



Diferenças geracionais nos fatores de motivação de trabalhadores na área da saúde

Rúben Sousa Curado

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Unidades de Saúde

Orientador: Professor Doutor Nuno Jorge

Santarém, 2022

Resumo

A motivação é o resultado da interação entre um indivíduo e uma situação específica, sendo um processo que tem sido explicado através de diversas teorias. A motivação dos profissionais de saúde está diretamente relacionada com a qualidade da prestação de cuidados e, por consequência, com a fidelização dos utentes.

Os objetivos deste estudo são a identificação dos fatores motivacionais e sua associação à geração de cada indivíduo.

Para análise dos fatores motivacionais dos diferentes trabalhadores da área da saúde foi utilizada uma escala tetrafatorial constituída por 28 itens que avaliam as dimensões da motivação tendo em vista a organização do trabalho, a motivação para o desempenho, motivação para a realização e poder e motivação para o envolvimento.

A análise dos fatores motivacionais indica que o fator motivacional realização e poder não demonstra diferenças estatisticamente significativas entre as gerações. Por outro lado, os restantes fatores demonstram uma diferença estatisticamente significativa. Em comparação *pairwise* das diferentes gerações, foi revelado que para a variável organização no trabalho existia diferenças estatisticamente significativas entre as gerações *Millennials* e X. Para a variável desempenho as diferenças são encontradas entre as gerações *Millennials* e X, à semelhança da variável anterior, assim como entre as gerações X e Z. Por fim, a variável envolvimento revela diferenças estatisticamente significativas entre a geração X e a geração Z.

Apesar dos dados obtidos, é clara a existência de diferenças entre as gerações, sendo necessária uma investigação mais extensa para obter conclusões mais específicas.

Palavras-chave: Motivação; geração; profissionais de saúde; acordos idiossincráticos

Abstract

Motivation results from the interaction between an individual and a specific situation, being a process that has been to be explained through several theories. Motivation of healthcare professionals is directly correlated with the quality of healthcare and, by consequence, the loyalty of patients.

The objectives of this study are the identification of motivational factors and their association with the generation of each individual. To the analysis of motivational factors of the different healthcare workers, a tetrafactorial scale was used consisting in 28 items that evaluate the dimensions of motivation according to work organization, motivation for performance, motivation for achievement and power and motivation for involvement.

Analyzing the motivational factors is demonstrated that the motivational factor achievement and power does not show statistically significant differences between generations. On the other hand, the remaining factors show a statistically significant difference. In a pairwise comparison of the different generations, it was revealed that for the variable organization at work there were statistically significant differences between the Millennials and generation X generations. For the performance variable, the differences are found between the Millennials and X generations, similarly to the previous variable, as well as between generations X and Z. Finally, the involvement variable reveals statistically significant differences between generation X and generation Z.

Despite the data obtained, the existence of differences between the generations is clear, requiring a more extensive investigation to obtain more specific conclusions.

Keywords: Motivation; generation; healthcare professionals; idiosyncratic deals

Agradecimentos

À minha família por me ter apoiado incondicionalmente durante todo o meu percurso de vida.

Aos meus amigos pelo apoio durante as fases trabalhosas do percurso académico e pelos momentos de descontração nos restantes.

Aos professores que contribuíram para o aumento do meu conhecimento, em especial ao meu orientador, professor doutor Nuno Jorge, por ser um orientador incansável.

Índice

<i>Introdução</i>	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1. Motivação	3
1.1.1. Antigas teorias da motivação.....	4
1.1.2. Teorias contemporâneas da motivação	7
1.2. Influência da motivação nos cuidados de saúde	16
1.3. Gerações	17
1.3.1. <i>Baby Boomers</i>	18
1.3.2. Geração X	18
1.3.3. <i>Millennials</i>	19
1.3.4. Geração Z	19
1.4. Acordos idiossincráticos	20
1.5. Acordos idiossincráticos para motivar uma equipa multigeracional	21
2. Metodologia	22
2.1. Questões de investigação.....	22
2.2. Hipóteses	22
2.3. Caracterização da população em estudo	23
2.4. Instrumento de recolha de dados	23
2.5. Considerações Éticas	24
2.6. Processamento e tratamento de dados	24
3. Resultados e Discussão	25
3.1. Caracterização da amostra obtida.....	25
3.2. Estatística descritiva das variáveis dependentes	25
3.3. Análise através do teste Kruskal-Wallis.....	28
3.4. Comparação entre sexos	31
4. Conclusão	33
5. Limitações do estudo	35

6. Referências Bibliográficas.....	36
Anexo I.....	38

Índice de Figuras

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow (Robbins, 2009).....	5
Figura 2: Teoria da fixação de objetivos (Latham & Locke, 1979).....	10
Figura 3: Fórmula da pontuação do potencial motivador (Robbins, 2009).....	11
Figura 4: Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1976).....	13
Figura 5: Relações sugeridas pela teoria da expectativa (Robbins, 2009).....	14
Figura 6: Ciclo de motivação e fidelização do utente.....	16
Figura 7: Ciclo de poupança e motivação.....	17
Figura 8: Caracterização da Amostra.....	25

Índice de Tabelas

Tabela 1: Gerações entre 1947 e 2015 com ano e idade atual correspondentes (Katsingris, 2017).....	17
Tabela 2: Estatística descritiva das variáveis dependentes.....	27
Tabela 3: Teste de normalidade através do teste Kolmogorov-Smirnov com correção de significância de Lilliefors.....	27
Tabela 4: Teste Kruskal-Wallis.....	28
Tabela 5: Comparações pairwise através do teste Kruskal-Wallis.....	30
Tabela 6: Comparação entre sexos através do teste Mann-Whitney.....	32

Acrónimos, siglas e abreviaturas

nAch	Necessidade de realização do inglês <i>need for achievement</i>
nAff	Necessidade de afiliação do inglês <i>need for affiliation</i>
nPow	Necessidade de poder do inglês <i>need for power</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde

Introdução

A OMS (Organização Mundial de Saúde) definiu o conceito de “saúde”, em 1946, como um estado completo de bem-estar físico, mental e social, não sendo apenas a ausência de doença ou enfermidade (World Health Organization, 1946). Em 1986, a definição de saúde foi clarificada como um conceito positivo, enfatizando os recursos pessoais e sociais, assim como físicos, sendo esta um recurso para a vida diária e não um objetivo de viver (World Health Organization, 1986).

De forma a manter a saúde das pessoas, tanto a nível individual, como populacional, os profissionais de saúde, através da aplicação de princípios, procedimentos e cuidados baseados em evidência científica, auxiliam a atingir o bem-estar holístico. Cada profissional de saúde integra o grupo multidisciplinar responsável por estudar, diagnosticar, tratar e prevenir doenças, lesões e outros danos físicos e psicológicos de acordo com as necessidades epidemiológicas. São também responsáveis por investigar, melhorar e desenvolver conceitos, teorias e métodos para elevar os cuidados de saúde (World Health Organization, 2013).

A motivação é o resultado da interação entre um indivíduo e uma situação específica, sendo esta relacionada com a vida pessoal, profissional ou com o lazer (Robbins, 2009). Não sendo um fenómeno unitário, a motivação pode variar tanto em tipo como em quantidade (Ryan & Deci, 2000). Relativamente aos profissionais de saúde, a motivação representa uma grande influência no entusiasmo pelos cuidados prestados, levando a um serviço de qualidade para os utentes (Ryandini, 2020). Com a multiplicidade geracional das equipas de trabalho, a motivação da equipa como um todo apenas é possível através de acordos idiossincráticos que permitem a adaptação da vida profissional à vida pessoal. Tendo em conta o que foi exposto anteriormente, o objetivo geral deste trabalho é explorar os maiores fatores motivacionais e relacioná-los com cada geração.

Esta dissertação apresenta, além do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os maiores fatores motivacionais de trabalhadores do laboratório X (que optámos por não nomear para preservar o seu anonimato)
- Relacionar as possíveis diferenças entre os fatores motivacionais dos trabalhadores da área da saúde com a geração a que pertencem

- Determinar a melhor forma de motivar uma equipa multigeracional de trabalhadores da área da saúde

De forma a responder o melhor possível aos objetivos propostos, esta dissertação será constituída por um enquadramento teórico sobre a motivação e a sua influência nos cuidados de saúde, tal como das diferentes gerações, finalizando com os acordos idiossincráticos e o seu peso numa equipa multigeracional. De seguida, será apresentada a metodologia que nos permitirá obter e processar os resultados, que irá culminar nas conclusões possíveis para a amostra em estudo.

1. Enquadramento Teórico

O enquadramento teórico, podendo também ser chamado de fase conceptual, é constituído pela informação considerada relevante consoante a temática em estudo. Esta informação é adquirida através de pesquisa bibliográfica, tendo como objetivos principais facilitar a compreensão e contextualizar cientificamente o estudo.

Este enquadramento teórico será constituído pelo conceito de motivação e pelas múltiplas teorias da mesma, tanto antigas como contemporâneas. Segue-se também a influência da mesma nos cuidados de saúde, especialmente a forma como atua nos profissionais de saúde. Logo após são, também, caracterizadas as diferentes gerações abordadas neste estudo, assim como as suas preferências teóricas no local de trabalho. Para finalizar o enquadramento teórico, encontram-se explicados os acordos idiossincráticos e como estes podem ser utilizados para motivar uma equipa multigeracional.

1.1. Motivação

A motivação é o resultado da interação entre um indivíduo e uma situação específica, sendo o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. A intensidade é considerada o esforço que a pessoa despende e este deve ser conduzido para a direção dos objetivos que se pretendem atingir. A persistência é definida como o tempo com que o indivíduo consegue manter o seu esforço (Robbins, 2009).

As pessoas possuem não só diferentes níveis, como também diferentes tipos de motivação, levando à conclusão de que a motivação não é um fenómeno unitário. Esta é classicamente dividida em dois tipos de motivação, a intrínseca e a extrínseca (Ryan & Deci, 2000).

A partir do nascimento, os seres humanos mostram uma imensa vontade de aprender e explorar, sem quaisquer incentivos para o mesmo. Esta motivação natural, também chamada de motivação intrínseca, é imprescindível ao desenvolvimento cognitivo, social e físico, já que nos leva a realizar certa atividade pela satisfação inerente à mesma. Está intimamente relacionada com a forma de ser, os interesses e os gostos de cada um (Ryan & Deci, 2000).

A motivação extrínseca, em contraste com a motivação intrínseca, não se prende com a satisfação obtida pela atividade, mas sim por motivos externos ao indivíduo, isto é, o indivíduo realiza a atividade como meio de obter uma recompensa ou de evitar uma sanção pela não realização da mesma (Ryan & Deci, 2000).

Apesar da importância da motivação intrínseca, nem sempre esta está orientada para as tarefas que os indivíduos realizam diariamente, resultando na realização de tarefas intencionalmente, mas não com o brio com que seriam realizadas caso fossem inerentemente satisfatórias. Quando as motivações intrínseca e extrínseca estão orientadas para a mesma direção, são encontradas as condições ideais para um trabalho de excelência e, daí, surge a importância de conhecer os colaboradores e o que os motiva.

Apesar de não existir uma explicação absoluta para a motivação, existem diversas teorias para explicar a mesma que podem ser divididas em dois grandes grupos. As teorias antigas e as teorias contemporâneas.

1.1.1. Antigas teorias da motivação

Nos anos 50 foram criadas três teorias específicas sobre a motivação, as antigas teorias motivacionais. Estas são a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria X e Y, e a teoria de dois fatores. Apesar de se encontrarem altamente desatualizadas e com menor grau de fundamentação, as teorias antigas são as mais conhecidas e são utilizadas como base das teorias contemporâneas (Robbins, 2009).

1.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

Em 1943, Abraham Maslow criou a teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como pirâmide das necessidades. Segundo este, as necessidades são divididas em cinco categorias que se encontram ordenadas na seguinte figura:

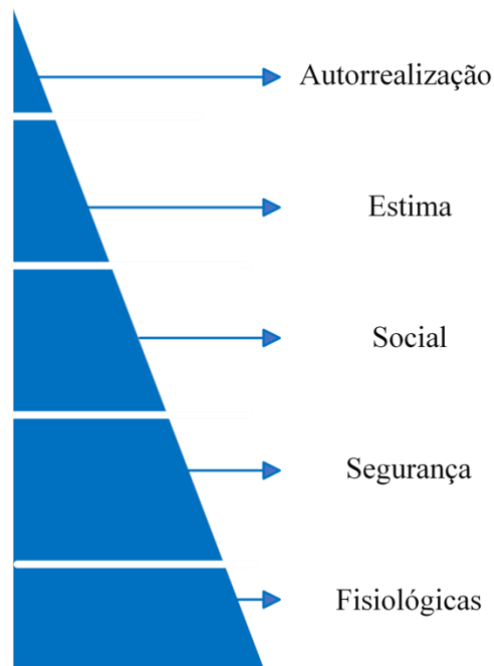


Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow (Robbins, 2009)

As pessoas movem-se em direção ao topo da pirâmide, isto é, em direção à autorrealização. Para subir de nível hierárquico de necessidade e, conseqüentemente, atingir a autorrealização, é necessário que todas as necessidades dos níveis hierárquicos anteriores se encontrem satisfeitas (Robbins, 2009).

Segundo Maslow, a motivação é obtida através da satisfação destas necessidades, no entanto, apenas é possível obter motivação de uma necessidade que ainda não esteja satisfeita. Desta forma, é imperativo saber qual o nível hierárquico em que cada colaborador se encontra de forma a motivar o mesmo (Robbins, 2009).

1.1.1.2. Teorias X e Y

Segundo Douglas McGregor, os executivos podem observar os colaboradores através de um prisma de premissas positivas ou negativas. Este autor agrupou estas mesmas premissas em duas teorias, a teoria X e a teoria Y (Robbins, 2009).

A teoria X parte da suposição de que as necessidades dos níveis hierárquicos mais baixos dominam o indivíduo e inclui as seguintes premissas (Robbins, 2009):

- Os colaboradores não gostam naturalmente de trabalhar e tentam evitar o mesmo ao máximo;

- Para que atinjam as metas, é necessário que os colaboradores sejam coagidos, controlados ou ameaçados com punições;
- Os colaboradores evitam responsabilidades e procuram uma orientação formal;
- Grande parte dos colaboradores coloca a segurança acima dos restantes fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com esta, a teoria Y, que McGregor acreditava ser a mais válida, supõe que são as necessidades hierarquicamente superiores a dominar o indivíduo e conta com as seguintes premissas (Robbins, 2009):

- Os colaboradores podem considerar o trabalho tão natural como o descanso e a diversão;
- Quando se comprometem com os objetivos, os colaboradores demonstram auto-orientação e autocontrolo;
- O colaborador comum pode aprender a aceitar ou procurar um aumento de responsabilidades;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras encontra-se em qualquer pessoa, não estando reservado às posições hierarquicamente superiores.

1.1.1.3. Teoria dos dois fatores

De acordo com Frederick Herzberg, a satisfação e a insatisfação não são opostos, uma vez que a eliminação dos fatores de insatisfação não torna o trabalho satisfatório. A satisfação está ligada aos fatores intrínsecos, como o progresso, reconhecimento e realização, uma vez que, quando os colaboradores se encontram satisfeitos com o trabalho, tendem a atribuir essa satisfação a eles mesmos. Por outro lado, a insatisfação é habitualmente associada a fatores extrínsecos, tais como a supervisão, a remuneração e as condições de trabalho (Robbins, 2009).

O autor desta teoria chama fatores higiénicos aos fatores que evitam a insatisfação, mas que, por outro lado, também não motivam os colaboradores. Para motivar os colaboradores, além da mitigação dos fatores higiénicos, os executivos devem focar-se nos fatores intrínsecos (Robbins, 2009).

Os fatores intrínsecos, como o reconhecimento, crescimento pessoal e realização, são fatores necessários ao crescimento psicológico humano. Como tal, são os mais eficientes

a criar e manter efeitos motivacionais positivos de longa duração (Robbins, 2009; Yusoff et al., 2013).

Desta forma, é possível concluir que os fatores higiênicos permitem que os colaboradores realizem o trabalho e eliminam a insatisfação com o mesmo, no entanto, são os fatores intrínsecos que definem a qualidade do trabalho realizado (Yusoff et al., 2013).

1.1.2. Teorias contemporâneas da motivação

As teorias contemporâneas, apesar de menos populares, são as que possuem maior grau de fundamentação. Apesar de não serem inquestionáveis, estas são, atualmente, as teorias mais avançadas para explicar um fenômeno tão complexo. Até à data, as teorias motivacionais contemporâneas são a teoria ERG, a teoria das necessidades, a teoria da fixação de objetivos, a teoria do reforço, a teoria do planejamento do trabalho, a teoria da equidade, o modelo das características do trabalho, a teoria do envolvimento organizacional e a teoria da expectativa (Robbins, 2009).

1.1.2.1. Teoria ERG

Utilizando como base a hierarquia das necessidades de Maslow, Clayton Alderfer criou a teoria ERG como uma versão atualizada da teoria anterior. O nome desta teoria é devido aos três grupos de necessidades essenciais considerados por Alderfer, a existência, o relacionamento e o crescimento (ERG do inglês *existence, relatedness, growth*) (Robbins, 2009).

A necessidade de existência inclui todas as necessidades materiais básicas relativas ao bem-estar físico e fisiológico. O relacionamento corresponde ao sentimento de pertença e de relações interpessoais significantes, assim como o reconhecimento por parte de terceiros. O crescimento representa a necessidade de estima e de crescimento pessoal (Jex & Britt, 2008).

A maior diferença entre esta teoria e a teoria de Maslow é que nesta os três grupos de necessidades podem estar ativos em simultâneo, ao contrário da progressão rígida por etapas inerente à pirâmide das necessidades. A simultaneidade de necessidades permite também adaptar esta teoria a diferenças culturais, ou seja, a diferente importância cultural dada a cada aspeto desta teoria não invalida a mesma. A teoria ERG compreende também

uma dimensão de frustração-regressão, isto é, a incapacidade de satisfação de uma necessidade de nível superior e consequente frustração aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo (Robbins, 2009).

1.1.2.2. Teoria das necessidades

A teoria desenvolvida por David McClelland propõe a existência de três grandes necessidades motivacionais: a realização (nAch do inglês *need for achievement*), o poder (nPow do inglês *need for power*) e a afiliação (nAff do inglês *need for affiliation*) (Bauer & Erdogan, 2010).

Um indivíduo com grande nAch sente uma grande necessidade de ser bem-sucedido. Com a constante preocupação de melhorar a performance em comparação com os desempenhos passados, tende a preferir funções com feedback imediato e organizações baseadas em mérito e não em antiguidade. Apesar de ser frequentemente promovido pelo seu ótimo desempenho, um indivíduo com alta nAch tem desvantagens em posições de gestão por terem dificuldade em delegar as tarefas, sendo individualistas e ignorando as tarefas de mentoria (Bauer & Erdogan, 2010).

Já um indivíduo com grande nAff, sente a necessidade de ser aceito pelos outros. Apesar de ser uma ótima necessidade para trabalhos com frequente interação interpessoal, em posições de gestão tende a ter a desvantagem da preocupação em como são vistos pelos outros, resultando numa incapacidade em dar feedback ou em disciplinar colaboradores (Bauer & Erdogan, 2010).

A nPow leva à criação da vontade de influenciar terceiros e controlar o ambiente em que os mesmos estão inseridos. Apesar de poder prejudicar a relação com os colegas, um indivíduo altruísta e que provoque alterações positivas no ambiente de trabalho, leva a resultados positivos (Bauer & Erdogan, 2010).

A motivação segundo esta teoria é conseguida ao identificar qual a necessidade com que cada colaborador se identifica mais e, dessa forma, tentar adequar as suas funções a estas mesmas necessidades (Bauer & Erdogan, 2010; Robbins, 2009).

1.1.2.3. Teoria da fixação de objetivos

No final dos anos 70, Gary Latham e Edwin Locke criaram a teoria da fixação de objetivos. Segundo esta, o pico de motivação é atingido quando é criada a combinação de um supervisor presente e um objetivo específico definido.

Para obter os resultados propostos por esta teoria é necessário em primeiro lugar definir um objetivo específico e desafiante, já que possui maior eficácia que um objetivo fácil, no entanto, este deve ser atingível para ser aceite pelos colaboradores. A aceitação do objetivo só é possível quando o supervisor dá instruções claras sobre o mesmo e, apesar da ausência de ameaças ou intimidação, é dado feedback positivo. Por último, é necessário avaliar as condições de trabalho de forma a fornecer recursos adequados que permitam atingir os objetivos definidos (Latham & Locke, 1979).

Os objetivos funcionam ao direcionar a atenção e o foco dos esforços, aumentar a persistência e facilitar o desenvolvimento de estratégias que permitam atingi-los. Por outro lado, a visão em túnel impede a espontaneidade de ajuda entre os colaboradores, assim como impede a melhoria de uma tarefa ineficaz. Caso cada colaborador tenha um grande número de objetivos, corre o risco de existir conflito entre os mesmos ou de incapacidade de acompanhamento de todos (Jex & Britt, 2008).

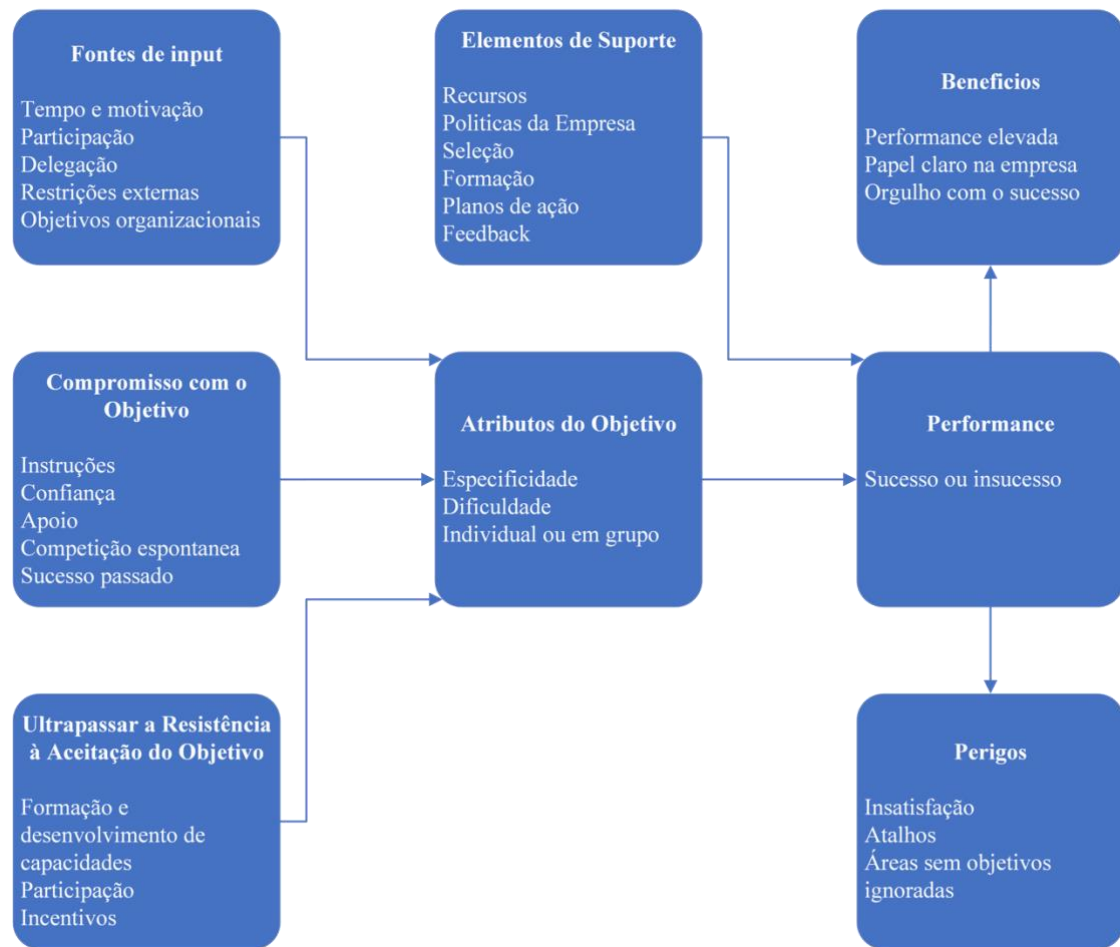


Figura 2: Teoria da fixação de objetivos (Latham & Locke, 1979)

1.1.2.4. Teoria do reforço

A teoria do reforço surge em oposição à teoria da fixação de objetivos. Segundo esta, o comportamento é condicionado pelos reforços e pelo ambiente envolvente, sem dar importância aos processos cognitivos internos e sentimentos de cada indivíduo (Robbins, 2009).

O reforço do comportamento do colaborador pode existir sob a forma de reforço positivo ou reforço negativo. O reforço positivo através de recompensas aumenta os comportamentos desejáveis, já o reforço negativo reforça o comportamento do colaborador ao remover estímulos causadores de aversão (Zola, 2022).

A diminuição de um comportamento indesejável pode surgir através da punição, sendo esta positiva, quando se introduz um estímulo aversivo, ou negativa, quando se remove um estímulo prazeroso (Zola, 2022).

Outra possibilidade existente para reduzir comportamentos indesejados é a extinção de consequências desejadas pelos colaboradores. Desta forma, os comportamentos aprendidos que se pretendem limitar são reduzidos, uma vez que é excluída a recompensa que estaria associada anteriormente aos mesmos. No entanto, sem o reforço positivo de comportamentos desejados em simultâneo com a exclusão de outras recompensas, pode resultar na redução destes comportamentos que se pretendem manter (Zola, 2022).

Os reforços podem, também, ser aplicados de forma contínua ou intermitente. Apesar do reforço contínuo ser o que permite implementar novos comportamentos desejados ou eliminar indesejados, este não é prático para aplicar nas organizações. Dessa forma, é comum ser aplicado o reforço intermitente que permite recompensas ao longo do tempo de forma fixa ou variável por intervalo ou objetivo (Zola, 2022).

1.1.2.5. Teoria do planeamento do trabalho

Com base nas teorias de Maslow, McGregor e Herzberg, surge a teoria do planeamento do trabalho que, por sua vez, se subdivide em dois modelos, o modelo de características do trabalho e o modelo de processamento da informação social (Robbins, 2009).

De acordo com o primeiro, o trabalho possui cinco dimensões essenciais relacionadas entre si, sendo estas a variedade de atividades, a identidade da tarefa, a significância da tarefa, a autonomia e o feedback. Estas características são responsáveis pela motivação da tarefa, já que possibilitam a experiência de três estados psicológicos: o conhecimento dos resultados, a responsabilidade experimentada e a experiência de ser significativo. Através das características é possível calcular o potencial motivador utilizando a seguinte fórmula (Robbins, 2009):

$$\text{Pontuação do potencial motivador} = \frac{\text{Significância da tarefa} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Variedade de habilidades}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Figura 3: Fórmula da pontuação do potencial motivador (Robbins, 2009)

Já o modelo de processamento da informação social contempla uma dimensão mais subjetiva do trabalho, a percepção que o indivíduo possui sobre o mesmo. Desta forma, a motivação não depende apenas das características do trabalho, mas também da forma como o indivíduo encara o mesmo, estando sujeito ao feedback recebido pelos colegas,

especialmente quando o colaborador adotou o cargo recentemente. Uma percepção positiva aliada a um bom feedback representam um alto valor motivacional, assim como o contrário também se aplica (Robbins, 2009).

1.1.2.6. Teoria da equidade

As interações sociais são vistas pelas pessoas da mesma forma que são vistas as transações económicas. Tal como nas diferentes dimensões da vida, as pessoas fazem comparações entre si em relação à dimensão profissional, tanto nos *inputs* como nos *outputs*, dentro e fora da organização. Quando os *inputs* e os *outputs* de colaboradores com funções idênticas são semelhantes, existe um sentimento de equidade, caso contrário, existe um sentimento de iniquidade (Jex & Britt, 2008; Robbins, 2009).

As comparações podem ocorrer em relação ao próprio com outras funções na mesma organização, em relação ao próprio com funções fora da organização, em relação aos outros dentro da mesma organização ou em relação a outros fora da organização (Indeed Editorial Team, 2020).

Ao existir equidade a motivação é elevada, enquanto a injustiça leva a uma quebra de motivação e sentimentos negativos em relação ao emprego. Quando uma injustiça é experienciada, é expectável que o colaborador enrede por um de seis caminhos: modificar as contribuições, modificar os resultados, distorcer a sua imagem própria, distorcer a imagem dos outros, procurar outro ponto de referência ou abandonar o emprego (Robbins, 2009). Sendo todos os caminhos indesejáveis para a organização, ao evitar sentimentos de iniquidade, mantemos uma alta produtividade e qualidade do serviço oferecido.

1.1.2.7. Modelo das Características do Trabalho

Segundo Hackman e Oldham (1976), quando a pessoa é emparelhada com o trabalho correto de acordo com os seus interesses, raramente é necessário forçar, coagir, subornar ou enganar a mesma para que ela trabalhe arduamente e com qualidade. Isto ocorre devido ao ciclo perpétuo de motivação interna gerado pela boa performance no trabalho.

Para a criação da motivação interna, é necessária a presença dos chamados “estados psicológicos críticos”. Para estes autores, há três fatores para estes estados: o feedback do

trabalho, o sentimento de responsabilidade e o significado do trabalho (Hackman & Oldham, 1976).

Obter feedback do trabalho permite ao colaborador ter conhecimento do resultado final do trabalho, seja este bom ou mau. Um bom resultado final leva à felicidade pela boa prestação do trabalho, assim como um mau resultado leva à infelicidade. A ausência de feedback impede estes sentimentos (Hackman & Oldham, 1976) .

O sentimento de responsabilidade cria, também, motivação, já que ao sentir-se responsável pela qualidade, ganha o direito a sentir orgulho quando o trabalho é bem desempenhado, o que não ocorre caso atribua essa responsabilidade a fatores externos. A única forma de aumentar o sentimento de responsabilidade é ao aumentar a autonomia das tarefas desempenhadas (Hackman & Oldham, 1976).

Além do feedback e do sentimento de responsabilidade, interpretar o trabalho como algo significativo e com impacto de acordo com o seu sistema de valores causa grande impacto na motivação, já que o trabalho prestado não é considerado algo trivial. Para aumentar este sentimento, as funções devem exigir variedade de capacidades e talentos, devem ter um resultado final visível e identificável e deve ter impacto substancial na vida de outros (Hackman & Oldham, 1976).

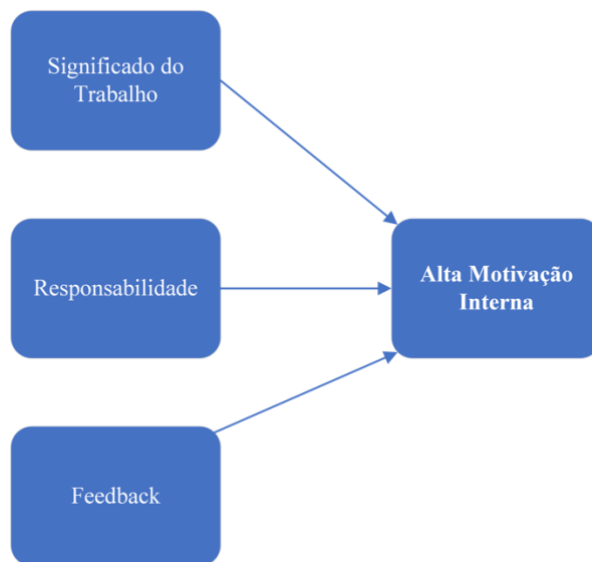


Figura 4: Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1976)

1.1.2.8. Teoria da expectativa

Victor Vroom criou a que, atualmente, é considerada a teoria da motivação mais amplamente aceita. De acordo com esta, a motivação para realizar certa ação está dependente de três premissas, a capacidade de realizar a ação com sucesso, a expectativa de que essa ação permite atingir certo resultado e que o resultado final tem valor. Caso alguma das premissas esteja em falta, é improvável que a pessoa direcione os seus esforços para a realização da ação (Jex & Britt, 2008; Robbins, 2009).

Esta teoria cria três relações, dispostas na Figura 5, onde é possível verificar o efeito dominó esperado pelo trabalhador. A expectativa (número 1) a instrumentalidade (número 2) e a valência (número 3) (Jex & Britt, 2008; Robbins, 2009).

A expectativa surge da crença que o esforço leva ao desempenho. Como tal, pode adquirir um valor de 0 a 1, em que 0 significa que, apesar do esforço, o colaborador não irá atingir o desempenho, enquanto um valor de 1 significa que, com esforço, o colaborador irá atingir o desempenho. Este valor está dependente da habilidade inata do colaborador, do seu nível de formação e de possíveis limitações à performance (Jex & Britt, 2008).

À crença de que o desempenho levará à recompensa é dado o nome de instrumentalidade. Tal como a expectativa, a instrumentalidade assenta na convicção de que um aumento de desempenho irá resultar num aumento das recompensas, seja em quantidade, seja em qualidade (Jex & Britt, 2008).

Já a valência é subjetiva a cada pessoa, sendo a confiança de que as recompensas organizacionais permitirão atingir as metas pessoais. Dessa forma, só no caso de as recompensas serem alinhadas com as metas pessoais de cada trabalhador permite que este as classifique como uma valência. Pode ser classificada com valores negativos caso não seja percebida como uma valência e caso surja ressentimento por parte dos colegas, algo que não é desejado.

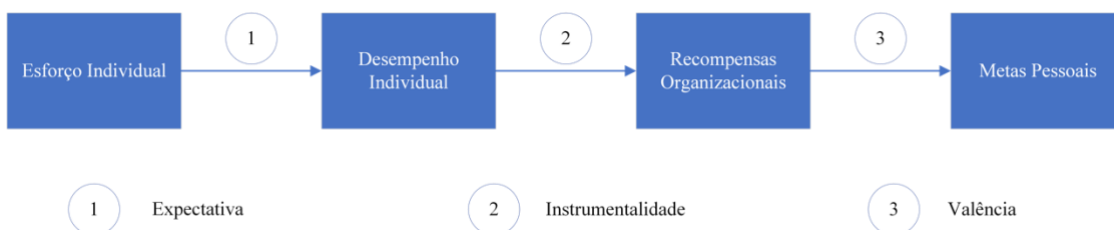


Figura 5: Relações sugeridas pela teoria da expectativa (Robbins, 2009)

1.1.2.9. Teoria do envolvimento organizacional

O envolvimento, segundo Meyer e Allen (1991) pode ser perspectivado de duas formas, a atitudinal e a comportamental. Na perspectiva atitudinal, as consequências comportamentais do envolvimento podem influenciar as condições que contribuem para a estabilidade ou mudança nesse envolvimento, enquanto na perspectiva comportamental, espera-se que as atitudes resultantes de um comportamento afetem a probabilidade de esse mesmo comportamento se repetir no futuro. A teoria proposta por estes autores incorpora ambas estas perspectivas.

O envolvimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e tem influência na decisão de continuar ou quebrar a permanência nesta. Pode ser definido em três vertentes que podem ser experienciados pelo mesmo colaborador em diferentes graus: envolvimento afetivo à organização, de continuidade e normativo (Meyer & Allen, 1991).

O envolvimento afetivo é a ligação emocional e grau de identificação com a organização. Um colaborador com alto nível de envolvimento afetivo continua o vínculo com a mesma pura e simplesmente porque quer (Meyer & Allen, 1991).

Relativamente ao envolvimento de continuidade, este está ligado aos custos associados com a saída da organização, levando o colaborador a ficar na organização devido à necessidade de manter este vínculo e não à vontade (Meyer & Allen, 1991).

Já envolvimento normativo é um estado psicológico que impede o colaborador de sair da organização devido a um sentimento de obrigação e de dívida à mesma (Meyer & Allen, 1991).

Foi demonstrado em alguns estudos que o envolvimento tem uma correlação positiva com o comportamento e a performance no trabalho, no entanto, está dependente do tipo de envolvimento que mantem o colaborador na organização. O envolvimento afetivo é o que leva a uma maior performance, enquanto os envoltimentos normativo e de continuidade são os que produzem menos influência (Meyer & Allen, 1991).

1.2. Influência da motivação nos cuidados de saúde

No caso dos cuidados de saúde, uma alta motivação leva a um alto entusiasmo por parte dos colaboradores para prestar o melhor serviço possível aos utentes. Mantendo um alto nível de motivação, mantemos uma alta qualidade de cuidados e, por consequência, um maior grau de satisfação por parte dos utentes, que são os utilizadores destes serviços (Ryandini, 2020). Assim sendo, a motivação dos profissionais de saúde é um fator a ser considerado imperativamente por todos os gestores, já que a satisfação dos utentes leva à sua fidelização e torna o mesmo um consumidor de cuidados de saúde naquela instituição em específico (Figura 6).



Figura 6: Ciclo de motivação e fidelização do utente

A desmotivação dos profissionais de saúde resulta numa prestação de cuidados com menor qualidade. Como consequência dos cuidados deficitários, há um aumento de custos por utente causados pelo uso repetido dos cuidados de saúde, podendo até resultar em mazelas permanentes.

A poupança de custos nos cuidados prestados aos utentes, quando a qualidade dos mesmos não é posta em causa, resulta numa motivação indireta dos profissionais de saúde através da melhoria das condições de trabalho. Dessa forma, a motivação torna-se a chave para um ciclo de qualidade e lucro através de diversas mudanças diretas e indiretas, como é possível verificar na Figura 7.



Figura 7: Ciclo de poupança e motivação

1.3. Gerações

Atualmente, o mercado de trabalho é constituído por indivíduos correspondentes à geração *baby boomers*, geração X, *millennials* e geração Z. As diferenças entre as gerações surgem devido às diferenças nos valores, expectativas, necessidades, práticas do local de trabalho e personalidades. Estas diferenças podem causar tanto benefícios como conflitos dentro da organização, afetando a produtividade e o compromisso organizacional (Bejtkovský, 2016).

Segundo Katsingris (2017), entre 1947 e 2015 existem 4 gerações. A primeira, denominada de *Baby Boomers*, corresponde às pessoas nascidas entre 1947 e 1964. A Geração X inclui os indivíduos nascidos entre 1965 e 1979. Entre 1980 e 1996 nasceram os *Millennials*, também chamados de Geração Y. A última geração abordada neste artigo é a Geração Z, nascida entre 1997 e 2015 (Katsingris, 2017).

Tabela 1: Gerações entre 1947 e 2015 com ano e idade atual correspondentes (Katsingris, 2017)

<i>Geração</i>	<i>Baby Boomers</i>	X	<i>Millennials</i>	Y
----------------	---------------------	---	--------------------	---

<i>Ano de Nascimento</i>	1947 a 1964	1965 a 1979	1980 a 1996	1997 a 2015
<i>Idade Atual</i>	58 a 75 anos	43 a 57 anos	26 a 42 anos	7 a 25 anos

Os fatores motivacionais são diferentes para cada indivíduo, no entanto, é expectável que seja possível agrupar estas preferências através das gerações, já que estes fatores são influenciados pelos maiores acontecimentos da infância combinados com a realidade que os indivíduos enfrentam enquanto adultos. Desta forma, a motivação dos colaboradores pode ser adaptada para cada geração, sendo relevante em locais de trabalho multigeracionais.

1.3.1. *Baby Boomers*

Tendo crescido numa economia próspera pós-segunda guerra mundial e com a importância do trabalho árduo inculcada pelos pais, os *baby boomers* têm uma tendência alta de, não só serem viciados em trabalho, como também pelo consumismo de bens materiais. Segundo a revista Inc (2017), esta é uma geração leal e ambiciosa, sendo orientada por objetivos de carreira. A motivação desta é obtida através do reconhecimento e valorização das suas capacidades, bem como através de recompensas, tanto monetárias, como promoções quer de título profissional, como de condições materiais como, por exemplo, mudança de escritório (Rampton, 2017).

Os indivíduos desta geração tendem a ser individualistas, egoístas e focados em causas sociais. Possuem ótimas capacidades sociais sendo, por isso, excelentes a fazer contactos apesar de terem fracas capacidades técnicas (Bejtkovský, 2016).

1.3.2. Geração X

A Geração X teve uma infância solitária devido à colossal parcela de tempo dedicada pelos pais ao local de trabalho, como tal, é uma geração que prefere trabalhar sozinha e com pouca ou nenhuma supervisão, tornando-se uma geração com espírito empreendedor. Não sendo impressionada por títulos nem por autoridade, esta geração dá e espera obter

feedback livremente, sendo uma das chaves para motivar esta geração, assim como horários flexíveis, teletrabalho e recompensas financeiras (Danna, 2017; Rampton, 2017).

A presença de computadores na infância tornou esta geração adepta da tecnologia, aumentando a capacidade de síntese e aprendizagem, maximizando os seus recursos (Bejtkovský, 2016).

1.3.3. *Millennials*

A Geração Y, também conhecida como *Millennial*, é a primeira geração global, já que experienciou o grande desenvolvimento da tecnologia durante o seu crescimento. Como tal, esperam que o local de trabalho possua as tecnologias e ferramentas mais recentes e que possam utilizar as mesmas como alavanca do trabalho em equipa. Ao contrário dos *baby boomers*, os *Millennials* estão dispostos a vender as suas capacidades e conhecimentos a quem oferecer melhores condições, pondo fim à lealdade do trabalhador para com a empresa e ao emprego vitalício, com consequente aumento da rotatividade de funcionários. Para motivar e, desse modo, reter os melhores trabalhadores desta geração, é importante que o empregador providencie oportunidades constantes de aprendizagem e crescimento profissional, horários flexíveis, folgas extra e feedback claro e constante. Quando há incentivos monetários, esta é uma geração que prefere quando os mesmos são oferecidos sob a forma de investimentos, tais como ações (Rampton, 2017).

Apesar de estarem conectados 24h por dia, os indivíduos desta geração definem o trabalho como uma prioridade, mas não como a maior prioridade. Preferem a abertura e a transparência com menos regras e burocracia, favorecendo um estilo de gestão inclusivo e orientado para a equipa, já que esperam sentir-se empoderados. Apesar de quererem oportunidades educacionais e de desenvolvimento, estas necessitam de ser consideradas relevantes, interativas, personalizadas e divertidas (Bejtkovský, 2016).

1.3.4. Geração Z

Os indivíduos da Geração Z são os mais recentes a integrar o mundo do trabalho e são caracterizados por possuírem boa comunicação e criarem um bom ambiente de trabalho com baixos níveis de stress e facilidade de resolução de problemas. Estes detêm o desejo de utilizar os seus talentos e interesses no local de trabalho de forma a executarem trabalho de excelência, ganhar reconhecimento social e progredir na carreira. Ao atribuir

as tarefas a executar segundo os talentos e interesses de cada um, assim como estabelecer objetivos de forma clara permite atingir a qualidade do produto e motivação máxima. Apesar da atribuição de funções baseada nas características pessoais, os indivíduos desta geração (Z) requerem também igualdade e equilíbrio na distribuição de tarefas e carga horária, assim como a devida compensação por eventuais desequilíbrios nestas (Septiawan & Masrunik, 2020). À semelhança dos *Millennials*, valorizam os horários flexíveis e as oportunidades de aprendizagem. Devido a um crescimento rodeados de tecnologia e jogos, esta geração é motivada pela gamificação do local de trabalho, isto é, recompensas por objetivo atingido, assim como distintivos (Rampton, 2017).

Necessitam de tecnologia avançada e constantemente atualizada no local de trabalho, já que são nativos digitais. Valorizam uma organização socialmente responsável a nível cultural, filantrópico e ambiental. Valorizam as redes sociais, são influenciados pelas pessoas próximas sobre produtos e marcas, assim como são naturais *multitaskers* e com a capacidade de processar grandes quantidades de informação rapidamente (Bejtkovský, 2016).

1.4. Acordos idiossincráticos

A administração organizacional e gestão burocrática clássicas enfatizam estruturas estáveis e formais através de regras e processos standardizados com tratamento igual para todos, independentemente das suas características individuais. Através destes princípios, a pessoa foi eliminada da teoria da administração organizacional, algo que apenas começa a mudar com o surgimento dos movimentos de recursos humanos e iniciativas de qualidade de vida no trabalho (Hornung, 2017).

Os acordos idiossincráticos representam uma mudança no paradigma organizacional dos recursos humanos em direção à flexibilidade e individualidade de estruturas e práticas (Hornung, 2017). São definidos como acordos personalizados negociados entre os empregados e os empregadores de forma a beneficiar ambas as partes. Tendo em conta o momento em que são negociados, podem ser classificados como *ex ante* ou *post ante*. Quando a negociação ocorre à priori, isto é, antes do emprego, são classificados como *ex ante*. Caso já ocorra à posteriori, isto é, após o emprego, são classificados como *post ante*. As principais características destes acordos são (Rousseau et al., 2006):

- Negociados individualmente: pode ser iniciado tanto pelo colaborador como pelo empregador ou prospetivo empregador. O valor de mercado e o valor que o colaborador tem para o empregador permite que sejam exigidas maiores compensações.
- Heterogéneos: ao serem personalizados e não standard, torna possível que colegas que desempenhem funções semelhantes tenham acordos idiossincráticos diferentes.
- Beneficia tanto o empregado como o empregador: são planeados de forma a compatibilizar o melhor possível com as necessidades individuais dos colaboradores e da organização sem prejuízo de nenhuma das partes.
- Extensões variadas: variam desde a alteração de um único elemento até um acordo totalmente idiossincrático.

Tendo em conta a dificuldade crescente em manter o compromisso com a organização, estes acordos são utilizados, também, como uma forma de manter este vínculo profissional substituindo a confiança e os contratos psicológicos. O vínculo é mantido através do aumento da perceção de justiça e diminuição das incertezas da relação com a organização, do aumento do nível de controlo das ações organizacionais e do aumento do sentimento de valor próprio dentro da organização (Guerrero et al., 2014).

1.5. Acordos idiossincráticos para motivar uma equipa multigeracional

Devido às diferentes características da infância e vida adulta de cada geração, os indivíduos são consequentemente motivados por diferentes fatores. Como tal, a chave para manter motivada a equipa completa são os acordos idiossincráticos. Estes permitem personalizar partes do contrato de forma a adaptar às necessidades individuais de cada colaborador.

Ao determinar quais os fatores motivacionais que estão associados a cada geração, torna mais fácil para a equipa de recursos humanos propor acordos para manter os colaboradores motivados, alternativas a exigências dos mesmos ou, até, propor acordos para possíveis futuros colaboradores.

2. Metodologia

2.1. Questões de investigação

A motivação é um fator essencial à produtividade e qualidade do trabalho de cada colaborador e, conseqüentemente, da organização. A crescente desmotivação dos trabalhadores associada à mudança da relação entre o empregado e o empregador leva a uma diminuição da produtividade, da qualidade do serviço prestado ou, até, a uma alta rotatividade de funcionários. O aumento do grau de motivação revela-se como uma resposta a este ciclo, já que os colaboradores motivados e satisfeitos têm maior produtividade, produzem com maior qualidade e não têm tendência a deixar os seus locais de trabalho. Desta forma, surgem as seguintes questões:

- Quais os fatores motivacionais específicos que influenciam a motivação dos trabalhadores da área da saúde do laboratório X?
- Qual a associação entre os fatores motivacionais e a geração de cada indivíduo?

2.2. Hipóteses

Após a revisão da literatura, foi possível estabelecer relações entre as variáveis em estudo e em como as analisar. De forma a responder aos objetivos propostos e à questão de investigação, colocam a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação estatisticamente significativa entre a geração dos indivíduos e os fatores que os motivam

Esta hipótese, por sua vez, pode ser subdividida em quatro outras hipóteses:

- H1.1: Há diferenças estatisticamente significativas do nível de motivação com a organização do trabalho de acordo com a geração do indivíduo
- H1.2: Há diferenças estatisticamente significativas do nível de motivação para o desempenho de acordo com a geração do indivíduo
- H1.3: Há diferenças estatisticamente significativas do nível de motivação para a realização e poder de acordo com a geração do indivíduo
- H1.4: Há diferenças estatisticamente significativas do nível de motivação para o envolvimento de acordo com a geração do indivíduo

2.3. Caracterização da população em estudo

Uma população é definida como um universo de unidades do qual uma amostra é selecionada (Bryman, 2012). Nesta investigação, a população-alvo foi todos os trabalhadores da área da saúde que trabalham no laboratório X, de forma a avaliar os seus fatores motivacionais e associar os mesmos à geração de cada indivíduo.

A amostra em estudo foi escolhida por conveniência, sendo não probabilística. A amostra ficará, portanto, limitada aos trabalhadores a quem foi entregue o instrumento de recolha de dados.

2.4. Instrumento de recolha de dados

Para efeitos estatísticos deste estudo, foi aplicada a “Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho” de Ferreira et al. (2005) presente no Anexo I, tendo como objetivo analisar quais os fatores motivacionais dos profissionais de saúde que exercem funções no laboratório X e estabelecer uma possível relação com a geração dos mesmos.

Esta escala tem como base diversas teorias da motivação, mais especificamente, a teoria da organização do trabalho de Hackman & Oldham (1980), a teoria das necessidades de McClelland (1975, 1987, 1989), a teoria da fixação de objetivos de Locke & Latham (1990) e, por último, a teoria do envolvimento de Allen & Meyer (1990).

Os autores criaram uma escala tetrafatorial constituída por 28 itens que avaliam as dimensões da motivação tendo em vista a organização do trabalho, a motivação para o desempenho, motivação para a realização e poder e motivação para o envolvimento. As respostas são dadas numa escala do tipo *Likert* de 5 pontos: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente (Ferreira et al., 2005).

O questionário final realizado com base nesta escala era constituído por três partes: a primeira continha a apresentação do questionário, onde constavam os objetivos da investigação, procedimentos e garantia de confidencialidade; a segunda conta com questões sociodemográficas e profissionais; a terceira utiliza as questões da escala mencionada anteriormente.

A amostra selecionada escolhida foram os trabalhadores de todos os postos associados ao laboratório central de Lisboa, já que é o grupo de trabalhadores com que existe maior

facilidade em comunicar. Foi partilhado, com autorização da chefia, um *link* do Google Forms em grupos de comunicação interna, de modo a chegar a todos os trabalhadores desta amostra.

2.5. Considerações Éticas

Querendo aplicar o questionário no laboratório X, foi, primeiramente, pedida a autorização para a distribuição do mesmo à administração deste mesmo laboratório com garantia de confidencialidade dos dados, tanto do colaborador, como da instituição. Após parecer favorável, o mesmo foi distribuído pelos colaboradores desta instituição.

Os colaboradores foram informados sobre a confidencialidade e anonimato dos dados através da primeira parte do questionário.

O questionário não possuía dados que, por si só, permitissem a identificação dos colaboradores. O tratamento destes dados, sendo feito de forma interna, manteve a garantia de confidencialidade dos mesmos.

2.6. Processamento e tratamento de dados

Através do software IBM® SPSS® Statistics, foi realizada uma análise estatística inferencial dos dados deste estudo.

Numa primeira fase, a análise estatística descritiva irá descrever e caracterizar sociodemograficamente a amostra em estudo. Mais especificamente caracterizando a amostra de acordo com a idade, o sexo e a categoria profissional. Procedeu-se, também, à categorização de respostas por geração e por tipo de motivação, e a análise da média e de desvio-padrão como medidas de tendência central e de dispersão correspondentemente.

Finalmente, tendo em conta que nesta investigação se pretende estudar o relacionamento entre uma variável dependente (um tipo de motivação) e quatro variáveis independentes (as diferentes gerações) utilizou-se o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, seguida de uma comparação *pairwise* das diferentes variáveis.

3. Resultados e Discussão

3.1. Caracterização da amostra obtida

Foi obtida uma amostra total de 62 pessoas podendo ser observada a sua categorização na Figura 8. A idade das pessoas que constituem a amostra oscila entre os 22 e os 62 anos inclusive. Desta amostra, 58 eram do sexo feminino, e 4 eram do sexo masculino, algo comum e expectável tendo em conta que se trata de um serviço de saúde e, habitualmente, é esta a distribuição entre sexos.

Categorizando por gerações, 3 pessoas pertencem à geração *Baby Boomers*, 13 à geração X, 39 à geração *Millennials*, e 7 à geração Z. Esta categorização foi obtida através do questionamento da idade e categorização da resposta segundo o intervalo de valores presente na Tabela 1 presente no ponto 1.3.

Relativamente à profissão, a amostra é constituída por 39 profissionais de saúde, 21 administrativos ou técnicos de recursos humanos e 2 gestores.

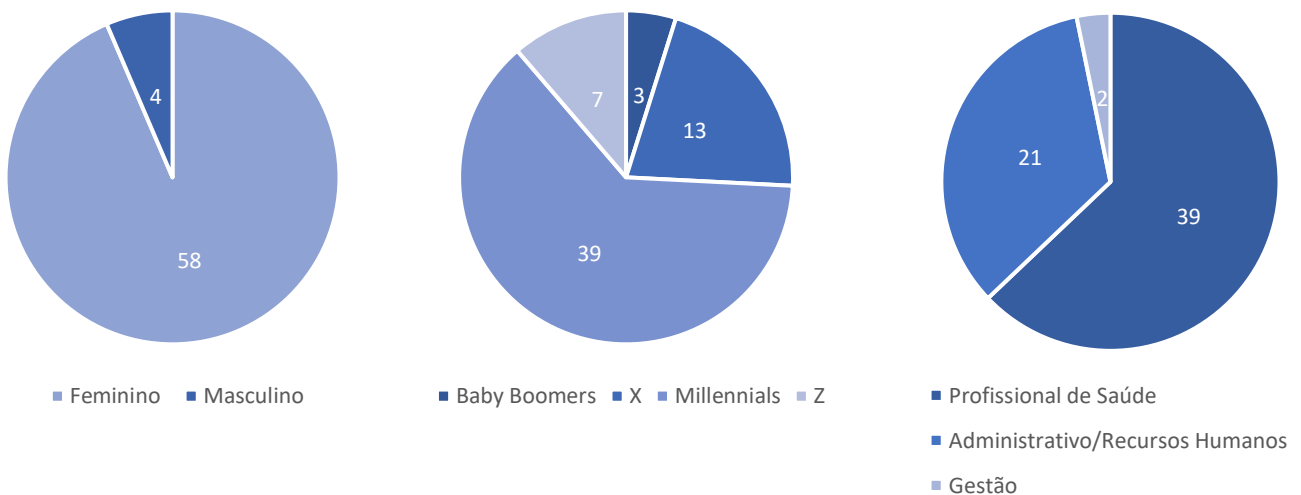


Figura 8: Caracterização da Amostra

3.2. Estatística descritiva das variáveis dependentes

Neste estudo, de forma a avaliar a existência ou ausência de diferenças no tipo de motivação de cada geração, foram utilizadas variáveis que correspondem a diferentes tipos de motivação, sendo as seguintes: organização do trabalho, desempenho, realização

e poder, e envolvimento. A estatística descritiva destas encontra-se resumida na Tabela 2.

Para o estudo destas variáveis, foi utilizado um questionário em escala de Likert de 5 pontos constituído por 7 perguntas de cada variável, totalizando 28 perguntas sobre a motivação. Destas 28 questões, 3 foram realizadas na forma negativa, sendo necessário a recodificação da mesma de forma a poder ser analisado estatisticamente o seu valor juntamente com as restantes questões.

Os valores por indivíduo para cada variável foram obtidos através da média das 7 questões realizadas. Este valor permite obter uma média do quanto cada indivíduo é afetado por cada tipo de motivação. Foram obtidas as seguintes médias: 3,783 para a organização do trabalho, 3,906 para o desempenho, 4,046 para a realização e poder, e 3,710 para o envolvimento.

A assimetria de uma variável pode ser classificada como simétrica, caso o valor obtido seja 0, assimétrica positiva (ou à esquerda), se o valor for superior a 0, ou assimétrica negativa (ou à direita) se o valor for inferior a 0. As variáveis em estudo são todas consideradas assimétricas negativas, à exceção da variável envolvimento, que é considerada assimétrica positiva, no entanto, os valores apenas oscilam entre o -0,397 e o 0,158, mostrando grande proximidade com a simetria.

O cálculo da curtose permite classificar uma variável como leptocúrtica, caso o valor seja inferior a 0,263, mesocúrtica, com valor igual a 0,263, ou platicúrtica, com valor superior a 0,263. Os valores de curtose para a distribuição de todas as variáveis em estudo são todos superiores a 0,263, levando à classificação das mesmas como platicúrticas, à exceção da variável realização e poder, que é considerada leptocúrtica com valor de -0,289. A distribuição da variável desempenho é a que mais se aproxima da classificação mesocúrtica, uma vez que o seu valor é de 0,267, sendo bastante próximo de 0,263.

Tabela 2: Estatística descritiva das variáveis dependentes

<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>	<i>Assimetria</i>	<i>Curtose</i>
Organização do Trabalho	3,783	0,597	-0,203	0,569
Desempenho	3,906	0,531	-0,397	0,267
Realização e Poder	4,046	0,559	-0,291	-0,289
Envolvimento	3,710	0,500	0,158	0,470

A decisão sobre quais os testes a aplicar, de forma a trabalhar as variáveis utilizadas passa pela classificação da distribuição através do teste de normalidade. Uma vez que a amostra em estudo tem um número superior a 50 indivíduos, é utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov com correção de significância de Lilliefors. Como é possível observar na Tabela 3, a significância das variáveis desempenho, realização e poder, e envolvimento é superior a 0,05, não sendo possível a exclusão da normalidade destas distribuições. No entanto, a variável organização do trabalho tem uma significância inferior a 0,05 e, desta forma, não é possível assegurar a normalidade da distribuição da mesma.

Apesar de três das quatro variáveis em estudo seguirem uma distribuição normal, a ausência desta classificação numa das variáveis obriga-nos a seguir um teste não paramétrico.

Tabela 3: Teste de normalidade através do teste Kolmogorov-Smirnov com correção de significância de Lilliefors

<i>Variável</i>	Organização do Trabalho	Desempenho	Realização e Poder	Envolvimento
<i>Estatística</i>	0,115	0,087	0,085	0,078
<i>Significância</i>	0,041	0,200*	0,200*	0,200*

* Este é um limite inferior da significância verdadeira.

3.3. Análise através do teste Kruskal-Wallis

Tendo a intenção de comparar as diferentes variáveis com a geração da qual os indivíduos fazem parte, foi necessário recodificar a idade de cada pessoa numa nova variável categorizando a idade por geração.

Após esta recodificação, foi possível realizar o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, em que foram introduzidas como variáveis de teste as variáveis motivacionais e como variável de agrupamento a variável geracional. Os resultados podem ser observados na Tabela 4.

As variáveis organização no trabalho, desempenho e envolvimento revelaram um nível de significância inferior a 0,05, o que demonstra que, utilizando as gerações como variável de agrupamento, existia diferença estatisticamente significativa entre os indivíduos da amostra. Em contrapartida, a variável realização e poder tem uma significância superior a 0,05, mostrando que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos da amostra utilizando a geração como variável de agrupamento.

Tabela 4: Teste Kruskal-Wallis

<i>Variável</i>	<i>Gerações</i>	<i>N</i>	<i>Posição Média</i>	<i>H Kruskal-Wallis</i>	<i>df</i>	<i>Significância</i>
Organização no Trabalho	<i>Baby Boomers</i>	3	17,67	10,372	3	0,016
	<i>Gen X</i>	13	44,88			
	<i>Millennials</i>	39	28,14			
	<i>Gen Z</i>	7	31,29			
Desempenho	<i>Baby Boomers</i>	3	42,83	13,630	3	0,003
	<i>Gen X</i>	13	46,12			

	<i>Millennials</i>	39	27,38			
	Gen Z	7	22,43			
Realização e poder	<i>Baby Boomers</i>	3	33,00			
	Gen X	13	36,12	1,462	3	0,691
	<i>Millennials</i>	39	30,72			
	Gen Z	7	26,64			
	<i>Baby Boomers</i>	3	32,17			
Envolvimento	Gen X	13	42,88	8,669	3	0,034
	<i>Millennials</i>	39	29,79			
	Gen Z	7	19,57			

O teste anterior revelou diferenças estatisticamente significativas em três das quatro variáveis em estudo, no entanto, não revelava em quais gerações surgia essa diferença. De forma a revelar em quais gerações surgia esta diferença, foram utilizadas as comparações *pairwise* do teste Kruskal-Wallis. Este tipo de teste visa comparar as diferentes categorias da variável de agrupamento sob a forma de pares, dando uma resposta mais completa à questão de investigação. Os resultados deste teste estão visíveis na Tabela 5.

Uma vez que o teste Kruskal-Wallis ordena os resultados através de ordem crescente de valor, quanto maior a posição média, maior foi o valor obtido na variável motivacional em análise.

Relativamente à variável organização no trabalho, a única diferença estatisticamente significativa encontrada foi entre a geração *Millennials* e a geração X, com valores de posição média de 28,14 e 44,88 correspondentemente. Esta diferença demonstra que a geração X é mais motivada pela organização no trabalho do que a geração *Millennials*.

Analisando a variável desempenho, foram encontradas duas diferenças estatisticamente significativas. Entre a geração *Millennials* e a geração X, com posições médias de 27,38 e de 46,12 respectivamente, podemos concluir que a geração X é mais motivada pelo desempenho do que a geração *Millennials*. Entre as gerações X e Z, sendo que esta última possui uma posição média de 22,43, podemos concluir que, à semelhança da relação anterior, a geração X é, também, mais motivada pelo desempenho que a geração Z.

Por último, a variável envolvimento revelou uma diferença estatisticamente significativa entre a geração Z, com uma posição média de 19,57, e a geração X, com uma posição média de 42,88, demonstrando que, mais uma vez, a geração X se encontra mais motivada que a geração Z.

Tabela 5: Comparações pairwise através do teste Kruskal-Wallis

<i>Variável</i>	<i>Combinações Pairwise</i>	<i>Significância Ajustada</i>
<i>Organização no Trabalho</i>	<i>Baby Boomers – Millennials</i>	1,000
	<i>Baby Boomers – Gen Z</i>	1,000
	<i>Baby Boomers – Gen X</i>	0,108
	<i>Millennials - Gen Z</i>	1,000
	<i>Millennials - Gen X</i>	0,022
	<i>Gen Z – Gen X</i>	0,637
<i>Desempenho</i>	<i>Baby Boomers – Millennials</i>	0,907
	<i>Baby Boomers – Gen Z</i>	0,599
	<i>Baby Boomers – Gen X</i>	1,000
	<i>Millennials - Gen Z</i>	1,000
	<i>Millennials - Gen X</i>	0,007
	<i>Gen Z – Gen X</i>	0,029

<i>Envolvimento</i>	<i>Baby Boomers – Millennials</i>	1,000
	<i>Baby Boomers – Gen Z</i>	1,000
	<i>Baby Boomers – Gen X</i>	1,000
	<i>Millennials - Gen Z</i>	0,993
	<i>Millennials - Gen X</i>	0,137
	<i>Gen Z – Gen X</i>	0,034

3.4. Comparação entre sexos

Com o propósito de averiguar uma possível diferença entre os fatores motivacionais existente entre o sexo masculino e feminino, foi realizado o teste Mann-Whitney (Tabela 6).

Uma vez que o valor de significância foi sempre superior a 0,05, podemos concluir que não há diferenças estatisticamente significativas entre os fatores motivacionais de cada sexo na amostra em estudo. O único fator motivacional que se aproximava de um valor de significância estatística é o desempenho (0,051), que demonstrava que o sexo masculino era mais motivado por este fator que o sexo feminino.

Os dados obtidos revelam que a diferença na motivação dos diferentes sexos pode ter uma maior associação às funções desempenhadas do que ao sexo. A semelhança obtida pode ser, também, atribuída à perda de clareza nos papéis sociais distintamente desempenhados pelos sexos masculino ou feminino associado à evolução da sociedade.

Tabela 6: Comparação entre sexos através do teste Mann-Whitney

<i>Variável</i>	<i>Gerações</i>	<i>N</i>	<i>Posição Média</i>	<i>U Mann-Whitney</i>	<i>Significância</i>
Organização no Trabalho	Masculino	4	30,75	113,0	0,945
	Feminino	58	31,55		
Desempenho	Masculino	4	48,50	184,0	0,051
	Feminino	58	30,33		
Realização e poder	Masculino	4	41,00	154,0	0,295
	Feminino	58	30,84		
Envolvimento	Masculino	4	39,63	148,5	0,366
	Feminino	58	30,94		

4. Conclusão

Para este estudo foi obtida uma amostra de 62 pessoas entre os 22 e os 62 anos inclusive, sendo constituída por indivíduos das gerações *Baby Boomers*, geração X, *Millennials* e geração Z.

As variáveis motivacionais estudadas foram a organização do trabalho, o desempenho, a realização e poder, e o envolvimento. Para estudo destas foram utilizadas um conjunto de 28 perguntas, 7 correspondentes a cada fator motivacional.

Após análise estatística através do teste Kruskal-Wallis, conclui-se que o fator motivacional realização e poder não demonstra diferenças estatisticamente significativas entre as gerações. Por outro lado, os restantes fatores demonstram uma diferença estatisticamente significativa.

Em comparação *pairwise* das diferentes gerações, foi demonstrado que para a variável organização no trabalho existia diferenças estatisticamente significativas entre as gerações *Millennials* e X. Para a variável desempenho as diferenças são encontradas entre as gerações *Millennials* e X, à semelhança da variável anterior, assim como entre as gerações X e Z. Por fim, a variável envolvimento revela diferenças estatisticamente significativas entre a geração X e a geração Z.

A possível ausência de resultados mais concretos pode ser causada pela amostra reduzida, assim como a grande percentagem de indivíduos da geração *Millennials* desta amostra e reduzida quantidade de indivíduos das outras gerações.

Apesar dos dados obtidos, é clara a existência de diferenças entre as gerações, confirmando-se a hipótese H1, sendo necessária uma investigação mais extensa para obter conclusões mais específicas. Mais especificamente, confirmam-se as hipóteses em estudo H1.1, H1.2 e H1.4, isto é, há diferenças significativas entre o nível de motivação com a organização do trabalho, para o desempenho e para o envolvimento de acordo com a geração do indivíduo, no entanto, não se confirmou a hipótese H1.3, ou seja, não é possível afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de motivação para a realização e poder e a geração do indivíduo.

O estudo das motivações dos funcionários de cada empresa por parte do departamento de recursos humanos permite conhecer a motivação dos seus funcionários e, dessa forma, planear estratégias de melhoria contínua que permitam reter os melhores funcionários.

Desta forma é, também, ultrapassada a barreira de inércia quando pedidas sugestões de melhoria e o medo que impede os funcionários de mencionar o que consideram áreas problemáticas do desempenho das suas funções.

5. Limitações do estudo

A maior limitação deste estudo foi o reduzido tamanho da amostra. Tendo apenas 62 respostas de indivíduos aleatórios, isso não permitiu que a amostra fosse igualmente distribuída pelas diferentes gerações, no entanto, apenas dessa forma se garantia a anonimidade dos participantes.

Outra limitação presente neste estudo é a conveniência da amostra. O facto de a amostra ser apenas de um laboratório aumenta a especificidade dos resultados para aquela população, no entanto, limita a generalização dos resultados além da instituição.

O número de perguntas foi escolhido para que o estudo não fosse demasiado extenso e levasse à desistência dos participantes por exaustão, no entanto, quanto menor o número de perguntas, menor a capacidade de separação clara dos tipos de motivação.

6. Referências Bibliográficas

- Bauer, T., & Erdogan, B. (2010). *An Introduction to Organizational Behavior*. Flat World Knowledge.
- Bejtkovský, J. i. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*, 9(2), 25-45.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4 ed.). Oxford University Press.
- Danna, R. (2017). Motivational Drivers By Generation. *Forbes*.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2005). Construção e validação de uma Escala MultiFactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12.
- Guerrero, S., Bentein, K., & Lapalme, M.-È. (2014). Idiosyncratic Deals and High Performers' Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 323-334.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hornung, S. (2017). Idiosyncratic Deals at Work: A Conceptual and Empirical Review. *Eurasian Business Perspectives*, 8/1, 265-281. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67913-6_18
- Indeed Editorial Team. (2020). *A Guide to Equity Theory of Motivation*. Retrieved 04-08-2022 from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/equity-theory-of-motivation>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Katsingris, P. (2017). The Nielsen Total Audience Report | Q1 2017. 36.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Rampton, J. (2017). Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z. *Inc.com*.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *The Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Ryandini, T. a. N. M. (2020). The Influence of Motivation and Workload on Employee Performance in Hospital. *Indonesian Nursing Journal of Education and Clinic (Injec)*, 5, 8. <https://doi.org/10.24990/injec.v5i1.276>
- Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). Motivation of Generation Z at Work. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 74-82. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v7i2.9044>
- World Health Organization. (1946, 1946). *Constitution of the World Health Organization International Health Conference*, Nova Iorque. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1>
- World Health Organization. (1986). *The Ottawa Charter for Health Promotion* The 1st International Conference on Health Promotion, Ottawa.
- World Health Organization. (2013). *Transforming and Scaling Up Health Professionals' Education and Training: World Health Organization Guidelines 2013* [Text]. World Health Organization. <https://doi.org/https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK298950/>
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. a. S. K., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does its Work for Today's Environment. In (Vol. 2). *Global Journal of Commerce & Management Perspective: Global Institute for Research and Education*.
- Zola, A. (2022). *Reinforcement Theory*. TechTarget. Retrieved 03-08-2022 from <https://www.techtarget.com/whatis/definition/reinforcement-theory>

Anexo I

Questionário Aplicado

Motivação no trabalho

Caro colaborador,

O presente questionário, elaborado e validado por Ferreira et al (2006), tem como objetivo a investigação para a dissertação de natureza científica do Mestrado de Gestão de Unidades de Saúde da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém. Com os dados recolhidos, tenho o objetivo de explorar a influência da geração nos fatores motivacionais.

O presente questionário tem como base as teorias da motivação e avalia a mesma nos parâmetros da organização com o trabalho, o desempenho, o envolvimento, a realização e poder. Serve para recolha de dados e tratamento estatístico dos mesmos, sendo composto por duas partes: dados sociodemográficos e fatores motivacionais.

Deverá responder a todas as questões tendo em conta que não existem respostas certas ou erradas e que as mesmas são completamente anónimas e confidenciais.

Qualquer dúvida que necessite de esclarecimento não hesite em contactar-me através do seguinte e-mail: rscurado97@gmail.com

Agradeço desde já a sua colaboração,
Rúben Sousa Curado

***Obrigatório**

1. Idade *

2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3. Funções *

Marcar apenas uma oval.

- Profissional de saúde (técnico, farmacêutico, médico, etc)
- Administrativo/Recursos Humanos
- Gestão
- Outra: _____

Motivação
no trabalho

Classifique as seguintes afirmações entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que deve responder às mesmas com a opção que lhe parecer mais correta.

Recordo que as respostas a este questionário são completamente anónimas e confidenciais.

4. 1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. 2. Considero que as avaliações periódicas me motivam. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. 3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. 4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. 5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. 6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. 7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. 8. Considero o meu trabalho monótono. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. 9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. 10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. 11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. 12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. 13. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. 14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. 15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. 16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. 17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. 18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. 19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. 20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. 21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. 22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. 23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. 24. Identifico-me com a função que desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. 25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. 26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. 27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. 28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários