças*, pela sociedade e Estado, com vista ao seu desenvolvimento integral, contra todas as formas de abandono, de discriminação e de opressão contra o exercício abusivo da autoridade na família e nas instituições (n.º 1 do artigo 69º);
- *A proteção especial aos jovens* para efetivação dos seus direitos económicos, sociais e culturais, nomeadamente, no aproveitamento dos tempos livres [alínea e) do n.º 1 do artigo 70º];
- A realização por parte do Estado de uma política nacional de prevenção e de tratamento, reabilitação e integração dos *cidadãos portadores de deficiência* e de apoio às suas famílias (n.º 2 do artigo 71º);
- Uma política de terceira idade englobando medidas de carácter económico, social e cultural facultando às *pessoas idosas* oportunidade de realização pessoal, através de uma participação ativa na comunidade (n.º 2 do artigo 72º).

Para findar o percurso legislativo, falta referenciar o atual Estatuto das IPSS, de 2014, que considera IPSS as formas a seguir indicadas (art.2º): associações de solidariedade social, associações mutualistas ou de socorros mútuos, fundações de solidariedade social ou irmandades da misericórdia. Nos termos da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004, as IPSS podem ainda assumir a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Cáritas Diocesanas e Paroquiais (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro).

Numa ótica de interpretação socioeconómica das IPSS, o próximo subcapítulo expõe alguns valores nesse sentido.

4.2 Importância das IPSS: Realidade Social em Crescimento

As IPSS, como se verificou anteriormente, desempenham um papel fundamental no preenchimento de lacunas do Estado na área da Solidariedade Social, visto que são estas que maioritariamente prestam a assistência social aos cidadãos (Romão, Rocha, Serrano, & Ventura, 2002).

Como mencionado no Decreto-Lei n.º 172-A/2014, são IPSS as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

O objetivo principal destas instituições é satisfazer as necessidades dos utentes, excluindo o termo lucratividade, ou por outras palavras, consideram lucratividade variáveis como o aumento da qualidade de vida dos utentes e da comunidade em geral (Carvalho, 2005, cit. por Azevedo & Carvalho, 2014).

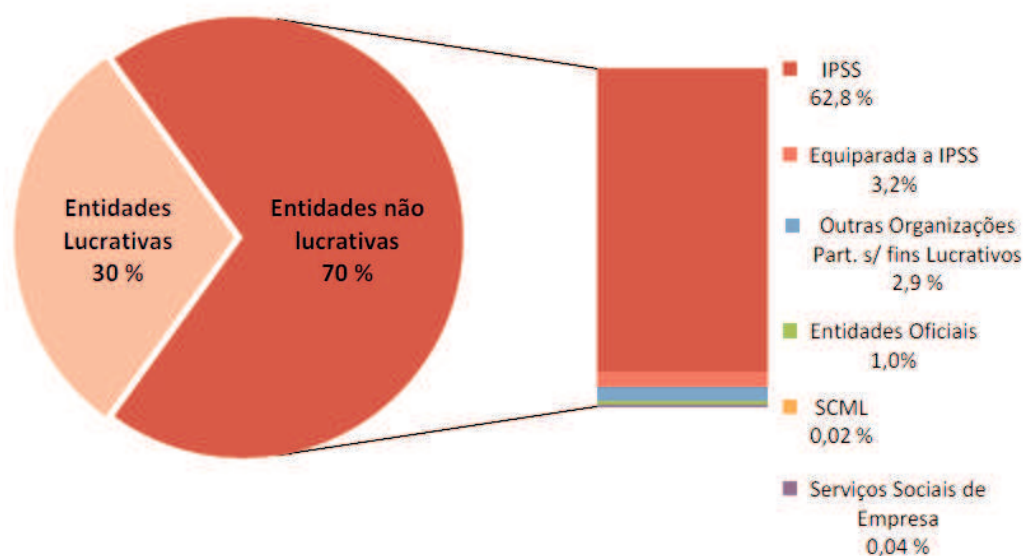
Na última década, verificou-se um aumento significativo no número de equipamentos sociais (estrutura física/entidades onde se desenvolvem as respostas sociais), quer seja ao nível das entidades lucrativas, como das entidades não lucrativas. As entidades lucrativas registaram desde 2000 um crescimento contínuo, reflexo da conduta de ação social projetada pelo setor privado. As entidades não lucrativas apresentam um desenvolvimento moderado desde 2005, no entanto constituem o principal suporte de progresso da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais [RSES] (Gonçalves, Metelo, & Gil, 2013).

Mediante a última publicação da Conta Satélite da Economia Social 2010 (CSES), em Portugal eram reconhecidas mais de 55 mil unidades registadas pela CSES, existiam mais de cinco mil organizações que compreendiam o estatuto de IPSS, maioritariamente pela forma jurídica de OSFL (84,3%), seguindo-se outras entidades do terceiro setor, Misericórdias (6,8%), as Fundações (4,2%), as Mutualidades (2,4%) e as Cooperativas (2,3%). O peso das IPSS na economia social representou 36,8% da produção, 63,4% do

emprego e 42,6% das renumerações dos empregados (INE, 2013). No que concerne aos recursos por atividade, destaca-se a produção, com maior destaque na saúde e bem-estar (76,9%) (INE, 2013).

Segundo os dados da Carta Social (RSES de 2013) contabilizaram-se cerca de 5400 entidades titulares de equipamentos sociais, distribuídas pelo Continente, integrando 70% de entidades não lucrativas e 30% de entidades lucrativas (Gonçalves et al., 2013). As IPSS constituem 63% do total das entidades proprietárias de equipamentos sociais (Figura 3).

Figura 3 – Distribuição das entidades proprietárias de equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica, Continente



Fonte: Gonçalves, Metelo e Gil (2013)

O atual momento de crise económica, com expressividade no Setor Social e Solidário, é considerado um desafio para as IPSS, pois continuam a garantir a prestação de serviços em resposta às necessidades sociais recentes, como as já sinalizadas, através de estratégias/novas medidas de sustentabilidade financeira. Tentam abstrair-se da principal fonte de financiamento, os apoios provenientes do Estado e Segurança Social (Sousa et al., 2012). Esta nova visão obriga a mudanças de atitudes no seio de muitas IPSS, com influência direta na gestão da sua atividade/recursos e com implicações nas próprias respostas sociais. No entanto, não deixam de ter um papel fundamental, ao criar emprego, reforçar a coesão social, desenvolver a economia local e regional, gerar capital social, promover a cidadania e a solidariedade, apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social e combater a pobreza e a fome (CNIS, 2014).

Nos últimos 15 anos assistiu-se ao desenvolvimento de uma nova geração de políticas sociais, em alternativa à lógica da proteção social de cariz assistencialista, desencadeado um conjunto de iniciativas que reforçaram o investimento/capital das instituições. Exemplo disso são os programas de apoio específicos⁷, associados frequentemente a projetos sociais, os quais acarretam benefícios financeiros permitindo aumentar o número de respostas sociais por equipamento social/capacidade instalada, melhorar os níveis de qualidade e segurança das mesmas (Metelo, Gonçalves, Nogueira, Guterres, & Nicola, 2010). As áreas de apoio à Infância e Terceira Idade são motivo de estudo, e apresentam-se no subcapítulo seguinte.

4.3 IPSS e as Respostas Sociais: Infância e Terceira Idade

O Setor Social e solidário revela nos dias de hoje a sua vertente humanista, de proximidade e de baixo custo para o Estado, contribuindo visivelmente para o bem-estar da população, mas sobretudo, para os que vivem em situações de maior fragilidade social.

As transformações verificadas na sociedade, especialmente de índole demográfica e familiar, o progressivo envelhecimento da população (aumento da esperança média de vida), a diversidade interna desse envelhecimento, os indicadores alusivos à exclusão social, as mudanças na estrutura e nos modelos de família e a extensão gradual dos direitos de cidadania, obrigaram a repensar novas formas de intervenção e ao ajuste das respostas sociais atuais (Chichorro et al., 2006).

Ao abrigo da Ação Social, pelo Sistema da Segurança Social, as IPSS podem incrementar as seguintes respostas (Portaria n.º 139/2007 de 29 de janeiro): (1) apoio a crianças e jovens; (2) apoio à família; (3) proteção aos grupos mais vulneráveis, nomeadamente pessoas com deficiência e idosos; (4) integração e promoção comunitária das pessoas e desenvolvimento das respetivas capacidades; (5) prevenção e reparação de situações de carência e desigualdade socioeconómicas, de dependência, de disfunção, exclusão ou vulnerabilidade sociais (n.º 1 do artigo 1º).

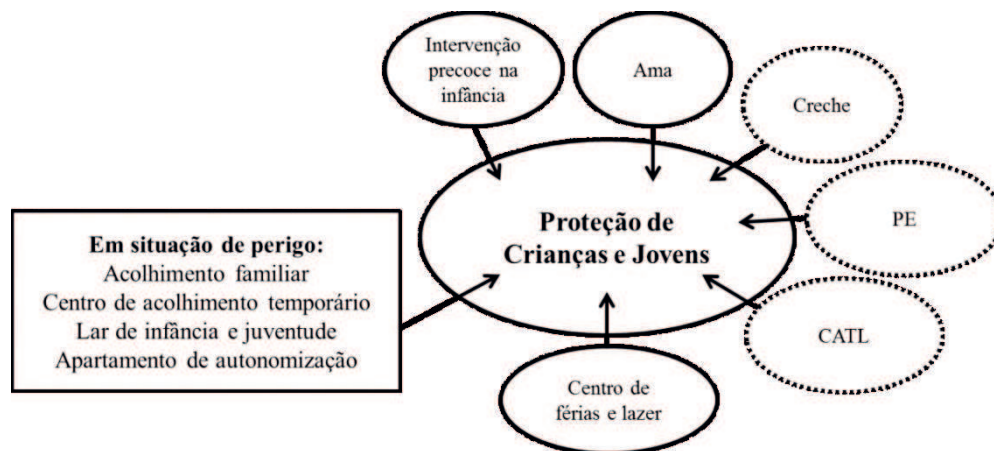
⁷ Financiamento exclusivamente nacional: Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES); Cofinanciamento comunitário: Programa Operacional Potencial Humano (POPH), inscrito no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN).

Para a investigação, são alvo de análise as áreas sociais de apoio a crianças e jovens, nomeadamente, crianças e a proteção de pessoas adultas, especialmente, pessoas idosas.

4.3.1 Resposta Social: Infância

A Resposta Social Infância trata-se de um conjunto de respostas integradas de cuidados e apoio social para crianças a partir dos 3 meses, com intuito de apoiar as famílias e promover o desenvolvimento pessoal e social da criança num ambiente seguro e estimulante (Miguel, 2015; Instituto da Segurança Social, 2015). Importa, particularmente, as valências de creche, estabelecimento de educação pré-escolar (PE) e centro de atividades de tempos livres (CATL), não sendo de interesse para o presente estudo, as valências de intervenção precoce na infância, ama, centro de férias e lazer, nem o grupo de respostas “situação de perigo”, devido à tipologia das IPSS envolvidas na pesquisa (Figura 4).

Figura 4 – Proteção de Crianças e Jovens: valências



Fonte: Construído a partir de Miguel (2015)

O conceito de creche define-se pela sua natureza socioeducativa, para acolher crianças por impedimento (ex.: horário de trabalho) dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais. Quanto ao PE, proporciona às crianças atividades educativas e atividades de apoio à família. Já o CATL confere atividades de lazer a crianças quando não estão a realizar as suas obrigações escolares, através do acompanhamento/inserção, prática de atividades específicas e multiatividades, como, desporto, biblioteca, ludotecas, *ateliers* de expressão, cineclubes, clubes de fotografia e quintas pedagógica (Miguel, 2015).

Também é pertinente elucidar as valências em questão, relativamente à legislação que as suporta, objetivos e destinatários (Tabela 3).

Tabela 3 – Resposta Social de Infância: Valências Creche, PE e CATL

Resposta Social: Infância			
Enquadramento Jurídico	Valência	Principais objetivos	Destinatários
Portaria n.º 411/2012 de 14 de dezembro, 2012 (Preâmbulo)	Creche	- Proporcionar a cada criança o bem-estar e o seu desenvolvimento integral em segurança afetiva e física	Crianças: até aos 3 anos de idade
Decreto-Lei n.º 33/2014 de 4 de março, 2014 [artigo 1º e alínea b) do artigo 4º]		- Colaborar com a família na partilha de cuidados e responsabilidades no desenvolvimento da criança - Colaborar no despiste precoce de qualquer inadaptção ou deficiência assegurando o seu encaminhamento adequado	
Lei n.º 5/97 de 10 de fevereiro, 1997 (artigo 10º)	PE	- Promover o desenvolvimento pessoal e social da criança e proporcionar-lhe condições de bem-estar e segurança	Crianças: entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico
Decreto-Lei n.º 147/97 de 11 de junho, 1997 (artigos 4º e 8º)		- Contribuir para a igualdade de oportunidades (acesso à escola, sucesso da aprendizagem, avanço da expressão e da comunicação) - Estimular a curiosidade e o pensamento crítico - Despistar inadaptções, deficiências e precocidades - Incentivar a participação das famílias no processo educativo e estabelecer relações de colaboração com a comunidade - Apoiar a família através de fornecimento de refeições às crianças e do prolongamento de horários com atividades de animação socioeducativa	
Despacho Normativo 96/89 de 21 de outubro, 1989 (Norma II)	CATL	- Criar um ambiente propício ao desenvolvimento da criança, de forma a ser capaz de se situar e expressar num clima de compreensão, respeito e aceitação de cada um	Crianças: a partir dos 6 anos
Decreto-Lei n.º 33/2014 de 4 de março, 2014 [artigo 1º e alínea b) do artigo 4º]		- Incentivar a socialização através da participação na vida em grupo, melhorando a situação social e educativa e a qualidade de vida das crianças - Favorecer a relação entre família, escola, comunidade e estabelecimento, com vista a uma valorização, aproveitamento e rentabilização de todos os recursos do meio - Promover atividades integradas num projeto de animação sociocultural, para fomentar a escolha e a participação voluntária, tendo em conta as características dos grupos e o respeito pelo próximo - Potenciar a interação e a integração social das crianças com deficiência, em risco e em exclusão social e familiar	

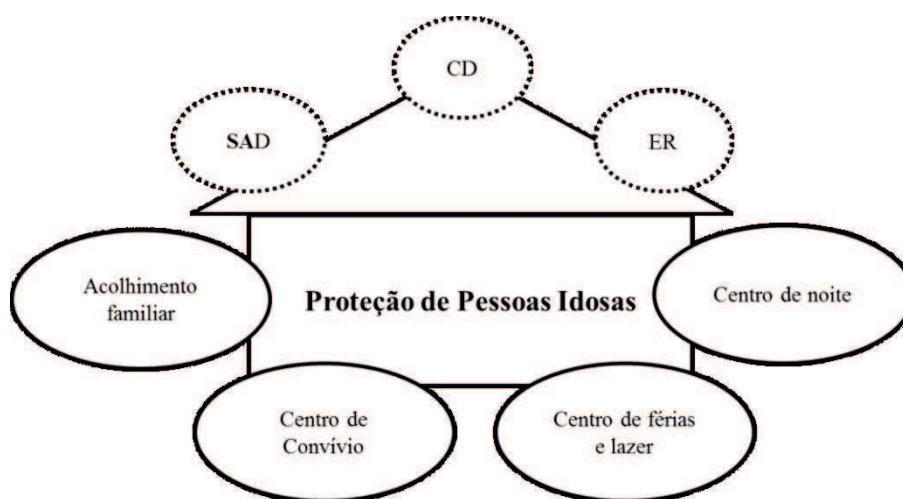
Fonte: Construído a partir de Miguel (2015)

As crianças representam o futuro do país e exercem um papel preponderante na sociedade, com direitos específicos e especiais a cargo da proteção protocolada pela Segurança Social.

4.3.2 Resposta Social: Terceira Idade

A Resposta Social Terceira Idade para pessoas idosas proporciona, através de serviços e equipamentos adaptados, a manutenção dos utentes no seu ambiente familiar, social e saúde, promovendo o apoio à família, assegurando a prevenção e a reparação das situações de carência e dependência, em função das necessidades e do grau de autonomia desta população-alvo (Ferreira, 2014). À semelhança da resposta social anterior, acarreta ao estudo, entre as respostas sociais de pessoas idosas existentes (Figura 5), o serviço de apoio domiciliário (SAD), o centro de dia (CD) e a estrutura residencial (ER).

Figura 5 – Proteção de Pessoas Idosas: valências



Fonte: Construído a partir de Instituto da Segurança Social (2015)

O SAD consiste na prestação de cuidados e serviços a famílias e/ou pessoas que se encontrem no seu domicílio, com dependência física e ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou a execução das mesmas no seu quotidiano, nem disponham de apoio familiar para o efeito. No que concerne ao CD, é um equipamento social que funciona durante o dia e presta vários serviços que auxiliam e integram as pessoas idosas no seu meio social e familiar. A ER destina-se ao alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para idosos onde são desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem (Instituto da Segurança Social, 2015).

Por conseguinte, apresentam-se as valências supracitadas, conforme a sua legislação, objetivos e destinatários (Tabela 4).

Tabela 4 – Resposta Social de Pessoas Idosas: Valências SAD, CD e ER

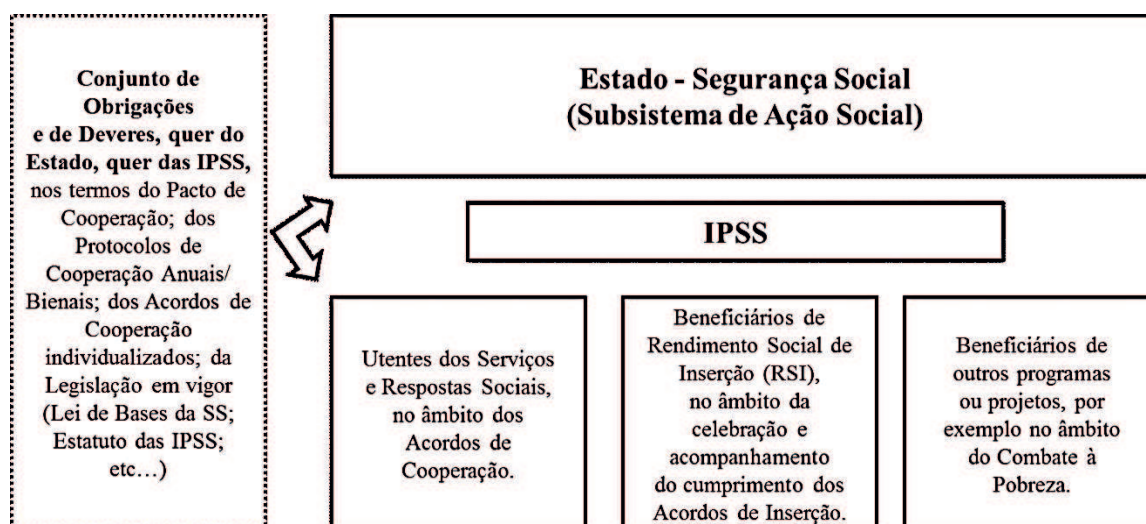
Resposta Social: Terceira Idade			
Enquadramento Jurídico	Valência	Principais objetivos	Destinatários
Portaria n.º 38/2013, de 30 de janeiro, 2013 (artigos 1º e 2º)	SAD	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrer para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias - Contribuir para a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar - Contribuir para a permanência das pessoas no seu meio habitual de vida, retardando ou evitando o recurso a estruturas residenciais - Promover estratégias de desenvolvimento da autonomia - Prestar os cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes (mediante contratualização) - Facilitar o acesso a serviços da comunidade - Reforçar as competências e capacidades das famílias e de outros cuidadores 	Indivíduos e famílias, prioritariamente, pessoas idosas, pessoas com deficiência, pessoas em situação de dependência.
Decreto-Lei n.º 33/2014 de 4 de março, 2014 (artigo 1º)			
Guião Técnico do Centro de Dia, elaborado pela Direção Geral da Ação Social (DGAS) e aprovado por Despacho do SEIS, de 29/11/1996 (Bonfim & Saraiva, 1996)	CD	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar serviços adequados à satisfação das necessidades dos utentes - Estabilizar ou retardar as consequências desagradáveis do envelhecimento - Prestar apoio psicológico e social - Promover as relações interpessoais e intergeracionais - Permitir que a pessoa idosa continue a viver na sua casa e no seu bairro - Evitar ou adiar ao máximo o recurso a estruturas residenciais para pessoas idosas, contribuindo para a manutenção dos utentes em meio natural de vida - Contribuir para a prevenção de situações de dependência, promovendo a autonomia 	Pessoas que necessitem dos serviços prestados pelo Centro de Dia, prioritariamente pessoas com 65 e mais anos
Decreto-Lei n.º 33/2014 de 4 de março, 2014 [artigo 1º e alínea b) do artigo 4º]			
Portaria n.º 67/2012 de 21 de março, 2012 (artigos 1º e 2º)	ER	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas - Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo - Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar - Potenciar a integração social 	Pessoas de 65 e mais anos ou de idade inferior em condições excecionais, a considerar caso a caso.
Decreto-Lei n.º 33/2014 de 4 de março, 2014 [artigo 1º e alínea b) do artigo 4º]			

Fonte: Construído a partir de Instituto da Segurança Social (2015)

Em Portugal, a população idosa constitui um grupo significativo, que advém do aumento da esperança média de vida, pelo que têm sido desenvolvidas medidas de proteção social, como se verificou, orientadas para minimizar os riscos acrescidos da sua vulnerabilidade.

Mesmo que não esteja contemplada uma lógica de hierarquia formal, segundo Joaquim (2015), pode assumir-se uma relação vertical entre o Estado e as IPSS (Figura 6), sendo que incumbe ao Estado assegurar a verificação do cumprimento dos deveres e obrigações contratualizados ou legalmente previstos e da correta utilização do financiamento público, na qual os beneficiários finais desta parceria são os utentes das respostas sociais ou os beneficiários dos respetivos programas.

Figura 6 – Relação vertical entre o Estado e as IPSS



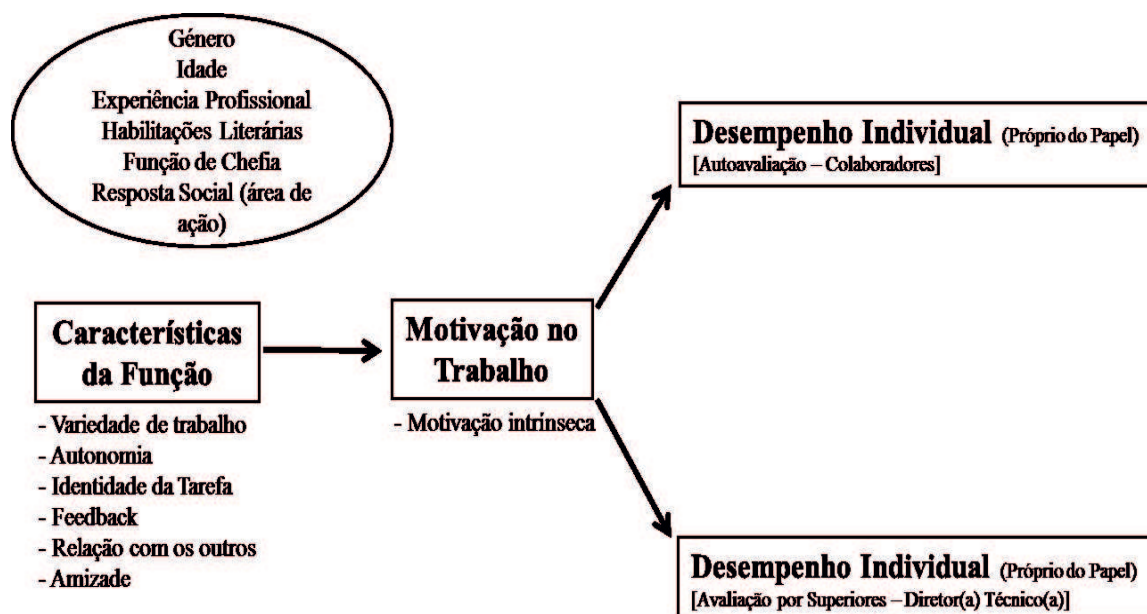
Fonte: Joaquim (2015)

Estabelecida a fase de revisão dos principais constructos, legislação, conceitos-chave, e contexto em estudo segue o modelo conceptual e as hipóteses desta investigação que apontam para a relação entre as variáveis descritas.

Capítulo 5 – Modelo Conceptual e Hipóteses

O presente estudo foi delineado com base no modelo conceptual ilustrado na Figura 7. Permite identificar os principais constructos e, por sua vez, demonstrar quais as relações que se pretendem investigar. Neste estudo pretende-se investigar: (a) a influência das características da função na motivação; (b) a influência da motivação no trabalho no desempenho individual; (c) o efeito mediador da motivação no trabalho na relação entre as características da função e o desempenho individual; (d) em que medida as relações anteriores são influenciadas pelo tipo de desempenho individual (autoreportado ou reportado pela chefia); (e) em que medida as variáveis sociodemográficas (género, idade, experiência profissional, habilitações literárias, função de chefia e resposta social) influenciam as características da função, a motivação no trabalho e o desempenho individual.

Figura 7 – Modelo Conceptual (processo de investigação)



Hackman e Oldham (1975, cit. por Gagné, Senécal, & Koestner, 1997) sugeriram, através do seu modelo teórico, que certas dimensões do trabalho originavam estados psicológicos particulares, que, por sua vez, conduziam à motivação intrínseca.

No plano da GRH, a forma como os elementos de trabalho estão organizados pode aumentar ou reduzir a motivação, ou seja, todo o tipo de trabalho ou função pode ser

descrito em termos de dimensões (características da função) consideradas essenciais, e que na prática têm influência na motivação intrínseca (Robbins, 2005). De acordo com Ryan e Deci (2000) as pessoas estão motivadas para algumas atividades, sendo que a motivação intrínseca emerge da relação entre a pessoa e a tarefa.

Segundo Hadi e Adil (2010), o modelo das características da função revela que a motivação intrínseca está sobretudo relacionada com as variáveis de conteúdo/tarefa, com os objetivos específicos, especialmente, no que diz respeito ao grau de projeção da sua função, ou seja, características que levam ao aumento da motivação no trabalho interno e satisfação do indivíduo. Por conseguinte, foi estabelecida a hipótese:

H₁: As características da função influenciam positivamente a motivação no trabalho (motivação intrínseca do colaborador).

Quando o desempenho dos colaboradores numa organização é baseado em motivação intrínseca, tendencialmente, ocorre maior envolvimento na tarefa em si, e, como resultado, o seu desempenho melhora (Joo, Jeung, & Yoon, 2010). De acordo com Grant (2008, cit. por Joo et al., 2010), quando as pessoas são motivadas intrinsecamente, assumem uma visão focalizada no processo e veem a sua tarefa como "um fim em si mesmo" (p. 359). Assim, espera-se que a motivação intrínseca esteja positivamente relacionada com o DPP.

Os colaboradores que apresentam alta motivação intrínseca, apresentam maior predisposição para se adaptarem à estrutura e às regras que envolvem as suas funções laborais e lidam bem com o aumento da responsabilidade exigido pela organização, em prol de um desempenho melhor (Dysvik & Kuvaas, 2011). A presença da motivação intrínseca conduz a um desempenho mais rigoroso do trabalhador (Rogstadius et al., 2011, p. 321).

Afful-Broni (2012) afirma que a motivação é gratificante. Isso leva à iniciação e à inovação, manifestando nos trabalhadores melhorias significativas na sua *performance*. Defende ainda que, quando há justiça nos sistemas de gestão de trabalho, os sujeitos trabalham com entusiasmo para melhorar padrões de desempenho. Neste sentido, redigiu-se as seguintes hipóteses:

H_{2a}: A motivação no trabalho influencia positivamente o desempenho individual autoavaliado.

H_{2b}: A motivação no trabalho influencia positivamente o desempenho individual reportado pelas chefias.

As características dos postos de trabalho exercem uma influência direta sobre a motivação, promovendo o intrínseco envolvimento (resposta afetiva), conseqüentemente relacionada com o desempenho (Neves, 2002).

Para Cunha et al. (2006) as características da função estão na base da motivação intrínseca. A presença destas características no trabalho tende a aumentar o estado motivacional dos empregados, com influência no seu bem-estar. Estes autores afirmam, ainda, que os indivíduos com capacidade de trabalho inferior ao requerido para o correto desempenho da tarefa (dificuldade em ajustar-se às características da função), por muito motivados que estejam, não conseguem alcançar níveis de desempenho elevados.

Na perspectiva de Joo et al. (2010) os fatores e/ou características referentes ao contexto de trabalho contribuem para a motivação intrínseca dos empregados e, por sua vez, para o DPP. Afirmam que a motivação intrínseca assume um papel mediador completo (total) entre a autonomia no trabalho (uma das características da função descrita por Hackman e Oldham em 1974) e o desempenho individual. Assim, propõe-se como hipótese:

H₃: A motivação no trabalho medeia a relação entre as características da função e o desempenho individual.

No estudo de McDaniel, Schmidt, e Hunter (1988) a correlação entre a experiência de trabalho e a realização do mesmo é positiva, sendo esta um indicador/antecedente do desempenho. Comprovaram, também, que a experiência de trabalho tem maior impacto sobre o conhecimento e o desempenho de funções nos trabalhos de menor complexidade (menor qualificação). Através da experiência laboral, os funcionários com baixa escolaridade, encontram uma nova forma de adquirir conhecimentos e formação profissional, contribuindo para o seu bom desempenho (p. 330).

O DPP é determinado pelo comportamento dos colaboradores na realização das suas tarefas (descrição formal do trabalho). Como os funcionários obtêm experiência com a tarefa, acabam por ganhar conhecimentos, permitindo melhorar a sua *performance* (Bott, Svyantec, Goodman, & Bernal, 2003).

Na literatura do DPP, a idade, o género, a experiência, o tempo de observação, e os efeitos interpessoais determinam as características do trabalho e afetam as condições de desempenho (Kahya, 2007, p. 520). Segundo Bassous (2015) existe uma associação significativa entre a motivação dos trabalhadores e anos de trabalho: os trabalhadores que foram contratados pela mesma organização há mais de 10 anos indicaram um nível maior de motivação. Neste raciocínio, foram formuladas as hipóteses:

H_{4a}: As variáveis sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias, experiência profissional, função de chefia e resposta social) influenciam de modo significativo as características da função.

H_{4b}: As variáveis sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias, experiência profissional, função de chefia e resposta social) influenciam de modo significativo a motivação intrínseca.

H_{4c}: As variáveis sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias, experiência profissional, função de chefia e resposta social) influenciam de modo significativo o desempenho individual, tanto autoavaliado quanto reportado pelas chefias.

Pretende-se, assim, verificar a relação entre as variáveis e avaliar se existem diferenças significativas entre os grupos.

Capítulo 6 – Metodologia

No desenho metodológico procede-se à conceção e operacionalização da investigação, isto é, especificar como o fenómeno em estudo será integrado no plano de trabalho que indicará o trajeto a seguir. No decorrer desta fase definiu-se o tipo e o local de estudo, a amostra, as variáveis, os instrumentos de medida, os procedimentos de recolha e análise dos dados.

Nesta investigação optou-se por um estudo quantitativo de carácter correlacional, onde se estuda as relações existentes entre as variáveis. Esta abordagem suporta, também, preposições teóricas organizadas em hipóteses com vista à predição da ação das variáveis (Fortin, Côté, & Filion, 2009).

6.1 Caracterização do Local de Estudo

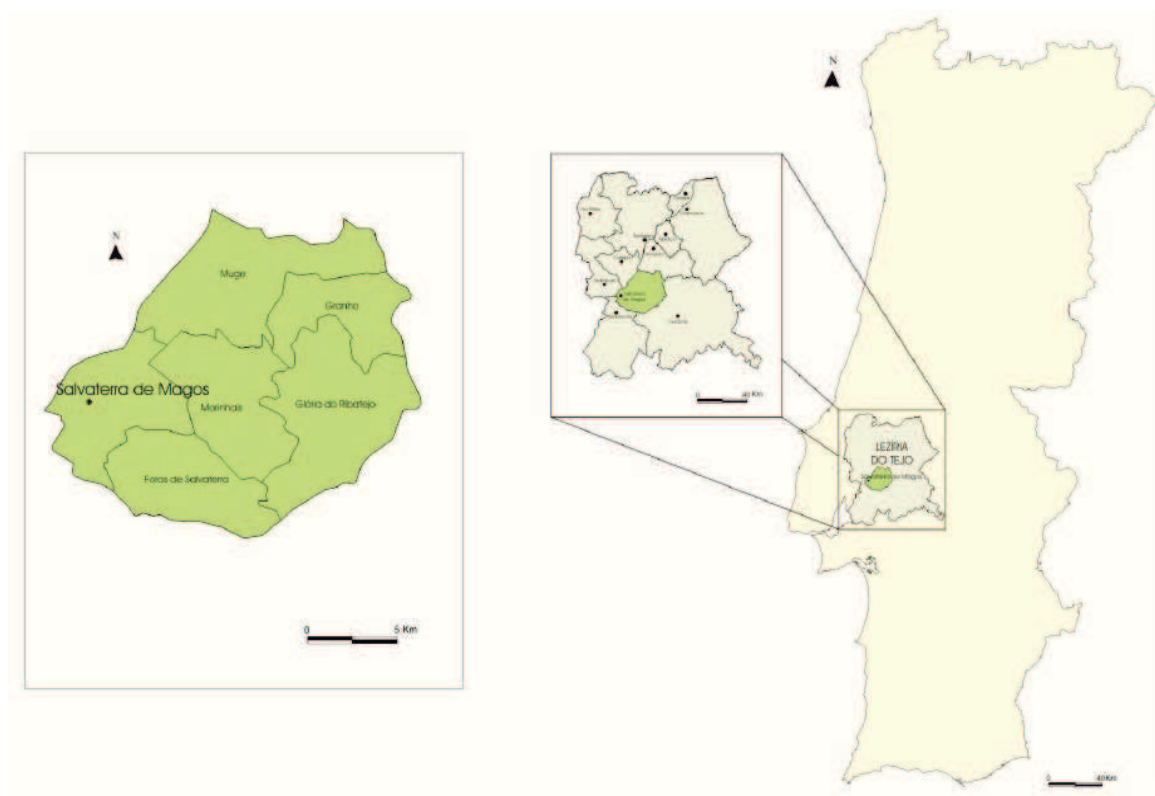
A recolha de dados foi levada a cabo através de um inquérito por questionário, dirigido aos colaboradores e respetivos diretores técnicos das IPSS do Concelho de Salvaterra de Magos (com 243,93 Km² de área e 21 963 habitantes). Na secção seguinte abordam-se as principais características das instituições participantes.

A Lezíria do Tejo, com uma área de aproximadamente 4.275 Km² e com cerca de 250 mil habitantes, integra uma sub-região de média dimensão no contexto nacional e regional. Em termos de hierarquia urbana, a cidade de Santarém lidera esta sub-região, cujo peso demográfico (cerca de 60 mil habitantes) e concentração de equipamentos e serviços lhe confere o desenvolvimento de funções centrais de nível superior, com um amplo espectro territorial. Os níveis intermédios pertencem aos municípios de Almeirim, Cartaxo, Rio Maior, Benavente e Coruche, que têm conseguido desenvolver algumas funções supralocais, enquanto as restantes sedes de concelho (incluindo Salvaterra de Magos) desempenham essencialmente funções de âmbito concelhio (Avelino et al., 2010; INE, 2015).

6.1.1 Enquadramento Geográfico e Demografia

Com base na última publicação da Carta de Equipamentos Sociais do Município de Salvaterra de Magos (2010), este concelho integra a sub-região da Lezíria do Tejo, que é delimitada à periferia pela Área Metropolitana de Lisboa e pelos eixos de ligação entre a região de Lisboa/Setúbal e a parte sul da lezíria ribatejana. Nomeadamente, o município está confinado a noroeste pelo Rio Tejo e pelos concelhos do Cartaxo e Azambuja, a sudoeste com o concelho de Benavente, a sul e a nascente com o concelho de Coruche e a Norte e Nordeste com o concelho de Almeirim (Figura 8).

Figura 8 – Enquadramento Territorial do Concelho de Salvaterra de Magos



Fonte: Avelino, et al. (2010)

O Município de Salvaterra de Magos inicialmente era constituído por seis freguesias: Salvaterra de Magos, Foros de Salvaterra, Marinhas, Muge, Glória do Ribatejo e Granho (Avelino et al., 2010). Atualmente enumeram-se quatro, devido à união de freguesias, (i) União de Freguesias de Salvaterra de Magos e Foros de Salvaterra, (ii) União de Freguesias de Glória do Ribatejo e Granho, (iii) Marinhas, e (iv) Muge.

Assente nas análises e na evolução de grupos específicos, particularmente, os grupos etários mais vulneráveis, conseqüentemente alvo de uma maior proteção social (as crianças e os idosos) são imprescindíveis e assumem potencial no plano de ação na procura de determinados equipamentos e respostas sociais. Razão pelo qual se torna evidente verificar a estatística alusiva à população residente no concelho, para uma melhor caracterização e perceção da sua densidade populacional.

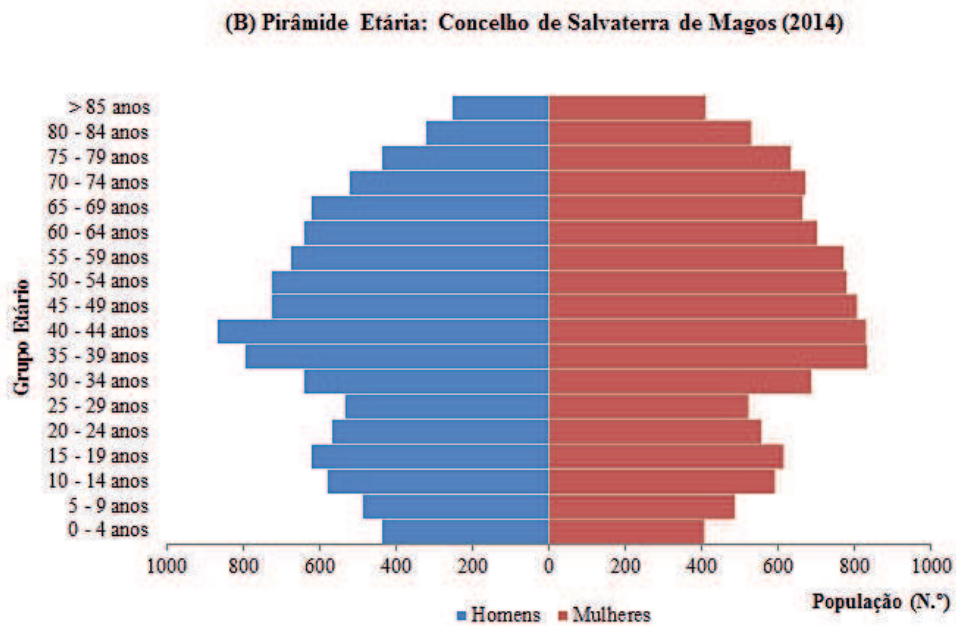
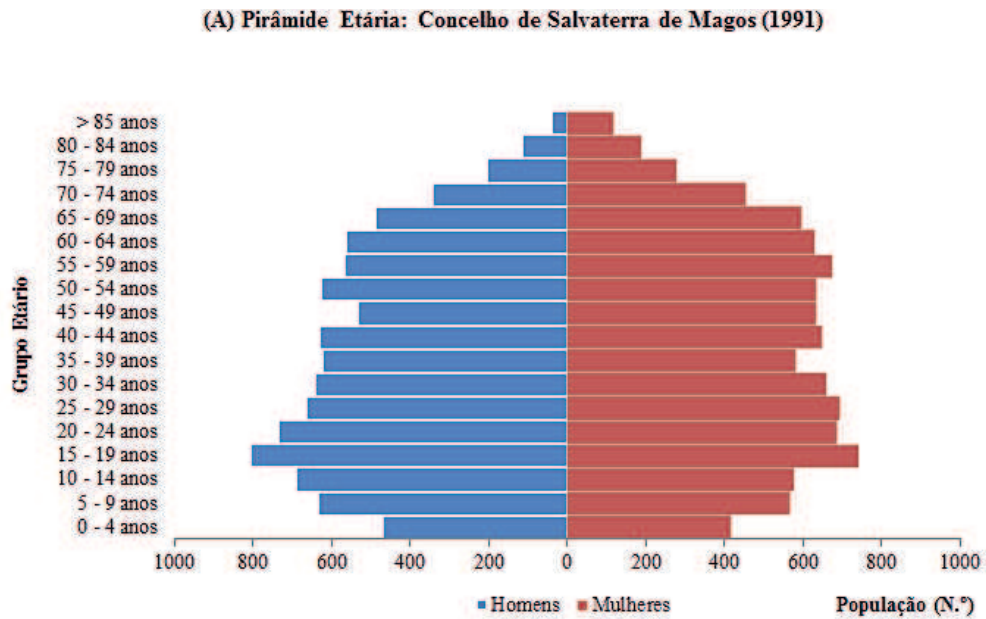
As recentes estimativas populacionais, efetuadas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014; 2015) permitem diagnosticar os padrões de evolução da estrutura etária do concelho de Salvaterra de Magos. Em consequência do aumento do peso da população idosa em relação à jovem, tem vindo a registar-se um progressivo crescimento do índice de envelhecimento.

Este envelhecimento demográfico é notório quando se observam as pirâmides etárias (Figura 9 – A e B), constatando-se para o ano de 2014, uma diminuição na população jovem, nomeadamente, uma quebra na taxa de natalidade e um aumento significativo da proporção de idosos. Contrariamente ao que acontecia em 1991, o grupo populacional das camadas mais idosas manifesta-se em número superior relativamente às pessoas mais jovens.

Fazendo uma abordagem simultânea (1991/2014) verifica-se claramente um incremento da esperança média de vida, que pressupõe o aumento da densidade populacional para os grupos etários com mais idade. Quanto às faixas etárias das crianças e dos jovens, verifica-se que em 2014 a densidade populacional é inferior relativamente ao ano de 1991.

O avanço da população residente neste concelho, no que concerne ao espaço temporal 1991-2014, por género, indica que as mulheres apresentam um padrão de esperança média de vida superior aos dos homens. Nas faixas etárias infanto-juvenis, a diferença entre géneros é menos acentuada.

Figura 9 – Pirâmide Etária do Concelho de Salvaterra de Magos, ano de 1991 (A) e ano de 2014 (B)








Fonte: Construído a partir de INE (2014; 2015)

De acordo com a plataforma eletrónica do INE (2015), a população total residente no Concelho de Salvaterra de Magos em 2014, aprontava para um total de 10457 homens e 11506 mulheres.

6.1.2 IPSS Participantes

Segundo dados da União Distrital das IPSS de Santarém (UDIPSS), estão presentemente em atividade no município de Salvaterra de Magos seis IPSS, de apoio à Infância e Terceira Idade (Tabela 5). Porém, apenas cinco Instituições demonstraram disponibilidade em colaborar neste estudo.

Tabela 5 – IPSS e Respostas Sociais objeto de investigação no Concelho de Salvaterra de Magos

IPSS e Respostas Sociais em Estudo - Concelho de Salvaterra de Magos			
Localidade/Mapa	Designação da IPSS	Resposta Social (Área de ação)	Resposta Social (Valência)
Glória do Ribatejo 	Centro de Bem-Estar Social de Glória do Ribatejo (CBES)	Terceira Idade (Pessoas Idosas)	Creche SAD CD
Marinhais 	Centro de Bem-Estar Social de Marinhais (CBES)	Infância (Crianças) Terceira Idade (Pessoas Idosas)	Creche PE SAD CD
Muge 	Centro de Bem-Estar Social de Muge (CBES)	Infância (Crianças) Terceira Idade (Pessoas Idosas)	Creche PE SAD CD
Salvaterra de Magos 	Assistência Social Adventista – LAPI – Vale Queimado (ASA)	Terceira Idade (Pessoas Idosas)	SAD CD ER
Foros de Salvaterra 	Centro de Bem-Estar Social de Foros de Salvaterra (CBES)	Infância (Crianças) Terceira Idade (Pessoas Idosas)	Creche PE CATL SAD CD

As IPSS selecionadas são agregadas da UDIPSS de Santarém, a qual preserva a identidade destas instituições: (a) representando e defendendo os seus interesses, como, na ação junto de pessoas, famílias e grupos mais carenciados; (b) preza pela autonomia das mesmas, ao nível da livre escolha interna e áreas de ação, bem como da sua liberdade de atuação; (c) desenvolve e expande a base de apoio da solidariedade, sobretudo no que respeita à sensibilização para o voluntariado (serviços e ações de apoio às entidades associadas) e à mobilização das comunidades para as causas de ação social (intervenção das instituições junto das comunidades, ou de quaisquer entidades públicas ou privadas); (d) promove e coordena ações de cooperação, intercâmbio/interajuda, e o conhecimento mútuo das próprias instituições (UDIPSS de Santarém, 2009).

Definidos o local e as respetivas IPSS, segue-se a amostra que integra a investigação.

6.2 Caracterização da Amostra

Para efeitos estatísticos, considerou-se o grupo de trabalhadores que prestam serviços/resposta social a crianças e pessoas idosas. Dos 189 colaboradores que integram as IPSS participantes (subcapítulo 6.1.2), 160 participaram no estudo. Dos 160 questionários recebidos, apenas 153 foram considerados válidos, o que corresponde a uma taxa de amostragem de cerca de 80,95%. Colaboraram na investigação 7 chefias, (i) seis diretoras técnicas e (ii) uma diretora pedagógica.

A recolha de dados decorreu entre abril e junho de 2015. A amostra alusiva aos colaboradores (Tabela 6) é composta maioritariamente por elementos do género feminino (95%). A média das idades situa-se nos 43,18 anos, com um desvio-padrão de 9,63. A idade mínima é de 23 anos e a máxima de 60 anos. O grupo etário com maior frequência corresponde à classe de até 36 anos (27,21%), seguindo-se o grupo entre os 37-43 anos (25,74%).

A experiência profissional dos colaboradores na instituição cifra-se nos 10,16 anos e o desvio-padrão é de 8,38. O número mínimo de anos de experiência profissional é de 0,08 anos (1 mês) e o máximo de 32 anos, sendo o grupo mais representativo, o intervalo que compreende até 3 anos (27,74%) seguido do intervalo de 8-15 anos (25,55%).

Tabela 6 – Caracterização da amostra (colaboradores)

		Frequência Absoluta (N)	Frequência Relativa (%)	Percentagem Válida (%)	Percentagem Acumulada (%)	
Gênero	Feminino	146	95,42	95,42	95,42	
	Masculino	7	4,58	4,58	100	
	Total	153	100	100		
Idade	até 36 anos	37	24,18	27,21	27,21	
	37 - 43 anos	35	22,88	25,74	52,94	
	44 - 51 anos	30	19,61	22,06	75,00	
	52 anos ou +	34	22,22	25,00	100	
	Total	136	88,89	100		
	Valores Omissos	17	11,11			
	Total	153	100			
Experiência Profissional	até 3 anos	38	24,84	27,74	27,74	
	4 - 7 anos	31	20,26	22,63	50,36	
	8 - 15 anos	35	22,88	25,55	75,91	
	16 anos ou +	33	21,57	24,09	100	
	Total	137	89,54	100		
	Valores Omissos	16	10,46			
	Total	153	100			
Habilitações Literárias	até 9º ano	85	55,56	56,29	56,29	
	Secundário	40	26,14	26,49	82,78	
	Superior	26	16,99	17,22	100	
	Total	151	98,69	100		
	Valores Omissos	2	1,31			
	Total	153	100			
Função de Chefia	Não Chefe	123	80,39	91,11	91,11	
	Chefe	12	7,84	8,89	100	
	Total	135	88,24	100		
	Valores Omissos	18	11,76			
	Total	153	100			
Resposta Social	Infância	52	33,99	33,99	33,99	
	Terceira Idade	101	66,01	66,01	100	
	Total	153	100	100		
	N	Valores Omissos	M	DP	Mínimo	Máximo
Idade	136	17	43,18	9,63	23	60
Experiência Profissional	137	16	10,16	8,38	0,08	32

Notas. N: Amostra; M: Média; DP: Desvio-Padrão.
 Dados obtidos através da aplicação dos questionários nos meses de abril a junho de 2015.

Cerca de 17% dos inquiridos possuem habilitações ao nível do ensino superior, 26,49% o secundário, e 56,29% habilitações ao nível dos 1º, 2º e 3º ciclos (até ao 9º ano).

A maioria dos colaboradores não desempenha funções de chefia (91,11%), apenas 8,89% dos indivíduos são chefes. Para a resposta social, a maior parte dos sujeitos trabalha com pessoas idosas (terceira idade com 66,01%), os restantes dão apoio às atividades com crianças (infância com 33,99%).

Relativamente às chefias (Tabela 7), os sete elementos que compõem a amostra, são do género feminino (100%). A média das idades situa-se nos 38,14 anos, com um desvio-padrão de 4,74. A idade mínima é de 34 anos e a máxima de 47 anos. O grupo etário com maior frequência corresponde à classe de até 38 anos/inclusive (71,43%). A experiência profissional das chefias apresenta um valor central de 11,43 anos e um desvio-padrão de 4,54. O mínimo de anos referente à experiência profissional é de 2 anos e o máximo de 15 anos, sendo o grupo “mais de 11 anos” o mais representativo (57,14%).

Tabela 7 – Caracterização da amostra (chefias)

		Frequência Absoluta (N)	Frequência Relativa (%)	Percentagem Válida (%)	Percentagem Acumulada (%)
Género	Feminino	7	100	100	100
	até 38 anos (inclusive)	5	71,43	71,43	71,43
Idade	mais de 38 anos	2	28,57	28,57	100
	Total	7	100	100	
Experiência Profissional	até 11 anos (inclusive)	3	42,86	42,86	42,86
	mais de 11 anos	4	57,14	57,14	100
	Total	7	100	100	
Escolaridade	Superior	7	100,0	100	100
	Infância	2	28,57	28,57	28,57
Resposta Social	Terceira Idade	4	57,14	57,14	85,71
	Infância+Terceira Idade	1	14,29	14,29	100
	Total	7	100	100	
	N	M	DP	Mínimo	Máximo
Idade	7	38,14	4,74	34	47
Experiência Profissional	7	11,43	4,54	2	15

Notas. N: Amostra; M: Média; DP: Desvio-Padrão.
Dados obtidos através da aplicação dos questionários nos meses de abril a junho de 2015.

Todos os elementos possuem habilitações literárias na base do ensino superior (100%). A maioria desempenha funções de chefia nas instituições com resposta social de terceira idade (57,14%), seguindo-se os elementos que coordenam a resposta social de infância (28,57%).

6.3 Variáveis e Estrutura dos Instrumentos de Medida

As variáveis constituem a substância da problemática e das hipóteses. São conceitos definidos não só pelo aspeto conceptual, mas também operacional, sendo mensuráveis. A escolha dos instrumentos de medida representa a finalização do processo de operacionalização, que consiste em determinar o modo como os conceitos são medidos, estabelecendo quais as atividades a praticar ou as observações a efetuar (Fortin et al., 2009).

Em contexto de análise quantitativa (Hill & Hill, 2012), o questionário apresenta-se como a ferramenta-chave para obter dados junto dos colaboradores e diretores técnicos da instituição.

São utilizados dois instrumentos de medida: (1) um, dirigido aos colaboradores (Anexo 1), que permite medir as características da função, a motivação no trabalho e o desempenho individual autoavaliado e (2) outro, dirigido às chefias (Anexo 2), permite medir o desempenho individual dos colaboradores mas reportado pelas chefias.

Como recurso fundamental para medir as perceções quanto às características da função, utilizou-se o *Inventário das Características do Trabalho* de Sims et al. (1976). Quando traduzido/adaptado à realidade desta investigação, foram excluídos dois itens (n.º 20 e n.º 26) dos trinta que compõem o respetivo objeto de medida, devido às semelhanças no significado dos próprios itens comparativamente aos restantes de igual dimensão, e foi também adaptada uma escala de Likert (ver Secção 1, Tabela 8) de avaliação global, comum a todos os itens traduzidos, a fim de homogeneizar o processo de avaliação dos mesmos (Hill & Hill, 2012).

Para a motivação intrínseca no trabalho [apêndice A, *Questionário de Medidas de Algumas Atitudes de Trabalho*, escala n.º 2 (Warr, Cook, & Wall, 1979)], e de desempenho individual (DPP) autoavaliado [Apêndice, *Escala de Desempenho com Base no Papel – Versão Trabalhadores*, dimensão: Trabalho (Welbourne et al., 1998)], foram

traduzidos os respetivos itens, mantendo-se a escala de avaliação de origem (ver Secções 2 e 3, Tabela 8). A estrutura do instrumento de medida, na vertente da autoavaliação de desempenho dos colaboradores, faz-se representar pela Tabela 8.

Tabela 8 – Estrutura do Instrumento de Medida: autoavaliação de desempenho individual (DPP) dos colaboradores

Secção 1 - Características da função (Sims et al., 1976)

Avaliação dos seguintes itens recorrendo à escala de 7 níveis:
(1) A afirmação não se aplica rigorosamente nada ao meu trabalho; (2) Não se aplica; (3) Aplica-se muito pouco; (4) Aplica-se alguma coisa; (5) Aplica-se bastante; (6) Aplica-se muito; (7) A afirmação aplica-se completamente ao meu trabalho.

Dimensões/Itens:
Variedade de trabalho – (1.1.) | (1.7.) | (1.12.) | (1.17.) | (1.21.)
Autonomia – (1.2.) | (1.8.) | (1.13.) | (1.18.) | (1.22.) | (1.26.)
Feedback – (1.4.) | (1.9.) | (1.14.) | (1.24.)
Relação com os outros – (1.6.) | (1.11.) | (1.28.)
Identidade da tarefa – (1.3.) | (1.19.) | (1.23.) | (1.27.)
Amizade (meio laboral) – (1.5.) | (1.10.) | (1.15.) | (1.16.) | (1.20.) | (1.25.)

Secção 2 – Motivação no Trabalho (Warr et al., 1979)

Avaliação dos seguintes itens recorrendo à escala de 7 níveis:
(1) Discordo completamente; (2) Discordo bastante; (3) Discordo um pouco; (4) Não tenho a certeza; (5) Concordo um pouco; (6) Concordo bastante; (7) Concordo completamente.

Dimensões/Itens:
Motivação intrínseca (pessoal) no trabalho – (2.1.) | (2.2.) | (2.3.) | (2.4.) | (2.5.) | (2.6.)

Secção 3 – Desempenho Individual: DPP (Welbourne et al., 1998)

Avaliação dos seguintes itens recorrendo à escala de 5 níveis:
(1) Necessita de significativas melhorias; (2) Necessita de alguma melhoria; (3) Satisfatório/Razoável; (4) Bom; (5) Excelente.

Dimensões/Itens:
Trabalho – (3.1.) | (3.2.) | (3.3.) | (3.4.)
(tarefas especificamente relacionadas com a própria descrição do trabalho)

Secção 4 – Dados Sociodemográficos (Fortin et al., 2009)

Dimensões/Itens:
Idade – (4.1.)
Experiência Profissional (4.2.)
Habilitações Literárias – (4.3.)
Função de Chefia – (4.4.)

No conjunto, o questionário reúne quarenta e dois itens. Vinte e oito itens correspondem à secção 1, que mede o grupo das características da função (variável independente); seis itens avaliam a motivação intrínseca (variável mediadora) na secção 2; quatro itens referem critérios de autoavaliação de desempenho individual/DPP (variável dependente) na secção 3; e por último, a secção 4, com quatro itens alusivos aos dados sociodemográficos (variável sociodemográfica) de cada colaborador.

Passando ao instrumento de medida orientado para as chefias, o processo de adaptação decorreu conforme o anterior. Neste instrumento, apenas era medida a variável de avaliação de desempenho individual (DPP) reportado pelas chefias, considerado os respetivos colaboradores. Os mesmos itens de *performance* foram ajustados ao questionário (Tabela 9).

Tabela 9 – Estrutura do Instrumento de Medida: avaliação de desempenho individual (DPP) reportado pelas chefias

Secção 1 – Desempenho Individual: DPP (Welbourne et al., 1998)
Avaliação dos seguintes itens recorrendo à escala de 5 níveis: (1) Necessita de significativas melhorias; (2) Necessita de alguma melhoria; (3) Satisfatório/Razoável; (4) Bom; (5) Excelente.
Dimensões/Itens: Trabalho – (1.1.) (1.2.) (1.3.) (1.4.) (tarefas especificamente relacionadas com a própria descrição do trabalho)
Secção 2 – Dados Sociodemográficos (Fortin et al., 2009)
Dimensões/Itens: Idade – (2.1.) Experiência Profissional (2.2.) Habilitações Literárias – (2.3.)

O questionário integra na totalidade sete itens, dos quais quatro representam a secção 1, ou seja, a avaliação de desempenho/DPP (variável dependente) reportado pela chefia. Esta secção foi replicada segundo o número de colaboradores existentes por instituição. Termina com os dados sociodemográficos das chefias (variável sociodemográfica) na secção 2, com três itens.

6.3.1 Considerações referentes à Variância do Método Comum

Os questionários são bastante usados em investigação, com grande potencial quantitativo e facilidade de administração. Apesar da sua utilização generalizada, este tipo de instrumento de medida pode ser suscetível a implicações de “variância do método comum” [VMC] (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Por um lado, através das características associadas ao uso de questionários autoadministrados, por outro, as respostas dos inquiridos não refletem verdadeiramente a sua opinião sobre o fenómeno questionado, pois são influenciados pela forma como as perguntas são feitas, podendo comprometer os dados obtidos (Gorrell, Ford, Madden, Holdridge, & Eaglestone, 2011).

A VMC pode ocorrer mediante: (a) a utilização de uma fonte comum/mesma pessoa (uma fonte que proporciona dados de ambas as variáveis independentes e dependentes); (b) o *design* do instrumento de pesquisa (sem grupos/secções), complexidade, ambiguidade e formato de escala (igual ao longo de todo o questionário); (c) se a medição dos constructos (variáveis independentes e dependentes) é realizada ao mesmo tempo, no mesmo local ou utilizando o mesmo meio (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Eichhorn, 2014).

Para evitar este tipo de problema, foram tomadas as seguintes medidas:

- (1) Os dados foram obtidos em dupla fonte, ou seja, aplicou-se dois instrumentos de medida de avaliação do DPP (um dirigido aos colaboradores, outro às chefias);
- (2) Recorreu-se a escalas distintas para as secções do questionário. No questionário dos colaboradores, para as características da função, utilizou-se uma escala de aplicabilidade envolvendo 7 níveis (1: “*a afirmação não se aplica rigorosamente nada ao meu trabalho*”...7: “*a afirmação aplica-se completamente ao meu trabalho*”). Para a motivação no trabalho, aplicou-se uma escala de concordância/discordância de 7 níveis (1: “*discordo completamente*”...7: “*concordo completamente*”). Para ambos os questionários (colaboradores e chefias) a avaliação de DPP foi submetida a uma escala de melhoria de 5 níveis (1: “*Necessita de significativas melhorias*... 5: “*Excelente*”);
- (3) Optou-se por colocar títulos nas diversas secções do questionário. Na primeira secção “*pense no seu trabalho e na instituição onde trabalha*”, para a segunda

secção “pense especificamente no seu trabalho” e na terceira secção “pense agora no seu desempenho do trabalho”.

Estes procedimentos visam evitar problemas à VMC, que pode enviesar as estimativas de confiabilidade e validade de constructos (Podsakoff et al., 2012).

6.3.2 Considerações referentes à Redação dos Itens

Os dois instrumentos de medida desenvolvidos, abarcando as dimensões/variáveis das características da função, motivação no trabalho e desempenho individual (DPP), foram devidamente traduzidos e adaptados respeitando os protocolos essenciais nesse processo: tradução inicial; retroversão (para a língua original); revisão por professores bilingues; e realização de um pré-teste (Beaton, Bombardier, Guillemin, & Ferraz, 2000; Alexandre & Coluci, 2011).

Nos itens redigidos evitaram-se palavras formais, interrogações (quando surgiram itens pela interrogativa, foram transcritos para a afirmativa) e expressões/frases que traduzidas apresentavam significados idênticos, facilitando o reconhecimento e a compreensão dos termos por parte da população inquirida (Widenfelt, Treffers, Beurs, Siebelink, & Koudijs, 2005). Ajustadas à pesquisa, as escalas cumpriram com as normas de tradução acima descritas. Apenas a escala original de medição das características da função [itens de 1-13: (1) *muito pouco*; (2) *quantidade moderada*; (5) *muitíssimo*; itens de 14-30: (1) *quantidade mínima*; (3) *quantidade moderada*; (5) *quantidade máxima* (Sims et al., 1976)] foi substituída por uma escala de Likert de aplicabilidade (Hill & Hill, 2012), adequada ao constructo que se pretendia avaliar.

Seguidamente, efetuou-se um pré-teste dos questionários, a duas colegas de mestrado, e seis pessoas externas ao meio académico, com características previamente pensadas e próximas da realidade dos inquiridos, particularmente, a idade e a escolaridade. As opiniões foram bastante unânimes, não havendo nenhum item a alterar.

6.3.3 Variáveis Sociodemográficas

As variáveis sociodemográficas são atributos pré-existentes dos participantes num estudo. Integram geralmente dados demográficos (ex.: idade, género, escolaridade) que são analisados para obter um perfil demográfico das características da amostra (Fortin et al., 2009).

Em ambos os questionários solicitou-se informação relativamente à idade (anos), experiência profissional (anos), habilitações literárias (1º/2º ou 3º Ciclo, Ensino Secundário, Ensino Superior), e apenas para o questionário dos colaboradores, a função de chefia (sim ou não). O género e a resposta social (área de ação), constam igualmente das características sociodemográficas, porém, não foram questionados diretamente (estavam implícitos nas listas de colaboradores a que se teve acesso). Considerou-se pertinente situar este grupo de perguntas no final do questionário, por se tratar de aspetos pessoais, que tendem a diminuir rapidamente o entusiasmo e a confiança dos respondentes no preenchimento. Logo, se fossem tomadas como questões iniciais, poderiam influenciar as restantes secções (Fanning, 2005).

Estas variáveis foram escolhidas por terem surgido como relevantes em estudos anteriores.

Género. No estudo proposto por Wiley (1997), foram encontradas diferenças significativas nas preferências motivacionais de trabalho entre os géneros. As mulheres colocam maior importância na valorização do trabalho prestado. Os homens depositam maior ênfase no facto do trabalho ser interessante. Ambos dão importância às boas condições de trabalho (p. 273). Segundo Sansone e Harackiewicz (2003, cit. por Yau, Kan, & Cheng, 2011), esta variável condiciona habilidades e traços/personalidade, ou seja, diferentes géneros tendem a ter diferentes perceções e pensamentos, o que poderá levar a diferentes níveis de motivação intrínseca. Defendem que na sociedade atual, em ritmo acelerado, as pessoas precisam de alta competitividade, vasta gama de conhecimentos e de alta capacidade, para atingir um desempenho eminente (p. 65).

Idade. De acordo com Brosi e Kleiner (1999, cit. por Calo, Patterson, & Decker, 2013, p. 2) os trabalhadores mais velhos são considerados frequentemente o grupo mais propenso a acidentes, com menor aptidão e menor capacidade de tomar decisões relativamente aos mais jovens. Garantem que a idade condiciona diferentes motivações e necessidades à

medida que se envelhece. Contudo, para Calo et al. (2013) os indivíduos com mais idade tendem a manter uma autoimagem positiva, classificando como elevada a sua motivação e desempenho para a tarefa.

Experiência Profissional na Instituição. A experiência de trabalho proporciona conhecimento tácito e prático, comparativamente à formação apenas de nível teórico. Em conjunto, os conhecimentos e as aptidões/competências possibilitam um desempenho eficaz. Aos indivíduos com mais anos de trabalho são dadas mais oportunidades de desenvolvimento profissional no futuro. (Ng & Feldman, 2009, p. 95). Funcionários mais experientes possuem crenças interiorizadas, valores e expectativas de trabalho exclusivos para as suas funções, conseguem ter uma maior percepção da envolvente de trabalho e avaliar as suas fraquezas de forma mais realista, procurando compensar essas deficiências e melhorar o seu desempenho (Hausman, Crow, & Sperry, 2000, cit. por Uppal, Mishra, & Vohra, 2014).

Habilitações Literárias. Os trabalhadores altamente qualificados contribuem mais para a eficiência e eficácia organizacional, do que os trabalhadores menos instruídos. A educação também promove o desempenho da tarefa central, fornecendo aos indivíduos conhecimentos na tomada de decisões e processos de trabalho, concluindo as suas tarefas com sucesso (Ng & Feldman, 2009).

Função de Chefia. Os diferentes níveis organizacionais (cargos) potenciam, por sua vez, diferentes valores motivacionais. As chefias devem ter em mente, que o reconhecimento ou apreço pelo trabalho desempenhado pode ter efeitos motivacionais positivos para todos os empregados (Wiley, 1997, p. 276). Para Hansmann (1980, cit por Leete, 1999, p. 428), os gestores são motivados mais pelo desejo de produzir um produto de qualidade (e/ou prestação de um serviço) que por recompensas monetárias. Segundo, Salleh, Dzulkifli, Abdullah e Ariffin (2011), os supervisores têm a tarefa difícil e principal de determinar o que é importante para a organização. O desempenho no trabalho torna-se o foco principal dos administradores, pois o nível de desempenho irá deteriorar-se se o nível de motivação do funcionário diminuir.

Resposta Social (área de ação). Como a maioria das OSFL prosseguem uma missão social, os indivíduos ao escolherem trabalhar neste setor, procuram também alcançar valores significativos profundamente enraizados que se relacionam com as atividades da organização, sendo motivados por metas humanas. Há uma forte ligação entre a tarefa

específica do trabalhador e a visão, missão e valores da organização. As culturas organizacionais são as principais fontes de motivação (intrínseca) e coordenação no seio destas instituições (Bassous, 2015). De acordo com Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá e Bakker, (2002, cit. por Veldsmana & Coetzeeb, 2015), o envolvimento com o trabalho reflete a situação do emprego, central para a pessoa, relacionando o seu próprio bem-estar com o envolvimento enérgico e ligação eficaz na atividade que executa (p. 480). Para Metelo et al. (2010) a população idosa revela menor grau de autonomia/menor dependência (p.74), razão pela qual as atividades desenvolvidas com crianças e idosos podem conduzir a diferentes níveis de motivação e desempenho, pois as crianças são ativas participando em diversas atividades de lazer.

Definidas as variáveis sociodemográficas, segue-se o método utilizado na colheita dos dados.

6.4 Procedimentos de Recolha e Preparação dos Dados

Os procedimentos de recolha e preparação dos dados representam o meio de acesso ao conhecimento, planeado e intercalado por um conjunto ordenado de ações, ou seja, estratégias que possibilitam obter dados empíricos permitindo responder à questão de partida e/ou às hipóteses de investigação. Os dados daqui oriundos devem ser analisados e interpretados, através de técnicas de análise/tratamento estatístico, de onde emergem os resultados e as conclusões (Fortin et al., 2009).

Para a colheita dos dados, foi seguido um plano que consistia em recolher metodicamente a informação junto dos participantes, com recurso aos instrumentos de medida estipulados, fazendo certas diligências que antecederam ao trabalho de campo.

Deste modo, o processo de recolha de dados seguiu cinco momentos distintos:

- (1) Numa primeira fase, foi pedido ao secretariado das Entidades, uma data para reunir com o Presidente da Direção;
- (2) Posteriormente, decorreu a respetiva reunião. Nas situações de ausência do Presidente foram realizadas reuniões com o diretor da instituição ou com a diretora técnica. Nesta fase, apresentou-se o pedido de autorização (Anexo 3) e a solicitação para colaboração no estudo. Quando aceite, questionou-se o

representante sobre a possibilidade de disponibilizar a lista com o número total e o nome dos colaboradores, bem como, um local da instituição para que os inquiridos pudessem entregar o questionário.

(3) Cedida a lista dos colaboradores, procedeu-se à colocação de códigos em ambos os questionários, para possibilitar o cruzamento dos dados. Importa referir que os inquéritos foram colocados em envelopes, cumprindo os princípios de ética e sigilo de resposta. Para evitar por parte dos colaboradores qualquer receio de identificação, omitiu-se o item do género, uma vez que a maioria da população englobava mulheres e a minoria homens, e também, o item da resposta social (área de ação). Procedeu-se de igual forma para o questionário das chefias. Estes dados estavam à partida disponíveis pela observação das listas de trabalhadores.

(4) Seguiu-se a aplicação dos questionários⁸ no terreno (preenchidos no local de trabalho ou em casa). Uma das IPSS consentiu que os questionários fossem entregues pessoalmente a cada inquirido. Nas restantes instituições, os mesmos foram entregues por intermédio das diretoras técnicas. No entanto, em cada situação explicou-se previamente os itens e as escalas a utilizar, para que não existissem dúvidas no preenchimento. As caixas para receção dos questionários foram colocadas nos gabinetes das diretoras técnicas ou na receção, com a devida aprovação.

(5) Na última fase, procedeu-se à recolha dos questionários.

Após este processo, introduziram-se os dados obtidos no IBM SPSS *Statistics* 18, programa estatístico utilizado para o efeito, que culminou na etapa de pré-verificação das respostas/escalas, descrita no subcapítulo 6.5. Realizou-se, ainda nesta fase, uma análise aos dados, com vista a identificar possíveis incorreções na sua introdução.

⁸ Os inquéritos foram distribuídos por todos os colaboradores e chefias, e claramente explícito que a participação neste estudo era voluntária/opcional.

De acordo com Pestana e Gageiro (2008, p. 49) devem excluir-se da análise todos os casos onde existam não respostas, porém esta escolha poderá reduzir bastante a dimensão da amostra. Razão pelo qual, optou-se por incluir no estudo os casos que apresentavam não respostas, nomeadamente, no que concerne às variáveis de caracterização da amostra, não comprometendo os procedimentos estatísticos.

6.5 Técnicas de Análise dos Dados

O processo de análise de dados começou com a análise fatorial exploratória e com a medição de consistência interna das escalas (através do cálculo do *alfa Cronbach*).

6.5.1 Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE) é habitualmente utilizada na determinação das qualidades métricas de uma escala de avaliação psicológica/comportamental (Martinez & Ferreira, 2007). Possibilita um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis (ou itens), simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever, ou seja, a partir das correlações entre um grande número de variáveis define-se um conjunto de componentes subjacentes [fatores] (Pestana & Gageiro, 2008). Esta análise avalia também a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana & Gageiro, 2008).

Para aplicar-se o modelo fatorial deve haver correlação entre as variáveis. Deste modo, existem dois procedimentos estatísticos, (i) o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que varia estatisticamente entre zero e um (KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, representando uma análise fatorial muito boa; KMO perto de 0 é inaceitável, pois existe uma correlação fraca entre as variáveis, Tabela 10), (ii) e o *teste de esfericidade de Bartlett*, que permite verificar se a matriz de correlações é uma matriz de identidade, caso os valores de significância sejam superior a 0,05, os fatores não podem ser extraídos da matriz, observando-se uma não correlação entre as variáveis (Martinez & Ferreira, 2007).

Tabela 10 – Valores de Referência do Teste KMO

KMO	Análise Fatorial
0,9 – 1	Muito Boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pereira (2006)

Seguidamente, efetuou-se três AFE para as escalas em estudo: (i) AFE das características da função; (ii) AFE da motivação no trabalho; (iii) AFE do desempenho individual (DPP).

6.5.1.1 AFE das Características da Função

A escala das características da função é composta por vinte e oito itens. Foram invertidos os dois itens (1.7 e 1.12), que estavam codificados de modo inverso (o valor mais elevado indica o oposto da pontuação inicial).

Posto isto, as variáveis foram submetidas a uma análise fatorial de componentes principais, com rotação *Varimax* (Pestana & Gageiro, 2008). O processo de depuração da análise foi desenvolvido retirando os itens que apresentavam pesos (*loadings*) elevados em duas ou mais componentes. No total foram excluídos da análise fatorial final 11 itens (Anexo 4): F.1.7i; F.1.12i; F.1.8; F.1.26; F.1.4; F.1.24; F.1.28; F.1.19; F.1.5; F.1.15; F.1.25, restando 17 itens. Desta análise obteve-se seis componentes principais com valores próprios (*eigenvalues*) superiores a um, tal como descrito pelo critério de Kaiser⁹.

Para avaliar a validade da AFE utilizou-se o critério KMO e o *teste de esfericidade de Bartlett* (Tabela 11). Para valores compreendidos entre 0,6 e 0,7 no KMO, a análise fatorial é considerada razoável (KMO=0,69), mostrando que há uma correlação plausível entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2008).

⁹ Variáveis: $k \leq 30$, usar o critério de Kaiser, pelo qual se escolhem os fatores cuja variância explicada é superior a um, ou seja, *initial eigenvalues* > 1 (Pestana & Gageiro, 2008).

O teste de Bartlett tem associado um nível de significância de $p=0,000$ o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser igual à identidade para qualquer p mostrando, portanto, que existe correlação entre as variáveis. Ambos os testes permitiram prosseguir com a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2008; Marôco, 2011).

Tabela 11 – KMO e Teste de Bartlett das variáveis em estudo (Escala: Características da Função)

KMO e Teste de Bartlett		
Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,69
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado (χ^2)	850,82
	graus de liberdade (gl)	136
	Sig. (p)	0,000

Dado existirem seis valores próprios maiores que um (critério de Kaiser), retêm-se, por sua vez, seis fatores que correspondem à escala testada e que explicam 72,65% da variância total dos dados.

O método *Varimax* para a rotação dos fatores é um processo de rotação ortogonal que determina os valores dos *loadings*, através do qual se pretende que uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada a um único fator (Tabela 12), e pouco associado aos restantes (Marôco, 2011). Fazem-se sucessivas análises até estabilizar as estimativas das variâncias explicadas pelos fatores. Depreende-se que este método minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator, por regra, consideram-se significativos os *loadings* maiores ou iguais a 0,5 (Pestana & Gageiro, 2008).

Da interpretação da matriz de componentes após rotação, deduz-se que os seis fatores denominam-se por (Fator 1) Variedade de trabalho; (Fator 2) Autonomia; (Fator 3) Identidade da tarefa; (Fator 4) Amizade; (Fator 5) *Feedback*; (Fator 6) Relação com os outros.

Tabela 12 – Matriz das componentes após rotação (Escala: Características da Função)

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
F.1.1 O meu trabalho é muito variado.	0,82					
F.1.17 No meu trabalho, tenho oportunidade de fazer uma série de coisas diferentes.	0,76					
F.1.21 As tarefas no meu trabalho são muito diversas.	0,85					
F.1.2 Fico frequentemente por minha conta a executar o meu trabalho.		0,53				
F.1.13 Executo o meu trabalho de forma independente dos outros.		0,82				
F.1.18 Tenho liberdade para fazer praticamente tudo o que quero no meu trabalho.		0,64				
F.1.22 No meu trabalho, tenho oportunidade de pensar e agir de forma independente.		0,85				
F.1.9 Recebo com frequência informações do meu supervisor quanto ao meu desempenho.					0,82	
F.1.14 Recebo com frequência <i>feedback</i> (i.e., comentários) do meu supervisor sobre se estou a fazer bem o meu trabalho.					0,86	
F.1.6 O meu trabalho requer que tenha capacidade de trabalhar com outros.						0,86
F.1.11 Faz parte do meu trabalho lidar com outras pessoas.						0,84
F.1.3 Acompanho com frequência o trabalho que realizo até à sua conclusão.			0,82			
F.1.23 Tenho oportunidade de concluir os trabalhos que começo.			0,88			
F.1.27 Tenho oportunidade de realizar um trabalho desde o início ao fim (i.e., ter a oportunidade de fazer o trabalho todo).			0,74			
F.1.10 Existem diversas oportunidades para falar informalmente com os meus colegas durante o horário de trabalho.				0,60		
F.1.16 No meu trabalho, tenho oportunidade de conversar com outras pessoas (ex.: familiares, utentes, membros da comunidade).				0,77		
F.1.20 Tenho oportunidade de conhecer outras pessoas (ex.: familiares, utentes, membros da comunidade) no meu trabalho.				0,64		
Valores próprios (<i>eigenvalues</i>)	4,16	2,20	1,96	1,55	1,42	1,07
Variância Explicada (%)	14,05	13,48	13,24	11,57	10,20	10,10

Nota: Os factor loadings inferiores a 0,5 não estão apresentados na tabela.

Segue a AFE para a motivação no trabalho.

6.5.1.2 AFE da Motivação no Trabalho

À semelhança do processo de análise fatorial acima mencionado, aplicou-se o método de extração das componentes principais com rotação *Varimax*. Numa primeira fase, 2 itens da escala de Motivação no Trabalho (com seis itens no total) apresentaram peso fatorial elevado em duas componentes, sendo retirados do estudo, permanecendo 4 itens no final (Anexo 4). A interpretação dos itens excluídos invocava aspetos menos positivos dentro da motivação, nomeadamente a menor autoestima (M.2.2) e emoções negativas, como a tristeza (M.2.4).

A solução obtida (Tabela 13) mostra-se adequada (KMO=0,80; teste de esfericidade de Bartlett associado a um nível de significância de 0,000), sugerindo que é viável continuar com a análise fatorial. Verificou-se apenas uma componente principal com valor próprio superior a um (critério de Kaiser), sendo retido um fator correspondente à escala testada, que explica 67,03% da variância total dos dados.

Tabela 13 – KMO e Teste de Bartlett das variáveis em estudo (Escala: Motivação no Trabalho)

KMO e Teste de Bartlett		
Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,80
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado (χ^2)	221,28
	graus de liberdade (gl)	6
	Sig. (p)	0,000

Com base na matriz das componentes (Tabela 14), verificou-se que as variáveis originais estavam bastante associadas a um único fator, traduzindo-se a componente (Fator 1) por Motivação Intrínseca, ligado a sentimentos de satisfação, orgulho, eficiência e eficácia no trabalho.

Tabela 14 – Matriz das componentes (Escala: Motivação no Trabalho)

	Componente 1
M.2.1 Sinto satisfação pessoal quando executo bem o meu trabalho.	0,81
M.2.3 Orgulho-me de executar o meu trabalho o melhor que consigo.	0,81
M.2.5 No final do meu dia de trabalho, gosto de olhar para trás com um sentido de dever cumprido.	0,84
M.2.6 Tento pensar em diversas maneiras de fazer o meu trabalho de forma eficiente e eficaz.	0,81
Valores próprios (<i>eigenvalues</i>)	2,68
Variância Explicada (%)	67,03

Para terminar a AFE, segue-se a análise relativa ao desempenho Individual (DPP).

6.5.1.3 AFE do Desempenho Individual (DPP)

A escala de desempenho individual (DPP) integra oito itens. Tal como descrito anteriormente, a escala foi submetida a uma análise fatorial (método das componentes principais) com rotação *Varimax*. O teste KMO obteve um valor de 0,74, o que indica que

a análise de componentes principais pode ser feita (Tabela 15). Para o *teste de esfericidade de Bartlett*, o nível de significância ($p=0,000$) observado era inferior a 0,05, pelo que as variáveis são correlacionáveis (Pereira, 2006).

Tabela 15 – KMO e Teste de Bartlett das variáveis em estudo (Escala: Desempenho Individual/DPP)

KMO e Teste de Bartlett		
Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,74
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado (χ^2)	560,23
	graus de liberdade (gl)	28
	Sig. (p)	0,000

De acordo com o critério de Kaiser (número de valores próprios superiores a 1) extraíram-se e retiveram-se duas componentes principais. As duas componentes extraídas explicaram 69,37% da variância total dos dados.

O método de rotação *Varimax* (Tabela 16) pretende que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximo de zero (Pereira, 2006), no qual associou às variáveis originais apenas duas componentes, que propõem como (Fator 1) a avaliação de desempenho individual (DPP) reportado pelas chefias e o (Fator 2), a autoavaliação de desempenho individual (DPP) dos colaboradores.

Tabela 16 – Matriz das componentes após rotação (Escala: Desempenho Individual/DPP)

	Componentes	
	1	2
AD.3.1 Quantidade do meu trabalho.		0,79
AD.3.2 Qualidade do meu trabalho.		0,82
AD.3.3 Exatidão/Rigor do meu trabalho.		0,87
AD.3.4 Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).		0,75
D.1.1 Quantidade do trabalho.	0,87	
D.1.2 Qualidade do trabalho.	0,92	
D.1.3 Exatidão/Rigor do trabalho.	0,83	
D.1.4 Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).	0,79	
Valores próprios (<i>eigenvalues</i>)	3,04	2,51
Variância Explicada (%)	36,53	32,84

Nota: Os *factor loadings* inferiores a 0,4 não estão apresentados na tabela.

Findado o processo de validação e precisão das escalas em investigação, estimado através de procedimentos baseados na correlação de fatores (grupos de variáveis) pela AFE (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006), tornou-se propício avançar para a análise de consistência interna dos itens, por intermédio do coeficiente *alfa Cronbach* (medida estável de fiabilidade).

6.5.2 Medida de Consistência Interna

A consistência interna dos fatores explica a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Quer isto dizer, que as respostas diferem não porque o inquérito seja confuso e conduza a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diferentes opiniões. O *alfa Cronbach* representa a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras hipotéticas do mesmo universo (Pestana & Gageiro, 2008). O α corresponde ao coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas, assumindo, quanto maior a proximidade deste coeficiente de 1 (Tabela 17), mais fiável é o instrumento (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 17 – Medida de Consistência Interna considerando os valores de *alfa Cronbach*

Consistência Interna	<i>alfa cronbach</i>
Muito Boa	$\geq 0,9$
Boa	0,8 – 0,9
Razoável	0,7 – 0,8
Fraca	0,6 – 0,7
Inadmissível	$< 0,6$

Fonte: Pestana e Gageiro (2008)

Os *alfa Cronbach* obtidos apresentam valores de α superiores a 0,8 para as variáveis de motivação no trabalho, variedade de trabalho e desempenho individual (DPP) autoavaliado, bem como, o DPP avaliado pelas chefias. Observam-se valores mais baixos, apenas para a variável amizade, no entanto é aceitável (Tabela 18).

Tabela 18 – Medida de Consistência Interna para todas as variáveis em estudo

Variáveis (itens)	alfa Cronbach/Consistência Interna
Motivação no Trabalho (motivação intrínseca)	0,84 (Boa)
Variedade de Trabalho	0,81 (Boa)
Autonomia	0,73 (Razoável)
<i>Feedback</i>	0,70 (Razoável)
Relação com os Outros	0,77 (Razoável)
Identidade da Tarefa	0,78 (Razoável)
Amizade	0,65 (Fraco mas próximo de Razoável)
Desempenho Individual (DPP) autoavaliado (colaboradores)	0,82 (Boa)
Desempenho Individual (DPP) avaliação pelas chefias	0,87 (Boa)

Descrita a metodologia, segue a apresentação dos resultados assente na estatística que avalia a significância e a correlação dos constructos em investigação.

Capítulo 7 – Apresentação dos Resultados

Para chegar aos resultados, começa-se por analisar os dados obtidos através de medidas de tendência central (média), de dispersão (desvio-padrão) e de associação (coeficiente de correlação de *Spearman*), para (i) as variáveis sociodemográficas (género, idade, experiência profissional, habilitações literárias, função de chefia e resposta social), (ii) variáveis que constituem o modelo das características da função (variedade de trabalho, autonomia, *feedback*, relação com os outros, identidade da tarefa e amizade), (iii) variável de motivação no trabalho (motivação intrínseca) e (iv) para a variável de desempenho individual (DPP), quer seja a autoavaliação dos colaboradores, quer a avaliação reportada pelas chefias. Numa fase posterior, seguem os testes de regressão linear múltipla (com o objetivo de estudar a relação entre as variáveis dependente e as independentes), a análise dos efeitos de mediação recorrendo à metodologia de Baron e Kenny (1986) e a restante exploração dos dados.

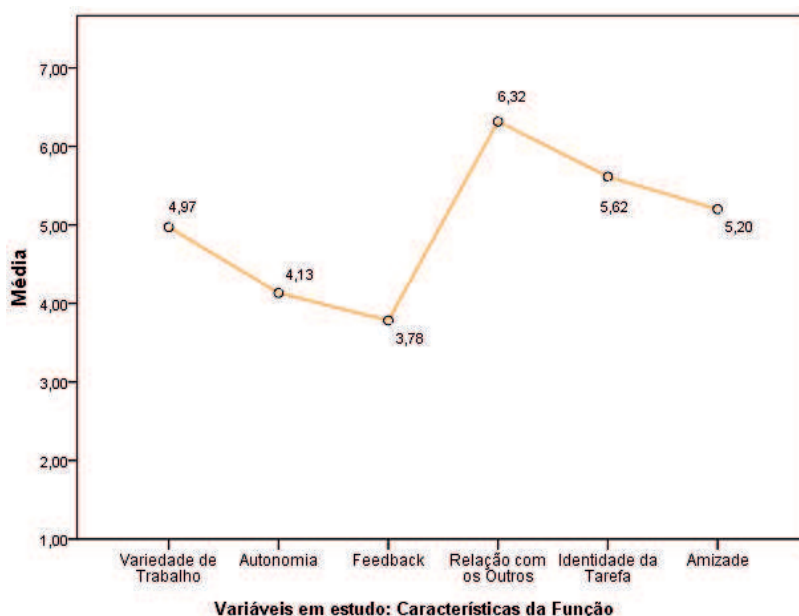
7.1 Médias, Desvios-Padrão e Correlações

As médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de *Spearman*, constam da tabela 19. Os resultados dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* com correção de *Lilliefors*, bem como, os de *Shapiro-Wilk* (Anexo 5), indicam que as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal (observam-se valores $p < 0,05$). Deste modo, a análise de coeficientes de correlação de *Spearman* (ρ) é uma alternativa não paramétrica ao R de *Pearson*¹⁰, quando não se verifica o pressuposto da normalidade (Pestana & Gageiro, 2008).

¹⁰ O R de *Pearson* é uma medida de correlação, que se aplica a variáveis de nível de intervalo ou rácio e exige uma relação linear entre as variáveis e que os dados sejam oriundos de uma distribuição normal bidimensional (Pestana & Gageiro, 2008).

Em termos médios, verifica-se que o valor global das características da função¹¹, apresenta um resultado positivo (média de 5,00 numa escala de 7 pontos, $dp=0,69$). O *feedback* regista o valor mais baixo (média de 3,78 numa escala de 7 pontos, $dp=1,39$) e a relação com os outros apresenta o valor mais elevado (média de 6,32 numa escala de 7 pontos, $dp=0,83$). O gráfico 1 sugere valores médios elevados para a relação com os outros (indicador de trabalho em equipa) e para a identidade da tarefa (indicador de capacidade de completar toda a tarefa). Quanto ao *feedback*, o baixo resultado sugere que os supervisores não transmitem frequentemente ao colaborador, informação acerca da eficiência e eficácia do seu desempenho (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Representação da média das variáveis em estudo: características da função



Para a motivação no trabalho observa-se um resultado bastante positivo (média de 6,54 numa escala de 7 pontos, $dp=0,58$). Quanto à autoavaliação de DPP (colaboradores), o valor é alto (média de 4,06 numa escala de 5 pontos, $dp=0,56$), o mesmo acontece para o DPP, reportado pelas chefias (média de 4,05 numa escala de 5 pontos, $dp=0,76$).

¹¹ Total de características do trabalho identificadas, segundo o estudo de de Yen e McKinney (1992, p. 28). Com base nos resultados meta-analíticos que suportam a natureza unidimensional de medidas de características do trabalho (p. 241), onde as respostas aos itens individuais foram somados para formar um único item, as características do trabalho (global) (Loher et al., 1985, cit. por Judge, Bono, & Locke, 2000).

Passando à análise dos coeficientes de correlação de *Spearman*¹², o género apresenta uma correlação significativa negativa com a experiência profissional ($\rho=-0,18$, $p<0,05$). A idade apresenta uma correlação significativa positiva com (i) a experiência profissional ($\rho=0,52$, $p<0,01$), (ii) a função de chefia ($\rho=0,19$, $p<0,05$), bem como, uma correlação significativa negativa com as habilitações literárias ($\rho=-0,55$, $p<0,01$). Os resultados sugerem que os indivíduos com mais idade têm maior antiguidade (mais anos de experiência profissional na instituição), menores níveis de escolaridade e executam mais funções de chefia.

No que concerne à experiência profissional, observa-se uma correlação significativa positiva associada à função de chefia ($\rho=0,30$, $p<0,01$), sendo as restantes correlações significativas negativas alusivas à resposta social ($\rho=-0,37$, $p<0,01$), à variedade de trabalho ($\rho=-0,19$, $p<0,05$) e ao *feedback* ($\rho=-0,17$, $p<0,05$). Tal resultado indica que os indivíduos que trabalham há mais tempo: (i) provêm em maior número de organizações ligadas à resposta social de infância, (ii) executam mais tarefas repetitivas (menos variedade), e (iii) recebem menos comentários/opiniões dos seus supervisores.

A correlação significativa e negativa para o nível de escolaridade com (i) a resposta social ($\rho=-0,25$, $p<0,01$), e com (ii) a motivação no trabalho ($\rho=-0,18$, $p<0,05$), sugere que os colaboradores com mais habilitações literárias atuam em maior número no âmbito da resposta social de infância e apresentam níveis mais baixos de motivação.

Os indivíduos que afirmam ocupar funções de chefia têm mais autonomia nas suas atividades laborais, com uma correlação significativa positiva ($\rho=0,29$, $p<0,01$). A resposta social revela uma correlação significativa positiva com a variedade de trabalho ($\rho=0,23$, $p<0,05$) e uma correlação significativa negativa com o DPP reportado pelas chefias ($\rho=-0,24$, $p<0,01$). Estes resultados sugerem que a resposta social no âmbito da terceira idade compreende diversas atividades laborais, contudo são baixos os resultados de DPP avaliado pelas chefias.

¹² O coeficiente de correlação de *Spearman* varia entre -1 e 1. Sugere que R^2 (ρ) menor que 0,2 indica uma correlação linear muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta; e por último, entre 0,9 e 1 muito alta [o mesmo raciocínio aplica-se para as correlações negativas] (Pestana & Gageiro, 2008; Marôco, 2011).

Tabela 19 – Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Spearman

Descrição das Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Género ^a	0,05	0,21	1															
2. Idade ^b	43,18	9,63	0,05	1														
3. Experiência Profissional ^c	10,16	8,38	-0,18*	0,52**	1													
4. Habilitações Literárias ^d	1,61	0,77	0,07	-0,55**	-0,15	1												
5. Função de Chefia ^e	0,09	0,29	0,04	0,19*	0,30**	0,10	1											
6. Resposta Social (área de ação) ^f	0,66	0,48	0,09	0,03	-0,37**	-0,25**	-0,09	1										
7. Variedade de Trabalho ^g	4,97	1,33	0,05	-0,03	-0,19*	-0,08	0,08	0,23**	1									
8. Autonomia ^g	4,13	1,28	0,15	0,08	0,08	0,08	0,29**	-0,05	0,28**	1								
9. Feedback ^g	3,78	1,39	0,09	-0,06	-0,17*	0,07	-0,06	0,06	0,36**	0,18*	1							
10. Relação com os Outros ^g	6,32	0,83	-0,02	-0,15	-0,15	0,11	-0,12	0,04	0,26**	-0,09	0,19*	1						
11. Identidade da Tarefa ^g	5,62	1,10	-0,08	0,07	0,11	-0,05	0,15	0,08	0,25**	0,14	0,06	0,26**	1					
12. Amizade ^g	5,20	1,05	0,05	-0,02	0,09	0,06	-0,05	0,12	0,31**	0,13	0,12	0,37**	0,32**	1				
13. Características da Função ^h	5,00	0,69	0,08	-0,03	-0,08	0,05	0,11	0,12	0,72**	0,52**	0,60**	0,44**	0,51**	0,57**	1			
14. Motivação no Trabalho (M. Intrínseca) ⁱ	6,54	0,58	-0,04	-0,01	-0,03	-0,18*	-0,07	0,06	0,21**	-0,03	0,02	0,43**	0,37**	0,27**	0,31**	1		
15. Desempenho Individual (DPP) autoavaliado (colaboradores) ^j	4,06	0,56	-0,04	-0,05	0,11	-0,09	-0,04	-0,08	0,12	-0,02	0,04	0,33**	0,26**	0,16*	0,21**	0,34**	1	
16. Desempenho Individual (DPP) avaliação pelas chefias ^j	4,05	0,76	-0,14	0,01	0,16	0,02	0,16	-0,24**	0,14	0,16*	0,17*	0,10	0,13	0,01	0,19*	0,01	0,01	1

Notas. * valor $p < 0,05$; ** valor $p < 0,01$

^a 0: Feminino, 1: Masculino; ^b Em anos; ^c Anos de trabalho na Instituição; ^d Escolaridade por classes 1: 1.º, 2.º e 3.º Ciclo, 2: Secundário, 3: Ensino Superior; ^e 0: Não Chefe, 1: Chefe;

^f 0: Infância, 1: Terceira Idade. ^g escala de 1 a 7; ^h (7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12); ⁱ escala de 1 a 7; ^j escala de 1 a 5.

Quando ocorre um aumento na variedade de trabalho, aumenta de forma significativa e positiva a correlação para as restantes componentes/dimensões, que constituem as características da função. Em particular, a variedade de trabalho tem maior relação com o *feedback* ($\rho=0,36, p<0,01$), e tem uma associação alta com o total das características da função ($\rho=0,72, p<0,01$), bem como, uma correlação significativa positiva com a motivação no trabalho ($\rho=0,21, p<0,01$).

Para a autonomia, observa-se uma correlação significativa positiva entre esta e (i) o *feedback* ($\rho=0,18, p<0,05$), (ii) o DPP avaliado pelas chefias ($\rho=0,16, p<0,05$), e (iii) o total das características da função ($\rho=0,52, p<0,01$). Verifica-se, igualmente, uma correlação significativa positiva entre o *feedback* e (i) a relação com os outros ($\rho=0,19, p<0,05$), (ii) o DPP avaliado pelas chefias ($\rho=0,17, p<0,05$) e (iii) o total das características da função ($\rho=0,60, p<0,01$).

A relação com os outros estabelece associações significativas e positivas com (i) a identidade da tarefa ($\rho=0,26, p<0,01$), (ii) a amizade ($\rho=0,37, p<0,01$), (iii) a motivação no trabalho ($\rho=0,43, p<0,01$), (iv) a autoavaliação de DPP ($\rho=0,33, p<0,01$) e (v) o total das características da função ($\rho=0,44, p<0,01$), sugerindo que os indivíduos que mais se relacionam com os outros na organização, têm maior capacidade de completar tarefas, desenvolvem mais oportunidades de amizade, possuem maior motivação no trabalho e demonstram elevados resultados de autoavaliação de DPP.

A identidade da tarefa correlaciona-se significativa e positivamente com (i) a amizade ($\rho=0,32, p<0,01$), (ii) a motivação no trabalho ($\rho=0,37, p<0,01$), (iii) a autoavaliação de DPP ($\rho=0,26, p<0,01$) e (iv) o total das características da função ($\rho=0,51, p<0,01$). Demonstra que o facto de completar mais tarefas, aumenta a amizade (tarefas em grupo), eleva os níveis de motivação no trabalho, conferindo ao colaborador uma autoavaliação positiva de DPP. A amizade possui uma relação significativa positiva com (i) o total das características da função ($\rho=0,57, p<0,01$), (ii) a motivação no trabalho ($\rho=0,27, p<0,01$), e (iii) a autoavaliação de DPP ($\rho=0,16, p<0,05$).

Quanto ao total das características da função, verifica-se uma correlação significativa positiva com (i) a motivação no trabalho ($\rho=0,31, p<0,01$), (ii) o DPP autoavaliado ($\rho=0,21, p<0,05$), e (iii) o DPP avaliado pelas chefias ($\rho=0,19, p<0,01$). Sugere que colaboradores envolvidos em maior número de funções de trabalho, estão

mais motivados e registam elevados resultados de DPP, quer o autoavaliado, como a avaliação de DPP reportada pelas chefias.

A motivação no trabalho correlaciona-se significativa e positivamente com o DPP autoavaliado ($\rho=0,34$, $p<0,01$), sendo que não se verifica correlação para o DPP reportado pelas chefias. Entre as avaliações de desempenho individual (autoavaliação colaboradores e avaliação das chefias) não constam correlações significativas, apesar das médias do AutoDPP e DPPchefia serem muito semelhantes (média de AutoDPP=4,06; média de DPPchefia=4,05). Tal resultado surpreende. Por essa razão, a questão será analisada com mais detalhe numa secção posterior desta dissertação.

7.2 Teste de Mediação para o Modelo Conceptual

O modelo conceptual proposto nesta investigação (ver Figura 7, p. 36) pode ser testado empiricamente, através de regressões lineares múltiplas^{13,14}. Adicionalmente recorre-se aos passos sugeridos por Baron e Kenny¹⁵ (1986) para testar o efeito mediador da motivação no trabalho.

¹³ Segundo Mata (2011), o modelo de regressão linear múltipla (MRLM) é o método que permite analisar a relação linear entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (p. 904).

¹⁴ O MRLM é válido quando se verificam os seguintes pressupostos: (i) os erros possuem uma distribuição normal, pela análise do *Normal Probability Plot of Regression Standardized Residual*; (ii) os erros possuem variância constante, ou seja, homocedasticidade/aleatoriedade dos resíduos, pela observação dos *Scatterplot*; (iii) os erros são independentes, pela estatística de *Durbin-Watson (d)*, onde ($d \approx 2$) indica que não existe auto-correlação entre os resíduos (Pestana & Gageiro, 2008; Marôco, 2011). No MRLM as variáveis independentes não devem apresentar fortes correlações entre si, assim, para o diagnóstico da multicolinearidade utilizou-se: (i) o *Variance Inflation Factor*, para valores de VIF superiores a 5, existem problemas multicolinearidade; (ii) os valores de *Tolerance (T)*, para T próximo de 0, indicam multicolinearidade e (iii) valores do *Condition Index (k')*, para ($k' > 15$) indicam um possível problema de multicolinearidade, ($k' > 30$) indicam um sério problema de multicolinearidade (Marôco, 2011).

¹⁵ Uma variável funciona como mediadora nas seguintes condições: (i) existe uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; (ii) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável dependente e (iii) a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável independente no modelo. A mediação é particularmente forte quando o efeito direto da variável independente na variável dependente, sob a presença da mediação, é nulo (Baron & Kenny, 1986).

7.2.1 Como as Características da Função explicam a Motivação no Trabalho?

Através do MRLM, testou-se o quanto as características da função explicam a motivação no trabalho (Tabela 20). A validação dos pressupostos do modelo encontra-se no Anexo 6.1.

Neste processo de análise considera-se, numa primeira fase, o conjunto de variáveis sociodemográficas (género, idade, experiência profissional, habilitações literárias, função de chefia e resposta social) e na segunda fase as características da função.

Na primeira fase não constam resultados significativos. Na segunda fase, introduz-se a variável das características da função, que emerge como significativa ($b=0,41$, $p<0,001$). Verifica-se também um resultado significativo, porém negativo, para as habilitações literárias ($b=-0,27$, $p<0,05$), sugerindo que os colaboradores com menor nível de escolaridade possuem maior motivação intrínseca. As características da função explicam 16% (R^2 change) da variância única da motivação no trabalho ($p<0,001$). O modelo no seu global é significativo ($F=4,08$, $p<0,001$) ao qual está associado um R^2 ajustado de 15%. Este resultado sugere que as características da função influenciam de forma positiva a motivação no trabalho.

Tabela 20 – Resultados da regressão linear múltipla para a Motivação no Trabalho (coeficientes beta estandardizados)

	1ª Fase	2ª Fase
Variáveis Sociodemográficas		
Género	-0,01	-0,03
Idade	-0,13	-0,19
Experiência Profissional	0,01	0,08
Habilitações Literárias	-0,20	-0,27*
Função de Chefia	0,05	0,09
Resposta Social (área de ação)	-0,11	-0,15
Características da Função		0,41 ***
R^2	0,04	0,20
R^2 ajustado	-0,01	0,15
R^2 change	0,04	0,16***
F	0,74	4,08***
Durbin Watson		2,13
* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$		

7.2.2 Como as Características da Função e a Motivação no Trabalho explicam a Autoavaliação de Desempenho Individual (DPP) dos colaboradores?

Para estudar o DPP autoavaliado (Tabela 21) aplicaram-se os MRLM em três fases: (i) variáveis sociodemográficas (género, idade, experiência profissional, habilitações literárias, função de chefia e resposta social); (ii) características da função; (iii) motivação no trabalho. Os pressupostos apresentam-se verificados no Anexo 6.2.

Na primeira fase, nenhum resultado emerge como significativo. Quanto à segunda fase, após a introdução das características da função, esta variável torna-se significativa ($b=0,19$, $p<0,05$). As características da função explicam 3% (R^2 change) da variância única do DPP autoavaliado ($p<0,05$). Na terceira fase introduz-se a motivação no trabalho que surge como significativa ($b=0,21$, $p<0,05$), deixando de o ser as características da função ($b=0,10$, $p=0,305$). A motivação no trabalho explica 4% (R^2 change) da variância única do DPP autoavaliado.

Tabela 21 – Resultados da regressão linear múltipla para Desempenho Individual (DPP) Autoavaliado (coeficientes beta estandardizados)

	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase
Variáveis Sociodemográficas			
Género	0,01	0,00	0,01
Idade	-0,15	-0,17	-0,13
Experiência Profissional	0,09	0,12	0,11
Habilitações Literárias	-0,14	-0,17	-0,11
Função de Chefia	0,06	0,09	0,07
Resposta Social (área de ação)	-0,11	-0,13	-0,10
Características da Função		0,19*	0,10
Motivação no Trabalho			0,21*
R^2	0,03	0,07	0,10
R^2 ajustado	-0,02	0,01	0,04
R^2 change	0,03	0,03*	0,04*
F	0,65	1,18	1,64
Durbin Watson			1,95
* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$			

Apesar do modelo no seu global não ser significativo (1ª Fase: $F=0,65$, $p=0,690$; 2ª Fase: $F=1,18$, $p=0,321$; 3ª Fase: $F=1,64$, $p=0,120$) emergem como significativas as variáveis referentes às características da função e motivação no trabalho. O facto de o modelo no seu global não ser significativo levanta estranheza. Tal pode advir de existirem

várias variáveis sociodemográficas não significativas. Estudos futuros devem investigar tal resultado.

Para testar o efeito mediador da motivação no trabalho, na relação entre as características da função e o DPP autoavaliado, recorre-se ao teste de *Sobel*¹⁶ (Tabela 22), calculado pelo programa estatístico de Preacher e Leonardelli (2015).

Tabela 22 – Teste de *Sobel*

Valores de entrada	Estatística (valor-z)	Erro Estandarizado	valor-p
a = 0,383			
S _a = 0,079	1,97	0,037	0,048*
b = 0,194			
S _b = 0,090			

Notas.
a = coeficiente bruto (não estandarizado) da regressão para a associação entre variável independente e variável mediadora.
S_a = erro padrão de a.
b = coeficiente bruto (não estandarizado) da regressão entre a variável mediadora e a variável dependente (quando a variável independente é também um preditor da variável dependente).
S_b = erro padrão de b.
*p < 0,05

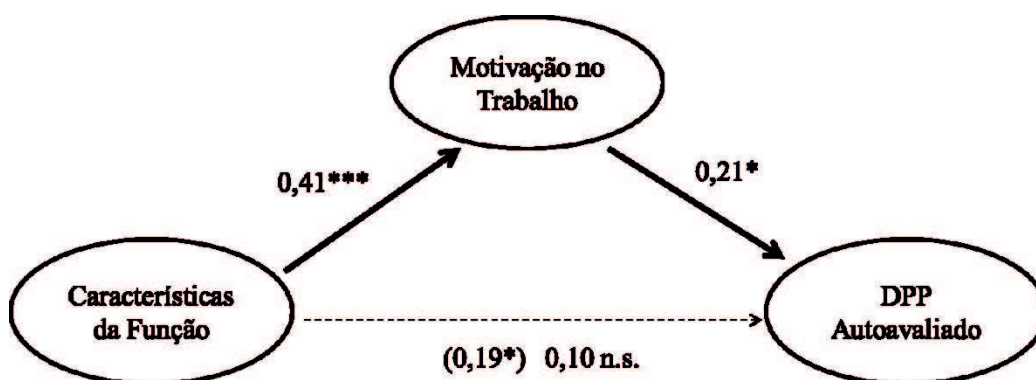
Os resultados provenientes do Teste de *Sobel* permitiram aferir que a motivação no trabalho medeia a relação entre as características da função e o DPP autoavaliado ($Z=1,97, p<0,05$), indicando uma mediação total (Kenny, 2014). A mediação total ocorre porque o efeito direto das características da função no DPP autoavaliado deixa de ser significativo quando a motivação no trabalho é adicionada ao modelo (Figura 10).

¹⁶ O Teste de *Sobel* pretende determinar se o efeito indireto da variável independente na variável dependente, através da variável mediadora, é significativamente diferente de zero (existe mediação). A Equação do Teste de *Sobel* utilizado neste programa é representada por (Preacher & Leonardelli, 2015):

$$\text{valor-z} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2) \text{ [(SQRT): Raiz Quadrada]}$$

Para rejeitar a hipótese de que o efeito mediador é nulo (não existe mediação), o Teste de *Sobel* segue o pressuposto: teste Z (valor-z) acima de $\pm 1,96$ [$\leq \alpha = 0,05$] (Kenny, 2014).

Figura 10 – Teste de Mediação para o Modelo Conceptual (DPP Autoavaliado)



Notas. Coeficientes beta estandarizados. Na relação entre as características da função e o DPP autoavaliado o valor entre parênteses representa o coeficiente de regressão sem considerar a motivação no trabalho como preditora.

Linha a tracejado: trajetória não significativa.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

7.2.3 Como as Características da Função e a Motivação no Trabalho explicam a avaliação de Desempenho Individual (DPP) reportado pelas Chefias?

A utilização do MRLM para averiguar o quanto as características da função explicam a motivação no trabalho é análoga ao ponto (6.2.1).

Relativamente ao estudo de DPP avaliado pelas chefias, o MRLM compreende três fases (Tabela 23): (i) variáveis sociodemográficas (género, idade, experiência profissional, habilitações literárias, função de chefia e resposta social); (ii) características da função; (iii) motivação no trabalho. Os pressupostos do modelo encontram-se validados no Anexo 6.3.

Não se observam resultados significativos na primeira fase. Na segunda fase, quando se introduz as características da função, a variável surge como significativa ($b=0,21$, $p < 0,05$). A variável resposta social, também emerge como significativa ($b=-0,22$, $p < 0,05$). As características da função explicam 4% (R^2 change) da variância única do DPP avaliado pelas chefias ($p < 0,05$). O modelo no seu global é significativo ($F=2,73$, $p < 0,05$) ao qual está associado um R^2 ajustado de 9%.

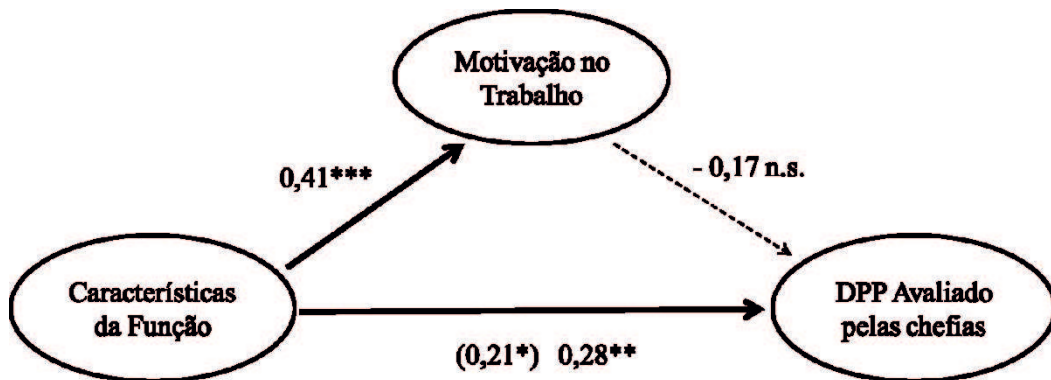
Na terceira fase, introduz-se a motivação no trabalho que não emerge como significativa ($b=-0,17$, $p=0,080$). Por outro lado, as características da função apresentam um resultado positivo e superior à fase anterior ($b=0,28$, $p<0,01$). Observa-se também um resultado significativo para a resposta social ($b=-0,24$, $p<0,05$). O modelo no seu global é significativo ($F=2,82$, $p<0,01$) ao qual está associado um R^2 ajustado de 11%.

Tabela 23 – Resultados da regressão linear múltipla para Desempenho Individual (DPP) avaliado pelas chefias (coeficientes beta estandardizados)

	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase
Variáveis Sociodemográficas			
Género	-0,13	-0,14	-0,15
Idade	-0,07	-0,10	-0,13
Experiência Profissional	0,07	0,11	0,12
Habilitações Literárias	-0,04	-0,08	-0,13
Função de Chefia	-0,13	-0,11	-0,09
Resposta Social (área de ação)	-0,19	-0,22*	-0,24*
Características da Função		0,21*	0,28**
Motivação no Trabalho			-0,17
R^2	0,10	0,14	0,16
R^2 ajustado	0,05	0,09	0,11
R^2 change	0,10	0,04*	0,02
F	2,12	2,73*	2,82**
Durbin Watson			1,22
* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$			

Neste contexto, a motivação no trabalho não medeia a relação entre as características da função e o DPP avaliado pelas chefias (Figura 11).

Figura 11 – Teste de Mediação para o Modelo Conceptual (DPP avaliado pelas chefias)



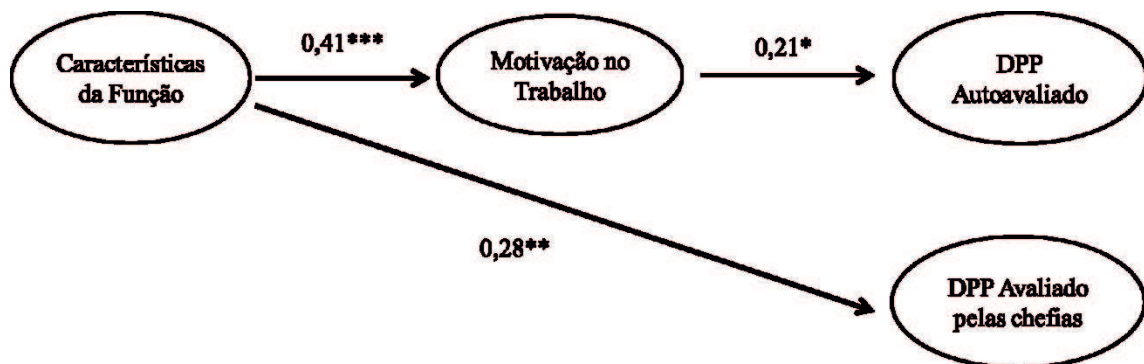
Notas. Coeficientes beta estandarizados. Na relação entre as características da função e o DPP autoavaliado o valor entre parênteses representa o coeficiente de regressão sem considerar a motivação no trabalho como preditora.

Linha a tracejado: trajetória não significativa.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Os testes de mediação realizados possibilitaram desenhar o modelo conceptual final apresentando apenas os coeficientes beta estandarizados significativos (Figura 12).

Figura 12 – Modelo Conceptual Final após o Teste de Mediação



Notas. Coeficientes beta estandarizados.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Verifica-se, que a motivação no trabalho é um fator mediador entre as características da função e o DPP autoavaliado, todavia não exerce esse papel na relação entre as características da função e o DPP avaliado pelas chefias. A questão que se coloca é quais são os fatores que podem condicionar tal diferença de resultados entre DPP autoavaliado e DPP avaliado pelas chefias. Para responder a esta questão e melhor compreender os dados, continua-se o estudo com análises *post-hoc*.

7.3 Análises *post-hoc* (explorando os dados)

Neste subcapítulo seguem os resultados das análises *post-hoc*, nomeadamente, a análise de *clusters* e as diferenças devido às variáveis sociodemográficas na relação entre a motivação e o desempenho individual no trabalho.

7.3.1 Análise de *Clusters*

No sentido de investigar grupos com opiniões semelhantes acerca do impacto da motivação no desempenho individual, recorreu-se à análise de *clusters*. Este é um método exploratório multivariado, onde subgrupos de *clusters* homogêneos são identificados e representativos de um grupo/população-amostra (Privitera, 2014).

Na análise de *clusters* foi utilizado o método *ward*¹⁷ para a formação dos *clusters*. A análise de *clusters* foi feita para as duas medidas de DPP (autoavaliado e avaliado pelas chefias) para tentar perceber a razão das diferenças encontradas do efeito entre as características da função e da motivação nas duas medidas de desempenho.

Os *clusters*, foram identificados através da observação do dendograma¹⁸ (*Hierarchical Clusters Analysis*, Anexo 7). Tal processo permitiu identificar cinco grupos homogêneos de indivíduos (i.e., *clusters*). Calculou-se para todas as variáveis em estudo os valores médios e o desvio-padrão em cada um dos *clusters*.

Recorreu-se ao teste de *kruskal-wallis* para aferir se existiam diferenças significativas entre *clusters* (Tabela 24). Este teste justifica-se por existirem grupos de pequena dimensão ($n < 30$).

¹⁷ O método “*ward*” permite a formação de *clusters* para que sejam minimizados a soma dos quadrados dos erros, e permite obter grupos de dimensão homogênea (excluindo da análise os *outliers*). Utilizou-se a medida de semelhança “quadrado da distância Euclidiana“, para mensurar a distância entre os pares de casos observados nas variáveis (Child, 2006, p. 119; Marôco, 2011).

¹⁸ O número de *clusters* a utilizar para a análise é obtido através do dendograma. O dendograma é um “gráfico”/representação da aglomeração das variáveis, feita numa escala de 0 a 25, permitindo escolher o número adequado de *clusters* (Marôco, 2011; Mooi & Sarstedt, 2014, p. 253).

Tabela 24 – Caracterização dos 5 Clusters

	1 (N=31)		2 (N=14)		3 (N=43)		4 (N=7)		5 (N=58)		Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	K.W.
Variedade de Trabalho	4,98	1,56	4,71	1,61	5,04	1,24	5,14	1,61	4,96	1,20	0,65
Autonomia	3,94	1,39	4,38	1,39	4,28	1,26	3,39	1,29	4,16	1,21	3,97
Feedback	3,79	1,52	3,29	1,73	3,95	1,23	3,50	1,63	3,81	1,34	2,61
Relação com os Outros	6,63	0,66	6,00	0,94	6,44	0,59	6,71	0,39	6,09	0,98	12,81*
Identidade da Tarefa	6,12	0,91	5,45	1,18	5,69	0,79	4,76	1,83	5,43	1,17	10,81*
Amizade	5,37	1,20	5,23	0,87	5,09	0,94	5,19	0,88	5,19	1,13	2,55
Motivação no Trabalho	6,77	0,44	6,39	0,71	6,58	0,41	6,68	0,49	6,41	0,69	11,61*
AutoDPP	4,79	0,27	2,96	0,48	4,08	0,19	4,29	0,37	3,88	0,27	111,63***
DPPChefia	4,09	0,38	4,57	0,40	4,77	0,26	1,86	0,28	3,63	0,40	112,39***
Diferença (AutoDPP-DPPChefia)^a	-0,70 Z=-4,90 ***		1,61 Z=-3,30 ***		0,69 Z=-5,70 ***		-2,43 Z=-2,38*		-0,25 Z=-3,82 ***		

Notas. N: Dimensão da Amostra. M: Média. DP: Desvio-Padrão.

^a Teste de *Wilcoxon* para a diferença de médias de amostras emparelhadas (Marôco, 2011).

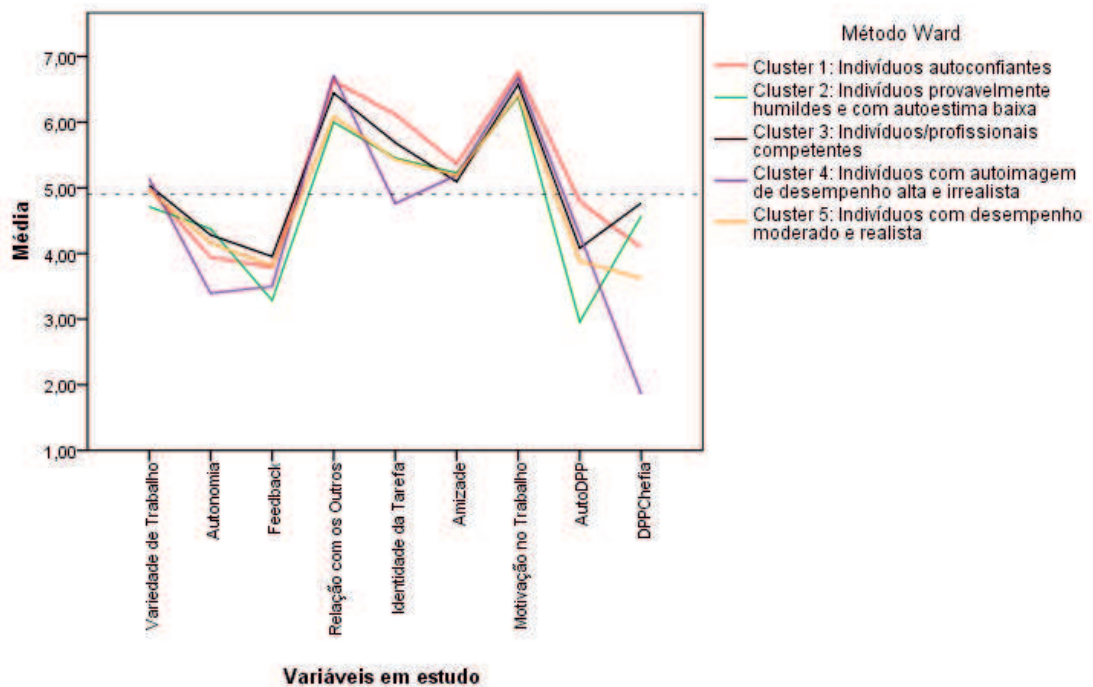
* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Por conseguinte, a análise da tabela 24 e a observação do gráfico 2, sugerem que os 5 *clusters* identificados, representam indivíduos com noções distintas quanto à avaliação de desempenho individual. Assim, reconhece-se:

- (a) *Cluster 1*: representa os indivíduos autoconfiantes, que, se autoavaliam com um nível de DPP superior ao registado pelas chefias, sendo esta diferença significativa. Neste *cluster* encontram-se os indivíduos que consideram maioritariamente que o seu desempenho é excelente (5) enquanto as chefias consideram-no Bom (4).
- (b) *Cluster 2*: representa os indivíduos provavelmente humildes e com autoestima baixa pois apresentam um nível médio de DPP autoavaliado bastante baixo, quando comparado com a avaliação atribuída pelas chefias. A diferença aferida entre desempenhos é significativa. Estamos perante profissionais que têm uma imagem negativa do seu desempenho, mas cujas chefias até identificam como bons ou excelentes profissionais.

- (c) *Cluster 3*: representa os indivíduos/profissionais competentes, reconhecidos pelas chefias como tal. Ambas as avaliações de desempenho individual (AutoDPP e DPPChefia) são elevadas, embora o desempenho avaliado pelas chefias seja superior. A diferença encontrada é significativa. Estamos perante o grupo que recebe as mais altas avaliações das chefias.
- (d) *Cluster 4*: representa os indivíduos com autoimagem de desempenho alta e irrealista pois consideram-se muito competentes. Porém o seu desempenho fica aquém das expetativas das chefias. A avaliação de DPP das chefias é muito inferior relativamente à autoavaliação de DPP e esta diferença é significativa. Este grupo inclui os piores profissionais do ponto de vista das chefias.
- (e) *Cluster 5*: representa os indivíduos com desempenho moderado e realista. Estes profissionais têm perfeita noção do seu desempenho profissional, com uma autoavaliação de DPP muito semelhante à avaliação das chefias. Pese embora isso, a diferença registada, ligeiramente superior no AutoDPP, é significativa.

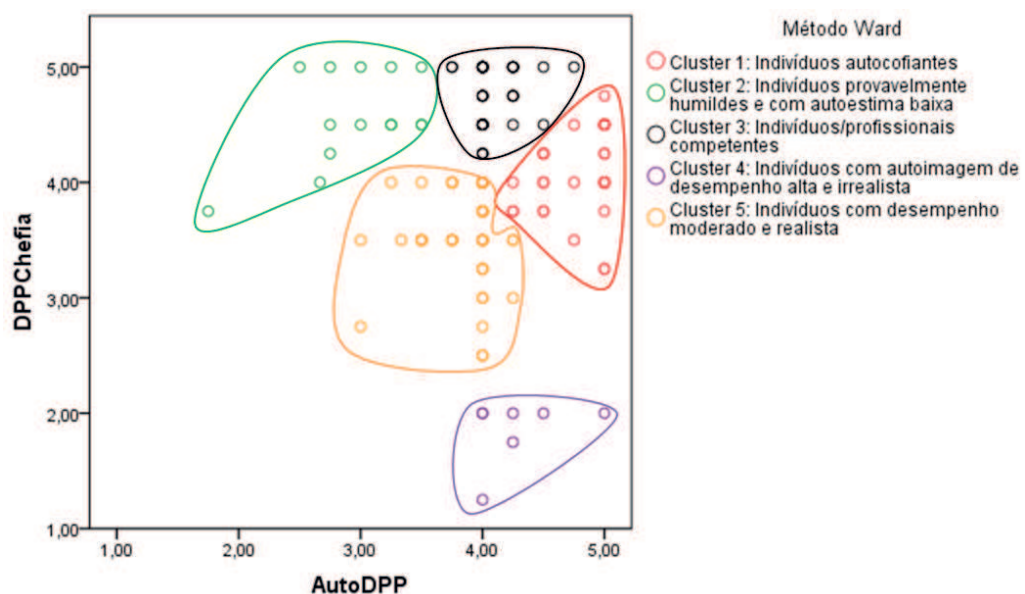
Gráfico 2 – Representação dos 5 Clusters



O teste de *Kruskal-Wallis* (Anexo 8) evidencia diferenças significativas entre os *clusters* quanto à relação com os outros (valor $p < 0,05$), identidade da tarefa (valor $p < 0,05$), motivação no trabalho (valor $p < 0,05$), AutoDPP (valor $p < 0,001$) e DPPchefia (valor $p < 0,001$). Sugere que (i) os indivíduos com autoimagem de desempenho alta e irrealista (*Cluster 4*) têm percepções elevadas da sua capacidade de se relacionarem com os outros, embora reconheçam que se identificam apenas de forma moderada com as tarefas (são os que menos se identificam com as tarefas de todos os *clusters*); (ii) os indivíduos autoconfiantes (*Cluster 1*) são os que expressam maior motivação no trabalho, apresentam, igualmente, percepções elevadas das relações com os outros e elevada identidade da tarefa.

Já o teste de *Wilcoxon* revela que existem diferenças significativas entre as variáveis pares/emparelhadas (AutoDPP-DPPChefia), rejeitando assim a hipótese nula da igualdade de médias em cada cluster (*Cluster 1*: $Z = -4,90$, $p < 0,001$; *Cluster 2*: $Z = -3,30$, $p < 0,001$; *Cluster 3*: $Z = -5,70$, $p < 0,001$; *Cluster 4*: $Z = -2,38$, $p < 0,05$; *Cluster 5*: $Z = -3,82$, $p < 0,001$). Tal resultado ajuda a explicar por que, apesar das médias globais do desempenho autoreportado e do avaliado pelas chefias serem muito próximas (média de AutoDPP=4,06; média de DPPChefia=4,05), a correlação entre as duas variáveis não emerge como significativa. Na prática há grupos de colaboradores cuja autoavaliação é próxima da avaliação das chefias (*Cluster 5*), mas outros têm uma imagem de si mais favorável do que a das chefias (*Clusters 1 e 4*) enquanto noutros ocorre o inverso (*Clusters 2 e 3*) [Gráfico 3].

Gráfico 3 – Representação dos 5 *Clusters* para as variáveis emparelhadas (AutoDPP-DPPChefia)



7.3.2 Análise de Resultados Diferenciais

Pretende-se averiguar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo (características da função, motivação no trabalho, AutoDPP e DPPChefia), relativamente às características dos inquiridos, nomeadamente, no género, idade, experiência profissional na instituição, habilitações literárias, função de chefia e resposta social (área de ação).

Para o efeito recorrer-se-á à análise de variância, conforme o teste ANOVA (um fator) ou, se necessário, aos testes equivalentes não paramétricos (teste de *Mann-Whitney*¹⁹ e teste de *Kruskal-Wallis*²⁰) quando os pressupostos inerentes à ANOVA com um fator não se confirmarem. Estes pressupostos são (Marôco, 2011): (i) a variável dependente possuir distribuição normal²¹; (ii) as variâncias dos grupos em análise devem ser iguais entre si, isto é, serem homogéneas²² (p. 319).

No entanto, se o número de observações manifestar-se elevado pelos grupos ($n > 30$), não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para se poder aplicar a ANOVA (Pestana & Gageiro, 2008).

7.3.2.1 Diferenças devido ao Género

Como a amostra para um dos grupos referente ao género é de pequena dimensão ($n < 30$), utilizou-se o teste de *Shapiro-wilk* para testar a normalidade entre os grupos (Tabela 32, Anexo 9.1).

¹⁹ Teste de *Mann-Whitney* (não paramétrico), permite detetar diferenças significativas entre os valores centrais (médias) de duas situações, quando se consideram sujeitos diferentes (reduzida dimensão da amostra, $n < 30$). Para valores de $p < 0,05$, existe evidência estatística entre grupos (Martinez & Ferreira, 2007).

²⁰ Teste *Kruskal-Wallis* (não paramétrico), permite detetar diferenças significativas entre os valores centrais de três ou mais situações, quando se consideram sujeitos diferentes (reduzida dimensão da amostra, $n < 30$). Para valores de $p < 0,05$, existe evidência estatística entre grupos (Martinez & Ferreira, 2007).

²¹ Teste da normalidade entre grupos: (i) *Kolmogorov-Smirnov*; (ii) *Shapiro-Wilk* (indicado para $n < 30$); A amostra segue uma distribuição normal em ambos os testes, para valores $p > 0,05$ (Pestana & Gageiro, 2008).

²² Estatística de *Levene* permite estudar as variâncias de cada grupo e verificar se são homogéneas entre si. Para valores de $p > 0,05$, as variâncias populacionais dos grupos são homogéneas (Marôco, 2011).

Como existem variáveis que não seguem uma distribuição normal e um grupo é de pequena dimensão, não é possível aplicar a ANOVA. Em alternativa, utiliza-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* (Tabela 25).

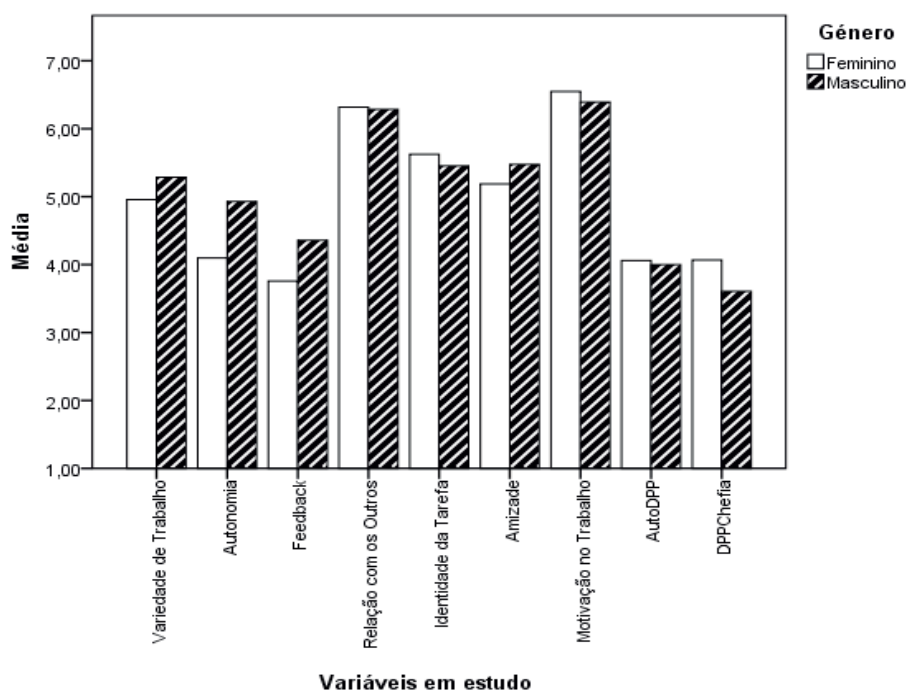
Tabela 25 – Medidas descritivas e teste de *Mann-Whitney* para o género

	Género	N	M	DP	Teste de
					<i>Mann-Whitney U</i>
					U
Variedade de Trabalho	Feminino	146	4,96	1,34	444,00
	Masculino	7	5,29	1,21	
Autonomia	Feminino	146	4,10	1,28	294,00
	Masculino	7	4,93	1,06	
Feedback	Feminino	146	3,76	1,40	386,50
	Masculino	7	4,36	1,21	
Relação com os Outros	Feminino	146	6,32	0,83	489,50
	Masculino	7	6,29	0,81	
Identidade da Tarefa	Feminino	146	5,62	1,11	404,00
	Masculino	7	5,45	0,81	
Amizade	Feminino	146	5,19	1,07	444,00
	Masculino	7	5,48	0,50	
Motivação no Trabalho	Feminino	146	6,55	0,57	461,50
	Masculino	7	6,39	0,69	
AutoDPP	Feminino	146	4,06	0,56	464,50
	Masculino	7	4,00	0,58	
DPPChefia	Feminino	146	4,07	0,76	317,50
	Masculino	7	3,61	0,78	

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

O teste de *Mann-Whitney*, com valor $p > 0,05$ para todas as variáveis, permite afirmar que não existem diferenças significativas entre os géneros relativamente à média das variáveis em estudo. O mesmo pode ser confirmado pelo gráfico 4.

Gráfico 4 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável gênero



7.3.2.2 Diferenças devido à Idade

Como o número de observações é relativamente elevado nos quatro grupos referentes à idade ($n \geq 30$), não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para recorrer à ANOVA.

Os resultados do teste de *Levene* (Tabela 33, Anexo 9.2) indicam que apenas duas variáveis em estudo (*feedback* e relação com os outros) não apresentam homogeneidade de variâncias entre os grupos. Deste modo, aplicou-se a estatística F para todas as variáveis, exceto para o *feedback* e relação com os outros, sendo estas analisadas estatisticamente pelo método de *Welch*²³ (Tabela 34, Anexo 9.2).

Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que a idade dos inquiridos difere quanto à relação com os outros (teste W com $p < 0,05$). Os colaboradores mais novos são os que mais se relacionam com outros e/ou executam mais tarefas em grupo (Tabela 26).

²³ Se o pressuposto da igualdade de variâncias não se verificar (para o teste de *Levene* as variáveis em estudo apresentam resultados significativos, ou seja, $p < 0,05$), recorre-se ao ajuste da estatística F, através do método de *Welch* (Lomax & Hahs-Vaughn, 2013, p. 320).

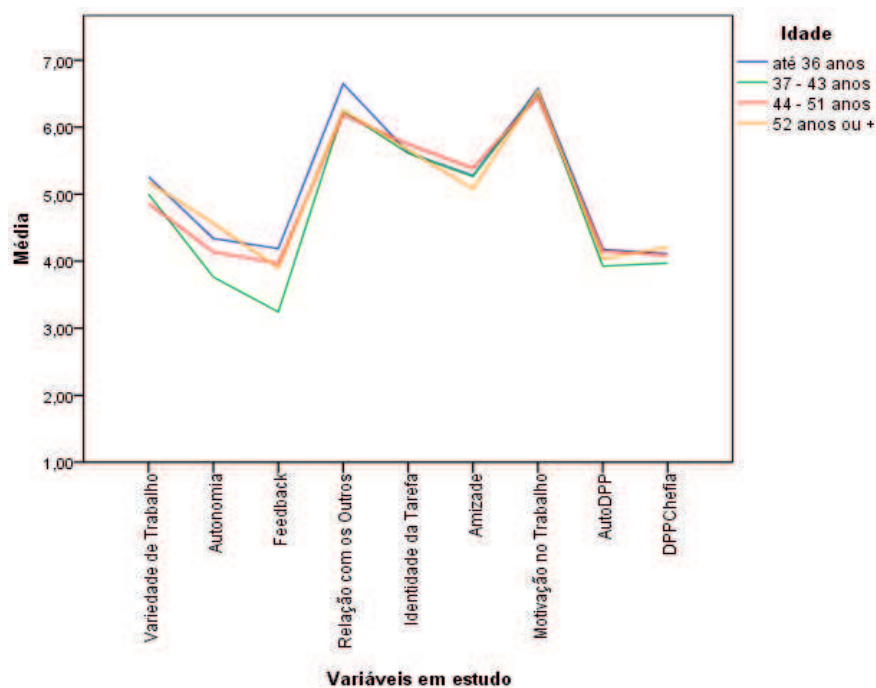
Tabela 26 – Medidas descritivas e teste ANOVA para a idade

	Idade	N	M	DP	Estatística de Teste ^(a)
Variedade de Trabalho	até 36 anos	37	5,26	1,16	F=0,64
	37 - 43 anos	35	5,00	1,35	
	44 - 51 anos	30	4,86	1,22	
	52 anos ou +	34	5,18	1,41	
Autonomia	até 36 anos	37	4,34	1,20	F=2,58
	37 - 43 anos	35	3,76	1,27	
	44 - 51 anos	30	4,14	1,35	
	52 anos ou +	34	4,57	1,19	
Feedback	até 36 anos	37	4,19	1,21	W=2,61
	37 - 43 anos	35	3,24	1,62	
	44 - 51 anos	30	3,97	1,16	
	52 anos ou +	34	3,90	1,43	
Relação com os Outros	até 36 anos	37	6,65	0,59	W=3,50*
	37 - 43 anos	35	6,24	0,90	
	44 - 51 anos	30	6,18	0,91	
	52 anos ou +	34	6,25	0,75	
Identidade	até 36 anos	37	5,62	1,08	F=0,11
	37 - 43 anos	35	5,61	1,11	
	44 - 51 anos	30	5,74	0,94	
	52 anos ou +	34	5,66	0,98	
Amizade	até 36 anos	37	5,28	1,10	F=0,50
	37 - 43 anos	35	5,26	0,99	
	44 - 51 anos	30	5,39	1,03	
	52 anos ou +	34	5,08	1,03	
Motivação no Trabalho	até 36 anos	37	6,57	0,57	F=0,25
	37 - 43 anos	35	6,52	0,59	
	44 - 51 anos	30	6,45	0,72	
	52 anos ou +	34	6,54	0,54	
AutoDPP	até 36 anos	37	4,18	0,46	F=1,39
	37 - 43 anos	35	3,93	0,70	
	44 - 51 anos	30	4,15	0,53	
	52 anos ou +	34	4,04	0,57	
DPPChefia	até 36 anos	37	4,11	0,75	F=0,66
	37 - 43 anos	35	3,97	0,80	
	44 - 51 anos	30	4,09	0,48	
	52 anos ou +	34	4,21	0,68	

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001 ^(a) Estatística F=ANOVA; W=Welch

O gráfico 5 permite, igualmente, verificar os valores centrais para as variáveis em estudo referente à idade, no qual se observa a diferença entre a idade dos sujeitos e a variável relação com os outros.

Gráfico 5 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável idade



7.3.2.3 Diferenças devido à Experiência Profissional

O número de observações é relativamente elevado para os quatro grupos alusivos à experiência profissional ($n > 30$), logo, não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para se poder aplicar a ANOVA.

Os resultados do teste de *Levene* (Tabela 35, Anexo 9.3) indicam que apenas uma variável em estudo (amizade) não apresenta homogeneidade de variâncias entre os grupos. Deste modo, aplicou-se a estatística F para todas as variáveis, exceto para a amizade, sendo esta analisada estatisticamente pelo método de *Welch* (Tabela 36, Anexo 9.3).

Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que a experiência profissional dos inquiridos difere quanto ao DPPChefia (teste F com $p < 0,01$). As chefias atribuem melhores resultados de DPP aos colaboradores com antiguidade entre os 8 e os 15 anos, seguindo-se o grupo com maior antiguidade (Tabela 27).

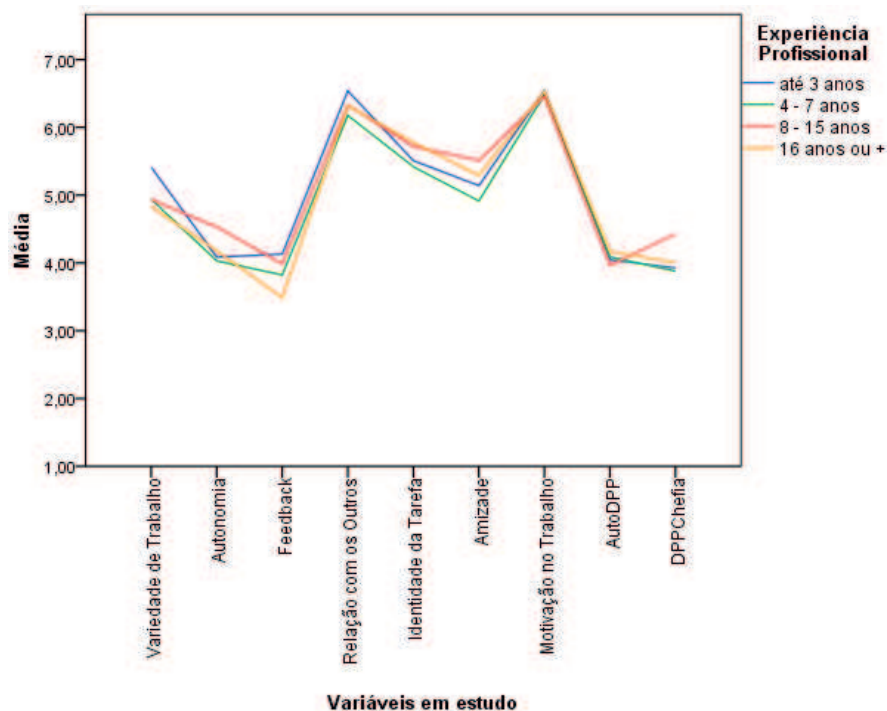
Tabela 27 – Medidas descritivas e teste ANOVA para a experiência profissional

	Experiência Profissional	N	M	DP	Estatística de Teste ^(a)
Variedade de Trabalho	até 3 anos	38	5,41	1,15	F=1,45
	4 - 7 anos	31	4,94	1,31	
	8 - 15 anos	35	4,93	1,35	
	16 anos ou +	33	4,83	1,43	
Autonomia	até 3 anos	38	4,09	1,24	F=1,09
	4 - 7 anos	31	4,03	1,19	
	8 - 15 anos	35	4,53	1,36	
	16 anos ou +	33	4,18	1,27	
Feedback	até 3 anos	38	4,13	1,21	F=1,42
	4 - 7 anos	31	3,82	1,57	
	8 - 15 anos	35	3,99	1,50	
	16 anos ou +	33	3,48	1,19	
Relação com os Outros	até 3 anos	38	6,54	0,78	F=1,26
	4 - 7 anos	31	6,18	0,96	
	8 - 15 anos	35	6,33	0,71	
	16 anos ou +	33	6,32	0,68	
Identidade da Tarefa	até 3 anos	38	5,51	1,10	F=0,83
	4 - 7 anos	31	5,42	1,27	
	8 - 15 anos	35	5,72	0,85	
	16 anos ou +	33	5,78	1,03	
Amizade	até 3 anos	38	5,14	1,05	W=2,34
	4 - 7 anos	31	4,91	1,20	
	8 - 15 anos	35	5,51	0,71	
	16 anos ou +	33	5,29	1,04	
Motivação no Trabalho	até 3 anos	38	6,54	0,58	F=0,15
	4 - 7 anos	31	6,48	0,77	
	8 - 15 anos	35	6,46	0,51	
	16 anos ou +	33	6,53	0,54	
AutoDPP	até 3 anos	38	4,05	0,52	F=0,80
	4 - 7 anos	31	4,09	0,45	
	8 - 15 anos	35	3,96	0,68	
	16 anos ou +	33	4,17	0,51	
DPPChefia	até 3 anos	38	3,93	0,72	F=3,98**
	4 - 7 anos	31	3,88	0,87	
	8 - 15 anos	35	4,43	0,56	
	16 anos ou +	33	4,01	0,79	

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001 ^(a) Estatística F=ANOVA; W=Welch

O gráfico 6, referente à média das variáveis em estudo com a experiência profissional. Demonstra também, a diferença entre a antiguidade e a avaliação de DPP reportada pelas chefias.

Gráfico 6 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável experiência profissional



7.3.2.4 Diferenças devido às Habilitações Literárias

A amostra para um dos grupos é de pequena dimensão ($n < 30$), pelo que, utilizou-se o teste de *Shapiro-wilk* para testar a normalidade entre os grupos (Tabela 37, Anexo 9.4). Como existem variáveis que não seguem uma distribuição normal, dentro dos três grupos de habilitações literárias, e um grupo é de pequena dimensão, não é possível aplicar a ANOVA. Em alternativa, recorre-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*.

De acordo com a tabela 28, existem diferenças significativas entre os vários níveis de escolaridade no que se refere à autonomia (teste KW com $p < 0,05$) e identidade da tarefa (teste KW com $p < 0,01$). Os grupos de escolaridade, (i) até ao 9º ano e (ii) ensino Superior são os que revelam maior capacidade de completar a tarefa do início ao fim de forma autónoma.

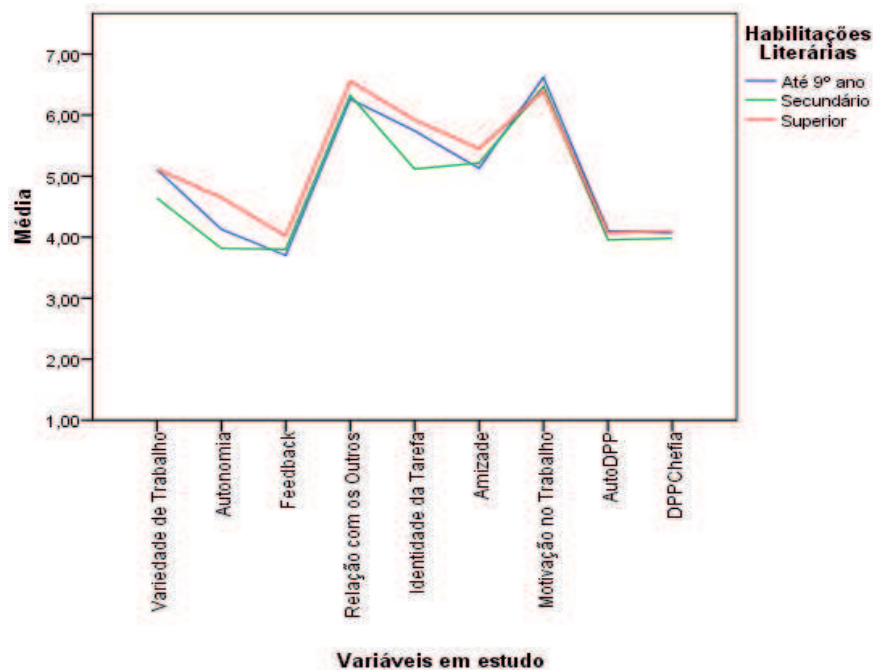
Tabela 28 – Medidas descritivas e teste *Kruskal-Wallis* para as habilitações literárias

	Habilitações Literárias	N	M	DP	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>
					K.W.
Variedade de Trabalho	até 9º ano	85	5,11	1,41	4,51
	Secundário	40	4,64	1,20	
	Superior	26	5,12	1,23	
Autonomia	até 9º ano	85	4,13	1,31	8,58*
	Secundário	40	3,82	1,22	
	Superior	26	4,65	1,21	
Feedback	até 9º ano	85	3,70	1,50	0,93
	Secundário	40	3,80	1,28	
	Superior	26	4,02	1,25	
Relação com os Outros	até 9º ano	85	6,26	0,87	2,34
	Secundário	40	6,33	0,81	
	Superior	26	6,56	0,64	
Identidade da Tarefa	até 9º ano	85	5,74	1,00	9,91**
	Secundário	40	5,12	1,24	
	Superior	26	5,92	0,98	
Amizade	até 9º ano	85	5,13	1,19	1,46
	Secundário	40	5,22	0,89	
	Superior	26	5,45	0,74	
Motivação no Trabalho	até 9º ano	85	6,62	0,53	4,98
	Secundário	40	6,47	0,57	
	Superior	26	6,40	0,71	
AutoDPP	até 9º ano	85	4,10	0,63	2,09
	Secundário	40	3,96	0,51	
	Superior	26	4,07	0,38	
DPPChefia	até 9º ano	85	4,07	0,69	0,06
	Secundário	40	3,98	0,95	
	Superior	26	4,10	0,71	

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

O teste de *Kruskal-Wallis* evidencia diferenças significativas entre os grupos de habilitações literárias quanto à autonomia e ao *feedback*, que podem ser visualizadas, respetivamente, pela observação do gráfico 7.

Gráfico 7 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável habilitações literárias



7.3.2.5 Diferenças devido à Função de Chefia

Para testar a normalidade, utilizou-se o teste de *Shapiro-wilk* (Tabela 38, Anexo 9.5), pois um dos grupos alusivo à função chefia é de pequena dimensão ($n < 30$). Como existem variáveis que não seguem uma distribuição normal e um grupo é de pequena dimensão, não é possível aplicar a ANOVA. Em alternativa, utiliza-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* (Tabela 29).

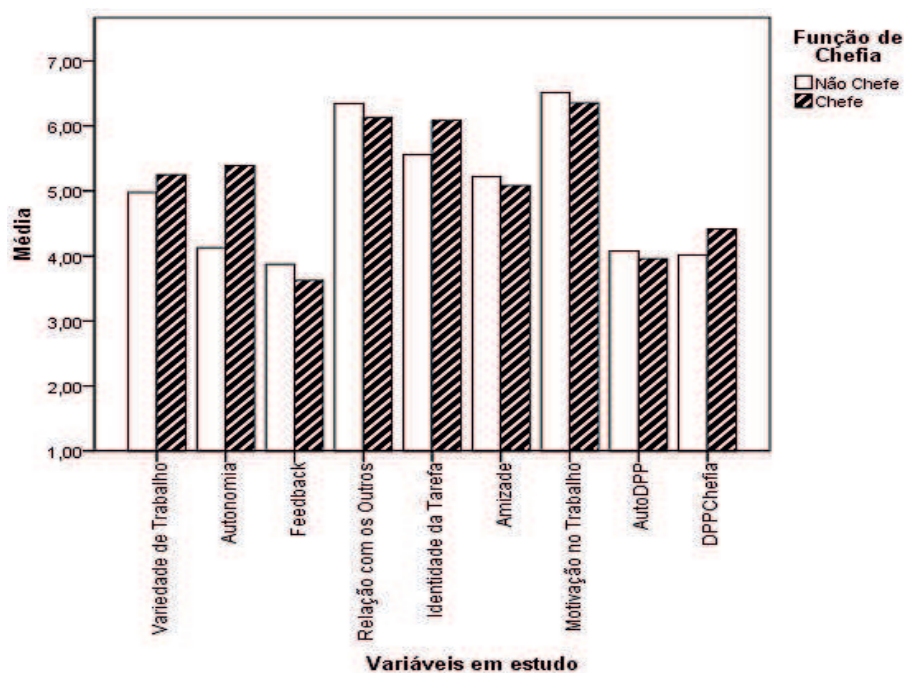
Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que a função de chefia difere quanto à autonomia (teste *Mann-Whitney* com $p < 0,001$). Os colaboradores que assumem uma posição de chefia são mais autónomos (Tabela 29) comparativamente aos colaboradores “não chefes”. Evidencia confirmada, também, pela observação do gráfico 8.

Tabela 29 – Medidas descritivas e teste *Mann-Whitney* para a função de chefia

	Função de Chefia	N	M	DP	Teste de
					<i>Mann-Whitney U</i>
					U
Variedade de Trabalho	Não Chefe	123	4,98	1,31	622,50
	Chefe	12	5,25	1,33	
Autonomia	Não Chefe	123	4,13	1,21	311,00***
	Chefe	12	5,39	1,19	
Feedback	Não Chefe	123	3,87	1,39	654,50
	Chefe	12	3,63	1,26	
Relação com os Outros	Não Chefe	123	6,35	0,81	574,00
	Chefe	12	6,13	0,71	
Identidade da Tarefa	Não Chefe	123	5,56	1,06	516,00
	Chefe	12	6,08	0,94	
Amizade	Não Chefe	123	5,22	1,05	658,50
	Chefe	12	5,08	0,79	
Motivação no Trabalho	Não Chefe	123	6,51	0,58	642,50
	Chefe	12	6,35	0,76	
AutoDPP	Não Chefe	123	4,08	0,56	678,00
	Chefe	12	3,96	0,52	
DPPChefia	Não Chefe	123	4,01	0,78	498,00
	Chefe	12	4,42	0,39	

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Gráfico 8 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável função de chefia



7.3.2.6 Diferenças devido à Resposta Social

O número de observações é elevado para os dois grupos referentes à resposta social ($n > 30$), portanto, não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para se poder aplicar a ANOVA.

Os resultados do teste de *Levene* (Tabela 39, Anexo 9.6) indicam que apenas uma variável em estudo (motivação no trabalho) não apresenta homogeneidade de variâncias entre os grupos. Deste modo, aplicou-se a estatística F para todas as variáveis, exceto para a motivação no trabalho, sendo esta analisada estatisticamente pelo método de *Welch* (Tabela 40, Anexo 9.6).

Tabela 30 – Medidas descritivas e teste ANOVA para a resposta social

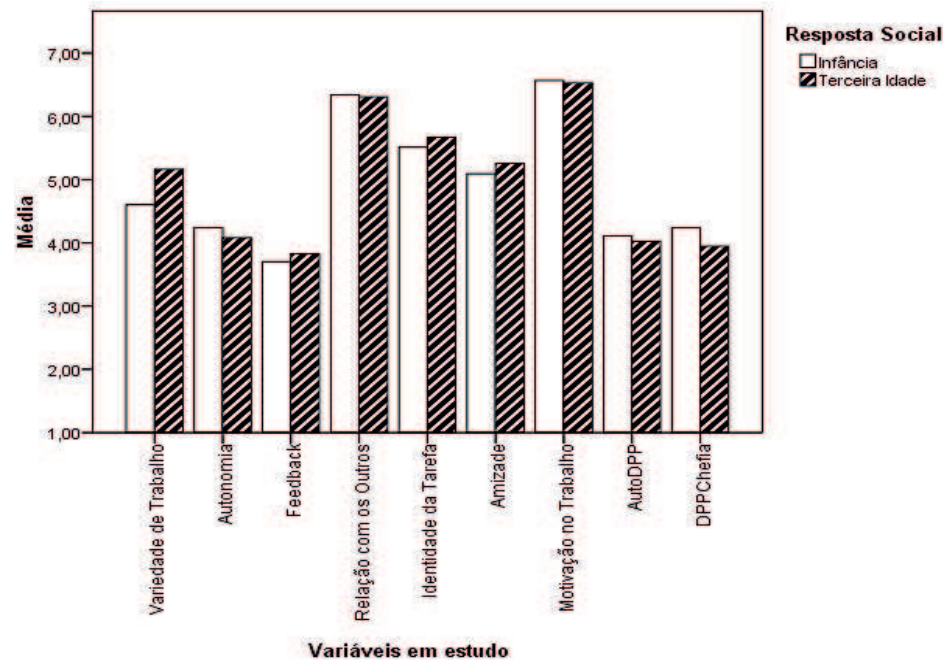
	Resposta social (área de ação)	N	M	DP	Estatística de Teste ^(a)
Variedade de Trabalho	Infância	52	4,60	1,18	F=6,29*
	Terceira Idade	101	5,16	1,37	
Autonomia	Infância	52	4,24	1,14	F=0,54
	Terceira Idade	101	4,08	1,35	
Feedback	Infância	52	3,70	1,28	F=0,27
	Terceira Idade	101	3,83	1,45	
Relação com os Outros	Infância	52	6,34	0,69	F=0,04
	Terceira Idade	101	6,31	0,89	
Identidade da Tarefa	Infância	52	5,51	1,06	F=0,69
	Terceira Idade	101	5,67	1,12	
Amizade	Infância	52	5,09	0,89	F=0,84
	Terceira Idade	101	5,26	1,12	
Motivação no Trabalho	Infância	52	6,57	0,42	W=0,21
	Terceira Idade	101	6,53	0,65	
AutoDPP	Infância	52	4,11	0,48	F=0,81
	Terceira Idade	101	4,03	0,60	
DPPChefia	Infância	52	4,24	0,83	F=4,98*
	Terceira Idade	101	3,95	0,72	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ ^(a) Estatística F=ANOVA; W=Welch

De acordo com a tabela 30, existem diferenças significativas entre os diferentes tipos de resposta social quanto à variedade de trabalho (teste F com $p < 0,05$), e quanto ao DPPChefia (teste F com $p < 0,05$). Os colaboradores que exercem funções no âmbito da terceira idade, têm maior variedade de tarefas em relação aos colaboradores que integram a resposta social de infância. Os trabalhadores da resposta social de infância são os que

possuem melhor avaliação de DPP pelas suas chefias. Estas diferenças são notórias segundo a observação do gráfico 9.

Gráfico 9 – Representação da média das variáveis em estudo com a variável resposta social



Ao longo deste capítulo foram enunciados os principais resultados, segue agora a respetiva discussão.

Capítulo 8 – Discussão dos Resultados

A etapa referente à discussão procura relacionar os objetivos propostos com os resultados obtidos e com os dados da literatura. Em resposta aos problemas encontrados e/ou justificação das soluções adotadas na elucidação dos factos em estudo, procede-se: (i) à interpretação dos resultados segundo a verificação do modelo conceptual final (Figura 12, subcapítulo 7.2.3) e hipóteses, (ii) à análise dos resultados provenientes da análise de *clusters* e (iii) ao papel explicativo das variáveis sociodemográficas nas restantes variáveis em estudo.

8.1 A influência das Características da Função para a Motivação no Trabalho

As características da função influenciam positivamente a motivação no trabalho, corroborando assim a hipótese 1. A primeira evidência obtém-se pelos coeficientes de correlação de *Spearman* (Tabela 19). Especificamente, as dimensões de (i) variedade de trabalho, (ii) relação com os outros, (iii) identidade da tarefa e (iv) amizade têm impacto na motivação dos colaboradores. Isto é, o facto de realizarem diversas atividades, conseguirem estabelecer relações de trabalho/amizade com os outros, e a capacidade de conseguir terminar uma determinada tarefa confere-lhes sentimentos de satisfação intrínseca.

A segunda evidência provém do MRLM (Tabela 20), no qual as características da função explicam 16% da variância única da motivação intrínseca (uma relação significativa).

O modelo de características do trabalho, projetado por Hackman e Oldham (1974), baseia-se na ideia de que a tarefa em si é a chave para a motivação dos funcionários. Quer isto dizer, um trabalho monótono condiciona negativamente a motivação para um bom desempenho, enquanto uma tarefa desafiadora aumenta a motivação. A identidade da tarefa e a rotatividade de pessoal (aumento da interação com os outros) são uma forma de adicionar variedade e desafios às atividades laborais.

Portanto, é objetivo das organizações projetar o trabalho de tal forma que as características da função complementem os estados psicológicos do trabalhador e

alcancem resultados positivos. Um índice que permite estimar como um trabalho/tarefa afeta atitudes e comportamento dos colaboradores.

8.2 A influência da Motivação no Trabalho no Desempenho Individual Autoavaliado (AutoDPP)

A motivação no trabalho influencia positivamente o AutoDPP, corroborando a hipótese 2a. Fundamentada, primeiramente, pelos coeficientes de correlação de *Spearman* (Tabela 19), e posteriormente pelo MRLM (Tabela 21). Este último resultado sugere que a motivação no trabalho explica 4% da variância única da autoavaliação de DPP.

É, assim, possível afirmar que um colaborador atinge um elevado desempenho, sempre que associa à sua função atitudes que revelam satisfação intrínseca. O alto desempenho pode ser alcançado quando a organização proporciona características de trabalho que têm influência direta na motivação e por conseguinte, trabalhadores com maior índice de motivação, alcançam também melhores resultados de DPP. Neste sentido, pelo teste de *Sobel*, confirmou-se que motivação no trabalho exerce um papel mediador entre as características da função e o AutoDPP (Tabela 22).

Como se verificou ao longo deste estudo, a motivação intrínseca não é a única forma de motivação, contudo é bastante comum entre os sujeitos. Esta tendência motivacional natural é um elemento crítico no desenvolvimento cognitivo, social e físico, através do qual os indivíduos atuam sem qualquer interesse, potenciando conhecimentos e habilidades (Ryan & Deci, 2000).

A realização da tarefa melhora quando o desempenho dos seus profissionais na organização é baseado em comportamentos ligados à motivação intrínseca, positivamente relacionada com o DPP (Joo et al., 2010).

As atuais transformações no mundo laboral exigem, igualmente, que as organizações modifiquem de maneira profunda a sua forma de pensar e entender o papel desempenhado pelas pessoas. As instituições tendem a implementar novos e melhores padrões organizacionais, afinal, um colaborador motivado produz muito mais e o seu envolvimento nas tarefas é a base da estrutura organizacional.

8.3 A influência das Características da Função para a avaliação de Desempenho Individual (DPPChefia)

Contrariando a hipótese 2b, a motivação no trabalho não tem influência no DPP reportado pelas chefias (não existe efeito mediador). Porém, as características da função influenciam diretamente o DPPChefia.

A primeira evidência da influência das características da função no DPPChefia é descrita pelos coeficientes de correlação de *Spearman* (Tabela 19). Especificamente, as dimensões (i) autonomia e (ii) *feedback* determinam positivamente a avaliação de desempenho efetuado pelas chefias. Deste modo, a realidade organizacional em investigação sugere que os colaboradores autônomos e com poder para a tomada de decisões, mas com discernimento para aceitar as opiniões dos seus supervisores, apresentam melhores resultados de avaliação de DPP, na ótica das chefias.

O segundo argumento provém da análise do MRLM (Tabela 23), onde as características da função emergem na segunda e terceira fases como significativas, não acontecendo o mesmo para a motivação no trabalho.

As circunstâncias que envolvem o trabalho (tipo, nível, contexto/ambiente) podem influenciar de várias formas o desempenho dos funcionários, pois algumas funções requerem elevados níveis de competência e responsabilidade para desempenhar tarefas com sucesso (Kahya, 2007, p. 517). Cabe às chefias avaliar o desempenho dos seus colaboradores, integrado no ciclo de gestão dos serviços que a entidade presta, em termos de (i) resultados, isto é, a verificação do grau de cumprimento de um conjunto de objetivos previamente acordados, e de (ii) competências, na base da avaliação dos conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais entendidas como adequadas para o exercício da função de cada colaborador (Dias & Paraíso, 2011, p. 104).

Depreende-se, então, que a motivação intrínseca não condiciona a avaliação do pessoal (DPP reportado pelas chefias). Os trabalhadores mais motivados intrinsecamente podem não ser aqueles que apresentam maior nível de desempenho aos olhos das chefias. O colaborador pode gostar do que faz, sentir-se orgulhoso do seu trabalho, sentir que cumpre o seu dever mas isso não se traduzir em trabalho realizado na quantidade certa, com a qualidade certa e com o rigor adequado aos olhos da chefia.

8.4 O efeito mediador da Motivação no Trabalho entre as Características da Função e o Desempenho Individual

Através da análise dos coeficientes de correlação de *Spearman* (Tabela 19), do MRLM (Tabelas 20, 21 e 23), e do teste de *Sobel* (Tabela 22), os resultados permitem corroborar parcialmente a hipótese 3 (Kenny, 2014). A motivação no trabalho medeia a relação entre as características da função e o desempenho individual quando se considera o desempenho autoavaliado, não existindo efeito de mediação quando a avaliação de desempenho é reportada pelas chefias.

A autoavaliação é uma forma útil de avaliação no aconselhamento e desenvolvimento pessoal. Os colaboradores ao tomarem consciência das suas tarefas e deveres profissionais sentem-se mais motivados, e respondem de forma espontânea relativamente ao que fazem ou ao que poderiam ter feito para melhorar o seu desempenho (Gomes, et al., 2008). A avaliação das chefias direciona-se mais para a descrição formal do trabalho, com particular interesse no modo como as características da função influenciam os seus subordinados, deixando de lado os aspetos referentes à motivação.

A motivação é normalmente equacionada como um problema individual que tenta responder à questão “Como motivar os indivíduos?”. De facto, na ótica dos colaboradores as características associadas ao trabalho são estímulos que suscitam entusiasmo durante a sua *performance* (Cunha et al., 2006). É fundamental estabelecer um equilíbrio entre as necessidades de trabalho, o que realmente motiva o colaborador e as exigências da própria organização (Afful-Broni, 2012). A motivação intrínseca exerce, assim, um efeito de mediação total entre as características da função e o AutoDPP. Não existindo mediação da motivação intrínseca entre as características da função e o desempenho avaliado pelas chefias.

8.5 A influência das Variáveis Sociodemográficas nas Características da Função, na Motivação no Trabalho e no Desempenho Individual (AutoDPP e DPPChefia)

De acordo com os resultados dos coeficientes de correlação de *Spearman* (Tabela 19), como pela análise do MRLM (Tabela 23), as variáveis sociodemográficas (género, idade, experiência profissional, habilitações literárias, função de chefia e resposta social) emergem como significativas para explicar as características da função, a motivação no

trabalho e o desempenho individual (ver subcapítulo 8.7). Motivo pelo qual se corroboram as hipóteses 4a, 4b e 4c.

Confirmam-se que algumas variáveis sócio-demográficas têm influência na motivação no trabalho e no desempenho individual. Tal resultado é esperado pois, segundo Bott et. al (2003), os comportamentos que advêm do desempenho/atividades laborais, conferem aos colaboradores experiência com a tarefa, que por sua vez, traduz-se em competências para exercer atividades de nível superior, ou seja, um contributo para o aumento das suas capacidades e motivação pessoal.

No MRLM da motivação no trabalho, verifica-se um resultado significativo para as habilitações literárias, sugerindo que os colaboradores com menor nível de escolaridade possuem maior motivação intrínseca (Tabela 20). Constata-se, também, no MRLM do DPPChafia resultados significativos para a variável resposta social (Tabela 23), sugerindo que os colaboradores envolvidos na área de ação de infância apresentam avaliações mais favoráveis de DPP pelas chefias, comparativamente aos colaboradores que exercem funções no âmbito da terceira idade.

8.6 Cinco perfis de profissionais

De acordo com as variáveis em estudo, a análise de *clusters* (Tabela 24), permitiu identificar cinco grupos distintos, designados por: indivíduos autoconfiantes (*cluster 1*), indivíduos provavelmente humildes e com autoestima baixa (*cluster 2*), indivíduos/profissionais competentes (*cluster 3*), indivíduos com autoimagem de desempenho alta e irrealista (*cluster 4*), e indivíduos com desempenho moderado e realista (*cluster 5*).

Os indivíduos com autoimagem de desempenho alta e irrealista têm mais facilidade em interagir com os colegas de trabalho e restante comunidade, sinónimo de envolvimento e de maior abertura para o comportamento social, igualmente, um bom presságio da realização de tarefas em grupo. Contrariamente, os indivíduos provavelmente humildes e com autoestima baixa são os que revelam menor capacidade de relação com outros.

Quanto à identidade da tarefa, os indivíduos autoconfiantes acabam por manifestar maior perceção sobre a importância das tarefas e realização do trabalho do início ao fim,

como forma de produzir um resultado desejável. Já os colaboradores com autoimagem de desempenho alta e irrealista apresentam mais dificuldade em completar por inteiro uma tarefa considerável.

Para a motivação no trabalho, os indivíduos autoconfiantes revelam maior orientação e motivação pessoal para realizar as suas tarefas e persistir na sua execução até alcançar o resultado esperado. Em contrapartida, os indivíduos provavelmente humildes e com autoestima baixa não encontram no seu trabalho a força/satisfação intrínseca pela atividade que executam.

Neste sentido, questões de índole profissional e de gestão organizacional se levantam a par da realidade diária destas instituições, pois (i) Valoriza-se o trabalho do colaborador a partir da sua disponibilidade para a tarefa, das suas metas e interesses? (ii) Que medidas devem ser tomadas e/ou tendem a potenciar o colaborador a investir no seu trabalho? (iii) Quais são os procedimentos que as instituições podem adotar para que o perfil motivacional dos seus colaboradores seja a ponte entre as características do trabalho e o seu DPP? (iv) Que lacunas, quer sejam na perspetiva dos colaboradores, quer na visão das chefias, devem ser colmatadas e trabalhadas em conjunto, para que o desempenho dos indivíduos alcance resultados de excelência? É evidente que se trata de um conjunto situações ligadas ao comportamento organizacional, que podem ser solucionadas a partir de programas internos de objetivos, comum tanto à organização como aos colaboradores (funcionando como um todo), encarando em simultâneo as necessidades e dando resposta adequada aos diversos serviços que prestam.

Relativamente ao desempenho individual, a autoavaliação de DPP e respetiva avaliação das chefias não se associam entre si, sendo explícito pelos resultados dos *clusters* as diferenças significativas quando comparado AutoDPP-DPPChefia. Os critérios de avaliação utilizados foram iguais em ambos os questionários [*“Quantidade do (meu) trabalho”*, *“Qualidade do (meu) trabalho”*, *“Exatidão/Rigor do (meu) trabalho”*, *“Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição)”*], mas as perceções dos colaboradores quanto o seu desempenho divergem da opinião das chefias (Gráfico 3).

Esta situação acontece, porque as autoavaliações são de caráter motivacional na perspectiva do subordinado, enquanto as avaliações a cargo dos supervisores podem refletir apenas a capacidade e a realização de trabalho (Lane & Herriot, 1990).

Em regra, os indivíduos têm opiniões favoráveis sobre o seu próprio desempenho (Rego, Marques, Leal, Sousa, & Cunha, 2010), havendo a tendência dos resultados de autoavaliação manifestarem-se superiores à avaliação realizada pelas chefias. Para Hooft, Flier e Minne (2006) os supervisores geralmente são mais rígidos na avaliação dos critérios de desempenho, comparativamente à autoavaliação dos colaboradores. Outra linha de pesquisa sugere que as incoerências entre as avaliações de desempenho individual (AutoDPP-DPPChefia) são de esperar, porque cada um (colaborador e chefia) têm uma perspectiva única que incide sobre diferentes facetas de desempenho no trabalho (Borman, 1974; Klimoski & London, 1974, cit. por Farh & Dobbins, 1989).

A avaliação de desempenho individual, nomeadamente o DPP, envolve um procedimento de grande relevo para a GRH. A organização procura assim (i) identificar qual o contributo de cada colaborador para a entidade, (ii) quais as medidas/formação a implementar para a melhoria do desempenho dos indivíduos (autoconhecimento e autodesenvolvimento de competências/aptidões), e (iii) preparar planos de ação que possam traduzir-se em desempenhos satisfatórios estimulando, também, a motivação intrínseca dos colaboradores.

O desempenho no âmbito profissional e as respetivas sessões de avaliação não procuram manipular o comportamento dos colaboradores como muitos sujeitos acreditam. Pelo contrário, a avaliação de DPP (autoavaliação e avaliação pelas chefias) tem por objetivo (i) identificar o potencial de ação do trabalhador quanto às atividades que executa em resposta às necessidades dos utentes (meio organizacional), (ii) incutir e também melhorar as relações laborais (desempenho em equipa e/ou entre subordinados e supervisores), e (iii) promover uma política de resultados positivos, reflexo do trabalho e dedicação do colaborador em prol da instituição.

8.7 Indivíduos com perfis diferentes têm atitudes e comportamentos diferenciados

As variáveis sociodemográficas, à exceção do género, condicionam as perceções de características no trabalho, níveis de motivação e desempenho individual dos colaboradores.

Idade. Os resultados (Tabela 26) sugerem que os colaboradores mais novos estabelecem com facilidade contacto/relação com os restantes colegas e/ou comunidade de trabalho. A maneira como os sujeitos se sentem em relação aos outros, objetos ou situações, pode ser construído pela interação, comportamentos e experiências (sociais) que ajudam a reforçar ou desconstruir padrões de atitudes (Robbins, 2005). Neste caso, os trabalhadores jovens (até 36 anos) conseguem ter maior disponibilidade de interação com o próximo, em ambiente laboral, quando comparados aos colaboradores com mais idade.

Experiencia Profissional na Instituição. Pelos resultados dos coeficientes de *Spearman* (Tabela 19), os indivíduos que trabalham há mais tempo, (i) descrevem as tarefas como repetitivas, sinónimo de baixa recetividade às novas experiências, fomentando nos colaboradores atitudes negativas quanto à aprendizagem e ao desenvolvimento, e (ii) recebem poucos comentários/opiniões dos seus supervisores, o que poderá condicionar negativamente a execução da tarefa em si, comprometendo o seu desempenho. Os trabalhadores com 8 a 15 anos de experiencia profissional (Tabela 27) têm melhores resultados de DPP avaliado pelas chefias. Deste modo, compreende-se que a experiência associada ao conhecimento e às aptidões promova o desempenho, merecendo o devido reconhecimento das chefias (Ng & Feldman, 2009).

Habilitações Literárias. Os resultados dos coeficientes de *Spearman* (Tabela 19), sugerem que os trabalhadores com níveis de escolaridade mais elevados (nível referente ao ensino superior) apresentam menor índice de motivação intrínseca para a função que lhes compete. Acontece que a atual situação económica do país, incita alguma instabilidade nos profissionais qualificados que, de certa forma, consideram que as entidades não valorizam os seus conhecimentos/formação. Possivelmente gostariam de alcançar outros patamares de nível organizacional, tendo em conta as suas habilitações literárias. Emerge como significativa a autonomia e a identidade da tarefa (Tabela 28), sugerindo que os colaboradores que concluíram estudos no ensino superior, (i) têm mais facilidade em realizar tarefas independentemente de terceiros e (ii) grande capacidade de completar uma atividade por inteiro, isto é, executar uma tarefa do início ao fim, e obter a partir disso, resultados favoráveis (Hackman & Oldham, 1976).

Função de Chefia. Pela interpretação dos resultados dos coeficientes de *Spearman* (Tabela 19) e tabela 29, os colaboradores que exercem funções de chefia são mais autónomos, isto é, possuem mais liberdade para planear e executar as suas tarefas.

Função, essa, que permite aos chefes determinar o que realmente importa e corresponde às necessidades da organização (Salleh et al., 2011).

Resposta Social (área de ação). A resposta social de terceira idade é, na perspectiva dos colaboradores (Tabela 19 dos coeficientes de *Spearman* e Tabela 30), a resposta com maior variedade de atividade/tarefas, considerando as valências de SAD, CD e ER. Se os indivíduos identificarem como compromisso a tarefa específica, a visão e a missão organizacional (Bassous, 2015), reconhecem à partida os diferentes serviços prestados ao utente e claramente sabem a extensão das atividades laborais, que a instituição disponibiliza à sua comunidade. Como já mencionado (subcapítulo 8.5), os trabalhadores que integram a resposta social de infância apresentam avaliações mais favoráveis de DPP reportado pelas chefias.

Posto isto, seguem as conclusões, algumas limitações inerentes à investigação e por último, as sugestões para estudos futuros.

Capítulo 9 – Conclusão

Neste capítulo são sistematizadas as principais conclusões e contributos mais relevantes do estudo, sugerindo pistas que conduzam as novas pesquisas.

9.1 Principais conclusões e contributos do estudo

A motivação no trabalho tem evoluído, cada vez mais, como tema central no estudo do Comportamento Organizacional (Bilhim, 2004). Esta área tem sido alvo de interesse por parte das organizações e dos seus gestores. Sem dúvida, para um gestor e sucessivamente para a organização, é um desafio motivar os seus colaboradores, adequando as estratégias de trabalho (tarefas individuais/atividades em equipa) às competências destes, pois cada funcionário tem o seu tempo de adaptação, interesses e metas por atingir.

O conceito de motivação intrínseca quando associado ao desempenho representa normalmente um indicador de sucesso para a organização. Isto, porque, os resultados satisfatórios que a entidade pretende, sujeitam-se à “entrega/esforço” que os colaboradores estão dispostos a fazer pelo seu trabalho. De facto, funcionários motivados são mais produtivos. Segundo Hackman e Oldham (1974) os trabalhadores que reconhecem o significado da tarefa, responsabilidade pessoal referente ao trabalho realizado e conhecimentos dos resultados das atividades de trabalho, tendem a encontrar maneiras de solucionar problemas, superar desafios causados pelas mudanças, no sentido de maximizar a *performance* profissional.

Obviamente, os colaboradores diferem quanto às suas tendências motivacionais e os seus níveis de motivação resultam da interação com determinada situação e/ou tarefa de trabalho (Robbins, 2005). A motivação no trabalho decorre gradualmente a partir do momento em que o indivíduo passa a integrar a organização, com perceção do seu desempenho laboral. As pesquisas realizadas em torno do desempenho individual foram remetidas para o estudo do DPP, específico das tarefas básicas e centrais, ou seja, tarefas particularmente relacionadas com a própria descrição do trabalho (Welbourne et al., 1998).

Atenta à problemática e/ou questão de partida desta investigação “*Qual o impacto da motivação no desempenho individual?*”, obteve-se evidência de que a motivação no

trabalho condiciona a autoavaliação de desempenho dos colaboradores e que emerge como variável mediadora entre as características da função e o desempenho autoavaliado. Porém, a motivação no trabalho (gosto pessoal/satisfação intrínseca dos colaboradores pela tarefa) não influencia o desempenho individual avaliado pelas chefias. O que influencia o desempenho avaliado pelas chefias são as características da função, que podem potenciar diretamente o desempenho do colaborador.

De acordo com Afful-Broni (2012) a motivação determina o potencial de ação das equipas, permitindo aos trabalhadores alcançarem objetivos profissionais na melhoria do seu desempenho individual, considerando o ambiente de trabalho, as ferramentas, os materiais e as informações necessárias para a realização do mesmo. As características da função são antecedentes da motivação intrínseca dos funcionários pois os fatores de contexto de trabalho contribuem para a sua motivação e desempenho individual (Joo et al., 2010).

No que diz respeito ao Setor Social, a diversidade das respostas sociais oferecidas ao nível local pelas instituições, abrange uma parte significativa da população, designadamente as crianças e os jovens que frequentam a creche, o PE e os CATL, e os idosos do CD, SAD e ER, que daí resultam num processo de interações sociais (Almeida, 2011).

Numa sociedade marcada pela descontinuidade, pela incerteza e pelo risco, muito associado ao fenómeno de pobreza e exclusão social, as organizações do terceiro setor adotam um papel relevante na resposta a necessidades sociais e no acompanhamento próximo de pessoas em situação de vulnerabilidade social, compreendendo valores como a justiça e a solidariedade (Rodrigues, 2014).

As IPSS em estudo devem, assim, reconhecer que cada indivíduo tem as suas características e limitações, e que em conjunto (subordinados e supervisores) devem combinar perceções, experiências e procurar ampliar os seus conhecimentos e cooperar entre si, para o progresso da instituição. O facto da resposta social de terceira idade apresentar resultados que apontam para a diversidade de atividades, pode significar por parte dessas entidades uma aposta nos programas/medidas (estratégicos) para o funcionamento de valências e dinâmica dos serviços que prestam, impulsionando nos

trabalhadores sentimentos de realização e capacidade para a função. Os gestores devem considerar tais resultados para a melhoria constante da sua organização.

A presente investigação veio demonstrar o interesse pelo equilíbrio e confiança dos colaboradores no seu local de trabalho, designadamente em IPSS, para que estes continuem a garantir um desempenho eficiente e eficaz, contribuindo para elevar o desempenho organizacional.

As pessoas devem ter perfeita noção do significado de desempenho e potencial para o trabalho, e como colocá-lo em ação. É nesta lógica que os gestores e, por sua vez, a GRH podem atuar para identificar as falhas, melhorar os objetivos propostos para as equipas e estimular os colaboradores para a realização das tarefas, atentos às características laborais que influenciam o estado motivacional dos indivíduos.

Os constructos referentes às características da função, motivação no trabalho e desempenho individual são frequentemente referenciados na literatura, no entanto existem poucos estudos que referem os três temas em simultâneo. Considerando as recentes pesquisas realizadas no âmbito da motivação no trabalho e a sua influência no desempenho individual (Joo et al., 2010; Rogstadius, et al., 2011; Dysvik & Kuvaas, 2011; Bing et al., 2011; Afful-Broni, 2012), este estudo é um contributo inovador por: (a) se desenvolver em organizações de economia social, nomeadamente, Instituições Particulares de Solidariedade Social, (b) se comparar o desempenho autoavaliado com o desempenho avaliado pelas chefias no Setor Social, (c) se ter utilizado o inventário das características do trabalho de Sims, Szilagyi e Keller (1976), contrariamente à literatura existente, que geralmente recorre ao questionário das características da função de Hackman e Oldham (1974).

A chave para um desempenho de sucesso reside nas estratégias, na estrutura, e nas pessoas (colaboradores/chefias/restante comunidade) que, em colaboração, formam e espelham o propósito da organização.

9.2 Limitações e Estudos Futuros

A extensão do questionário pode ter contribuído para que uma parte dos inquiridos tenha optado por não responder, bem como, o facto de ser um inquérito sobre a realidade laboral, envolvendo igualmente questões sobre a relação entre colegas e supervisores, acabou por intimidar alguns dos inquiridos.

A secção do questionário referente à motivação no trabalho apresentava alguns itens que, de certa forma, criaram confusão aquando da sua interpretação (ex.: *Sinto-me triste quando não alcanço os padrões de desempenho habituais por mim*). Em estudos posteriores deverá ser feita uma melhor seleção dos itens a considerar.

Relativamente às escalas utilizadas, nomeadamente, a escala para medir o desempenho individual, em estudos futuros poderá incluir novos critérios de avaliação para reforçar as perceções dos colaboradores quanto ao seu desempenho, bem como, reforçar a avaliação de desempenho reportada pelas chefias.

Em análises futuras pode vir a ser considerado o efeito moderador das variáveis sociodemográficas nas seguintes relações: (i) entre as características da função e a motivação no trabalho, (ii) entre a motivação no trabalho e o desempenho individual autoavaliado, (iii) entre as características da função e o desempenho individual reportado pelas chefias.

Nas próximas investigações seria também pertinente solicitar ao Presidente de cada IPSS, a avaliação da respetiva diretora técnica, um contributo relevante neste tipo de estudo.

As organizações dependem dos seus colaboradores para organizar, controlar e alcançar os seus objetivos com sucesso e continuidade, para que possam funcionar dando resposta adequada e permanente aos seus utentes.

Referências Bibliográficas

- Aderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Scientific Research*, 3(3), 309-314.
- Alexandre, N. M., & Coluci, M. Z. (2011). Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(7), 3061-3068.
- Almeida, V. (2011). Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 95, 85-104.
- Avelino, J. L., Duarte, G., Carvalho, L., Andrade, I., Vieira, S., Figueiredo, C., . . . Barroso, S. (2010). *Carta de Equipamentos Sociais de Município de Salvaterra de Magos*. Salvaterra de Magos: CIMLT - CEDRU.
- Azevedo, F., & Carvalho, J. M. (2014). Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2(1), 36-60.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *Voluntas - International Society for Third-Sector Research*, 26, 355-381.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *The Spine Journal*, 25(24), 3186-3191.
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., & Henning, J. B. (2008). Test of Motowidlo et al.'s (1997) Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 21, 227-253.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 563–577.
- Bonfim, C., & Saraiva, M. E. (1996). *Centro de Dia (Condições de localização, instalação e funcionamento)*. Núcleo de Documentação Técnica e Divulgação. Lisboa: Direcção-Geral da Acção Social.
- Borman, W. C., & Hallam, G. L. (1991). Observation Accuracy for Assessors of Work-Sample Performance: Consistency Across Task and Individual-Differences Correlates. *Journal of Applied Psychology, 76*(1), 11-18.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.
- Bott, J. P., Svyantec, D. J., Goodman, S. A., & Bernal, D. S. (2003). Expanding The Performance Domain: Who Says Nice Guys Finish Last? *The International Journal of Organizational Analysis, 11*(2), 137-152.
- Bouranta, N., Chitiris, L., & Chitiris, L. (2009). The relationship between internal and external service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21*(3), 275-293.
- Burke, P. J. (1991). Identity Processes and Social Stress. *American Sociological Review, 56*, 836-849.
- Caeiro, J. C. (2005). Economia Social: conceitos, fundamentação teórica e principais desafios. *Intervenção Social, 31*, 65-84.
- Calo, T. J., Patterson, M. M., & Decker, W. H. (2013). Employee Perceptions of Older Workers' Motivation in Business, Academia, and Government. *International Journal of Business and Social Science, 4*(2), 1-10.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology, 43*, 313-333.
- Chatzisarantis, N. L., Hagger, M. S., Smith, B., & Sage, L. (2006). The influences of intrinsic motivation on execution of social behaviour within the theory of planned behaviour. *European Journal of Social Psychology, 36*, 229–237.

- Chichorro, A. M., Marques, C., Ferreira, S. P., Nogueira, J. M., Pata, M., Fernandes, T., . . . Norberto, R. (2006). *Respostas Sociais - Nomenclaturas/Conceitos*. Lisboa: Direcção-Geral da Segurança Social, da Família e da Criança.
- Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis* (3ª ed.). London: Continuum International Publishing Group.
- CNIS. (2014). *Impactes Económico e Social das IPSS*. Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e Fundação Millennium BCP. Lisboa: IPI Consulting Network - Padrão Plural - Associação .
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63.
- Conway, J. M. (1996). Additional Construct Validity Evidence for the Task/Contextual Performance Distinction. *Human Performance*, 9(4), 309-329.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dauda, A., Maishanu, M. M., & Mawoli, M. A. (2013). Effect of Internal Service Quality on Employee Job Satisfaction: Evidence from Abubakar Gimba Library, IBB University, Lapai – Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(6), 88-96.
- Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro. (1983). Diário da República 1.ª série — N.º 46. *Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Lisboa: Ministério dos Assuntos Sociais.
- Decreto-Lei n.º 147/97 de 11 de junho. (1997). Diário da República 1.ª série — N.º 133. *Alteração da Lei Quadro da Educação Pré-Escolar*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro. (2014). Diário da República 1.ª série — N.º 221. *Alteração ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Lisboa: Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.
- Decreto-Lei n.º 33/2014 de 4 de março. (2014). Diário da República - 1.ª Série - Nº 44. *Regime jurídico de instalação e funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio*

social gerido por entidades privadas, estabelecendo o respetivo regime contraordenacional. Lisboa: Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro. (1979). Diário da República 1.ª série — N.º 299.

Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social. Lisboa: Ministério dos Assuntos Sociais.

Despacho Normativo n.º 118/84 de 8 de junho. (1984). Diário da República - 1.ª Série - N.º 133.

Lisboa: Ministério do Trabalho e Segurança Social.

Despacho Normativo n.º 387/80 de 31 de dezembro. (1980). Diário da República 1.ª série — N.º

301. *Normas Reguladoras dos acordos de cooperação entre centros regionais de segurança social e as instituições privadas de solidariedade social.* Lisboa: Ministério dos Assuntos Sociais.

Despacho Normativo n.º 388/80 de 31 de dezembro. (1980). Diário da República 1.ª série — N.º

301. *Normas reguladoras do regime de apoio financeiro às instituições privadas de solidariedade social por acordos de cooperação.* Lisboa: Ministério dos Assuntos Sociais.

Despacho Normativo n.º 75/92 de 20 de maio. (1992). Diário da República 1.ª série — N.º 116.

Normas reguladoras de cooperação entre os centros regionais de segurança social e as instituições particulares de solidariedade social. Ministério do Emprego e da Segurança Social.

Despacho Normativo n.º 96/89 de 21 de outubro. (1989). Diário da República - 1.ª Série - N.º 243.

Normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento dos centros de atividades de tempos livres com fins lucrativos. Lisboa: Ministério do Emprego e Segurança Social.

Dias, J. H., & Paraíso, I. (2011). O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores. *Interações - Instituto Superior Miguel Torga*, 20, 101-132.

Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(3), 367–387.

- Eichhorn, B. R. (2014). *Common Method Variance Techniques*. Cleveland State University , Department of Operations & Supply Chain Management. Cleveland, OH: SAS Institute Inc.
- Fanning, E. (2005). Formatting a Paper-based Survey Questionnaire: Best Practices. *Practical Assessment Research & Evaluation, 10*(12), 1-14.
- Farh, J.-L., & Dobbins, G. H. (1989). Effects of Comparative Performance Information on the Accuracy of Self-Ratings and Agreement Between Self- and Supervisor Ratings. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 606-610.
- Fernandes, H. M., & Vasconcelos-Raposo, J. (2005). Continuum de Auto-Determinação: validade para a sua aplicação no contexto desportivo. *Estudos de Psicologia, 10*(3), 385-395.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão, 12*(2), 187-198.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Ferreira, M. G. (2014). *Proteção Social das Pessoas Idosas*. Lisboa: Direção-Geral da Segurança Social (DGSS).
- Fields, D. L. (2002). *Taking The Measure of Work - A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. London: Sage Publications.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: LUSODIDACTA.
- Franco, R. C. (2004). Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro setor - a definição estrutural-operacional da Jonh Hopkins vs a noção de economia social. *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais* (pp. 1-20). Coimbra: Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Católica Portuguesa.
- Gagné, M., Senécal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(14), 1222-1240.
- Gomes, J., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Gonçalves, J., Metelo, C., & Gil, A. (2013). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2013*. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS). Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento GEP- CID.
- Gorrell, G., Ford, N., Madden, A., Holdridge, P., & Eaglestone, B. (2011). Countering Method Bias in Questionnaire-Based User Studies. *Journal of Documentation*, *67*(3), 507-524.
- Graso, M., & Probst, T. M. (2012). The Effect of Consideration of Future Consequences on Quality and Quantity Aspects of Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, *24*(6), 1335–1352.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 327-347.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, *24*(3), 175-231.
- Guimarães, P. (2013). O terceiro setor na educação de adultos: tensões e ambivalências. *Revista Portuguesa de Educação*, *26*(2), 35-60.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. School of Organization And Management. Yale University, Administrative Sciences.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, *16*, 250-279.
- Hadi, R., & Adil, A. (2010). Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, *36*(2), 294-299.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A Meta-analysis of Self-Supervisor, Self-Seer, and Peer-Supervisor ratings. *Personnel Psychology*, *41*, 43-62.
- Herzberg, F. (1965). The Motivation To Work Among Finnish Supervisors. *Wiley Blackwell*, *18*(4), 393-402.

- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hooft, E. A., Flier, H. v., & Minne, M. R. (2006). Construct Validity of Multi-Source Performance Ratings: An Examination of the Relationship of Self-, Supervisor-, and Peer-Ratings with Cognitive and Personality Measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 67-81.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The Structure of Works: Job Design and Roles. In M. Bergman, *Available Moody General Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2º ed., Vol. II, p. 169). Ariel.
- INE. (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. (INE, & CASES, Edits.) Lisboa: Estatísticas Oficiais.
- INE. (16 de junho de 2014). *População residente (N.º) por Local de residência (NUTS - 2002), Sexo e Grupo etário; Anual - INE, Estimativas Anuais da População Residente; Salvaterra de Magos*. Obtido em 17 de junho de 2015, de Instituto Nacional de Estatística:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003182&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (16 de junho de 2015). *População residente (N.º) por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anua l- INE, Estimativas Anuais da População Residente; Lezíria do Tejo*. Obtido em julho de 8 de 2015, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008273&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (16 de junho de 2015). *População residente (N.º) por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual - INE, Estimativas Anuais da População Residente; Salvaterra de Magos*. Obtido em 17 de junho de 2015, de Instituto Nacional de Estatística:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008273&contexto=bd&selTab=tab2
- Instituto da Segurança Social. (2015). *Guia Prático – Apoios Sociais – Crianças e Jovens*. Lisboa: Instituto da Segurança Social, I.P. - Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente.
- Instituto da Segurança Social. (2015). *Guia Prático – Apoios Sociais – Pessoas Idosas*. Lisboa: Instituto da Segurança Social, I.P.

- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Joaquim, C. (2015). *Proteção social, terceiro setor e equipamentos sociais: Que modelo para Portugal?* Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais - Laboratório Associado. Lisboa: Observatório Sobre Crises Alternativas.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2009). Linking Organizational Structure, Job Characteristics, and Job Performance Constructs: A Proposed Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 145-152.
- Joo, B.-K., Jeung, C.-W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the Influences of Core Self-Evaluations, Job Autonomy, and Intrinsic Motivation on In-Role Job Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371.
- Judge, T. A. (2009). Core Self-Evaluations and Work Success. *Association for Psychological Science*, 18(1), 58-62.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 515-523.
- Katz, D. (1980). *A description of theoretical models of organizations and of research results bearing on processes of organizational functioning and change is presented.* (The Scientist, Ed.) Obtido em 25 de abril de 2015, de Thomson Reuters Scientific: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1980/A1980JY54400001.pdf>
- Kenny, D. A. (29 de outubro de 2014). *Mediation - Sobel Test.* Obtido em 13 de agosto de 2015, de <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>
- Kiggundu, M. N. (1981). Task Interdependence and the Theory of Job Design. *Academy of Management Review*, 6(3), 499-508.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Vet, H. C., & Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance - A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Lane, J., & Herriot, P. (1990). Self-ratings, supervisor ratings, positions and performance. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 77-88.

- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior And Human Performance*, 9, 482-503.
- Leete, L. (1999). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 423–446.
- Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto. (2005). Diário da República 1.ª série — N.º 155. *Sétima Revisão Constitucional*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Constitucional n.º 1/89 de 8 de julho. (1989). Diário da República 1.ª série — N.º 155. *Segunda Revisão da Constituição*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Constitucional n.º 1/97 de 20 de setembro. (1997). Diário da República 1.ª série — N.º 218. *Quarta Revisão Constitucional*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Constitucional n.º 1/82 de 30 de setembro. (1982). Diário da República 1.ª série — N.º 227. *Primeira Revisão da Constituição*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 17/2000 de 8 de agosto. (2000). Diário da República 1.ª série — N.º 182. *Aprova as bases gerais do sistema de solidariedade e de segurança social*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 28/84 de 14 de agosto. (1984). Diário da República 1.ª série — N.º 188. *Lei de Bases da Segurança Social*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. (2013). Diário da República 1.ª série — N.º 88. *Lei de Bases da Economia Social*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 32/2002 de 20 de dezembro. (2002). Diário da República 1.ª série — N.º 294. *Aprova as bases da segurança social*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 4/2007 de 16 de janeiro. (2007). Diário da República 1.ª série — N.º 11. *Aprova as bases gerais do sistema de segurança social*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 5/97 de 10 de fevereiro. (1997). Diário da República 1.ª série — N.º 34. *Lei Quadro da Educação Pré-Escolar*. Assembleia da República.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Lomax, R. G., & Hahs-Vaughn, D. L. (2013). *An Introduction to Statistical Concepts* (3ª ed.). New York: Routledge.

- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Anderson, T. D. (2008). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management, 30*, 890–899.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia, 4(1)*, 72.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de Dados com SPSS - Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2 ed.). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Mata, J. (2011). Interpretation of concrete dam behaviour with artificial neural network and multiple linear regression models. *Engineering Structures, 33*, 903-910.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job Experience Correlates of Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 73(2)*, 327-330.
- McGregor, D. (1966). The Human Side of Enterprise. *The Management Review, 46(11)*, 22-28.
- Metelo, C., Gonçalves, J., Nogueira, J. M., Guterres, M. C., & Nicola, R. (2010). O Papel da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais. *Revista Sociedade e Trabalho, 41*.
- Miguel, I. M. (2015). *Guia - Proteção Social das Crianças e Jovens*. Lisboa: Direção-Geral da Segurança Social (DGSS).
- Miguel, P. A., Salomi, G. E., & Abackerli, A. J. (2006). Assessing Internal Service By Measuring Quality Dimensions In A Manufacturing Company. *Third International Conference on Production Research - Americas'Region 2006*, (pp. 1-15). Curitiba.
- Mooi, E., & Sarstedt, M. (2014). *A Concise Guide to Market Research - The Process, Data, Methods Using IBM SPSS Statistics* (2ª ed.). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg .
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance, 10 (2)*, 71-83.
- Motowidlo, S., & Scotter, J. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, 79(4)*, 475-480.

- Namorado, R. (2004). *A economia social - Uma constelação de esperanças*. Coimbra: CES - FEUC.
- Nazeer, S., Zahid, M. M., & Azeem, M. F. (2014). Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction Mediate? *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(1), 41-65.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: RH, Editora.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How Broadly Does Education Contribute. *Personnel Psychology*, 62, 89-134.
- Oldham, G. R. (1975). *Job Characteristics And Internal Motivation: The Moderating Effect Of Interpersonal And Individual Variables* (Vol. 242). (U. o. College of Commerce and Business Administration, Ed.) Urbana: University of Illinois at Urbana - Champaign.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pelletier, L. G., Tuson, K. M., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Brikre, N. M. (1995). Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal Of Sports & Exercise Psychology*, 35-43.
- Pereira, A. (2006). *SPSS Guia Prático de Utilização - Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereirinha, J. A., & Carolo, D. F. (2006). Construção do Estado-providência em Portugal no período do Estado-Novo (1935- 1974): notas sobre a evolução da despesa social. *XXVI Encontro da APHES (Associação Portuguesa de História)*, (pp. 1-33). Ponta Delgada.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados Para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Pimentel, I. F. (1999). A assistência social e familiar do Estado Novo nos anos 30 e 40. *Análise Social*, 34(3), 477-508.

- Pinto de Sá, A. C., & Moura e Sá, P. H. (2014). Job Characteristics and Their Implications on the Satisfaction Levels of Call Center. *Review of Business Management*, 16(53), 658-676.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Portaria n.º 139/2007 de 29 de janeiro. (2007). Diário da República - 1.ª Série - N.º 20. *Regulamento do registo das instituições particulares de solidariedade social do âmbito da acção social do sistema da segurança social*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Portaria n.º 38/2013, de 30 de janeiro. (2013). Diário da República - 1.ª Série - N.º 21. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.
- Portaria n.º 411/2012 de 14 de dezembro. (2012). Diário da República 1.ª série — N.º 242. *Estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento das creches*. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.
- Portaria n.º 67/2012 de 21 de março. (2012). Diário da República - 1.ª Série - N.º 58. *Define as condições de organização, funcionamento e instalação das estruturas residenciais para pessoas idosas*. Lisboa: Ministério da Solidariedade e Segurança Social.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2015). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for Mediation tests*. Obtido em 13 de agosto de 2015, de <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Privitera, G. J. (2014). *Student Study Guide With IBM SPSS Workbook for Research Methods for the Behavioral Sciences*. Los Angeles: SAGE Publicatons.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal - Uma abordagem preliminar [IS Working Paper N.º 2]. *Unidade de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia*. Porto.

- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9).
- Rifkin, J. (1995). *The End of Work - The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: Tarcher/Putnam Book.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behaviour* (11^a ed.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, I. (2014). Caridade, Justiça e Solidariedade: Consciências e Práticas. *Semanário Ecclesia*, 1447, 110-113.
- Rogstadius, J., Kostakos, V., Kittur, A., Smus, B., Laredo, J., & Vukovic, M. (2011). An Assessment of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Task Performance in Crowdsourcing Markets. *Fifth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media* (pp. 321-328). Barcelona: Association for the Advancement of Artificial Intelligence.
- Romão, F., Rocha, N. P., Serrano, A. V., & Ventura, C. (2002). Metodologia de Introdução das Tecnologias da Informação e da Comunicação nas IPSS: “Best Institution Practice”. *Revista do DETUA*, 3(7).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Salleh, F., Dzulkifli, Z., Abdullah, W. A., & Ariffin, N. H. (2011). The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(4), 147-154.
- Santos, P. M. (2005). «Toda a economia deveria ser solidária» Entrevista a Rogério Roque Amaro. *Pessoas e Lugares. Jornal de Animação da Rede Portuguesa Leader*, 1-4.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Som, R. M., Mustapha, R. M., Othman, A. K., Aziz, R. A., & Noranee, S. (2015). Exploratory Factor Analysis: Conceptualization, Reliability and Validity of Job Performance. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(5), 440-445.
- Sousa et al., S. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e Fundação Millennium BCP. Lisboa: IPI Consulting Network Portugal.

- Thoits, P. A. (1991). On Merging Identity Theory and Stress Research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101-112.
- Turner, R. H. (1978). The Role and The Person. *American Journal of Sociology*, 84(1), 1-23.
- UDIPSS de Santarém. (11 de novembro de 2009). *Udipss - Estatutos*. Obtido em 29 de maio de 2015, de Udipss de Santarém Instituição de Solidariedade Social: <http://santarem.udipss.org/pt/>
- Uppal, N., Mishra, S. K., & Vohra, N. (2014). Prior Related Work Experience and Job Performance: Role of personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(1), 39-51.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C., & Vallière, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1017.
- Veldsmana, D., & Coetzeeb, M. (2015). People performance enablers in relation to employees' psychological attachment to the organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 24(6), 480-486.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Welbourne, T. M., Jonhson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Widenfelt, B. M., Treffers, P. D., Beurs, E. d., Siebelink, B. M., & Koudijs, E. (2005). Translation and Cross-Cultural Adaptation of Assessment Instruments Used in Psychological Research With Children and Families. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 8(2), 135-147.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfactions and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

- Yau, H. K., Kan, M. S., & Cheng, A. L. (2011). Gender differences on Intrinsic Motivation in Hong Kong Higher Education. *e-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 9(2), 63-80.
- Yen, T.-H., & McKinney, W. R. (1992). The Relationship Between Compensation Satisfaction and Job Characteristics: A Comparative Study of Public and Private Leisure Service Professionals. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10(4), 15-36.

Anexos

Anexo 1: Questionário MTDI dirigido aos colaboradores



Estimado(a) Sr.(ª),

O presente inquérito procura estudar o comportamento das pessoas no trabalho.

Os dados obtidos são mantidos em total anonimato e servem exclusivamente para fins académicos (Desenvolvimento da Tese de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, ESGT – IPSantarém). Note que **não há respostas certas nem erradas**. A sua opinião é muito importante, pelo que agradecemos que **responda a todos** os itens e não deixe nenhum em branco.

Quando terminar, coloque o inquérito novamente no envelope (retire o *post-it*), feche-o e entregue na caixa disponível para o efeito que se encontra no gabinete da Diretora Técnica.

Em caso de dúvidas, entre em contacto por e-mail (vmoliveira089@gmail.com) e/ou por telefone (918302670).

Muito obrigada pela sua colaboração,

Vanessa Oliveira

Questionário

Pense no seu trabalho e na Instituição onde trabalha

Na **Secção 1** são apresentadas afirmações. Diga em que medida estas se aplicam à sua realidade laboral. Para isso, use a **escala seguinte** e coloque em cada afirmação **um círculo** no número que corresponde à sua resposta.

Escala						
1	2	3	4	5	6	7
A afirmação não se aplica rigorosamente nada ao meu trabalho	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente ao meu trabalho

Secção 1	Escala						
Assinale com um círculo o número que corresponde à sua resposta.							
1.1. O meu trabalho é muito variado.	1	2	3	4	5	6	7
1.2. Fico frequentemente por minha conta a executar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.3. Acompanho com frequência o trabalho que realizo até à sua conclusão.	1	2	3	4	5	6	7
1.4. Consigo saber sempre quão bem estou a realizar o meu trabalho durante a sua execução.	1	2	3	4	5	6	7
1.5. No meu trabalho, tenho oportunidade de conhecer pessoas com quem gostaria de desenvolver relações de amizade.	1	2	3	4	5	6	7
1.6. O meu trabalho requer que tenha capacidade de trabalhar com outros.	1	2	3	4	5	6	7
1.7. As minhas tarefas são bastante repetitivas.	1	2	3	4	5	6	7
1.8. Sou capaz de desempenhar as minhas tarefas sem coordenação permanente do meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
1.9. Recebo com frequência informações do meu supervisor quanto ao meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

Vire a página, por favor

1.10. Existem diversas oportunidades para falar informalmente com os meus colegas durante o horário de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.11. Faz parte do meu trabalho lidar com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
1.12. Num dia normal de trabalho, as tarefas que executo são bastante similares.	1	2	3	4	5	6	7
1.13. Executo o meu trabalho de forma independente dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
1.14. Recebo com frequência <i>feedback</i> (i.e., comentários) do meu supervisor sobre se estou a fazer bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.15. Consigo desenvolver relações de amizade com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.16. No meu trabalho, tenho oportunidade de conversar com outras pessoas (ex.: familiares, utentes, membros da comunidade).	1	2	3	4	5	6	7
1.17. No meu trabalho, tenho oportunidade de fazer uma série de coisas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
1.18. Tenho liberdade para fazer praticamente tudo o que quero no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.19. O trabalho em que estou envolvido é manipulado por mim do início ao fim.	1	2	3	4	5	6	7
1.20. Tenho oportunidade de conhecer outras pessoas (ex.: familiares, utentes, membros da comunidade) no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.21. As tarefas no meu trabalho são muito diversas.	1	2	3	4	5	6	7
1.22. No meu trabalho, tenho oportunidade de pensar e agir de forma independente.	1	2	3	4	5	6	7
1.23. Tenho oportunidade de concluir os trabalhos que começo.	1	2	3	4	5	6	7
1.24. Consigo sempre saber se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.25. No meu trabalho é habitual reunir-me com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
1.26. Consigo controlar o ritmo do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
1.27. Tenho oportunidade de realizar um trabalho desde o início ao fim (i.e., ter a oportunidade de fazer o trabalho todo).	1	2	3	4	5	6	7
1.28. Recebo comentários, relativos às tarefas que executo, de pessoas que não são meus superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7

Pense especificamente no seu trabalho

Na **Secção 2** encontra afirmações que descrevem o modo como realiza o seu trabalho. Use a **escala seguinte** para indicar o grau em que concorda ou discorda de cada uma das afirmações, colocando **um círculo** no número que corresponde à sua resposta.

Escala						
1	2	3	4	5	6	7
Discordo completamente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não tenho a certeza	Concordo um pouco	Concordo bastante	Concordo completamente

Secção 2	Escala						
Assinale com um círculo o número que corresponde à sua resposta.							
2.1. Sinto satisfação pessoal quando executo bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.2. A opinião que tenho de mim diminui quando executo mal o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.3. Orgulho-me de executar o meu trabalho o melhor que consigo.	1	2	3	4	5	6	7
2.4. Sinto-me triste quando não alcanço os padrões de desempenho habituais por mim.	1	2	3	4	5	6	7
2.5. No final do meu dia de trabalho, gosto de olhar para trás com um sentido de dever cumprido.	1	2	3	4	5	6	7
2.6. Tento pensar em diversas maneiras de fazer o meu trabalho de forma eficiente e eficaz.	1	2	3	4	5	6	7

Vire a página, por favor

Pense agora no seu desempenho no trabalho

Na **Secção 3** são apresentados quatro tópicos alusivos ao seu trabalho. Utilize a **escala seguinte** para se autoavaliar, colocando **um círculo** no número que corresponde à sua resposta.

Escala				
1	2	3	4	5
Necessita de significativas melhorias	Necessita de alguma melhoria	Nem bom, nem mau	Bom	Excelente

Secção 3 No que respeita à forma como desempenha o seu trabalho, como se autoavalia? Assinale com um círculo o número que corresponde à sua resposta.	Escala				
3.1. Quantidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
3.2. Qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
3.3. Exatidão/Rigor do meu trabalho.	1	2	3	4	5
3.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).	1	2	3	4	5

Agradecemos ainda que nos facultasse a seguinte informação:

Secção 4
4.1. Idade: ___ Anos
4.2. Há quantos anos trabalha nesta Instituição? ___Anos
4.3. Habilitações Literárias: 1º/2º ou 3º ciclo (até ao 9º ano) ____ Secundário (10º ao 12º ano) ____ Ensino Superior ____ (coloque uma cruz na opção que inclui a sua escolaridade)
4.4. Desempenha funções de chefia (ex.: chefe de equipa, chefia intermédia, chefia de topo)? Sim ___ Não ___ (coloque uma cruz)

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO ☺

Anexo 2: Questionário MTDI dirigido às chefias



Estimado(a) Diretor(a) Técnico(a),

O presente inquérito procura estudar o comportamento das pessoas no trabalho.

Os dados obtidos são mantidos em total anonimato e servem exclusivamente para fins académicos (Desenvolvimento da Tese de Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, ESGT – IPSantarém). Note que **não há respostas certas nem erradas**. A sua opinião é muito importante, pelo que agradecemos que **responda a todos** os itens e não deixe nenhum em branco.

Quando terminar, coloque o inquérito novamente no envelope, feche-o e entregue na caixa disponível para o efeito.

Em caso de dúvidas, entre em contacto por e-mail (vmoliveira089@gmail.com) e/ou por telefone (918302670).

Muito obrigada pela sua colaboração,

Vanessa Oliveira

Questionário

Pense no desempenho dos colaboradores desta Instituição

Na **Secção 1** encontra quatro critérios de avaliação do desempenho das pessoas no trabalho. Utilize a **escala seguinte** e coloque no **quadrado** o número que corresponde à sua avaliação considerando os respetivos colaboradores.

Escala				
1	2	3	4	5
Necessita de significativas melhorias	Necessita de alguma melhoria	Nem bom, nem mau	Bom	Excelente

Secção 1

Coloque no **quadrado** o número que corresponde à sua avaliação de cada um dos colaboradores.

Escala

Nome do colaborador		
1.1. Quantidade do trabalho.		
1.2. Qualidade do trabalho.		
1.3. Exatidão/Rigor do trabalho.		
1.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).		
Nome do colaborador		
1.1. Quantidade do trabalho.		
1.2. Qualidade do trabalho.		
1.3. Exatidão/Rigor do trabalho.		
1.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).		

Vire a página, por favor

Nome do colaborador	
1.1. Quantidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.2. Qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.3. Exatidão/Rigor do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).	<input type="checkbox"/>
Nome do colaborador	
1.1. Quantidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.2. Qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.3. Exatidão/Rigor do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).	<input type="checkbox"/>
Nome do colaborador	
1.1. Quantidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.2. Qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.3. Exatidão/Rigor do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).	<input type="checkbox"/>
Nome do colaborador	
1.1. Quantidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.2. Qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.3. Exatidão/Rigor do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).	<input type="checkbox"/>
Nome do colaborador	
1.1. Quantidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.2. Qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.3. Exatidão/Rigor do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).	<input type="checkbox"/>
Nome do colaborador	
1.1. Quantidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.2. Qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.3. Exatidão/Rigor do trabalho.	<input type="checkbox"/>
1.4. Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).	<input type="checkbox"/>

(...) Secção replicada de acordo com número de colaboradores por IPSS

Dirigido a si, agradecemos ainda que nos facultasse a seguinte informação:

Secção 2

2.1. Idade: ___ Anos

2.2. Há quantos anos trabalha nesta Instituição? ___ Anos

2.3. Habilitações Literárias:

1º/2º ou 3º ciclo (até ao 9º ano) ____

Secundário (10º ao 12º ano) ____

Ensino Superior ____

(coloque uma cruz na opção que inclui a sua escolaridade)

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO ☺

Anexo 3: Pedido de autorização entregue nas IPSS



Exmo(a). Presidente da Direção
(Nome - Presidente)
(Designação da IPSS)
(Morada)

Assunto: Pedido de autorização de recolha de dados para investigação no âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social - Instituto Politécnico de Santarém.

Exmo. Sr. Presidente,

Eu, Vanessa Isabel Monteiro de Oliveira, aluna do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social - Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, pretendo realizar a Dissertação de Mestrado no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, com intuito de estudar o comportamento das pessoas no trabalho.

Para o efeito, pretendo aplicar duas versões de questionários, uma dirigida aos Colaboradores e outra dirigida ao Diretor(a) Técnico(a). Importa referir que o tratamento dos dados será realizado de forma confidencial e nenhuma informação individual será divulgada. Os dados serão analisados de forma global. No final do estudo, comprometo-me a disponibilizar uma cópia do trabalho.

Neste sentido, venho solicitar a sua autorização para a recolha de dados junto dos Colaboradores da v/ prestigiada Instituição.

Com os melhores cumprimentos,

Vanessa Oliveira

Santarém, _____ / _____ / _____

Tomei conhecimento e autorizo o estudo,

(O/A Presidente)

Localidade, _____ / _____ / _____

Anexo 4: Escalas com os itens originais

Escalas	Código	Itens Originais (Sims et al., 1976; Warr et al., 1979; Welbourne et al., 1998)
Características da Função	Variedade de Trabalho	F.1.1 O meu trabalho é muito variado.*
		F.1.7 As minhas tarefas são bastante repetitivas (I)
		F.1.12 Num dia normal de trabalho, as tarefas que executo são bastante similares (I).
		F.1.17 No meu trabalho, tenho oportunidade de fazer uma série de coisas diferentes.*
		F.1.21 As tarefas no meu trabalho são muito diversas.*
	Autonomia	F.1.2 Fico frequentemente por minha conta a executar o meu trabalho.*
		F.1.8 Sou capaz de desempenhar as minhas tarefas sem coordenação permanente do meu supervisor.
		F.1.13 Executo o meu trabalho de forma independente dos outros.*
		F.1.18 Tenho liberdade para fazer praticamente tudo o que quero no meu trabalho.*
		F.1.22 No meu trabalho, tenho oportunidade de pensar e agir de forma independente.*
	Feedback	F.1.26 Consigo controlar o ritmo do meu trabalho.
		F.1.4 Consigo saber sempre quão bem estou a realizar o meu trabalho durante a sua execução.
		F.1.9 Recebo com frequência informações do meu supervisor quanto ao meu desempenho.*
		F.1.14 Recebo com frequência <i>feedback</i> (i.e., comentários) do meu supervisor sobre se estou a fazer bem o meu trabalho.*
		F.1.24 Consigo sempre saber se estou a desempenhar bem ou mal o meu trabalho.
	Relação com os outros	F.1.6 O meu trabalho requer que tenha capacidade de trabalhar com outros.*
		F.1.11 Faz parte do meu trabalho lidar com outras pessoas.*
		F.1.28 Recebo comentários, relativos às tarefas que executo, de pessoas que não são meus superiores hierárquicos.
	Identidade da Tarefa	F.1.3 Acompanho com frequência o trabalho que realizo até à sua conclusão.*
		F.1.19 O trabalho em que estou envolvido é manipulado por mim do início ao fim.
		F.1.23 Tenho oportunidade de concluir os trabalhos que começo.*
F.1.27 Tenho oportunidade de realizar um trabalho desde o início ao fim (i.e., ter a oportunidade de fazer o trabalho todo).*		
Amizade	F.1.5 Tenho oportunidade de conhecer pessoas com quem gostaria de desenvolver relações de amizade.	
	F.1.10 Existem diversas oportunidades para falar informalmente com os meus colegas durante o horário de trabalho.*	
	F.1.15 Consigo desenvolver relações de amizade com os meus colegas de trabalho.	
	F.1.16 No meu trabalho, tenho oportunidade de conversar com outras pessoas (ex: familiares, utentes, membros da comunidade).*	
	F.1.20 Tenho oportunidade de conhecer outras pessoas (ex: familiares, utentes, membros da comunidade) no meu trabalho.*	
	F.1.25 No meu trabalho é habitual reunir-me com outras pessoas.	
Motivação no Trabalho (intrínseca)	M.2.1 Sinto satisfação pessoal quando executo bem o meu trabalho.*	
	M.2.2 A opinião que tenho de mim diminui quando executo mal o meu trabalho.	
	M.2.3 Orgulho-me de executar o meu trabalho o melhor que consigo.*	
	M.2.4 Sinto-me triste quando não alcanço os padrões de desempenho habituais por mim.	
	M.2.5 No final do meu dia de trabalho, gosto de olhar para trás com um sentido de dever cumprido.*	
	M.2.6 Tento pensar em diversas maneiras de fazer o meu trabalho de forma eficiente e eficaz.*	

<i>Avaliação de Desempenho individual (DPP)</i>	colaboradores	AD.3.1	Quantidade do meu trabalho.*
		AD.3.2	Qualidade do meu trabalho.*
		AD.3.3	Exatidão/Rigor do meu trabalho.*
		AD.3.4	Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).*
	chefias	D.1.1	Quantidade do trabalho.*
		D.1.2	Qualidade do trabalho.*
		D.1.3	Exatidão/Rigor do trabalho.*
		D.1.4	Serviço prestado ao utente quer seja interno (dentro da Instituição) ou externo (fora da Instituição).*
<i>Notas. I: Item Invertido. *Itens utilizados para efeitos estatísticos.</i>			

Anexo 5: Teste de Normalidade

Tabela 31 – Teste de aderência à Normalidade

	Teste de aderência à Normalidade					
	<i>Kolmogorov-Smirnova^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estadística	gl	<i>p</i>	Estadística	gl	<i>p</i>
Variedade de Trabalho	0,11	153	0,000	0,96	153	0,000
Autonomia	0,09	153	0,003	0,98	153	0,010
Feedback	0,11	153	0,000	0,97	153	0,001
Relação com os outros	0,23	153	0,000	0,80	153	0,000
Identidade da Tarefa	0,12	153	0,000	0,92	153	0,000
Amizade	0,11	153	0,000	0,96	153	0,000
Características da Função	0,06	153	0,200	0,97	153	0,001
Motivação no Trabalho	0,23	153	0,000	0,79	153	0,000
Desempenho Individual (DPP) autoavaliado (colaboradores)	0,25	153	0,000	0,88	153	0,000
Desempenho Individual (DPP) avaliação pelas chefias	0,14	153	0,000	0,91	153	0,000

^a Correção de *Lilliefors*

Anexo 6: *Outputs* para os resultados do MRLM e verificação dos pressupostos

Anexo 6.1: Resultados de MRLM para a Motivação no Trabalho *

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,191 ^a	,036	-,013	,61621	,036	,743	6	118	,616	
2	,443 ^b	,196	,148	,56521	,160	23,254	1	117	,000	2,129

a. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2

b. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao

c. Dependent Variable: MotivacaoIntrinseca

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,694	6	,282	,743	,616 ^a
	Residual	44,806	118	,380		
	Total	46,500	124			
2	Regression	9,123	7	1,303	4,079	,000 ^b
	Residual	37,377	117	,319		
	Total	46,500	124			

a. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2

b. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao

c. Dependent Variable: MotivacaoIntrinseca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,182	,434			16,531	,000		
	C_Genero2	-,032	,246	-,012		-,130	,897	,951	1,051
	C_Idade.4.1	-,008	,008	-,126		-,947	,346	,461	2,171
	C_Exp.Profissional.4.2	,001	,009	,010		,077	,939	,532	1,880
	C_Escolaridade.4.3	-,153	,089	-,201		-1,726	,087	,604	1,655
	C_FuncaoChefia3	-,096	,204	-,046		-,468	,640	,840	1,191
	C_RespostaSocial2	-,134	,130	-,105		-1,033	,304	,790	1,266
2	(Constant)	5,496	,530			10,368	,000		
	C_Genero2	-,071	,226	-,027		-,317	,752	,950	1,053
	C_Idade.4.1	-,012	,008	-,188		-1,527	,129	,456	2,195
	C_Exp.Profissional.4.2	,006	,008	,079		,691	,491	,524	1,910
	C_Escolaridade.4.3	-,208	,082	-,273		-2,532	,013	,592	1,688
	C_FuncaoChefia3	-,195	,188	-,094		-1,037	,302	,830	1,205
	C_RespostaSocial2	-,191	,120	-,150		-1,596	,113	,782	1,279
	CFuncao	,383	,079	,413		4,822	,000	,937	1,067

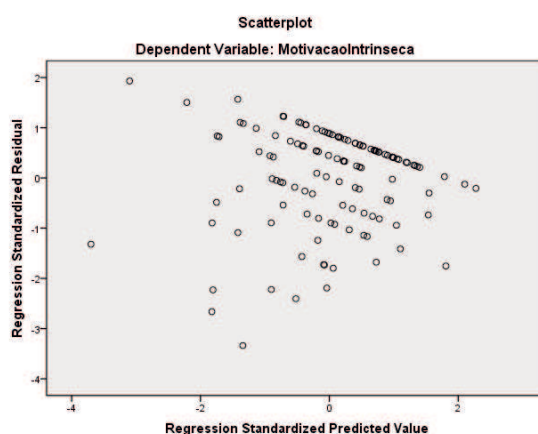
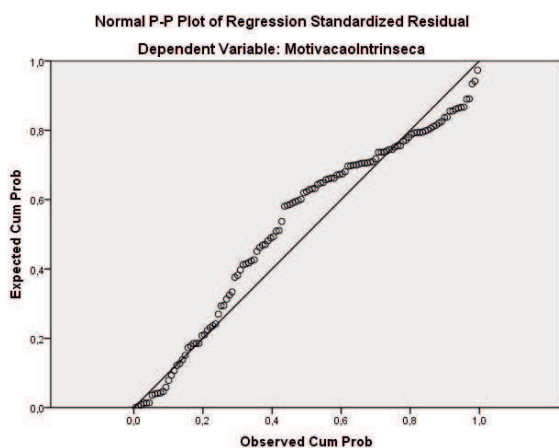
a. Dependent Variable: MotivacaoIntrinseca

* Motivação no Trabalho corresponde nos *outputs* à motivação intrínseca.

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions							
				(Constant)	C_Genero2	C_Idade.4	C_Exp.Profissio	C_Escolaridade.	C_FuncaoChefi	C_RespostaSoci	CFuncao
1	1	4,346	1,000	,00	,00	,00	,01	,00	,01	,01	
	2	,971	2,116	,00	,56	,00	,02	,00	,20	,01	
	3	,892	2,207	,00	,34	,00	,00	,00	,47	,02	
	4	,418	3,226	,00	,06	,00	,19	,00	,25	,30	
	5	,284	3,911	,00	,01	,00	,12	,25	,00	,16	
	6	,080	7,391	,03	,00	,10	,55	,18	,04	,49	
	7	,010	21,324	,96	,02	,89	,10	,56	,03	,02	
2	1	5,300	1,000	,00	,00	,00	,01	,00	,00	,01	,00
	2	,972	2,335	,00	,50	,00	,02	,00	,24	,01	,00
	3	,909	2,415	,00	,40	,00	,00	,00	,42	,01	,00
	4	,418	3,562	,00	,06	,00	,19	,00	,25	,29	,00
	5	,288	4,287	,00	,01	,00	,13	,22	,01	,18	,00
	6	,091	7,627	,01	,00	,05	,45	,26	,04	,50	,02
	7	,016	18,083	,01	,01	,65	,19	,35	,00	,00	,43
	8	,006	28,891	,98	,01	,29	,01	,17	,04	,00	,55

a. Dependent Variable: MotivacaoIntrinseca



Os valores do gráfico de probabilidade normal distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, o que sugere que os erros possuem distribuição aproximadamente normal.

Pela observação do *Scatterplot*, verifica-se que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de zero ($e_i=0$). Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Os erros são independentes, com um valor de *Durbin-Watson* muito próximo de 2 ($d=2,13$), indica que não existe auto-correlação entre os resíduos.

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5, sugerindo que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que comprova o raciocínio anterior. Os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 30 (apesar de existirem valores superiores a 15) pelo que se confirma não existir sérios problemas de multicolinearidade.

Anexo 6.2: Resultados de MRLM para a Autoavaliação de Desempenho Individual (DPP) - colaboradores

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,179 ^a	,032	-,017	,56506	,032	,650	6	118	,690	
2	,257 ^b	,066	,010	,55747	,034	4,233	1	117	,042	
3	,319 ^c	,102	,040	,54898	,036	4,646	1	116	,033	1,951

a. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2

b. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao

c. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao, MotivacaoIntrinseca

d. Dependent Variable: AutoDPP

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,246	6	,208	,650	,690 ^a
	Residual	37,676	118	,319		
	Total	38,922	124			
2	Regression	2,561	7	,366	1,177	,321 ^b
	Residual	36,361	117	,311		
	Total	38,922	124			
3	Regression	3,962	8	,495	1,643	,120 ^c
	Residual	34,960	116	,301		
	Total	38,922	124			

a. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2

b. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao

c. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao, MotivacaoIntrinseca

d. Dependent Variable: AutoDPP

Coefficients^a

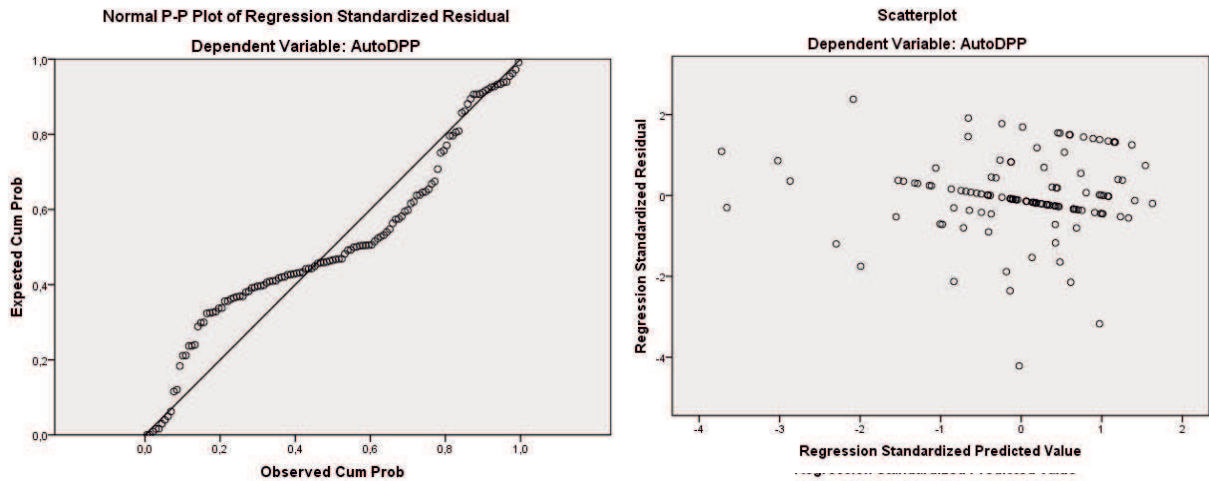
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,615	,398		11,584	,000		
	C_Genero2	,019	,225	,008	,084	,933	,951	1,051
	C_Idade.4.1	-,008	,008	-,145	-1,089	,278	,461	2,171
	C_Exp.Profissional.4.2	,006	,008	,091	,732	,466	,532	1,880
	C_Escolaridade.4.3	-,096	,081	-,138	-1,185	,239	,604	1,655
	C_FuncaoChefia3	-,122	,187	-,064	-,652	,516	,840	1,191
	C_RespostaSocial2	-,128	,119	-,110	-1,079	,283	,790	1,266
2	(Constant)	3,906	,523		7,470	,000		
	C_Genero2	,002	,222	,001	,010	,992	,950	1,053
	C_Idade.4.1	-,010	,008	-,174	-1,311	,192	,456	2,195
	C_Exp.Profissional.4.2	,008	,008	,123	,996	,321	,524	1,910
	C_Escolaridade.4.3	-,119	,081	-,171	-1,474	,143	,592	1,688
	C_FuncaoChefia3	-,164	,186	-,087	-,882	,379	,830	1,205
	C_RespostaSocial2	-,152	,118	-,130	-1,291	,199	,782	1,279
	CFuncao	,161	,078	,190	2,057	,042	,937	1,067
3	(Constant)	2,842	,713		3,984	,000		
	C_Genero2	,016	,219	,007	,074	,942	,949	1,054
	C_Idade.4.1	-,008	,007	-,134	-1,017	,311	,447	2,239
	C_Exp.Profissional.4.2	,007	,008	,106	,871	,385	,521	1,918
	C_Escolaridade.4.3	-,079	,082	-,113	-,966	,336	,562	1,780
	C_FuncaoChefia3	-,126	,184	-,067	-,686	,494	,822	1,216
	C_RespostaSocial2	-,115	,118	-,099	-,982	,328	,765	1,307
	CFuncao	,087	,084	,103	1,030	,305	,782	1,279
	MotivacaoIntrinseca	,194	,090	,212	2,156	,033	,804	1,244

a. Dependent Variable: AutoDPP

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions									
				(Constant)	C_Genero2	C_Idade.4.1	C_Exp.Profissional.4.2	C_Escolaridade.4.3	C_FuncaoChefia3	C_RespostaSocial2	CFuncao	MotivacaoIntrinseca	
1	1	4,346	1,000	,00	,00	,00	,01	,00	,01	,01			
	2	,971	2,116	,00	,56	,00	,02	,00	,20	,01			
	3	,892	2,207	,00	,34	,00	,00	,00	,47	,02			
	4	,418	3,226	,00	,06	,00	,19	,00	,25	,30			
	5	,284	3,911	,00	,01	,00	,12	,25	,00	,16			
	6	,080	7,391	,03	,00	,10	,55	,18	,04	,49			
	7	,010	21,324	,96	,02	,89	,10	,56	,03	,02			
2	1	5,300	1,000	,00	,00	,00	,01	,00	,00	,01	,00		
	2	,972	2,335	,00	,50	,00	,02	,00	,24	,01	,00		
	3	,909	2,415	,00	,40	,00	,00	,00	,42	,01	,00		
	4	,418	3,562	,00	,06	,00	,19	,00	,25	,29	,00		
	5	,288	4,287	,00	,01	,00	,13	,22	,01	,18	,00		
	6	,091	7,627	,01	,00	,05	,45	,26	,04	,50	,02		
	7	,016	18,083	,01	,01	,65	,19	,35	,00	,00	,43		
	8	,006	28,891	,98	,01	,29	,01	,17	,04	,00	,55		
3	1	6,263	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
	2	,973	2,537	,00	,44	,00	,02	,00	,28	,01	,00	,00	
	3	,923	2,605	,00	,46	,00	,00	,00	,37	,01	,00	,00	
	4	,418	3,871	,00	,06	,00	,19	,00	,24	,29	,00	,00	
	5	,290	4,645	,00	,00	,00	,14	,19	,01	,19	,00	,00	
	6	,101	7,868	,00	,00	,03	,41	,29	,05	,46	,01	,01	
	7	,019	18,205	,00	,02	,72	,22	,29	,01	,00	,11	,06	
	8	,009	26,557	,08	,01	,03	,00	,00	,04	,01	,87	,19	
	9	,003	44,255	,92	,00	,22	,01	,23	,00	,04	,01	,75	

a. Dependent Variable: AutoDPP



Os valores do gráfico de probabilidade normal afastam-se um pouco da diagonal principal, o que sugere que os erros podem não seguir distribuição normal.

Pela observação do *Scatterplot*, verifica-se que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de zero ($e_i=0$), não sendo evidente tendências muito vincadas. Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Os erros são independentes, com um valor de *Durbin-Watson* muito próximo de 2 ($d=1,95$), indica que não existe auto-correlação entre os resíduos.

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5, sugerindo que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que comprova o raciocínio anterior. Os valores do *Condition Index* são inferiores a 30, exceto um valor, sugerindo que pode haver um problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Tal resultado deve ser investigado em trabalhos futuros, onde deviam ser retiradas algumas variáveis independentes.

Anexo 6.3: Resultados de MRLM para a Avaliação de Desempenho Individual (DPP) reportado pelas Chefias

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,312 ^a	,097	,051	,69794	,097	2,120	6	118	,056	
2	,375 ^b	,140	,089	,68403	,043	5,846	1	117	,017	
3	,404 ^c	,163	,105	,67789	,023	3,128	1	116	,080	1,223

a. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2

b. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao

c. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao, MotivacaoIntrinseca

d. Dependent Variable: DPPChefia

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,198	6	1,033	2,120	,056 ^a
	Residual	57,479	118	,487		
	Total	63,677	124			
2	Regression	8,933	7	1,276	2,727	,012 ^b
	Residual	54,744	117	,468		
	Total	63,677	124			
3	Regression	10,371	8	1,296	2,821	,007 ^c
	Residual	53,306	116	,460		
	Total	63,677	124			

a. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2

b. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao

c. Predictors: (Constant), C_RespostaSocial2, C_Idade.4.1, C_Genero2, C_FuncaoChefia3, C_Escolaridade.4.3, C_Exp.Profissional.4.2, CFuncao, MotivacaoIntrinseca

d. Dependent Variable: DPPChefia

Coefficients^a

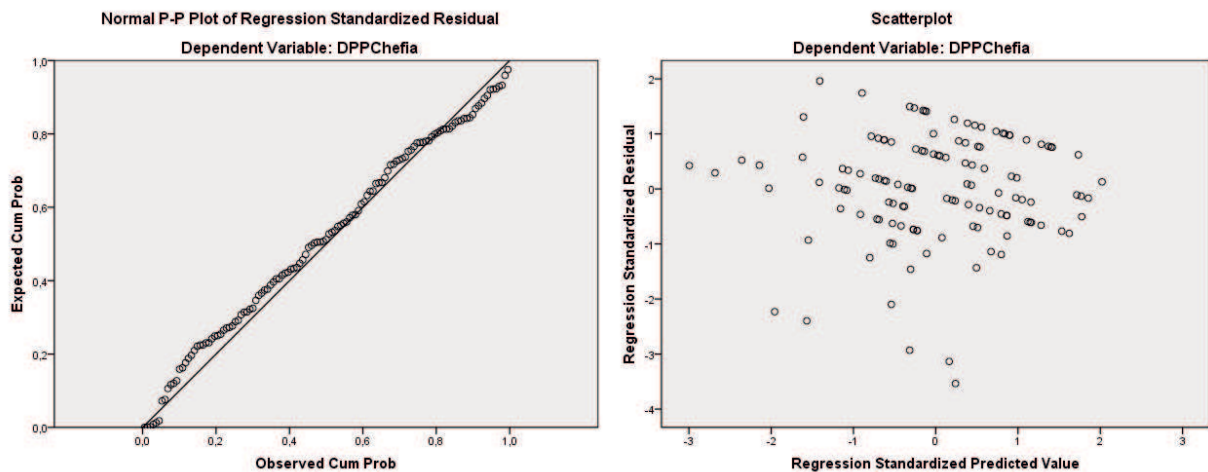
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,470	,492		9,084	,000		
	C_Genero2	-,411	,278	-,132	-1,478	,142	,951	1,051
	C_Idade.4.1	-,005	,009	-,070	-,540	,590	,461	2,171
	C_Exp.Profissional.4.2	,006	,010	,074	,620	,536	,532	1,880
	C_Escolaridade.4.3	-,037	,100	-,042	-,373	,710	,604	1,655
	C_FuncaoChefia3	,321	,231	,133	1,389	,167	,840	1,191
	C_RespostaSocial2	-,286	,147	-,191	-1,945	,054	,790	1,266
2	(Constant)	3,447	,642		5,373	,000		
	C_Genero2	-,435	,273	-,140	-1,594	,114	,950	1,053
	C_Idade.4.1	-,007	,009	-,101	-,799	,426	,456	2,195
	C_Exp.Profissional.4.2	,009	,010	,110	,933	,353	,524	1,910
	C_Escolaridade.4.3	-,071	,099	-,079	-,712	,478	,592	1,688
	C_FuncaoChefia3	,261	,228	,108	1,144	,255	,830	1,205
	C_RespostaSocial2	-,321	,145	-,215	-2,213	,029	,782	1,279
3	(Constant)	4,525	,881		5,138	,000		
	C_Genero2	-,449	,271	-,145	-1,660	,100	,949	1,054
	C_Idade.4.1	-,010	,009	-,133	-1,045	,298	,447	2,239
	C_Exp.Profissional.4.2	,011	,010	,124	1,052	,295	,521	1,918
	C_Escolaridade.4.3	-,112	,101	-,125	-1,103	,272	,562	1,780
	C_FuncaoChefia3	,222	,227	,092	,980	,329	,822	1,216
	C_RespostaSocial2	-,358	,145	-,240	-2,467	,015	,765	1,307
CFuncao	,307	,104	,283	2,949	,004	,782	1,279	
MotivacaoIntrinseca	-,196	,111	-,168	-1,769	,080	,804	1,244	

a. Dependent Variable: DPPChefia

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimen sion	Eigenv alue	Condition Index	Variance Proportions									
				(Const ant)	C_Gen ero2	C_Idade .4.1	C_Exp.Profi ssional.4.2	C_Escolarid ade.4.3	C_FuncaoC hefia3	C_RespostaS ocial2	CFun cao	MotivacaoIn trinseca	
1	1	4,346	1,000	,00	,00	,00	,01	,00	,01	,01	,01		
	2	,971	2,116	,00	,56	,00	,02	,00	,20	,01			
	3	,892	2,207	,00	,34	,00	,00	,00	,47	,02			
	4	,418	3,226	,00	,06	,00	,19	,00	,25	,30			
	5	,284	3,911	,00	,01	,00	,12	,25	,00	,16			
	6	,080	7,391	,03	,00	,10	,55	,18	,04	,49			
	7	,010	21,324	,96	,02	,89	,10	,56	,03	,02			
2	1	5,300	1,000	,00	,00	,00	,01	,00	,00	,01	,00		
	2	,972	2,335	,00	,50	,00	,02	,00	,24	,01	,00		
	3	,909	2,415	,00	,40	,00	,00	,00	,42	,01	,00		
	4	,418	3,562	,00	,06	,00	,19	,00	,25	,29	,00		
	5	,288	4,287	,00	,01	,00	,13	,22	,01	,18	,00		
	6	,091	7,627	,01	,00	,05	,45	,26	,04	,50	,02		
	7	,016	18,083	,01	,01	,65	,19	,35	,00	,00	,43		
	8	,006	28,891	,98	,01	,29	,01	,17	,04	,00	,55		
3	1	6,263	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,973	2,537	,00	,44	,00	,02	,00	,28	,01	,00	,00	,00
	3	,923	2,605	,00	,46	,00	,00	,00	,37	,01	,00	,00	,00
	4	,418	3,871	,00	,06	,00	,19	,00	,24	,29	,00	,00	,00
	5	,290	4,645	,00	,00	,00	,14	,19	,01	,19	,00	,00	,00
	6	,101	7,868	,00	,00	,03	,41	,29	,05	,46	,01	,01	,01
	7	,019	18,205	,00	,02	,72	,22	,29	,01	,00	,11	,06	,06
	8	,009	26,557	,08	,01	,03	,00	,00	,04	,01	,87	,19	,19
	9	,003	44,255	,92	,00	,22	,01	,23	,00	,04	,01	,75	,75

a. Dependent Variable: DPPChefia



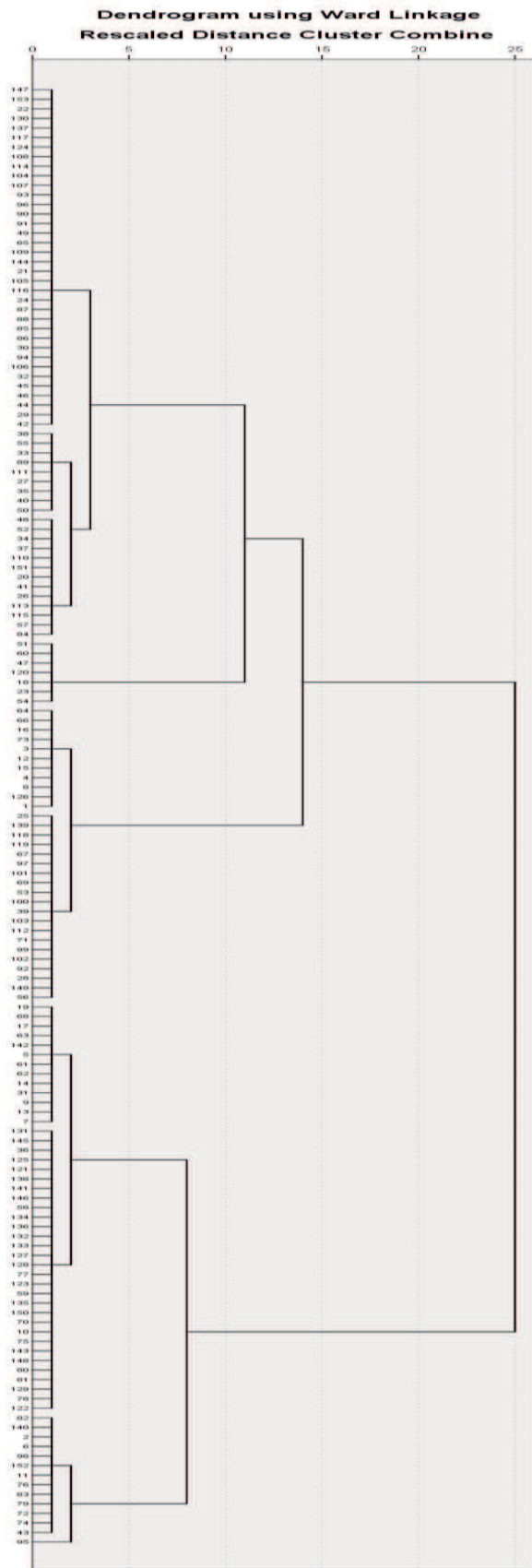
Os valores do gráfico de probabilidade normal distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, o que sugere que os erros possuem distribuição normal.

Pela observação do *Scatterplot*, verifica-se que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de zero ($e_i=0$), não sendo evidente tendências crescentes, decrescentes ou outro. Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Quanto ao pressuposto da independência dos erros, verifica-se que o valor de *Durbin-Watson* ($d=1,22$) afasta-se do valor padrão [$d \approx 2, \pm 0,2$], indicando que pode haver auto-correlação positiva entre os resíduos. Este resultado merece ser analisado em estudos futuros.

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5, sugerindo que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que comprova o raciocínio anterior. Os valores do *Condition Index* são inferiores a 30, exceto um valor, sugerindo que pode haver um problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Tal resultado deve ser investigado em trabalhos futuros, onde deviam ser retiradas algumas variáveis independentes.

Anexo 7: Dendrograma resultante da análise de *clusters*



Anexo 8: Output do Teste *Kruskal-Wallis* para Análise de *Clusters*

Test Statistics ^{a,b}									
	VariedadeTr ab	Autono mia	Feedbac k	RelacaoOutr os	Identidad e	Amiza de	MotivacaoIntrin seca	AutoDP P	DPPChefi a
Chi-square	,648	3,966	2,614	12,809	10,807	2,546	11,609	111,631	112,394
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,958	,411	,624	,012	,029	,636	,021	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: CLU5_1

Anexo 9: Verificação dos pressupostos para a Análise de Resultados Diferenciais

Anexo 9.1: Género

Tabela 32 – Teste da normalidade entre os grupos (género)

	Género	<i>Shapiro-Wilk</i>		
		Estatística	gl	<i>p</i>
Variedade de Trabalho	Feminino	0,96	146	0,000
	Masculino	0,95	7	0,688
Autonomia	Feminino	0,98	146	0,025
	Masculino	0,80	7	0,042
Feedback	Feminino	0,97	146	0,002
	Masculino	0,91	7	0,394
Relação com os Outros	Feminino	0,80	146	0,000
	Masculino	0,86	7	0,163
Identidade da Tarefa	Feminino	0,92	146	0,000
	Masculino	0,85	7	0,123
Amizade	Feminino	0,96	146	0,001
	Masculino	0,92	7	0,432
Motivação no Trabalho	Feminino	0,78	146	0,000
	Masculino	0,78	7	0,024
AutoDPP	Feminino	0,89	146	0,000
	Masculino	0,78	7	0,024
DPPChefia	Feminino	0,90	146	0,000
	Masculino	0,81	7	0,051

Anexo 9.2: Idade

Tabela 33 – Teste à homocedasticidade das variâncias (idade)

	Estatística <i>Levene</i>	gl 1	gl 2	<i>p</i>
Variedade de Trabalho	1,05	3	132	0,374
Autonomia	0,31	3	132	0,820
Feedback	2,90	3	132	0,037
Relação com os Outros	2,97	3	132	0,034
Identidade da Tarefa	0,40	3	132	0,757
Amizade	0,26	3	132	0,851
Motivação no Trabalho	0,72	3	132	0,542
AutoDPP	0,84	3	132	0,476
DPPChefia	1,18	3	132	0,318

Tabela 34 – Teste Robusto à Igualdade de Médias (idade)

		Estatística ^a	gl 1	gl 2	<i>p</i>
Feedback	<i>Welch</i>	2,61	3	72,48	0,058
Relação com os Outros	<i>Welch</i>	3,50	3	70,07	0,020

^aF distribuído assintoticamente

Anexo 9.3: Experiência Profissional

Tabela 35 – Teste à homocedasticidade das variâncias (experiência profissional)

	Estatística <i>Levene</i>	gl 1	gl 2	<i>p</i>
Variedade de Trabalho	0,82	3	133	0,488
Autonomia	0,35	3	133	0,789
<i>Feedback</i>	1,65	3	133	0,181
Relação com os Outros	2,22	3	133	0,089
Identidade da Tarefa	2,48	3	133	0,064
Amizade	3,46	3	133	0,018
Motivação no Trabalho	0,77	3	133	0,511
AutoDPP	0,37	3	133	0,774
DPPChefia	0,78	3	133	0,508

Tabela 36 – Teste Robusto à Igualdade de Médias (experiência profissional)

Amizade				
	Estatística ^a	gl 1	gl 2	<i>p</i>
<i>Welch</i>	2,34	3	71	0,081

^a F distribuído assintoticamente

Anexo 9.4: Habilitações Literárias

Tabela 37 – Teste da normalidade entre os grupos (habilitações literárias).

	Habilitações Literárias	Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	<i>p</i>
Variedade de Trabalho	até 9º ano	0,94	85	0,001
	Secundário	0,96	40	0,187
	Superior	0,93	26	0,069
Autonomia	até 9º ano	0,97	85	0,062
	Secundário	0,99	40	0,909
	Superior	0,86	26	0,002
Feedback	até 9º ano	0,96	85	0,011
	Secundário	0,96	40	0,202
	Superior	0,95	26	0,245
Relação com os Outros	até 9º ano	0,81	85	0,000
	Secundário	0,80	40	0,000
	Superior	0,73	26	0,000
Identidade da Tarefa	até 9º ano	0,93	85	0,000
	Secundário	0,91	40	0,003
	Superior	0,90	26	0,016
Amizade	até 9º ano	0,96	85	0,006
	Secundário	0,97	40	0,317
	Superior	0,89	26	0,009
Motivação no Trabalho	até 9º ano	0,75	85	0,000
	Secundário	0,85	40	0,000
	Superior	0,75	26	0,000
AutoDPP	até 9º ano	0,89	85	0,000
	Secundário	0,87	40	0,000
	Superior	0,78	26	0,000
DPPChefia	até 9º ano	0,91	85	0,000
	Secundário	0,89	40	0,001
	Superior	0,87	26	0,003

Anexo 9.5: Função de Chefia

Tabela 38 – Teste da normalidade entre os grupos (função de chefia)

	Função de Chefia	<i>Shapiro-Wilk</i>		
		Estatística	gl	<i>p</i>
Variedade de Trabalho	Não Chefe	0,96	123	0,002
	Chefe	0,82	12	0,014
Autonomia	Não Chefe	0,97	123	0,013
	Chefe	0,92	12	0,312
Feedback	Não Chefe	0,97	123	0,004
	Chefe	0,92	12	0,259
Relação com os Outros	Não Chefe	0,80	123	0,000
	Chefe	0,88	12	0,087
Identidade da Tarefa	Não Chefe	0,93	123	0,000
	Chefe	0,88	12	0,083
Amizade	Não Chefe	0,96	123	0,003
	Chefe	0,93	12	0,357
Motivação no Trabalho	Não Chefe	0,81	123	0,000
	Chefe	0,82	12	0,015
AutoDPP	Não Chefe	0,88	123	0,000
	Chefe	0,83	12	0,019
DPPChefia	Não Chefe	0,90	123	0,000
	Chefe	0,95	12	0,578

Anexo 9.6: Resposta Social

Tabela 39 – Teste à homocedasticidade das variâncias (resposta social)

	Estatística Levene	gl 1	gl 2	<i>p</i>
Variedade de Trabalho	1,19	1	151	0,277
Autonomia	3,45	1	151	0,065
Feedback	2,26	1	151	0,135
Relação com os Outros	3,34	1	151	0,069
Identidade da Tarefa	0,44	1	151	0,510
Amizade	2,13	1	151	0,146
Motivação no Trabalho	6,14	1	151	0,014
AutoDPP	0,67	1	151	0,413
DPPChefia	0,26	1	151	0,614

Tabela 40 – Teste Robusto à Igualdade de Médias (resposta social)

Motivação Intrínseca				
	Estaística ^a	gl 1	gl 2	<i>p</i>
<i>Welch</i>	0,21	1	142,19	0,646

^a F distribuído assintoticamente