



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**A MOTIVAÇÃO NAS DIFERENTES FASES DE
CARREIRA**

RITA DIOGO GALVÃO CATARINO

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2018

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA –
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na
especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Passaram-se cinco anos e finalmente está a chegar o fim desta “viagem” incrível. Cinco anos de muitas noites a estudar, muita frustração, alegria e *stress*. Graças ao ISPA cresci muito como pessoa, aprendi a ser mais tolerante, a ter mais confiança em mim mesma e principalmente ganhei grandes conhecimentos que vou levar para sempre comigo. Está a chegar a reta final e a sensação de dever cumprido é maravilhoso e faz com que todo o esforço tenha valido a pena.

Através deste trabalho final gostaria de expressar a minha gratidão a algumas pessoas que foram muito importantes durante todo este percurso.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu Orientador de dissertação Professor Doutor Francisco Cesário, pela paciência incansável e por acreditar no meu trabalho.

À Professora Ana Moreira e ao Professor Bruno Soares pelas palavras de motivação e pelas explicações de estatística que foram essenciais para esta investigação.

À Professora Ana Sabino, um agradecimento especial pela sua disponibilidade e enorme capacidade de me ajudar nos momentos de maior frustração e cansaço.

Gostaria de agradecer aos meus colegas e amigos que me acompanharam durante este percurso, em especial há minha grande amiga, Madalena Duarte Ferreira, por todos os momentos que passámos juntas a lutar por este nosso objetivo, pelas conversas de motivação/apoio, horas de trabalho e por ter sempre acreditado em mim.

Gostaria de agradecer também aos meus amigos fora do ISPA, que nunca duvidaram de mim, principalmente a uma das minhas melhores amigas, Maria Viana, que me ajudou ao longo de vários trabalhos dos quais me permitiram continuar a batalhar por este meu objetivo, tornar-me mestre.

Um agradecimento muito especial aos meus pais e madrinha que sempre me apoiaram nos bons e maus momentos mas principalmente há minha mãe, porque sem ela não teria alcançado metade das metas que alcancei e não seria metade da pessoa que sou hoje. Quero agradecer pelo apoio e por estar sempre presente, por nunca me ter deixado desistir, pelas palavras milagrosas que transformavam os maiores problemas em problemas insignificantes, por ser um exemplo para mim.

E finalmente gostava de agradecer a todos os participantes da minha investigação, pois sem eles não teria sido possível.

RESUMO

Nos dias de hoje as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos bastante diferentes, que se originam devido às inúmeras características dos sujeitos que estão presentes no mercado de trabalho. Vivemos numa sociedade onde o conceito de carreira está em constante mudança e as diferentes características dos sujeitos vão influenciar as necessidades que são essenciais satisfazer para haver motivação.

Assim, esta investigação tem como objetivo identificar, há luz da Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), quais os tipos de motivação predominantes em cada fase de carreira. As fases de carreira apresentadas são a Fase Inicial, Fase de Desenvolvimento, Fase de Maturidade e Fase de Estabilização, adaptadas através do Modelo das Fases de Carreira de Paul Evans (1986).

A amostra desta investigação é constituída por 287 participantes restritos à população portuguesa, residentes em Portugal e somente colaboradores do setor bancário português.

Relativamente à Escala de Motivação no Trabalho utilizada, são identificadas cinco dimensões importantes a considerar nesta investigação: Motivação Intrínseca; Motivação Identificada; Motivação Introjetada; Motivação Externa Material e Motivação Externa Social.

Depois do tratamento estatístico dos dados e analisados os resultados constatou-se que não foram identificadas diferenças significativas entre as fases de carreira.

Contudo é pertinente mostrar que através desta investigação, foi comprovado que no setor bancário português os homens apresentam menores níveis de motivação em comparação com as mulheres e que a motivação externa social e a motivação introjetada são as mais representadas neste sector.

Palavras-Chave: Fases de Carreira, Motivação, Carreira

ABSTRACT

Nowadays organizations face the challenge of dealing with quite different groups, which are originated due to the innumerable characteristics of the individuals that are present in the job market. We live in a society where the concept of career is constantly changing and the different characteristics of the individuals will influence the needs that are essential to satisfy and promote motivation.

So, this research aims to identify, based on the Self-determination Theory (Ryan & Deci, 2000), which are the predominant types of motivation in each career phase. The career phases presented are the Initial Phase, Development Phase, Maturity Phase and Stabilization Phase, these were adapted from the Career Phase Model of Paul Evans (1986).

The sample of this investigation consists of 287 participants that are restricted to the Portuguese population, resident in Portugal and only employees of the Portuguese banking sector.

Regarding the Motivation Scale, five important dimensions are identified to be considered in this investigation: Intrinsic Motivation; Identified Motivation; Introjected Motivation; External Material Motivation and External Social Motivation.

After the statistical treatment of the data and analyzed the results, no significant differences were found between the career phases.

However it is pertinent to note as a conclusion of this study, that it has been proven that in the Portuguese banking sector, men have lower levels of motivation compared to women and that the external social motivation and the introjected motivation are the most represented in this sector.

Keywords: Career Phases, Motivation, Career

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	2
Carreira	2
Fases de Carreira	5
Motivação	9
<i>Teoria da Autodeterminação</i>	11
Relação entre variáveis em estudo	15
MÉTODO	17
Delineamento	17
Participantes	17
<i>Caracterização da Amostra nas diferentes Fases de Carreira</i>	18
Instrumentos	21
<i>Fases de Carreira</i>	21
<i>Escala de Motivação no Trabalho</i>	22
Procedimento	23
RESULTADOS	27
Escala de Motivação no Trabalho	27
<i>Validade</i>	27
<i>Fiabilidade</i>	27
<i>Sensibilidade</i>	28
Estatística Descritiva da Variável Motivação	29
Correlações	29
Perfis Motivacionais	30
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	37
Limitações e Sugestões	39
Implicações Práticas e Teóricas	40
REFERÊNCIAS	42
ANEXO A – Questionário	47

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra.....	51
ANEXO C – Qualidades Métricas da Escala de Motivação no Trabalho.....	55
ANEXO D – Estatística Descritiva das variáveis em estudo.....	62
ANEXO E – Correlações.....	63
ANEXO F – Análise de <i>Clusters</i>.....	64
ANEXO G – Estatística Descritiva dos <i>Clusters</i>.....	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	– Tabela comparativa de autores e caracterização das Fases de Carreira...	6
Tabela 2	– Tabela comparativa da motivação no trabalho dos diversos autores....	10
Tabela 3	– Caracterização da Amostra.....	18
Tabela 4	– Caracterização da Fase Inicial.....	19
Tabela 5	– Caracterização da Fase de Desenvolvimento.....	20
Tabela 6	– Caracterização da Fase de Maturidade.....	20
Tabela 7	– Caracterização da Fase de Estabilização.....	21
Tabela 8	– Fases de Carreira.....	22
Tabela 9	– Escala de Motivação no Trabalho.....	23
Tabela 10	– Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais.....	25
Tabela 11	– Índices de Ajustamento da AFC.....	27
Tabela 12	– Fiabilidade da Escala da Motivação no Trabalho.....	28
Tabela 13	– Sensibilidade da Escala da Motivação no Trabalho.....	28
Tabela 14	– Matriz de Correlações.....	30
Tabela 15	– Tabela com a apresentação do SQC, SQT, Variância Explicada.....	31
Tabela 16	– Centro dos <i>Clusters</i> Finais e F.....	32
Tabela 17	– Caracterização das Fases de Carreira do <i>Cluster 1</i>	33
Tabela 18	– Caracterização das Fases de Carreira do <i>Cluster 2</i>	34
Tabela 19	– Caracterização das Fases de Carreira do <i>Cluster 3</i>	35
Tabela 20	– Caracterização das Fases de Carreira do <i>Cluster 4</i>	36
Tabela 21	– Comparação entre <i>Clusters</i> e as suas características predominantes....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das Fases de Carreira proposto por Paul Evans.....	7
Figura 2 – Tipologia da Motivação de acordo com a Teoria da Autodeterminação.....	14
Figura 3 – Incremento de variabilidade retida em cada solução.....	31
Figura 4 – <i>Clusters</i> Extraídos.....	32

INTRODUÇÃO

A presente investigação recai sobre duas variáveis principais sendo elas: (1) *Fases de Carreira*, e (2) *Motivação*. O objetivo deste trabalho é perceber, há luz da Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), quais os tipos de motivação predominantes em cada fase de carreira. As fases de carreira utilizadas nesta investigação foram baseadas no Modelo de Fases de Carreira de Paul Evans (1986)

Começou por se definir os conceitos mencionados anteriormente, aprofundando também o conceito de carreira devido à sua implicação com a variável fases de carreira. Foi aplicado um questionário que avalia qual a fase de carreira em que o sujeito se considera estar e os tipos de motivação predominantes no indivíduo.

Segundo Heslin (2005) a literatura sobre a carreira está repleta de teorias e modelos sobre este tema, geralmente com o objetivo de melhorar o sucesso organizacional e o sucesso pessoal de cada colaborador. O mesmo acontece com a variável motivação no trabalho. O importante de estudar a variável motivação é porque no mundo onde vivemos atualmente onde se valoriza a produção de resultados, temos que ter em conta que indivíduos motivados produzem (Ryan & Deci, 2000).

Contudo, esta investigação é pertinente na medida em que não foram identificados estudos que relacionassem a motivação no trabalho nas diferentes fases de carreira dos colaboradores.

REVISÃO DE LITERATURA

Carreira

Segundo Martins (2001), o conceito de carreira provem do latim medieval (*via carraria*), tendo como significado uma estrada rústica para a passagem de carros. Apenas no século XIX, é que a carreira passou a ter um significado completamente distinto dos anteriores, deste modo, a carreira passou a ser um conceito que define a trajetória da vida profissional de um indivíduo (cit. por Balassiano, Ventura & Fontes Filhos, 2004). Neste contexto, Chanlat (1995), defende que este conceito significa “*um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão.*” (p. 69).

“*A ideia de carreira esteve durante muitos anos associada à passagem por várias etapas, todas numa dada atividade profissional, frequentemente através de promoções numa mesma organização.*” (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso & Marques, 2015, p.572). Os trabalhadores associavam o conceito de carreira aos benefícios e à segurança no trabalho. Desta forma, os benefícios eram vistos como direitos que deveriam ser assegurados pelas organizações, ou seja, as entidades de trabalho deveriam assumir as responsabilidades pela evolução das carreiras dos seus colaboradores. A este tipo de carreira dá-se o nome de carreira tradicional, sendo medida através da posição onde o colaborador se encontra na hierarquia da sua própria empresa. Assim, quanto mais alto fosse o nível do colaborador na hierarquia, mais valioso era para a empresa e mais benefícios recebia (Balassiano et al., 2004). Muitos estudos, como o estudo realizado por Turban e Dougherty (1994), defendem que o sucesso na carreira tradicional depende de vários fatores, como o número de promoções, aumentos salariais ou escalas que avaliam a satisfação na carreira. Um estudo de Thorndike (1963) constatou que o salário e as promoções monetárias eram os indicadores de sucesso na carreira mais utilizados e mais facilmente acessíveis.

Dito isto e depois de definido a conceito de carreira tradicional é relevante mencionar que atualmente o mercado de trabalho é instável, estando constantemente em mudança (ex. novas tecnologias), o que vai provocar também uma alteração no conceito de carreira e na forma como os colaboradores e as organizações se relacionam, bem como modificações no desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo (Neves, Trevisan & João, 2013).

Hoje em dia, as pessoas escolhem as organizações que se adequam melhor às suas necessidades, avaliando também a sua carreira de formas distintas (ex. diferentes metas e objetivos pessoais) (Heslin, 2005).

Na última década, duas novas perspectivas sobre o conceito de carreira surgiram e tornaram-se bastante populares na literatura organizacional, sendo estas a carreira proteana e a carreira boundaryless (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).

A palavra proteana deriva do Deus grego Proteus, que segundo a mitologia grega tinha a capacidade de se transformar de acordo com a sua necessidade e vontade. Segundo Hall (1996), este tipo de capacidade é realmente importante para os indivíduos de hoje que revelam capacidades metaforicamente similares com Proteus, como a habilidade de se adaptarem consoante a sua necessidade e de gerirem a sua própria carreira. As carreiras passam a ser governadas pelas pessoas e não pelas organizações (Balassiano et al, 2004).

Salientam-se de seguida algumas características de uma carreira proteana em contraposição à perspectiva tradicional. A carreira proteana tem como objetivo o sucesso psicológico, sendo este um sentimento de orgulho e realização pessoal por se conseguir atingir todos os objetivos pessoais e profissionais, alcançando uma paz interior, ou seja, o sucesso passa a ser mais complexo e individual e não apenas uma ascensão pelos níveis hierárquicos da organização (Hall, 2004). O contrato passa a ser um contrato psicológico com o indivíduo em si e não com a organização e a carreira passa a ser administrada pelo indivíduo tendo em conta a idade da carreira e não a idade cronológica. Por fim, os indivíduos que possuem atitudes de carreira proteana pretendem usar os seus próprios valores para guiar o seu percurso profissional, passando a ter um papel independente na gestão da sua própria carreira (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006). Neste sentido, a carreira passa a ser vista como uma sequência de experiências de trabalho ao longo da vida, deixando de ser um dever e passando a proporcionar a satisfação pessoal e sucesso psicológico (Neves, Trevisan & João, 2013).

Em suma, a carreira proteana é moldada mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada consoante as necessidades do sujeito. Assim, se o contrato antigo era com a organização, o novo contrato passa a ser com o próprio colaborador. O percurso normal da carreira que antigamente era generalizado (hierarquia) e com este novo conceito o percurso profissional passa a ser único para cada indivíduo (Hall & Mirvis, 1995).

O próximo conceito de carreira discutido mais recentemente é a carreira boundaryless, que também difere do conceito de carreira tradicional em certos aspetos.

Ou seja, os sujeitos têm diferentes aspirações de carreira, desta forma, o sucesso numa carreira *boundaryless* é avaliado de acordo com as experiências profissionais de um indivíduo e o alcance de resultados desejáveis pelo próprio sujeito e não pela organização. Assim, é então verificado que existem duas formas distintas de sucesso, sucesso subjetivo e objetivo. O sucesso subjetivo da carreira (obtenção de uma consequência desejada) refere-se quando o indivíduo autoavalia a sua carreira de acordo com qualquer dimensão que seja importante para si, enquanto o sucesso objetivo da carreira (obtenção de uma consequência próspera, que normalmente depende de comparações sociais) relaciona-se com o *status* na organização, caracterizando-se por ter uma posição elevada na hierarquia da organização (ex. chegar a diretor), no sucesso subjetivo a organização ajuda a alcançar essas necessidades (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). Por fim, é de frisar que não se deve apenas avaliar o sucesso de uma carreira puramente de uma forma subjetiva nem puramente de uma forma objetiva, pois tornar-se-ia numa visão muito limitada do sucesso do indivíduo. Deste modo, deve-se avaliar o sucesso através das duas formas ao mesmo tempo, até porque ambas são relevantes uma com outra e podem-se influenciar mutuamente.

Conclui-se então, que um indivíduo pode exibir atitudes proteicas e tomar decisões que são independentes e internas, não permitindo uma colaboração por parte da organização na gestão da sua carreira. Contudo o contraste acontece com a carreira *boundaryless*, onde o sujeito pode abraçar uma mentalidade de uma carreira sem limites, mas ao mesmo tempo confiar na organização para desenvolver e fomentar a sua carreira (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).

Em suma, atualmente grande parte dos sujeitos acredita que a construção da carreira é um processo de longa duração, podendo durar uma vida inteira, incluindo primeiramente uma preparação e escolha de uma ocupação profissional (Cron & Slocum Jr, 1986). A carreira de um sujeito vai refletir a maneira como este representa a sua vida profissional, que normalmente envolve uma aprendizagem pessoal contínua em várias organizações.

De seguida, depois de uma introdução aos novos conceitos de carreira é importante referir que algumas empresas tornaram-se então mais maleáveis para aumentar a satisfação dos seus colaboradores e dar resposta a novos fatores ambientais, como os rápidos avanços tecnológicos (Sullivan, 1999). Porém, hoje em dia, ainda existem muitas empresas que são consideradas empresas tradicionais, essas empresas não se conseguem adaptar com tanta flexibilidade aos novos modelos de carreira (Balassiano,

et al., 2004), sentindo-se pressionadas pelos seus empregados e empresas concorrentes a adotar esses mesmos novos modelos (Evans, 1986).

Igualmente a mesma situação não ocorre só com as organizações mas também com os colaboradores; a partir de alguns estudos realizados por Gratton, Zaleska e Menezes (2002), foi possível identificar que alguns indivíduos ainda mantêm uma carreira tradicional nas suas organizações (cit. por Hall, 2004) e como consequência, vários investigadores ainda continuam a concentrar os seus estudos sobre a carreira em fatores como as posições organizacionais, recompensas salariais e promoções obtidas pelos indivíduos (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005).

A carreira tem sido um conceito muito estudado na Psicologia Organizacional, a maneira como esta é considerada pelos colaboradores e pelas organizações tornou-se numa questão central para muitos autores.

Fases de Carreira

Seguidamente ao conceito de carreira apresentado, é relevante mencionar que alguns autores ao longo dos anos estruturaram modelos sobre a existência de diferentes fases de carreira (Tabela 1).

Tabela 1. Tabela comparativa de autores e caracterização das Fases de Carreira

Autores	Fases de Carreira			
Paul Evans (1986)	Exploração	Consolidação	Manutenção	
3 Fases	15 aos 33 anos	33 aos 45 anos	>45 Anos	
Cron e Slocum (1986)	Exploração	Consolidação	Manutenção	Afastamento
4 Fases	20 aos 40 anos (M=28)	20 aos 50 anos (M=33)	30 aos 65 anos (M=42)	40 aos 65 anos (M=55)
	- Escolher o trabalho certo	- Alcançar o sucesso na carreira	- Manter os objetivos alcançados	- Crescimento pessoal para além do trabalho
Levinson (1978)	Early Adult transitions	Early Adulthood	Middle Adulthood	Late Adulthood
4 Fases	<20 Anos	20 anos aos 40 anos	40 aos 60 anos	>60 Anos
	- Baixo compromisso organizacional.	- Maior compromisso organizacional.	- Novos objetivos pessoais e profissionais	- Aceitação do seu trabalho e da sua situação familiar.
Super (1977)	Exploração	Consolidação	Manutenção	Afastamento
4 Fases	- Explorar a organização e descobrir as atividades que mais valorizam.	- Alcançar o sucesso e desenvolver a sua carreira.	- O individuo chegou a um ponto de estagnação na sua carreira.	- Desvincular-se da organização e dar mais valor ao crescimento pessoal.
Dalton, Thompson e Price (1977)	Aprendiz	Independente	Mentor	Gestão de Topo
4 Fases	- Escolher o trabalho que mais valorizam através de um bom mentor que os consiga orientar no início da carreira.	- O individuo desvincula-se do mentor. Torna-se competente para se desenvolver e tomar decisões sozinho.	- Os colabores começam a assumir responsabilidades de Mentores. Grandes cargos e remunerações.	- Consideram-se os influenciadores no futuro da organização.

Fonte: (Chattopadhyay & Gupta, 2005); (Flaherty & Pappas, 2002) e (Ornstein, Cron & Slocum, 1989)

Para esta investigação foi escolhido o modelo de Paul Evans (1986) por ser um dos modelos sobre fases de carreira mais recente. Este considera que existem três fases de carreira, designando-as por Fase de Exploração, Fase de Consolidação e Fase de Manutenção (Figura 1).

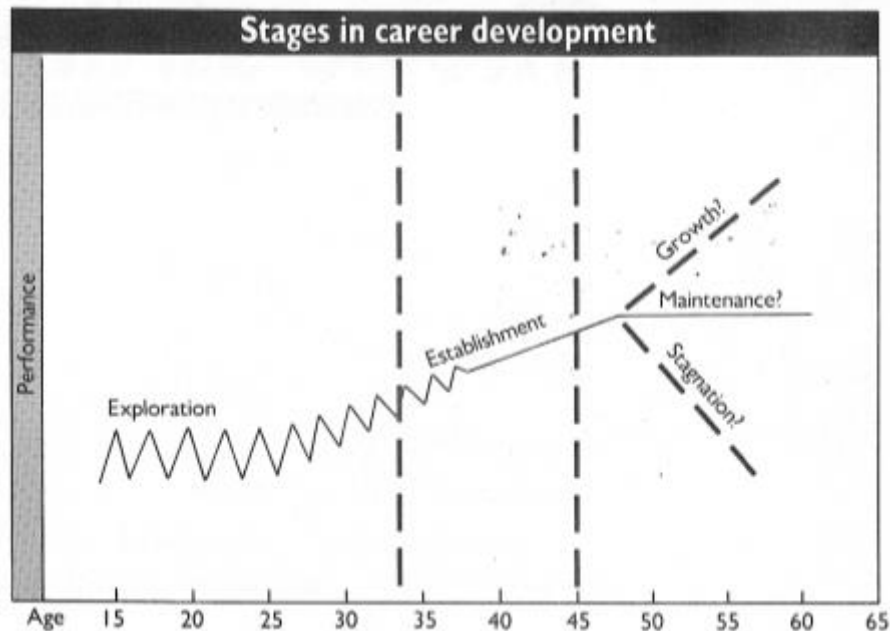


Figura 1. Modelo das Fases de Carreira (Paul Evans, 1986)

A primeira fase, com o nome de fase de exploração, que normalmente dura até meados dos 30 anos de idade dos colaboradores, os indivíduos ainda se encontram a desenvolver as suas capacidades básicas e a descobrir qual o tipo de trabalho que apreciam fazer. Os sujeitos estão num período de *self-discovery*, explorando as suas capacidades e necessidades profissionais. Assim, através das primeiras experiências profissionais descobrem também em que tipo de ambiente organizacional é que gostam mais de trabalhar (Evans, 1986).

Segundo Evans (1986), existem alguns aspetos que devem ser considerados pelas organizações, tais como a maneira de como os novos colaboradores são integrados na empresa; durante a integração, deve ser dado aos novos colaboradores tarefas reais, devendo-se também inseri-los em projetos com tarefas concretas, em vez de inseri-los em diversas áreas a realizar tarefas bastante comuns. Só se consegue obter sucesso quando é dado aos colaboradores tarefas onde é necessário um esforço adicional para as concretizar. Deste modo, os sujeitos ao irem adquirindo habilidades e melhorando as suas capacidades, começam a desenvolver um sentimento real sobre o trabalho e sobre as

tarefas que lhes são dadas, começando a descobrir aquilo que realmente gostam e o tipo de atividades que menos gostam no seu trabalho (Evans, 1986). O estudo sugere que em regra, deve-se mudar os indivíduos de tarefa em cada 2 anos, de maneira a que estes consigam obter uma visão mais ampla do negócio da organização onde estão inseridos, conseguindo passar pelas diversas áreas da empresa realizando diferentes tarefas. Desta forma, nesta fase de exploração é crucial que os novos colaboradores sejam aconselhados e que lhes seja dado algum tipo de feedback sobre o seu trabalho (Evans, 1986).

A seguinte fase tem como nome a fase de consolidação, os sujeitos encontram-se entre os 30 e os 40 anos de idade. Os maiores interesses dos indivíduos neste momento da vida estão relacionados com a sua família e com a progressão da sua carreira.

É também nesta fase que passa a existir o conceito de expatriação, em que alguns colaboradores podem ser convidados a irem trabalhar para fora (Evans, 1986). Com isto, nesta etapa pode ocorrer um conflito de interesses, pois apesar de os colaboradores sentirem que estão a progredir na sua carreira, acabam por ficar desmotivados devido a terem que ficar separados da sua família, que é um interesse bastante importante nesta etapa das suas vidas.

Nesta fase, sendo o foco dos colaboradores a progressão de carreira, é necessário existir rotatividade no posto de trabalho, porque segundo Evans (1986), a maioria dos indivíduos perdem a sua motivação após um período de seis anos, passando o trabalho a ser uma rotina e deixando de se tornar desafiante.

Ao longo da sua carreira e das várias etapas é necessário que os colaboradores reflitam sobre as qualidades que adquiriram ao longo dos anos, bem como quais são os valores e qual a orientação profissional que querem continuar a seguir, só assim será possível perceber quais são os seus pontos fortes e quais são as suas fraquezas (Evans, 1986).

Por fim, a última fase do estudo do Paul Evans (1986) designa-se por fase da manutenção. Nesta fase de carreira os colaboradores já devem ter atingido altos níveis de produtividade ao longo dos anos e boas capacidades e habilidades profissionais sendo no entanto um dos grandes problemas nesta etapa o facto de as organizações e alguns sujeitos associarem, no geral, que o desenvolvimento do indivíduo estagna após os 45 anos de idade, não sendo dadas novas oportunidades de desenvolvimento pela empresa aos colaboradores que ainda sentem que podem progredir. Deste modo, surge um grande problema associado às organizações, pois os colaboradores mais antigos gostam de sentir que têm valor, que são apreciados e não dados como garantidos, independentemente da

duração da sua carreira. Nem todos os indivíduos se mostram prontos para estagnar nesta idade e é neste sentido, que este estudo comprova que a maior parte dos colaboradores que se encontram nesta etapa mantêm outro tipo de atividade fora da organização, ou seja, tarefas que estes já não encontram dentro do seu trabalho (Evans, 1986).

Motivação

Para dar continuidade à revisão de literatura importante para esta investigação, salienta-se assim, que neste trabalho é necessário explicar o conceito de motivação. A motivação tornou-se num objeto de estudo e uma variável importante para alcançar altos níveis de satisfação, produtividade e desempenho, passando então a ser um ponto central da Psicologia. Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos autores; esta é considerada como um dos determinantes principais do rendimento individual. Em suma, a motivação é (num contexto psicológico) “ *o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta*” (Robbins, 2002, p.152), e ajuda a atingir resultados desejados (trabalhar mais e/ou melhor) num contexto organizacional.

Um dos grandes desafios das organizações na atualidade é conseguir criar um ambiente de trabalho motivador para os seus colaboradores. Ao longo de vários anos diversos autores criaram teorias clássicas sobre a motivação, sendo estas classificadas em dois tipos (Tribett & Rush, 1984): As teorias de conteúdo (o que motiva) e as teorias de processo (como motiva) (Tabela 2).

Tabela 2. Tabela comparativa da motivação no trabalho dos diversos autores

Autor	Teoria	Tipo de Teoria
Maslow (1951)	Teoria Hierárquica das Necessidades	Conteúdo
- As necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. É apresentada uma pirâmide onde na base se encontram as necessidades fisiológicas e no topo as necessidades de autorrealização (estas necessidades são um desafio permanente na vida de um indivíduo). Só se pode ascender na pirâmide das necessidades quando as de baixo estiverem satisfeitas.		
McGregor (1960)	Teoria X e Y	Conteúdo
- A teoria X afirma que para que os colaboradores alcancem os objetivos da empresa é necessários coagi-los ou mesmo ameaçá-los. A teoria Y valoriza um bom ambiente de trabalho e prefere incentivar os colaboradores com recompensas para que estes tenham um bom desempenho.		
Alderfer (1972)	Teoria ERC	Conteúdo
- A teoria ERC está disposta numa ordem hierárquica que vai se compor por três necessidades, Existência (E) (ex. sobrevivência), Relação (R) (ex. relações pessoais) o Crescimento (C) (ex. reconhecimento). Apesar de estarem dispostas hierarquicamente não é necessário satisfazê-las seguindo a ordem.		
Herzberg (1959)	Teoria dos Dois Fatores	Conteúdo
- A teoria de Herzberg defende que existem dois tipos de fatores: os fatores motivacionais/intrínsecos (ex. conteúdo do cargo) e os fatores higiênicos/extrínsecos (ex. condições de trabalho, salários).		
McClelland (1964)	Teoria das Necessidades Adquiridas	Conteúdo
- Esta teoria compreende três necessidades básicas: necessidades de realização/sucesso, poder e afiliação. A motivação para satisfazer as necessidades variam de sujeito para sujeito		
Skinner e Bandura (1969)	Teoria de Reforço	Processo
- No mundo laboral, segundo esta teoria, a motivação dos trabalhadores é alcançada através de um sistema de recompensas (reforço positivo) e penalizações (reforço negativo).		
John Stacy Adams (1963)	Teoria da Equidade	Processo
- A Motivação é influenciada com a existência/inexistência da equidade. Quando os investimentos e recompensas estão equilibradas quando comparadas com os outros existe equidade.		
Vroom (1964)	Teoria das Expectativas	Processo
- A Motivação é uma consequência proveniente dos resultados que um indivíduo procura. Ou seja, a Motivação do indivíduo vai ser o resultado da junção da valência e da expectativa.		
Locke e Latham (1981)	Teoria do Goal-Setting	Processo
- A existência de objetivos é altamente motivador para os indivíduos.		

Fonte: (Pérez-Ramos, 1990)

Depois de apresentadas algumas das teorias existentes sobre a motivação no trabalho considera-se que existe um aspeto em comum na maioria delas; nestas a motivação é tratada como um conceito único, ou seja, é utilizado o conceito de motivação total que pode ser determinado por vários fatores, representando no entanto apenas uma variável que irá servir como base para fazer previsões acerca dos comportamentos do sujeito; assim, na maioria das teorias o importante é estudar a quantidade de motivação total existente que um indivíduo tem para realizar uma tarefa (Gagné & Deci, 2005).

Teoria da Autodeterminação

Em 1968, Porter e Lawler propuseram um modelo de motivação no trabalho em que dividia a motivação em dois tipos distintos, motivação intrínseca e motivação extrínseca (cit. por Gagné & Deci, 2005). A partir deste modelo começaram a ser desenvolvidas teorias que aprofundavam estes dois tipos de motivação, sendo uma delas a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). Esta teoria foi a escolhida para se estudar, na presente dissertação, a motivação no trabalho. A teoria da autodeterminação é uma abordagem da motivação humana e da personalidade, que investiga as necessidades psicológicas inatas que vão servir como alicerces para a sua auto motivação e integração da personalidade (Ryan & Deci, 2000).

A grande diferença da Teoria da Autodeterminação para as restantes teorias apresentadas refere-se à inexistência de uma motivação total e sim, a uma distinção entre motivação autónoma e motivação controlada. Neste sentido, é importante que uma teoria motivacional consiga diferenciar os diferentes tipos de motivação que existem (Gagné & Deci, 2005).

Na motivação autónoma pode-se encontrar a motivação intrínseca e a motivação extrínseca integrada que representam motivações voluntárias, enquanto na motivação controlada pode-se encontrar a motivação extrínseca externa, motivação extrínseca introjetada e motivação extrínseca identificada que representam as motivações que são totalmente ou parcialmente involuntárias (Gagné & Deci, 2005) (Figura 2).

Nesta teoria surge também o conceito de amotivação, a motivação autónoma e a motivação controlada são ambas intencionais, contrastando com a amotivação, que decorre quando não existe qualquer tipo de motivação e intenção de realizar a (s) atividade (s). Tanto a motivação autónoma, motivação controlada e a amotivação são

conceitos que dizem respeito à relação existente/inexistente entre um indivíduo e uma (s) atividade (s) (Gagné & Deci, 2005) (Figura 2).

Descreve-se de seguida, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca diz respeito ao indivíduo que faz uma atividade ou um conjunto de atividades porque as acha interessantes e onde pode obter satisfação e bem-estar. Através da teoria da avaliação cognitiva apresentada também por Deci e Ryan (1985) (subteoria dentro da teoria da autodeterminação) que tem como objetivo determinar quais os fatores que explicam a variabilidade da motivação intrínseca, foi constatado que os fatores sociais e ambientais podem facilitar ou prejudicar a motivação intrínseca. A teoria da autodeterminação sugere que um ambiente que é caracterizado por sentimentos de segurança e relacionamento facilitam a que os sujeitos apresentem maiores níveis de motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000). A motivação intrínseca é um exemplo de motivação autónoma, em que os sujeitos realizam voluntariamente a atividade por a considerarem interessante (Gagné & Deci, 2005).

Por outro lado, na motivação extrínseca o indivíduo realiza a (s) atividade (s) devido às consequências que essa (s) atividade (s) possam trazer, onde os sujeitos agem com a intenção de obter uma consequência desejada ou então, evitar uma consequência indesejada (Gagné & Deci, 2005). Um tipo de motivação extrínseca é totalmente uma motivação controlada por fatores externos. Mais tarde, foi feita uma distinção de motivação extrínseca externa onde se distingue motivação externa material e motivação externa social, a primeira é influenciada por fatores monetários (ex. salário) e a segunda é a influenciada exclusivamente por fatores sociais (ex. obter o respeito dos outros indivíduos) (Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Apeli & Halvari, 2015).

Contudo, em 1985, Ryan, Connell e Deci apresentaram pela primeira vez uma análise, onde diferenciavam as restantes motivações extrínsecas usando o conceito de internalização (cit. por Gagné & Deci, 2005). A internalização refere-se a um comportamento que inicialmente é regulado por um fator externo e que depois é internalizado pelo indivíduo, ou seja quando este atribui valor à atividade que vai de encontro com os seus princípios e interesses; acontece então uma transformação, em que a motivação passa de regulação externa para regulação interna. Assim, quanto mais profunda for a internalização mais autónomo será o comportamento subjacente à atividade em específico (Gagné & Deci, 2005).

Segundo a teoria da autodeterminação, a internalização é um termo que abrange três diferentes processos: a introjeção, a identificação e finalmente a integração (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni 2010).

Dito isto, abordar-se-á os diferentes tipos de motivação extrínseca acima referidos. A motivação introjetada refere-se a um comportamento que é regulado por contingências de auto valorização, tais como a culpa e o ego (Gagné et al., 2010), ou seja, quando um comportamento é regido por certos fatores que o indivíduo aceita, mas que não os considera como seus. Este tipo de motivação é considerada uma motivação controlada, pois a regulação da motivação não vem de fatores internos mas de fatores externos que controlam o comportamento do sujeito (Gagné & Deci, 2005).

Por outro lado, a motivação identificada, refere-se a um indivíduo que toma a iniciativa de realizar certo tipo de atividades que vão de encontro com as suas metas e objetivos pessoais (fatores externos), ou seja, quando o sujeito se identifica com o valor/significado da atividade (Gagné et al., 2010).

Por fim, a motivação integrada é a forma mais avançada de motivação extrínseca, a que se encontra mais próxima da motivação intrínseca. A motivação integrada é caracterizada não pelo interesse que a pessoa tem em realizar a (s) atividade (s), mas sim pela importância que esta (s) tem/têm para os seus objetivos pessoais, neste sentido, os sujeitos podem vir a apreciar atividades desinteressantes depois de se aperceberem da importância que elas têm para a sua vida e assim tornarem-se parte do funcionamento habitual do indivíduo e da sua identidade. Em conclusão, a motivação integrada é considerada como a forma de motivação extrínseca mais autónoma em comparação com os restantes tipos de motivação extrínseca (Gagné & Deci, 2005).

Ambas as motivações, integrada e identificada, são impulsionadas por valores e objetivos pessoais (Gagné et al., 2010).

Com isto, o ideal era que todos os indivíduos alcançassem a internalização dos fatores necessários para tornar a motivação extrínseca e controlada em motivação intrínseca e autónoma.

É importante referir que de acordo com a teoria da autodeterminação, existem necessidades básicas psicológicas que devem ser satisfeitas para que possa existir motivação intrínseca e internalização. Estas necessidades são necessidades de competência e de autonomia e, segundo Baumeister e Leary (1995), é necessária uma terceira necessidade satisfeita, para que seja possível ocorrer a internalização, sendo esta

a necessidade de relacionamento. Assim, estas três necessidades são consideradas importantes para todos os indivíduos.

Na Figura 2 está representado os tipos de motivação e as suas regulações; a teoria da autodeterminação indica que o processo de motivação é um processo contínuo; ou seja, os indivíduos podem internalizar os seus comportamentos em qualquer ponto desse *continuum* (Ryan & Deci, 2000).

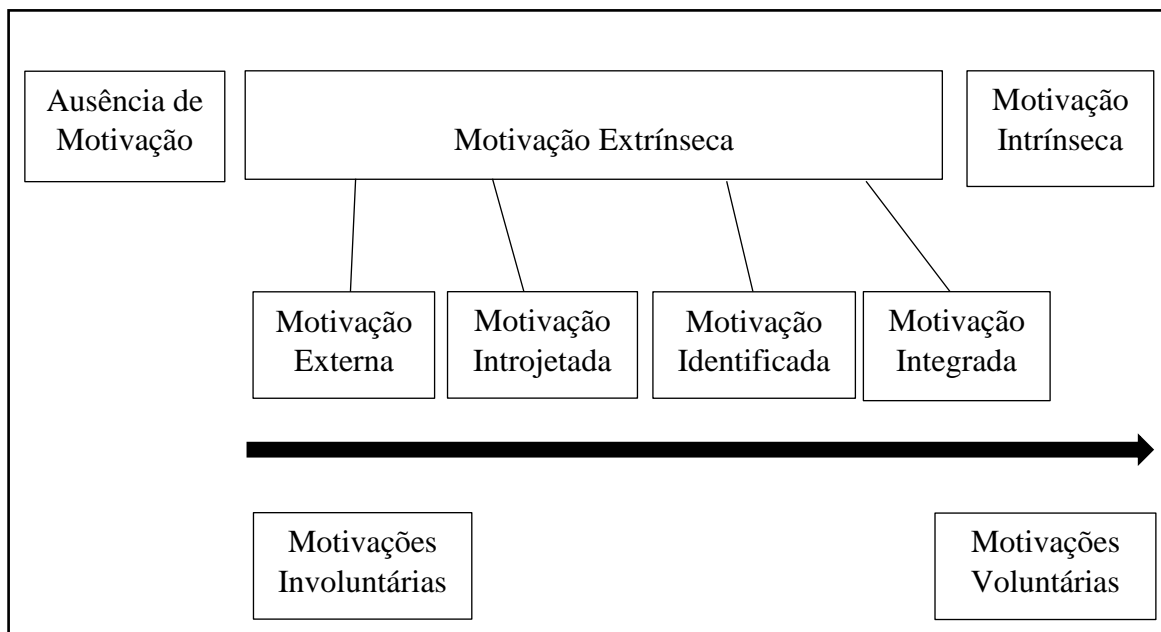


Figura 2. Tipologia de Motivações de acordo com a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000)

Fonte: Elaboração própria

Em suma e para fundamentar a revisão sobre a internalização realizada em cima, apresentam-se alguns estudos, como por exemplo o estudo de Reis et al., (2000), onde descobriram através de várias investigações que quando as necessidades acima referidas eram satisfeitas, estas contribuíam de forma independente para os índices de bem-estar dos indivíduos. Deci et al., (2001) avaliaram a satisfação das necessidades de competência, autonomia e relacionamento no trabalho dos colaboradores (estudos realizados na Bulgária e nos EUA), e constataram que existia uma relação positiva entre a satisfação dessas necessidades com o bem-estar no contexto organizacional. Também um estudo de Deci, Patrick e Leone (1994) apoia que quando as necessidades são satisfeitas, a motivação autónoma aumenta, pois ocorre com mais facilidade a internalização.

Outro exemplo é o estudo de Blais e Briere (1992) onde mostraram que a autonomia influenciava positivamente a motivação autônoma dos colaboradores e por sua vez o seu desempenho (cit. por Gagné & Deci, 2005). O apoio à autonomia permite que os indivíduos consigam mais facilmente internalizar os fatores (Ryan & Deci, 2000). Assim, é essencial para as organizações ter a noção da importância deste tipo de motivação, dado que esta permite aos colaboradores aceitarem as metas/objetivos da organização e comprometerem-se a trabalhar com elas. Deste modo, através de um clima organizacional em que exista promoção de autonomia, poder de escolha e reconhecimento, consegue-se, mais provavelmente, promover ambos os tipos de motivação autônoma (motivação intrínseca e motivação extrínseca integrada) (Gagné & Deci, 2005).

Relação entre variáveis em estudo

Não foram identificados estudos que correlacionassem a variável *Fases de Carreira* e a variável *Motivação*.

Contudo, abordam-se alguns estudos que foram encontrados que relacionam a motivação com outro tipo de variáveis.

Por exemplo, um estudo que relaciona a variável motivação com os diferentes tipos de gerações, como é o caso do estudo realizado por Veloso, Dutra e Nakata (2016), que mostra que os sujeitos da geração Y (nascidos de 1978 em diante), aferindo-se que segundo o modelo de Paul Evans (1986) se encontram na fase de consolidação, caracterizam-se mais com o tipo de motivação intrínseca.

Um outro estudo realizado por Cron e Slocum (1986) mostra relações entre as variáveis fases de carreira, satisfação laboral e desempenho, sendo que na fase de exploração os sujeitos apresentam baixos níveis de satisfação laboral e conseqüentemente baixos níveis de desempenho; os sujeitos desta fase não estão envolvidos com a sua organização. Por outro lado, na fase de consolidação os indivíduos apresentam altos níveis de satisfação laboral e de desempenho; nesta fase, os sujeitos experienciam o seu trabalho de forma positiva. No que diz respeito às fases de manutenção e afastamento os sujeitos mostram níveis de satisfação laboral razoáveis, embora na fase de manutenção sejam apresentados altos níveis de desempenho ao contrário dos sujeitos da fase de afastamento que mostram baixos níveis.

Muitos estudos correlacionam a variável motivação com a variável satisfação laboral como é o caso de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e outros que correlacionam o desempenho com a motivação como é o exemplo do estudo realizado por Tavares (2010), que comprova que os colaboradores apresentam maiores níveis de motivação quando têm objetivos específicos e desafiantes e também que quanto maior é a motivação maior é o desempenho.

Conclui-se então, que existem vários autores que já abordaram as variáveis em estudo nesta investigação, indiretamente. De acordo com o estudo apresentado em cima de Cron e Slocum (1986) onde a fase de consolidação apresenta altos níveis de satisfação laboral e desempenho e relacionando-o com os estudos de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e Tavares (2010), é de esperar que os sujeitos desta fase apresentem altos níveis de motivação.

Dado a ausência de evidências que sustentem uma relação entre os vários perfis motivacionais e as fases de carreira, este estudo tem como objetivo geral perceber se em cada uma das quatro fases de carreira existe, ou não, perfis de motivação dominantes. Formulou-se então a seguinte questão de investigação: “Qual o tipo de motivação predominante em cada fase de carreira?”.

MÉTODO

Delineamento

Nesta investigação, foi usada uma metodologia quantitativa com recurso a questionários (Anexo A) que forneceram as informações necessárias para desenvolver esta investigação. Uma vez que não existem estudos que relacionem os diferentes tipos de motivação com as diferentes fases de carreira, este estudo é de carácter exploratório (D' Oliveira, 2007) e de natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento.

Participantes

Os participantes deste estudo fazem parte apenas do sector bancário da população portuguesa residente em Portugal. A recolha de dados foi feita presencialmente, sendo que os questionários foram distribuídos em papel durante o mês de Dezembro de 2017 até meio do mês de Março de 2018.

O processo de amostragem é do tipo não probabilístico, pois trata-se de uma amostra não aleatória e por conveniência, sendo que os participantes cumpriam certos requisitos para poderem participar (tinham de estar empregados e pertencerem ao sector bancário).

Participaram neste estudo de forma voluntária 287 participantes com idades compreendidas entre os 21 e os 60 anos ($M = 37,65$; $DP = 12,44$). Esta investigação conta com 147 (51,2%) indivíduos do sexo feminino e 140 (48,8%) indivíduos do sexo masculino. Destes 58 (20,2%) têm um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano e 229 (79,8%) possuem um grau de licenciatura ou superior. Quanto às questões colocadas acerca de qual a fase de carreira à qual o indivíduo se atribuía, na fase inicial identificou-se 72 (25,1%) indivíduos, na fase de desenvolvimento identificou-se 64 (22,3%), na fase de maturidade identificou-se 100 (34,8%) e por último, na fase de estabilização identificou-se 51 (17,8%) indivíduos. Podemos também reconhecer, através das respostas dos participantes, que os anos de trabalho na organização estão compreendidos entre os 0,08 e os 42,0 anos ($M = 12,42$; $DP = 12,18$), assim como os anos a realizar a mesma tarefa estão compreendidos entre os 0,08 e os 38,0 anos ($M = 8,04$; $DP = 8,98$) (Tabela 3).

Tabela 3. Caracterização da Amostra

		Frequência	Porcentagem		
Sexo	Feminino	147	51,2		
	Masculino	140	48,8		
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	58	20,2		
	Licenciatura ou Superior	229	79,8		
Fase	Inicial	72	25,1		
	Desenvolvimento	64	22,3		
	Maturidade	100	34,8		
	Estabilização	51	17,8		
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade		21	65	37,65	12,44
Antiguidade Organização		0,08	42,00	12,42	12,18
Antiguidade Função		0,08	38,00	8,04	8,98

Ou seja, num total de 287 participantes, no que diz respeito aos anos de trabalho verificamos que 29 (10,10%) encontravam-se há menos de 1 ano, 94 (32,75%) tem entre 1 a 5 anos de permanência na Organização, 48 (16,73%) entre os 6 e os 10 anos, 41 (14,29%) entre os 11 e os 20 anos e 75 (26,13%) mais de 20 anos (Anexo B). Em relação aos anos de função 32 (11,15%) dos participantes encontram-se a realizar as mesmas funções há menos de 1 ano, 121 (42,16%) entre 1 e 5 anos, 56 (19,51%) entre 6 e 10 anos, 47 (16,38%) entre os 11 e os 20 anos e 31 (10,80%) encontram-se a realizar a mesma função há mais de 20 anos (Anexo B).

Caracterização da Amostra nas diferentes fases de carreira

Como referido em cima, participaram neste estudo de forma voluntária 287 participantes com idades compreendidas entre os 21 e os 60 anos ($M = 37,65$; $DP = 12,44$). Para este estudo é relevante caracterizar a amostra e como ela se dividiu pelas diferentes fases de carreira, dado que os participantes é que tinham a opção de escolher em que fase de carreira estavam atualmente.

Em primeiro lugar vai-se caracterizar a primeira fase, a fase inicial. Esta contém 38 (52,8%) homens e 34 (47,2%) mulheres, em que a pessoa mais nova tem 21 anos e a pessoa mais velha tem 35 anos. A média de idades da amostra da fase inicial é de 25,35. Para finalizar, na fase inicial o colaborador que trabalha há mais tempo na sua organização, já trabalha há 10 anos na mesma empresa, enquanto o sujeito que trabalha há menos tempo ainda só tem 1 mês (0,08 anos) a trabalhar na sua empresa (M=1,94). O mesmo se passa com a antiguidade na função, temos como mínimo 1 mês a realizar as mesmas tarefas e como máximo 10 anos (M=1,62) (Tabela 4).

Tabela 4. Caracterização da Fase Inicial

		Frequência	Percentagem
Sexo	Masculino	38	52,8
	Feminino	34	47,2
	Mínimo	Máximo	Média
Idade	21	35	25,35
Antiguidade na Organização	0,08	10,0	1,94
Antiguidade na Função	0,08	10,0	1,62

Em segundo lugar temos a segunda fase, a fase de desenvolvimento. Esta contém 30 (46,9%) homens e 34 (53,1%) mulheres, em que a pessoa mais nova tem 22 anos e a pessoa mais velha tem 63 anos. A média de idades da amostra da fase de desenvolvimento é de 31,13. Para finalizar, na fase de desenvolvimento o colaborador que trabalha há mais tempo na sua organização, já trabalha há 33 anos na mesma empresa, enquanto o sujeito que trabalha há menos tempo ainda só tem 1 mês (0,08 anos) a trabalhar na sua empresa (M=5,36). Na antiguidade na função, temos como mínimo 1 mês a realizar as mesmas tarefas e como máximo 12 anos (M=3,10) (Tabela 5).

Tabela 5 – Caracterização da Fase de Desenvolvimento

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	30	46,9
	Feminino	34	53,1
		Mínimo	Máximo
Idade		22	63
Antiguidade na Organização		0,08	33,0
Antiguidade na Função		0,08	12,0

Em terceiro lugar temos a terceira fase, a fase de maturidade. Esta contém 46 (46,0%) homens e 54 (54,0%) mulheres, em que a pessoa mais nova tem 26 anos e a pessoa mais velha tem 65 anos. A média de idades da amostra da fase de maturidade é de 42,72. Na fase de maturidade o colaborador que trabalha há mais tempo na sua organização, já trabalha há 37 anos na mesma empresa, enquanto o sujeito que trabalha há menos tempo ainda só tem 1 ano a trabalhar na sua empresa (M=16,39). Na antiguidade na função, temos como mínimo 10 meses (0,83 anos) a realizar as mesmas tarefas e como máximo 37 anos (M=10,78) (Tabela 6).

Tabela 6 – Caracterização da Fase de Maturidade

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	46	46,0
	Feminino	54	54,0
		Mínimo	Máximo
Idade		26	65
Antiguidade na Organização		1,0	37,0
Antiguidade na Função		0,83	37,0

Para concluir, em quarto lugar temos a última fase, a fase de estabilização. Esta contém 26 (51,0%) homens e 25 (49,0%) mulheres, em que a pessoa mais nova tem 31 anos e a pessoa mais velha tem 65 anos. A média de idades da amostra da fase de

estabilização é de 53,25. Nesta fase o colaborador que trabalha há mais tempo na sua organização, já trabalha há 42 anos na mesma empresa, enquanto o sujeito que trabalha há menos tempo trabalha há 5 anos na sua organização atual (M=28,27). Na antiguidade na função, temos como mínimo 2 anos a realizar as mesmas tarefas e como máximo há 38 anos (M=17,93) (Tabela 7).

Tabela 7 – Caracterização da Fase de Estabilização

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	26	51,0
	Feminino	25	49,0
	Mínimo	Máximo	Média
Idade	31	65	53,25
Antiguidade na Organização	5,0	42,0	28,27
Antiguidade na Função	2,0	38,0	17,93

Instrumentos

Fases de Carreira

Para a medir as fases de carreira, estas foram adaptadas através do Modelo das Fases de Carreira do Paul Evans (Evans, 1986). Com isto foram criadas quatro fases (Tabela 8), das quais os participantes tinham de identificar em qual das fases se encontravam respondendo à questão “*Pense na sua Carreira Profissional e diga-nos em que fase considera estar das 4 opções descritas.*”.

Tabela 8. Fases de Carreira

Fase Inicial	Ainda não estou seguro de que gostaria de fazer durante muitos anos o que faço atualmente, provavelmente gostaria de experimentar trabalhar numa outra área.
Fase de Desenvolvimento	Sei que gostaria de vir a ser um especialista naquilo que atualmente faço e vou apostar em desenvolver as minhas competências nesta área.
Fase de Maturidade	Sinto que já atingi um nível de especialista na minha área de trabalho mas ainda posso evoluir mais na minha carreira.
Fase de Estabilização	Sinto que atingi o máximo da minha carreira e neste momento apenas me preocupo em manter-me atualizado.

Escala da Motivação no Trabalho

De modo a avaliar a Motivação no Trabalho, foi utilizada a escala MWMS – *The Multidimensional Work Motivation Scale* (Gagné et. al., 2015), utilizada em contexto português por Lopes e Chambel (2014).

A escala é avaliada através de uma *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos, variando entre “Não, de todo” (1) e “Totalmente” (7): (1) – Não, de todo; 2 – Muito Pouco; 3 – Pouco; 4 – Moderadamente; 5 – Bastante; 6 – Muito; 7 – Totalmente). Esta avalia a motivação através de cinco dimensões, MISC – motivação intrínseca (Itens 1; 2; 3; 4); MIND – motivação identificada (Itens 5; 6; 7; 8); MIJT – motivação introjetada (Itens 9;10; 11; 12); MES – motivação externa social (Itens 13; 14; 15) e MEM – motivação externa material (Itens 16; 17; 18).

Neste estudo apenas se utilizaram 18 itens (Tabela 9) para avaliar a motivação no trabalho dos colaboradores do sector bancário. Excluímos os itens da amotivação, “Não estou à procura de emprego, porque sinto que é uma perda de tempo.”, “Tenho-me esforçado pouco para procurar emprego porque acho desnecessário esse esforço.” e “Eu não sei porque devo procurar emprego, porque acho que não vai servir para nada.”, Porque os participantes da amostra deste estudo, devem estar a trabalhar e o objetivo principal é estudar qual o tipo de motivação presente nos trabalhadores, estes itens excluem logo à partida qualquer tipo de motivação.

Foi pedido aos participantes que respondessem às questões de acordo com a pergunta inicial “ *O que significa para si ter um emprego?* ”.

Tabela 9. Escala de Motivação no Trabalho

1. Porque eu gosto de ter um emprego.	Motivação Intrínseca (MISC)
2. Porque ter um emprego diverte-me.	
3. Porque ter um emprego dá-me prazer.	
4. Porque ter um emprego é enriquecedor.	
5. Porque ter um emprego permite-me atingir os meus objetivos.	Motivação Identificada (MIND)
6. Porque ter um emprego faz parte do meu plano de vida.	
7. Porque ter um emprego está de acordo com os meus valores pessoais.	
8. Porque ter um emprego é importante para mim.	
9. Porque ter um emprego permite-me provar a mim próprio que sou capaz.	Motivação Introjeta (MIJT)
10. Porque ter um emprego é fundamental para não falhar.	
11. Porque a minha reputação depende de ter um emprego.	
12. Porque ter um emprego é fundamental para não me sentir mal comigo próprio.	
13. Porque ter um emprego permite-me ter aprovação dos outros (família, amigos...).	Motivação Externa – Regulação Social (MÊS)
14. Porque tendo um emprego sou mais respeitado pelos outros.	
15. Porque ter um emprego ajuda a não ser criticado pelos outros.	
16. Porque ter um emprego permite-me ter um certo nível de vida.	Motivação Externa – Regulação Material (MEM)
17. Porque ter um emprego permite ganhar dinheiro.	
18. Porque preciso ter um salário.	

Procedimento

Os indivíduos que fizeram parte da amostra deste estudo tinham como pré-requisito encontrarem-se no ativo do setor bancário.

Os questionários foram de autopreenchimento voluntário e individual. Cada participante foi previamente informado que toda a informação recolhida seria confidencial, sendo por isso os questionários anónimos, permitindo maior sinceridade e espontaneidade nas respostas, não existindo respostas certas ou erradas.

A recolha de dados foi feita única e exclusivamente em papel, sendo os questionários entregues em vários estabelecimentos do setor bancário. Concluído o processo de recolha da amostra, 287 questionários, procedeu-se então à codificação e respetiva análise dos dados através do programa IBM SPSS Statistics – *Statistical Package for the Social Science*.

O questionário utilizado foi dividido em duas partes, uma relativa a dados demográficos (e.g., Idade, Sexo, Habilitações literárias, Antiguidade na Organização, Antiguidade na Função, Fases de Carreira), que foram codificados, e outra relativa às questões relacionadas com a escala da motivação no trabalho para a investigação (Anexo A).

No processo de codificação, a variável idade, a variável antiguidade na organização e a variável antiguidade na função foram codificadas como quantitativas, sendo estas duas últimas codificadas em anos, equivalendo 1 mês a 0,08 anos; a variável sexo foi transformada em variável *dummy*, passando para a seguinte operacionalização: “0” para o sexo feminino e “1” para o masculino; a variável habilitações literárias foi transformada em ordinal, sendo que “0” representa igual ou inferior ao 12º ano de escolaridade, “1” representa possuir o grau de licenciatura ou superior; finalmente a variável fases de carreira foi, também, transformada em ordinal sendo que “1” representa a fase inicial, “2” a fase de desenvolvimento, “3” a fase de maturidade e “4” a fase de estabilização.

No procedimento seguinte, averiguaram-se as qualidades métricas dos instrumentos utilizados e realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para o instrumento utilizado na investigação.

A análise fatorial confirmatória seguiu a lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), que é utilizada para estudar o ajustamento dos dados empíricos a um modelo definido *a priori*. Para esse efeito, foi utilizado o *Software* AMOS (Arbuckle, 2003) e os seguintes indicadores de ajustamento: razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade (χ^2/gf); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error o approximation* (RMSEA); e para o *akaike Information Criterion* (AIC) (Tabela 10).

Tabela 10. Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação
χ^2 /gl Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente
GFI	$>.90$	Satisfatório
Goodness-of-fit Index	$>.95$	Excelente
CFI	$>.90$	Satisfatório
Comparative Fit Index	$>.95$	Excelente
RMSEA	$<.08$	Satisfatório
Root Mean Square Error of Aproximation	$<.05$	Excelente
AIC		
Akaike Information Criterion	$< AIC$	Quanto menor, melhor.

Na análise da sensibilidade e fiabilidade do instrumento foi utilizado o programa SPSS *Statistics* para *Windows*. A sensibilidade foi analisada através dos valores da assimetria e de achatamento de cada dimensão do instrumento e na análise da consistência interna, calculou-se o α de *Cronbach* para o instrumento e para as respetivas dimensões, onde um $\alpha > .70$ corresponde ao valor de referência.

Efetuiu-se o teste de correlações de *Pearson* para analisar a associação entre as diferentes dimensões da motivação.

Finalmente, o estudo de *Clusters* foi utilizado para explorar a relação entre os diferentes tipos de motivação e as fases de carreira.

São utilizados os *Clusters* para analisar os perfis motivacionais existentes e a sua caracterização, sendo esta análise, uma técnica estatística multivariada de natureza exploratória que tem como propósito agrupar os sujeitos ou variáveis (neste estudo os sujeitos), conforme as suas características comuns (Marôco, 2011). Existem duas técnicas distintas para analisar e agrupar os sujeitos: a técnica hierárquica e a técnica não-hierárquica. No agrupamento hierárquico de *Clusters*, não se define *a priori* o número de *Clusters*, enquanto no agrupamento não hierárquico, o número de *Clusters* é definido à partida.

Também no agrupamento hierárquico está definido quando um indivíduo pertence a determinado *Cluster*, sendo esse processo definitivo. Ao contrário dos não-hierárquicos,

que os indivíduos durante o processo podem estar incluídos num *Cluster* que não tinha sido definido inicialmente, ou seja, noutra *Cluster* sem ser aquele onde foram colocados anteriormente.

A análise de *Clusters* foi feita em duas fases: na primeira, numa vertente mais exploratória, recorreu-se ao método hierárquico e com os resultados obtidos definiu-se o número de *Clusters* a utilizar; na segunda fase, através do método não hierárquico, repetiu-se então a análise de *Clusters* já com o número de *Clusters* definido na primeira fase.

A determinação do número de *Clusters* teve com base a percentagem de variância explicada entre *Clusters*.

RESULTADOS

Primeiramente foram testadas as qualidades métricas do instrumento utilizado neste estudo.

Escala da Motivação no Trabalho

Validade – Análise Fatorial Confirmatória

Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória onde se testaram dois modelos. No primeiro modelo (M1) testou-se uma solução de quatro fatores, onde foi criado um fator “Externo” dividido pelas dimensões Social e Material. Foi testado também um segundo modelo (M2) composto pelos cinco fatores propostos teoricamente. Verificou-se que os índices de ajustamento do M2 são mais adequados do que os do modelo M1 ($\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08; AIC, quanto menor, melhor) (Tabela 11, Anexo C). Tendo-se optado então pelo modelo M2.

Tabela 11. Índices de Ajustamento da AFC

	χ^2/DF	CFI	GFI	RMSEA	AIC
Modelo 1	3.64	.89	.85	.096	550.50
Modelo 2	3.38	.90	.86	.091	514.68

χ^2/df – qui-quadrado/ graus de liberdade GFI – *Goodness-of-fit Index* CFI – *Comparative Fit Index*
RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation* AIC – *Akaike Information Criterion*

Fiabilidade

A fiabilidade ou a precisão da medida foi avaliada através da consistência interna, com o indicador *alpha de Cronbach* para o instrumento e para cada uma das dimensões da escala. A fiabilidade possibilita analisar a proporção de variância nos resultados que é devida à dimensão que se pretende medir. Como se pode verificar na tabela 12, as dimensões da escala da motivação no trabalho apresentam um bom valor de *alpha de Cronbach*, ou seja, acima do mínimo aceitável ($\alpha = 0,7$) (Marôco, 2011), assim como o *alfa de Cronbach* do instrumento ($\alpha = 0,88$) (Anexo C).

Mais detalhadamente, ao analisarmos individualmente o *alpha de Cronbach* de cada dimensão. Constatou-se que na motivação intrínseca, introjetada, externa social e

externa material, ao retirar algum dos itens destas dimensões não aumentava a consistência interna das mesmas; contudo na motivação identificada ponderou-se retirar o item 5 (“Porque ter um emprego permite-me atingir os meus objetivos”), no entanto ao retirar este item o *alpha de Cronbach* iria aumentar para 0,862; ou seja, iria passar de uma consistência interna de 85,4% para 86,2%. Como os ganhos não eram significativos (menos que 1%) optou-se por manter o item. Também tendo em consideração que ao retirar o item 5 poderia implicar uma “redução” na validade de conteúdo, ou seja, os itens 6,7,8 da dimensão poderiam não ser suficientes para retratar/representar a Motivação Identificada.

Tabela 12. Fiabilidade da Escala da Motivação no Trabalho e as suas dimensões

Escala	Dimensões	α	Classificação
Motivação no Trabalho	Intrínseca	.85	Boa
	Identificada	.85	Boa
	Introjetada	.76	Boa
	Externa Social	.90	Boa
	Externa Material	.81	Boa

Sensibilidade

Para a determinação da sensibilidade, foram então calculados os índices de assimetria e achatamento, de forma a apurar a distribuição normal dos resultados (Tabela 13). A variabilidade dos resultados e a capacidade de discriminação do item/dimensão são as características que permitem testar a sua sensibilidade. Observando-se os resultados, pode-se constatar que não existe nenhuma dimensão com um desvio grosseiro à distribuição normal, pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo ao módulo de 3 e ao módulo de 8 respetivamente (Kline, 1998).

Tabela 13. Sensibilidade da Escala de Motivação no Trabalho e as suas dimensões

Escala	Dimensões	Assimetria	Achatamento
Motivação no Trabalho	Intrínseca	-.60	.48
	Identificada	-.91	.80
	Introjetada	-.38	-.27
	Externa Social	-.12	-.85
	Externa Material	-1.38	2,60

Estatística Descritiva da Variável Motivação

Realizou-se uma análise descritiva da escala de motivação no trabalho que nos permite perceber a posição das respostas dadas pelos 287 participantes em relação aos diferentes tipos de motivação. A motivação externa material situa-se a um nível elevado (MD=6,25; DP= .79), estando acima do ponto central. Em relação às restantes dimensões da escala pode verificar-se que a motivação intrínseca (MD= 5,22; DP= 1,07), motivação identificada (MD= 5,94; DP= .90) e a motivação introjetada (MD= 4,48; DP= 1,24) situam-se acima do ponto médio, já no que respeita à motivação externa social, esta situa-se a um nível inferior relativamente ao ponto médio de resposta (MD= 3,50; DP= 1,53) (Tabela 14).

Correlações

A fim de se estudar a direção e a intensidade das associações entre as cinco dimensões da Motivação (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 14).

Analisando a tabela verifica-se que as cinco dimensões da motivação se correlacionam significativamente e positivamente entre si. A motivação intrínseca encontra-se mais significativamente e positivamente correlacionada com a motivação identificada quando comparada com as restantes dimensões ($r = ,677$), ou seja, os indivíduos que apresentam altos/baixos níveis de motivação intrínseca é esperado que apresentem também altos/baixos níveis de motivação identificada. Enquanto a motivação introjetada encontra-se mais significativamente e positivamente correlacionada com a motivação externa social ($r = ,650$), isto é, quando os valores da motivação introjetada aumentam/diminuam é possível afirmar que os valores da motivação externa social aumentem/diminuam também.

Tabela 14. Matriz de Correlações das dimensões da Escala da Motivação no Trabalho

	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4	5
1. Motivação Intrínseca	5,22	1,07	(,853)				
2. Motivação Identificada	5,94	,90	,677**	(,854)			
3. Motivação Introjetada	4,48	1,24	,374**	,428**	(,761)		
4. Motivação Externa Social	3,50	1,53	,099	,116*	,650**	(,90)	
5. Motivação Externa Material	6,25	,79	,166**	,382**	,279**	,179**	(,81)

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Perfis Motivacionais

O presente estudo tem como um dos objetivos estudar a emergência de perfis motivacionais na amostra e a sua respetiva caracterização. Para a extração dos perfis motivacionais recorreu-se à Análise de *Clusters* que permite “... agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos relativamente a uma ou mais características comuns.” (Marôco, 2007, p. 419). Primeiramente, realizou-se uma análise de *Clusters* hierárquica onde foram testadas soluções entre dois e nove *Clusters*, onde foram extraídos 4 possíveis *Clusters*. A análise hierárquica, onde se testaram as nove soluções de *Clusters*, permitiu encontrar uma variação da variabilidade explicada entre os 25,6% ($R^2=0,256$) na solução com dois *Clusters* e 65,3% ($R^2=0,653$) na solução com nove *Clusters* (Tabela 15).

Tabela 15. Tabela com a apresentação do SQC, SQT, Variância Explicada

Número de Clusters	SQC: Soma dos Quadrados entre Clusters	SQT: Soma dos Quadrados Totais	R ² (Variância Explicada)	Incremento da Variância Explicada
1			0	
2	366,53	1430	0,256	-0,256
3	582,65	1430,00	0,407	-0,151
4	672,46	1430,00	0,470	0,063
5	759,16	1430,00	0,531	-0,061
6	818,64	1430,00	0,572	-0,042
7	860,63	1430,00	0,602	-0,029
8	900,00	1430,00	0,629	-0,028
9	933,736	1430,00	0,653	-0,024

Fonte: Elaboração própria

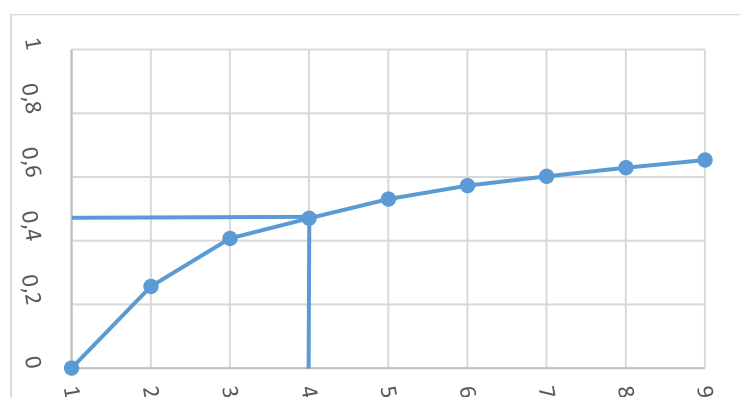


Figura 3. Incremento de variabilidade retida em cada solução

Fonte: Elaboração própria

Os dados anteriores sugeriram a existência de 4 *Clusters* (tabela 15 e Figura 3). Com isto, realizou-se então uma nova análise de *Clusters*, utilizando agora o método não hierárquico recorrendo ao método *K-means*, permitindo o reagrupamento dos sujeitos, tendo em conta por um lado o centro de cada *Cluster* e por outro as distâncias finais entre os centros de cada *Cluster* (Tabela 16).

Tabela 16. Centro dos *Clusters* Finais e F

	<i>Cluster</i>				F
	1	2	3	4	
Zscore(MEM)	-1,54967	,06138	,42475	,29151	94,40
Zscore(MES)	-,27442	-,23550	,76470	-,95789	91,39
Zscore(MIJT)	-,33805	-,69694	,84892	-,73562	109,51
Zscore(MIND)	-,64629	-1,32926	,49316	,52823	112,16
Zscore(MISC)	-,08026	-1,48083	,40587	,39585	88,57

Devido a não existir nenhuma base teórica, os *Clusters* foram classificados através de números, sendo o primeiro o *Cluster* 1, o segundo o *Cluster* 2, o terceiro o *Cluster* 3 e finalmente ao quarto *Cluster* o número 4 (Figura 4).

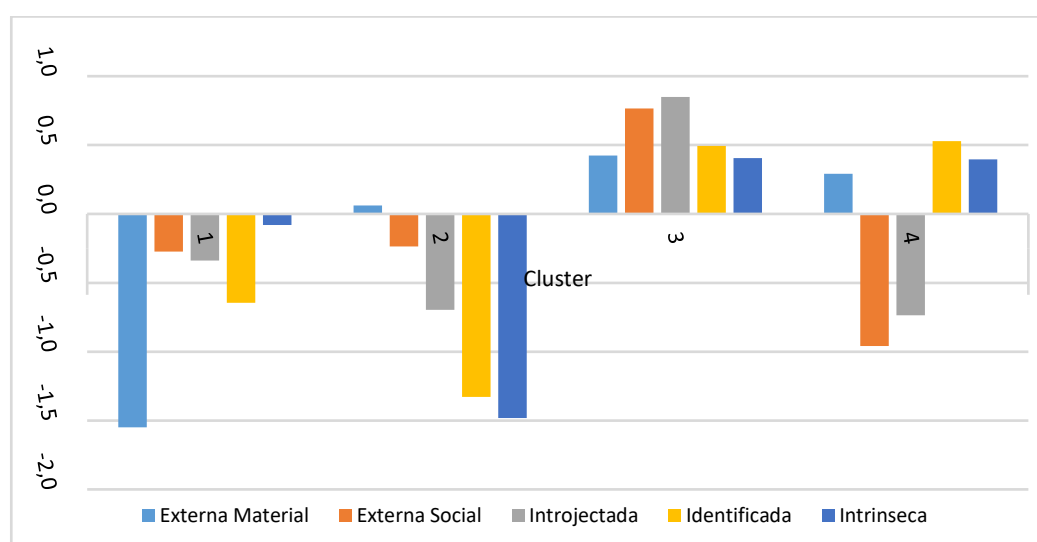


Figura 4. *Clusters* Extraídos

O *Cluster* 1 é constituído por 48 (16,72%) dos 287 indivíduos da amostra, 21 (43,8%) indivíduos do sexo feminino e 27 (56,3%) indivíduos do sexo masculino (Anexo C). Foi analisado que no *Cluster* 1, 13 (27,1%) indivíduos estão na Fase Inicial, 8 (16,7%) indivíduos encontram-se na Fase de Desenvolvimento, 18 (37,5%) indivíduos na Fase de Maturidade e finalmente 9 (18,8%) indivíduos na Fase de Estabilização (Tabela 17). Em relação às idades 25 (52,08%) sujeitos têm entre 21 e 35 anos, 14 (29,17%) têm entre 36 e 50 anos e apenas 9 (18,75%) têm entre os 51 e os 65 anos (Anexo G). Por último e para

finalizar a amostra do *Cluster 1* num total de 48 sujeitos, no que diz respeito aos anos de trabalho verificamos que 4 (8,33%) encontravam-se há menos de 1 ano na organização 14 (29,17%) tem entre 1 a 5 anos de permanência na mesma, 10 (20,83%) entre os 6 e os 10 anos, 6 (12,50%) entre os 11 e os 20 anos e 14 (29,17%) mais de 20 anos; em relação aos anos de função, 2 (4,17%) dos participantes encontram-se a realizar as mesmas funções há menos de 1 ano, 21 (43,75%) entre 1 e 5 anos, 10 (20,83%) entre 6 e 10 anos, 9 (18,75%) entre os 11 e os 20 anos e 6 (12,50%) executam a mesma função há mais de 20 anos (Anexo G).

Tabela 17. Caracterização das Fases de Carreira do *Cluster 1*

	Frequência	Porcentagem
Fase de Carreira	Fase Inicial	13 27,1%
	Fase de Desenvolvimento	8 16,7%
	Fase de Maturidade	18 37,5%
	Fase de Estabilização	9 18,8%

Em suma, nenhum dos 48 indivíduos representados no *Cluster 1* apresenta altos níveis de motivação; as pessoas não valorizam a sua profissão e existe uma total falta de intenção de agir. Todos os tipos de motivação encontram-se afastados da linha média sendo a Motivação Externa Material a que se encontra mais afastada. Os sujeitos encontram-se maioritariamente na Fase de Maturidade, entre os 21 e os 35 anos, têm entre 1 a 5 anos, ou mais de 20 anos de permanência na organização e para finalizar encontram-se a realizar a mesma função há mais de 1 ano e há menos que 5 anos.

O *Cluster 2* é constituído por 49 (17,07%) indivíduos, 18 (36,7%) indivíduos do sexo feminino e 31 (63,3%) indivíduos do sexo masculino (Anexo G). Foi analisado que no *Cluster 2*, 11 (22,4%) indivíduos estão na Fase Inicial, 13 (26,5%) indivíduos encontram-se na Fase de Desenvolvimento, 17 (34,7%) indivíduos na Fase de Maturidade e finalmente 8 (16,3%) indivíduos na Fase de Estabilização (Tabela 18). Em relação às idades 28 (57,14%) sujeitos têm entre 21 e 35 anos, 15 (30,61%) têm entre 36 e 50 anos e apenas 6 (12,24%) têm entre os 51 e os 65 anos (Anexo G). Por último e para finalizar a amostra do *Cluster 2*, num total de 49 sujeitos, no que diz respeito aos anos de trabalho verificamos que 4 (8,16%) encontravam-se há menos de 1 ano na organização, 16 (32,65%) tem entre 1 a 5 anos de permanência na mesma, 11 (22,45%) entre os 6 e os 10 anos, 10 (20,41%) entre os 11 e os 20 anos e 8 (16,33%) mais de 20 anos (Anexo G); em

relação aos anos de função, 4 (8,16%) dos participantes encontram-se a realizar as mesmas funções há menos de 1 ano, 25 (51,02%) entre 1 e 5 anos, 10 (20,41%) entre 6 e 10 anos, 8 (16,33%) entre os 11 e os 20 anos e apenas 2 (4,08%) encontram-se a realizar a mesma função há mais de 20 anos (Anexo G).

Tabela 18. Caracterização das Fases de Carreira do *Cluster 2*

		Frequência	Porcentagem
Fase de Carreira	Fase Inicial	11	22,4%
	Fase de Desenvolvimento	13	26,5%
	Fase de Maturidade	17	34,7%
	Fase de Estabilização	8	16,3%

No *Cluster 2* os indivíduos apenas se regem pela Motivação Externa Material, sendo esta a única motivação que se encontra ligeiramente acima da linha média. Neste *Cluster* os únicos indivíduos que apresentam alguns níveis de motivação, apenas realizam as suas funções para obter uma consequência desejada que neste caso é ganhar dinheiro. Os restantes tipos de motivação encontram-se afastados da linha média, sendo a Motivação Intrínseca a que se encontra mais afastada. Concluindo que num total de 49 indivíduos, a maior percentagem de pessoas encontra-se na Fase de Maturidade, entre os 21 e os 35 anos, têm entre 1 a 5 anos de permanência na Organização e têm entre 1 ano a 5 anos de experiência a realizar a mesma função.

O *Cluster 3* é constituído por 120 (17,07%) indivíduos, 69 (57,5%) indivíduos do sexo feminino e 51 (42,5%) indivíduos do sexo masculino (Anexo G). Foi analisado que no *Cluster 3*, 30 (25,0%) indivíduos estão na Fase Inicial, 28 (23,3%) indivíduos encontram-se na Fase de Desenvolvimento, 42 (35,0%) indivíduos na Fase de Maturidade e finalmente 20 (16,7%) indivíduos na Fase de Estabilização (Tabela 19). Em relação às idades 59 (49,17%) sujeitos têm entre 21 e 35 anos, 32 (26,67%) têm entre 36 e 50 anos e apenas 29 (24,17%) têm entre os 51 e os 65 anos (Anexo G). Por último e para finalizar a amostra do *Cluster 3*, num total de 120 sujeitos, no que diz respeito aos anos de trabalho, verificamos que 15 (12,50%) encontravam-se há menos de 1 ano na organização, 35 (29,17%) tem entre 1 a 5 anos de permanência na mesma, 20 (16,17%) entre os 6 e os 10 anos, 16 (13,33%) entre os 11 e os 20 anos e 34 (28,33%) mais de 20 anos; em relação aos anos de função 17 (14,17%) dos participantes encontram-se a realizar as mesmas funções há menos de 1 ano, 40 (33,33%) entre 1 e 5 anos, 26 (21,67%) entre 6 e 10 anos,

23 (19,17%) entre os 11 e os 20 anos e 14 (11,67%) encontram-se a realizar a mesma função há mais de 20 anos (Anexo G).

Tabela 19 - Caracterização das Fases de Carreira do *Cluster 3*

		Frequência	Porcentagem
Fase de Carreira	Fase Inicial	30	25,0%
	Fase de Desenvolvimento	28	23,3%
	Fase de Maturidade	42	35,0%
	Fase de Estabilização	20	16,7%

No *Cluster 3*, todos os tipos de motivação encontram-se acima da linha média. A motivação que mais se encontra acima da linha média é a Motivação Introjetada e a Motivação Externa Social. Em suma, num total de 120 indivíduos a maior percentagem de pessoas do *Cluster 3* encontra-se na Fase de Maturidade, têm entre 21 e 35 anos, têm entre 1 a 5 anos ou mais de 20 anos de permanência na Organização e entre 1 ano a 5 anos de experiência a realizar a mesma função.

O último *Cluster*, o *Cluster 4* é constituído por 70 (24,39%) indivíduos, 39 (55,7%) indivíduos do sexo feminino e 31 (44,3%) indivíduos do sexo masculino (Anexo F). Foi analisado que no *Cluster 4*, 18 (25,7%) indivíduos estão na Fase Inicial, 15 (21,4%) indivíduos encontram-se na Fase de Desenvolvimento, 23 (32,9%) indivíduos na Fase de Maturidade e finalmente 14 (20,0%) indivíduos na Fase de Estabilização (Tabela 20). Em relação às idades 37 (52,86%) sujeitos têm entre 21 e 35 anos, 22 (31,43%) têm entre 36 e 50 anos e apenas 11 (15,71%) têm entre os 51 e os 65 anos (Anexo G). Por último e para finalizar a amostra do *Cluster 4*, num total de 70 sujeitos, no que diz respeito aos anos de trabalho verificamos que 6 (8,57%) encontravam-se há menos de 1 ano na organização, 29 (41,43%) tem entre 1 a 5 anos de permanência na mesma, 7 (10,0%) entre os 6 e os 10 anos, 9 (12,86%) entre os 11 e os 20 anos e 19 (27,14%) mais de 20 anos; em relação aos anos de função, 9 (12,86%) dos participantes encontram-se a realizar as mesmas funções há menos de 1 ano, 35 (50,0%) entre 1 e 5 anos, 10 (14,29%) entre 6 e 10 anos, 7 (10,0%) entre os 11 e os 20 anos e 9 (12,86%) encontram-se a realizar a mesma função há mais de 20 anos (Anexo G).

Tabela 20 - Caracterização das Fases de Carreira do *Cluster 4*

		Frequência	Porcentagem
Fase de Carreira	Fase Inicial	18	25,7%
	Fase de Desenvolvimento	15	21,4%
	Fase de Maturidade	23	32,9%
	Fase de Estabilização	14	20,0%

No *Cluster 4*, apenas as motivações Externa Social e Introjetada se encontram abaixo da linha média. A motivação que mais se encontra acima da linha média é a Motivação Identificada mas logo seguida pela Motivação Intrínseca. Ou seja, num total de 70 indivíduos, a maior percentagem de pessoas com bons níveis de motivação encontra-se na Fase de Maturidade, entre os 21 e os 35 anos, têm entre 1 a 5 anos de permanência na Organização e entre 1 ano a 5 anos de experiência a realizar a mesma função.

Tabela 21 - Comparação entre *Clusters* e as suas características predominantes

<i>Cluster 1</i>	N	<i>Cluster 2</i>	N	<i>Cluster 3</i>	N	<i>Cluster 4</i>	N
Fase de Maturidade	18	Fase de Maturidade	17	Fase de Maturidade	42	Fase de Maturidade	23
Idade 21-35 anos	25	Idade 21-35 anos	28	Idade 21-35 anos	59	Idade 21-35 anos	37
Masculino	27	Masculino	31	Feminino	69	Feminino	39
Ant. Org* Entre 1 ano e 5 anos	14	Ant. Org* Entre 1 ano e 5 anos	16	Ant. Org* Entre 1 ano e 5 anos	35	Ant. Org* Entre 1 ano e 5 anos	29
Mais de 20 anos	14						
Ant. Fun* Entre 1 ano e 5 anos	21	Ant. Fun* Entre 1 ano e 5 anos	25	Ant. Fun* Entre 1 ano e 5 anos	40	Ant. Fun* Entre 1 ano e 5 anos	35
Baixos níveis de Motivação	-	Baixos níveis de Motivação	-	Motivação Externa Social e Introjetada	-	Motivação Intrínseca e Identificada	-

* Ant. Org = Antiguidade na Organização; Ant. Fun = Antiguidade na Função

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A presente investigação teve como principal objetivo perceber, à luz da teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), quais os tipos de motivação predominantes nas diferentes fases de carreira.

As organizações deveriam ter em consideração a relação destas variáveis dado que de acordo com as diferentes fases de carreira, podem estar subentendidas diferentes necessidades por parte dos colaboradores.

Começa-se por relembrar os resultados obtidos nesta investigação: No *Cluster 1* estão representados 48 indivíduos do total da amostra e todos os tipos de motivação estão abaixo da linha média. Ou seja, todos os indivíduos pertencentes a este *Cluster* apresentam níveis baixos de motivação. No *Cluster 1* a fase predominante é a fase de maturidade. O mesmo acontece com o *Cluster 2*, onde estão representados 49 indivíduos da amostra total e apenas a motivação externa material é que se encontra ligeiramente acima da linha média, ou seja, os indivíduos representados neste *Cluster*, são levemente motivados por fatores externos monetários (ex. salários, promoções), mas no geral, os sujeitos deste *Cluster* também apresentam baixos níveis de motivação, sendo a fase de maturidade a mais predominante.

Recapitulados os dois primeiros *Clusters* que apresentam indivíduos maioritariamente da fase de maturidade com baixos níveis de motivação, estes indivíduos sentem que já atingiram um certo nível de especialidade mas que ainda podem evoluir na carreira, ou seja, o objetivo principal destes sujeitos é desenvolver as suas capacidades. De acordo com um estudo realizado por Bergström e Ternehäll (2005), foi comprovado que o que motiva mais os colaboradores no sector bancário são tarefas interessantes, que lhes permitam desenvolver as suas capacidades, conhecimentos e também que aumentem o nível de responsabilidade, o que também comprova que a grande maioria dos indivíduos na sua essência são curiosos e daí esforçarem-se por aprender, dominar novas habilidades e aplicar responsabilmente os seus talentos (Ryan & Deci, 2000). Estes fatores motivacionais vão de encontro aos novos conceitos de carreira proteana e carreira boundaryless onde o importante é alcançar os objetivos pessoais e profissionais definidos pelo indivíduo.

Os baixos níveis de motivação obtidos no trabalho podem ter sido influenciados pelo facto de a investigação ter sido realizada com uma amostra de colaboradores do sector bancário. No sector bancário, as organizações, apesar das ligeiras mudanças ao

longo dos tempos, ainda se apoiam no conceito de carreira tradicional, onde a carreira ainda é alicerçada na ideia de que um emprego é para a vida toda e que é a organização que a dirige e não o próprio indivíduo.” *A carreira significa uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida.*” (p. 578); através do ponto de vista tradicional, o que é valorizado pelos colaboradores é a segurança no trabalho, a estabilidade e um crescimento vertical na organização, sendo o compromisso com a organização e não com a profissão, (Rego et al., 2015) que neste caso seria desenvolver as suas capacidades como bancário e satisfazer as suas necessidades pessoais e profissionais.

Por outro lado, no *Cluster 3* podemos encontrar todos os tipos de motivação acima da linha média; os indivíduos apresentam altos níveis de motivação, destacando-se a motivação introjetada e a motivação externa social que obterão nos resultados uma alta correlação significativa e positiva uma com a outra. Conclui-se então, que a motivação dos sujeitos é predominantemente influenciada por contingências de auto valorização (autoestima e ego) e pela opinião dos outros (ex. “Porque tendo um emprego sou mais respeitado pelos outros.”). Estes resultados vão de encontro ao estudo de Nakamura, Fortunato, Rosa, Marçal, Pereira e Barbosa (2005), que referem que uma fonte de motivação para os sujeitos é o indivíduo sentir-se útil, orgulhoso do seu trabalho e reconhecido pelos outros. Ryan e Deci (2000) indicam que é mais provável que os sujeitos adotem atividades que os grupos sociais, onde estes estão inseridos, valorizem e também quando se sentem eficazes a realizá-las.

No entanto, no *Cluster 4* encontra-se a motivação externa social e a motivação introjetada abaixo da linha média; aqui os tipos de motivação predominantes são a motivação identificada e a motivação intrínseca, que nos resultados obterão uma maior correlação significativa e positiva uma com a outra, assim como as motivações mencionadas no *Cluster 3*, ou seja, os comportamentos dos sujeitos são orientados pelo *self*. A motivação identificada, apesar de se considerar uma motivação controlada, encontra-se bastante próxima da motivação autónoma, somente ainda não ocorreu a internalização total dos fatores que influenciam os níveis de motivação. Então, a motivação identificada é quando o sujeito tem a iniciativa de realizar as suas tarefas porque estas vão de encontro com as suas metas e objetivos pessoais; o sujeito identifica-se com o valor de cada tarefa. Por exemplo, uma tarefa que não é intrinsecamente interessante é o facto de os enfermeiros realizarem tarefas desagradáveis (ex. dar banho) porque têm a noção da importância delas para a saúde e conforto dos seus pacientes,

acabando então, por valorizar essas atividades (Gagné & Deci, 2005). Na motivação intrínseca, o sujeito realiza a atividade porque a acha interessante e porque lhe proporciona bem-estar. Pode-se dizer que a motivação intrínseca reflete bem o potencial positivo da natureza humana, que tende a procurar desafios para aumentar e melhorar as suas capacidades (Ryan & Deci, 2000). Em contraste com o estudo de Nakamura et al., (2005) estes resultados vão de encontro ao estudo apresentado em cima de Bergström e Ternehäll (2005).

Em relação às fases de carreira conclui-se novamente que a fase predominante no *Cluster 3* e *4* é a fase de maturidade, ou seja, foi identificada como fase predominante nos quatro *Clusters*. Perante estes resultados não foi possível responder à questão principal desta investigação e concluir qual o tipo de motivação predominante em cada fase de carreira.

Contudo, algumas conclusões podemos retirar deste estudo; depois da conclusão da análise dos quatro *Clusters*, observou-se que no sector bancário, as mulheres apresentam maiores níveis de motivação em comparação com os homens. Contudo o estudo de Bergström e Ternehäll (2005) mostrou que não existem diferenças significativas na motivação entre homens e mulheres neste sector. Porém, de acordo com Sullivan (1999), os sujeitos do sexo feminino percecionam as organizações de uma forma distinta dos sujeitos do sexo masculino. As mulheres acreditam que as organizações apenas fazem parte de um sistema de inter-relações com a família e sociedade, enquanto os homens compreendem a organização apenas como sendo uma unidade económica separada das restantes partes. Isto poderá explicar superficialmente os resultados obtidos.

Limitações e Sugestões

Aborda-se agora algumas limitações desta investigação; é importante referir que estas podem em grande parte dever-se ao processo não probabilístico, dado que o questionário foi apenas aplicado num único momento, manualmente. Logo, um estudo futuro seria replicar esta investigação mas como um estudo longitudinal. O mesmo se aplica aos dados utilizados nesta investigação, ou seja, nem toda a informação relativa às variáveis sociodemográficas (habilitações literárias, antiguidade na organização e antiguidade na função) foram analisadas de forma profunda, mas sim apenas para caraterizar a amostra. Desta forma, sugere-se que em estudos futuros, sejam analisadas

novamente e de uma forma mais profunda as relações entre estas variáveis e as variáveis principais.

Uma outra limitação decorrente desta investigação e de grande relevância deve-se ao facto do estudo ter sido realizado apenas no sector bancário. Perante o atual cenário das constantes mudanças do conceito da carreira e a sua natureza mutável ao longo do tempo, sugere-se que em estudos futuros sejam realizadas investigações semelhantes noutros sectores distintos deste.

As maiores limitações encontradas nesta investigação foi o facto de quase metade da amostra dos participantes se encontrar com baixos níveis de motivação, e sendo o principal objetivo responder à questão de investigação “*Qual o tipo de motivação predominante em cada Fase de Carreira?*”, não foi possível chegar a nenhuma conclusão. Era essencial que os participantes mostrassem maiores níveis de motivação.

Dificuldade acrescida foi a falta de estudos que correlacionassem as variáveis principais da investigação, fases de carreira e motivação. Não foram identificados estudos que apresentassem resultados entre estas variáveis.

Por fim, os resultados desta investigação foram influenciados pelo facto de no setor bancário ainda ser utilizado o conceito de carreira tradicional. Como estudo futuro seria interessante avaliar os níveis de motivação dos indivíduos consoante os diferentes conceitos de carreira. Como referido na revisão de literatura, muitos autores têm estruturado modelos que podem ser usados no novo ambiente de trabalho e conceito de carreira, que estão em constante mudança; os indivíduos têm que ter adaptabilidade e autoconsciência para poderem assumir uma carreira proteana (Hall, 2004).

Implicações Práticas e Teóricas

O presente trabalho contribuiu para mostrar os baixos níveis de motivação presentes no sector bancário português.

No sentido em que, apesar de não se ter conseguido distinguir qual o tipo de motivação predominante em cada fase, é importante reter que neste estudo os homens apresentaram baixos níveis de motivação em comparação com as mulheres, significando que estes têm necessidades individuais que precisam de ser satisfeitas e é necessário construir estratégias de modo a identificar e a satisfazer estas necessidades - esse é o grande desafio para o Departamento de Recursos Humanos das Organizações hoje em dia. Podemos constatar através dos tipos de motivação predominantes nesta investigação,

que os colaboradores do setor bancário português começam a aderir mais a um novo conceito de carreira, sendo que as suas necessidades se estão a alterar; é importante ter este resultado em consideração quando se pensar em estratégias para motivar os colaboradores.

Esta investigação também contribuiu para fundamentar a teoria da autodeterminação que refere que os contextos sociais onde os indivíduos estão inseridos, assim como as respostas às necessidades psicológicas básicas destes, é que fornecem as bases para bons níveis de motivação.

Acresce também focar, que esta investigação contribui como um estudo entre as fases de carreira e a motivação. Partindo do facto que não foram identificados estudos que correlacionassem estas variáveis, é importante destacar que o presente trabalho mostra a pertinência da necessidade de se aprofundar mais esta temática.

É importante salientar que nesta investigação, através da média de idades apresentadas em cada fase de carreira, indicada pelo participante, conseguimos fundamentar o Modelo de Paul Evans (1986), que apesar de ter sido concebido já no passado, mantêm-se atual. A média de idades apresentada em cada fase de carreira corresponde às fases de carreira indicadas no modelo do Paul Evans.

No entanto, no presente estudo foram usadas quatro fases em contraste com o modelo de Evans (1986) que apenas contem três fases; de acordo com os resultados e do aumento da média da fase de estabilização em comparação com a fase de maturidade é relevante mencionar que é importante a existência desta última fase dado que as necessidades destes indivíduos são distintas.

Para finalizar, através desta investigação e por não se ter conseguido destacar perfis motivacionais nas diferentes fases de carreira, podemos apoiar a teoria da autodeterminação, que fala na motivação como um processo contínuo, dependendo do contexto onde o individuo está inserido e as condições da possibilidade de ocorrer internalização.

REFERÊNCIAS

- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202.
- Balassiano, M., Ventura, E. C. F., & Fontes Filho, J. R. (2004). Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. *Revista de Administração contemporânea*, 8 (3), 99-116.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Bergström, A., & Ternehäll, M. (2005). *Work Motivation in Banks: Are there differences between sexes?* (Master's thesis).
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª Ed.). Oeiras: Celta
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade?(I). *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Chattopadhyay, S., & Gupta, A. (2005). The Impact of Life Stages and Career Stages on Employee Job Performance: A Review. pp. 18-23. Retrieved Dezembro 22, 2017
- Cron, W. L., & Jr., J. S. (1986). The Influence of Career Stage on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance. *Journal of Marketing Research*, XXIII, pp.119-129.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.

- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119–142.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Evans, P. (1986). New directions in career management. *Personnel Management*, pp. 26-29.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2002). Using career stage theory to predict turnover intentions among salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 48-57.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivational at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70 (4), 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178-196.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The academy of management executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of vocational behavior*, 47 (3), 269-289.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York; Wiley.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). LISREL8: *Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lopes, S. & Chambel M. J. (2014). Motives for being Temporary Agency Worker: Validity Study of One Measure According to the Self-Determination Theory. *Social Indicators Research*, 116 (1), 137-152
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª Edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Nakamura, C. C., Fortunato, J. C., Rosa, L. M., Marçal, R., Pereira, T. A., & Barbosa, D. F. (2005). Motivação no trabalho. *Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2(1), 20-25.
- Neves, M. M., Trevisan, L. N., & João, B. D. N. (2013). Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13 (2), 217-232.
- Ornstein, S., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 117-133.
- Pérez-Ramos, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, São Paulo, 1(2):127 – 140, 1990.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 3ª Edição. Lisboa: Editora Sílabo.
- Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419–435.
- Robbins, S.P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- Tavares, M. S. (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual* (Master's thesis).
- Thorndike, R. L. (1963). The prediction of vocational success. *Vocational Guidance Quarterly*, 11, 179–187.
- Tribett, C. W., & Rush, R. J. (1984). Theories of Motivation – A Broader Perspective. *Quality Progress*, 17 (4), 38-43.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688–702.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Caro Participante,

O meu nome é Rita Catarino e encontro-me neste momento a frequentar o 5º ano do Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações e para obter o grau de Mestre é necessário a realização de uma dissertação, para a qual escolhi o tema, “A Motivação nas diferentes fases de carreira”.

Com isto venho convidá-lo a participar neste projeto de investigação, sendo esta voluntária e anónima. Os dados recolhidos serão confidenciais, usados única e exclusivamente para este projeto. Para assegurar a confidencialidade não escreva o seu nome no questionário.

Pedimos-lhe que responda com a maior sinceridade e espontaneidade (tendo em conta que a primeira resposta é, normalmente, a mais representativa). Não existem respostas corretas ou erradas.

Qualquer dúvida não hesite em contactar através do email: ritadcatarino@gmail.com

Dados Sociodemográficos

1. Indique o seu género

Masculino	Feminino

2. Indique a sua idade: _____

3. Indique quais as suas Habilitações Literárias

Até ao 9º ano	Ensino Secundário Completo	Licenciatura ou Superior

4. Há quanto tempo trabalha na sua empresa/organização? (em anos)

5. Há quanto tempo executa as suas funções? (em anos)

6. Pense na sua Carreira Profissional e diga-nos em que fase considera estar das 4 opções descritas abaixo:

- **Fase Inicial** (ainda não estou seguro de que gostaria de fazer durante muitos anos o que faço atualmente, provavelmente gostaria de experimentar trabalhar numa outra área)

- **Fase de Desenvolvimento** (sei que gostaria de vir a ser um especialista naquilo que atualmente faço e vou apostar em desenvolver as minhas competências nesta área)

- **Fase de Maturidade** (sinto que já atingi um nível de especialista na minha área de trabalho mas ainda posso evoluir mais na minha carreira)

- **Fase de Estabilização** (sinto que atingi o máximo da minha carreira e neste momento apenas me preocupo em manter-me atualizado)

O que significa para si ter um emprego?

Por favor, leia as frases que se seguem e consoante o que sentir coloque uma cruz num dos quadrados que vai desde 1 (não, de todo), 2 (muito pouco), 3 (pouco), 4 (moderadamente), 5 (bastante), 6 (muito) a 7 (totalmente).

1	2	3	4	5	6	7
Não, de todo	Muito Pouco	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito	Totalmente

1. Porque eu gosto de ter um emprego.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Porque ter um emprego diverte-me.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Porque ter um emprego dá-me prazer.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Porque ter um emprego é enriquecedor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Porque ter um emprego permite-me atingir os meus objetivos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Porque ter um emprego faz parte do meu plano de vida.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Porque ter um emprego está de acordo com os meus valores pessoais.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Porque ter um emprego é importante para mim.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Porque ter um emprego permite-me provar a mim próprio que sou capaz.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Porque ter um emprego é fundamental para não falhar.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Porque a minha reputação depende de ter um emprego.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Porque ter um emprego é fundamental para não me sentir mal comigo próprio.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Porque ter um emprego permite-me ter aprovação dos outros (família, amigos...).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Porque tendo um emprego sou mais respeitado pelos outros.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Porque ter um emprego ajuda a não ser criticado pelos outros.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Porque ter um emprego permite-me ter um certo nível de vida.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Porque ter um emprego permite ganhar dinheiro.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Porque preciso ter um salário.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

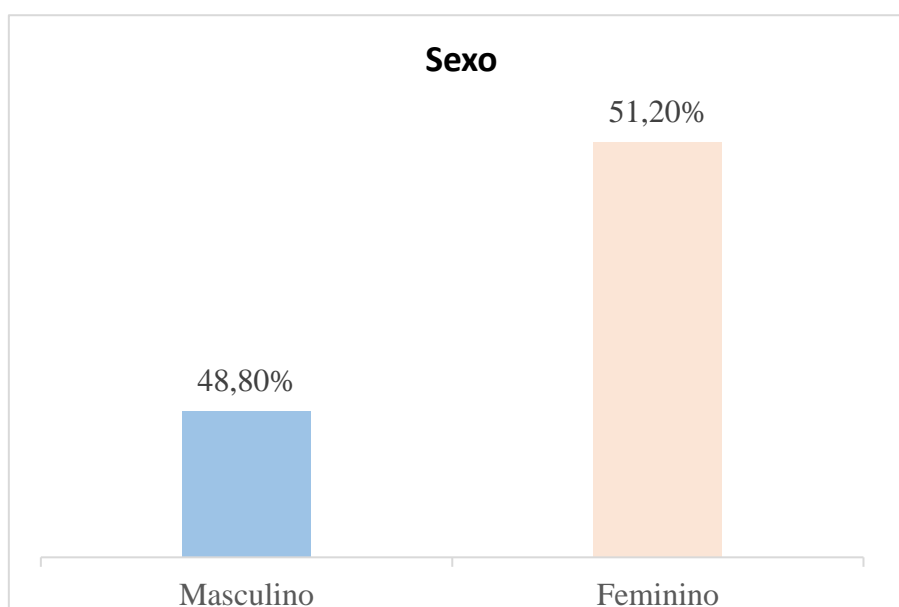
Obrigada pela sua participação!

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Análise Descritiva relativa à variável Sexo

		Sexo			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Masculino	140	48,8	48,8	48,8
	Feminino	147	51,2	51,2	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

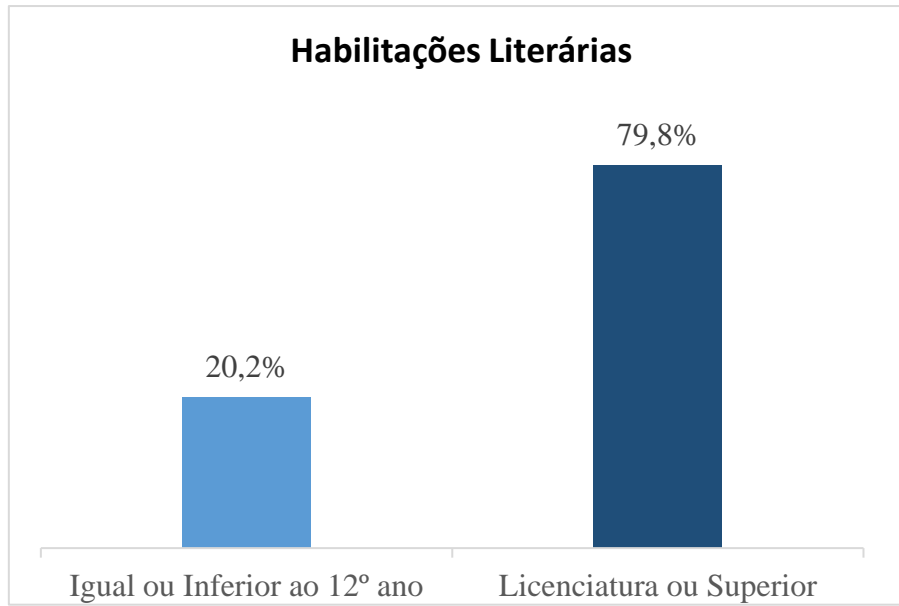
Distribuição da variável Sexo



Análise Descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

		Habilitações Literárias			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Igual ou Inferior ao 12º ano	58	20,2	20,2	20,2
	Licenciatura ou Superior	229	79,8	79,8	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

Distribuição da variável Habilitações Literárias



Análise Descritiva da Variável Antiguidade na Organização como variável Quantitativa

		Ant_Org
N	Válido	287
	Omisso	0
Média		12,4177
Erro Desvio		12,18418
Mínimo		,08
Máximo		42,00

Análise Descritiva da Variável Antiguidade na Organização como variável Qualitativa

Antiguidade na Organização	Frequência	Porcentagem
Menos 1 ano	29	10,10%
Entre 1 ano e 5 anos	94	32,75%
Entre os 6 e os 10 anos	48	16,73%
Entre os 11 e os 20 anos	41	14,29%
Mais de 20 anos	75	26,13%

Análise Descritiva da Variável Antiguidade na Função como variável Quantitativa

		Ant_Fun
N	Válido	287
	Omisso	0
Média		8,0402
Erro Desvio		8,98471
Mínimo		,08
Máximo		38,00

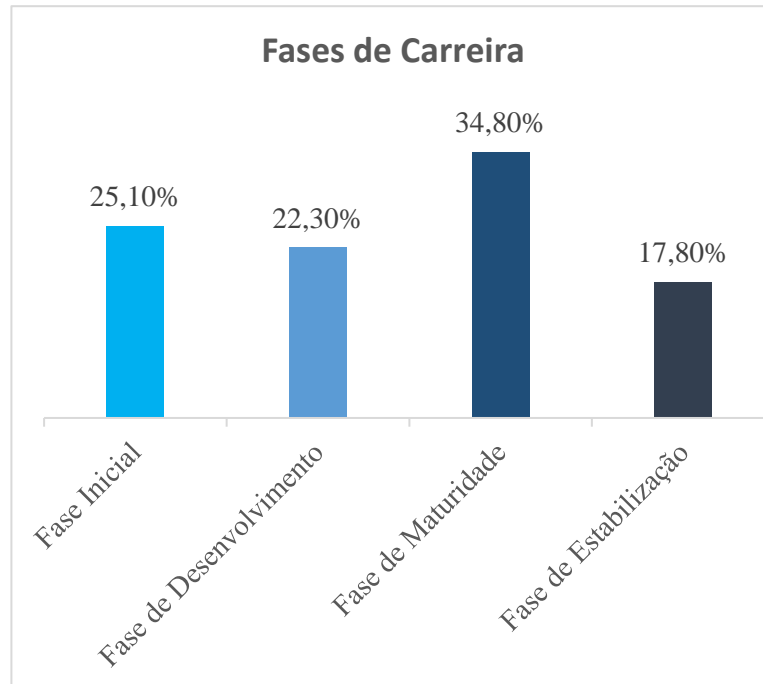
Análise Descritiva da Variável Antiguidade na Função como variável Qualitativa

Antiguidade na Função	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	32	11,15%
Entre 1 e 5 anos	121	42,16%
Entre 6 e os 10 anos	56	19,51%
Entre os 11 e os 20 anos	47	16,38%
Mais de 20 anos	31	10,80%

Análise Descritiva relativa à variável Fases de Carreira

		Fases de Carreira			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Fase Inicial	72	25,1	25,1	25,1
	Fase de Desenvolvimento	64	22,3	22,3	47,4
	Fase de Maturidade	100	34,8	34,8	82,2
	Fase de Estabilização	51	17,8	17,8	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

Distribuição da variável Fases de Carreira



ANEXO C – Qualidades Métricas da Escala Motivação no Trabalho

1. Análise da Validade

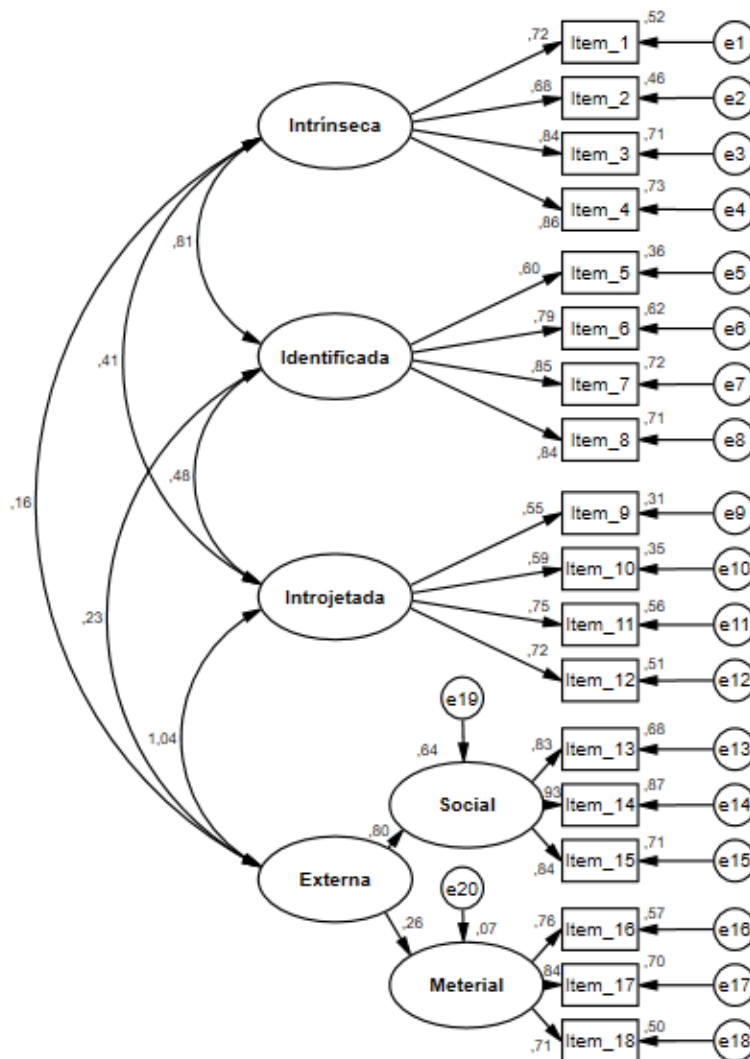
2. Análise da Fiabilidade da escala e das cinco dimensões

3. Análise da Sensibilidade

1. Análise da Validade

Modelo a quatro fatores (M1)

$\chi^2(127)=462,499$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=3,642$
; CFI=,885; GFI=,847
; PCFI=,734; PGFI=,629
; RMSEA=,096; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$
; AIC=550,499; BCC=556,761; MECVI=1,947



Modelo a cinco fatores (M2)

$\chi^2(125)=422,677$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=3,381$
 ;CFI=,898; GFI=,860
 ;PCFI=,733; PGFI=,629
 ;RMSEA=,091; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$
 ;AIC=514,677; BCC=521,224; MECVI=1,822



2. Análise da Fiabilidade da escala e das cinco dimensões

Análise da Fiabilidade da Escala

Estatística de Fiabilidade	
Alpha de Cronbach	N of Items
,878	18

Estatísticas do item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Item_16	85,64	181,097	,405	,875
Item_17	85,45	183,276	,347	,876
Item_18	85,42	183,594	,301	,877
Item_1	86,17	172,098	,536	,870
Item_2	87,29	175,640	,409	,875
Item_3	86,79	173,166	,492	,872
Item_4	85,91	174,374	,576	,869
Item_5	85,84	180,019	,436	,874
Item_6	85,80	173,656	,572	,869
Item_7	85,92	173,182	,583	,869
Item_8	85,73	174,688	,612	,869
Item_9	86,29	168,556	,590	,868
Item_10	87,10	167,217	,542	,870
Item_11	88,40	166,863	,532	,870
Item_12	87,33	160,614	,624	,866
Item_13	88,29	166,192	,539	,870
Item_14	88,11	165,932	,544	,870
Item_15	88,38	169,711	,447	,874

Análise da Fiabilidade da 1ª dimensão: Motivação Intrínseca

Estatísticas de Fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,853	4

Estatísticas do item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for excluído
Item_1	15,28	11,123	,621	,843
Item_2	16,40	10,555	,662	,828
Item_3	15,90	10,000	,766	,780
Item_4	15,02	11,503	,748	,798

Análise da Fiabilidade da 2ª dimensão: Motivação Identificada

Estatísticas de Fiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de itens
,854	4

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for excluído
Item_5	17,82	8,734	,571	,862
Item_6	17,79	7,098	,738	,795
Item_7	17,90	7,032	,743	,793
Item_8	17,71	7,687	,742	,796

Análise da Fiabilidade da 3ª dimensão: Motivação Introjetada

Estatísticas de Fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,761	4

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for excluído
Item_9	12,44	16,387	,540	,717
Item_10	13,25	14,657	,600	,683
Item_11	14,55	15,207	,517	,728
Item_12	13,48	13,516	,593	,687

Análise da Fiabilidade da 4ª dimensão: Motivação Externa Social

Estatísticas de Fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,897	3

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for excluído
Item_13	7,02	10,276	,751	,893
Item_14	6,85	9,466	,857	,801
Item_15	7,11	9,911	,786	,863

Análise da Fiabilidade da 5ª dimensão: Motivação Externa Material

Estatísticas de Fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,808	3

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
Item_16	12,64	2,692	,649	,746
Item_17	12,45	2,765	,707	,689
Item_18	12,42	2,734	,618	,779

3.Análise da Sensibilidade

Análise da Sensibilidade dos itens

	N		Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
Item_1	287	0	-,903	,553	1	7
Item_2	287	0	-,324	,107	1	7
Item_3	287	0	-,533	-,026	1	7
Item_4	287	0	-1,115	1,629	1	7
Item_5	287	0	-,579	-,337	3	7
Item_6	287	0	-1,244	1,547	1	7
Item_7	287	0	-1,147	1,341	1	7
Item_8	287	0	-1,198	1,737	2	7
Item_9	287	0	-1,087	,889	1	7
Item_10	287	0	-,498	-,315	1	7
Item_11	287	0	-,016	-,912	1	7
Item_12	287	0	-,526	-,754	1	7
Item_13	287	0	-,068	-,987	1	7
Item_14	287	0	-,135	-,956	1	7
Item_15	287	0	,078	-,963	1	7
Item_16	287	0	-1,270	2,588	1	7
Item_17	287	0	-1,511	3,272	2	7
Item_18	287	0	-1,654	3,020	2	7

Análise da Sensibilidade das cinco dimensões

Estatística Descritiva

	N		Média	Desvio Padrão	Assimetria	Achata- mento	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso						
Intrinseca	287	0	5,2160	1,06925	-,604	,480	1,25	7,00
Indentificada	287	0	5,9355	,89956	-,913	,799	2,75	7,00
Introjetada	287	0	4,4765	1,24004	-,384	-,268	1,00	7,00
Social	287	0	3,4971	1,53308	-,119	-,849	1,00	7,00
Material	287	0	6,2509	,78926	-1,378	2,604	2,33	7,00

ANEXO D – Estatística descritiva das variáveis

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- Padrão
Fases de Carreira	287	1	4	2,45	1,053
Intrinseca	287	1,25	7,00	5,2160	1,06925
Indentificada	287	2,75	7,00	5,9355	,89956
Introjetada	287	1,00	7,00	4,4765	1,24004
Social	287	1,00	7,00	3,4971	1,53308
Material	287	2,33	7,00	6,2509	,78926
N Válidos	287				

ANEXO E – Correlações

Correlações							
	Média	Desvio- Padrão	1	2	3	4	5
1. Motivação Intrínseca	5,22	1,07	(,853)				
2. Motivação Identificada	5,94	,90	,677**	(,854)			
3. Motivação Introjetada	4,48	1,24	,374**	,428**	(,761)		
4. Motivação Externa Social	3,50	1,53	,099	,116*	,650**	(,90)	
5. Motivação Externa Material	6,25	,79	,166**	,382**	,279**	,179**	(,81)

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO F – Análise de *Clusters*

<i>Cluster</i>	N	Zscore(MEM)	Zscore(MES)	Zscore(MIJT)	Zscore(MIND)	Zscore(MISC)
1	48	-1,54967	-,27442	-,33805	-,64629	-,08026
2	49	,06138	-,23550	-,69694	-1,32926	-1,48083
3	120	,42475	,76470	,84892	,49316	,40587
4	70	,29151	-,95789	-,73562	,52823	,39585

Centros dos *Clusters* Finais

	<i>Cluster</i>				F
	1	2	3	4	
Zscore(MEM)	-1,54967	,06138	,42475	,29151	94,40
Zscore(MES)	-,27442	-,23550	,76470	-,95789	91,39
Zscore(MIJT)	-,33805	-,69694	,84892	-,73562	109,51
Zscore(MIND)	-,64629	-1,32926	,49316	,52823	112,16
Zscore(MISC)	-,08026	-1,48083	,40587	,39585	88,57

Distâncias entre os centros dos *Clusters* Finais

Cluster	1	2	3	4
1		2,270	2,815	2,371
2	2,270		3,225	2,747
3	2,815	3,225		2,345
4	2,371	2,747	2,345	

ANEXO G – Estatística descritiva dos *Clusters*

Caracterização do *Cluster* 1

		Cluster 1	
		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	21	43,8%
	Masculino	27	56,3%
		Frequência	Porcentagem
Idade	21 – 35 anos	25	52,08%
	36 – 50 anos	14	29,17%
	51 – 65 anos	9	18,75%
		Frequência	Porcentagem
Antiguidade na Organização	Menos 1 ano	4	8,33%
	Entre 1 ano e 5 anos	14	29,17%
	Entre os 6 e os 10 anos	10	20,83%
	Entre os 11 e os 20 anos	6	12,50%
	Mais de 20 anos	14	29,17%
			Frequência
Antiguidade na Função	Menos 1 ano	2	4,17%
	Entre 1 ano e 5 anos	21	43,75%
	Entre os 6 e os 10 anos	10	20,83%
	Entre os 11 e os 20 anos	9	18,75%
	Mais de 20 anos	6	12,50%
			Frequência

Caracterização do *Cluster 2*

Cluster 2			
		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	18	36,7%
	Masculino	31	63,3%
		Frequência	Porcentagem
Idade	21 - 35 anos	28	57,14%
	36 - 50 anos	15	30,61%
	51 – 65 anos	6	12,24%
		Frequência	Porcentagem
Antiguidade na Organização	Menos 1 ano	4	8,16%
	Entre 1 ano e 5 anos	16	32,65%
	Entre os 6 e os 10 anos	11	22,45%
	Entre os 11 e os 20 anos	10	20,41%
	Mais de 20 anos	8	16,33%
		Frequência	Porcentagem
Antiguidade na Função	Menos 1 ano	4	8,16%
	Entre 1 ano e 5 anos	25	51,02%
	Entre os 6 e os 10 anos	10	20,41%
	Entre os 11 e os 20 anos	8	16,33%
	Mais de 20 anos	2	4,08%

Caracterização do *Cluster 3*

<i>Cluster 3</i>			
		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	69	57,5%
	Masculino	51	42,5%
		Frequência	Porcentagem
Idade	21 - 35 anos	59	49,17%
	36 - 50 anos	32	26,67%
	51 – 65 anos	29	24,17%
		Frequência	Porcentagem
Antiguidade na Organização	Menos 1 ano	15	12,50%
	Entre 1 ano e 5 anos	35	29,17%
	Entre os 6 e os 10 anos	20	16,17%
	Entre os 11 e os 20 anos	16	13,33%
	Mais de 20 anos	34	28,33%
		Frequência	Porcentagem
Antiguidade na Função	Menos 1 ano	17	14,17%
	Entre 1 ano e 5 anos	40	33,33%
	Entre os 6 e os 10 anos	26	21,67%
	Entre os 11 e os 20 anos	23	19,17%
	Mais de 20 anos	14	11,67%

Caracterização do *Cluster 4*

Cluster 4			
		Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	39	55,7%
	Masculino	31	44,3%
		Frequência	Percentagem
Idade	21 - 35 anos	37	52,86%
	36 - 50 anos	22	31,43%
	51 – 65 anos	11	15,71%
		Frequência	Percentagem
Antiguidade na Organização	Menos 1 ano	6	8,57%
	Entre 1 ano e 5 anos	29	41,43%
	Entre os 6 e os 10 anos	7	10%
	Entre os 11 e os 20 anos	9	12,86%
	Mais de 20 anos	19	27,14%
			Frequência
Antiguidade na Função	Menos 1 ano	9	12,86%
	Entre 1 ano e 5 anos	35	50%
	Entre os 6 e os 10 anos	10	14,29%
	Entre os 11 e os 20 anos	7	10%
	Mais de 20 anos	9	12,86%